

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 015 ПЗ

**КОРХ СВІТЛАНА СЕРГІЇВНА**

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
**Завідувач кафедри адміністративного**  
**менеджменту та ЗЕД**

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**

(підпис)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему

**«Управління ЗЕД підприємства в умовах економічної нестабільності»**

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**

\_\_\_\_\_ **Світлана КОРХ**

(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**  
**Корх Світлані Сергіївні**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління ЗЕД підприємства в умовах економічної нестабільності»**

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: законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ \_\_\_\_\_

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності
2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності тов «нова пошта в умовах економічної нестабільності
3. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності

Перелік графічних документів: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання « 14 » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2023 р.

**Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи** \_\_\_\_\_ Сергій КУЗЬМЕНКО

**Завдання прийняв до виконання** \_\_\_\_\_ Світлана КОРХ

## **ЗМІСТ**

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

1.1 Поняття та сутність зовнішньоекономічної діяльності

1.2 Види зовнішньоекономічної діяльності

1.3 Методи оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта»

2.3 Оцінка зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах економічної нестабільності

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

3.1 Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану

3.2 Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Нова Пошта»

**ВИСНОВКИ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## ВСТУП

Незалежно від політичної ситуації в країні, економічних зв'язків і правового середовища, зовнішньоекономічна діяльність завжди відіграла важливу роль у розвитку України. В умовах ринкової економіки необхідно підвищувати ефективність підприємств, особливо за рахунок розвитку експортних операцій. Успіх в цій області безпосередньо впливає на фінансове становище компанії і конкурентоспроможність її продукції на ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність є одним з найважливіших напрямків розвитку бізнесу. Під зовнішньоекономічною діяльністю розуміється діяльність господарюючих суб'єктів України та іноземних господарюючих суб'єктів, в основі якої лежать відносини між ними, які мають місце як в Україні, так і за кордоном.

Процедура регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану має певні нюанси, причиною яких є обмежені можливості держави, як фінансові, так і фізичні.

Складність новоствореної ситуації в Україні вимагає пошуку нових механізмів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність, а також способів раціонального поєднання інструментів стимулювання і стримування міжнародної торговельної діяльності держави. Такий баланс важливий для раціоналізації доходів і витрат країни під час війни.

Але сьогодні загальна складність регулювання зовнішньої торгівлі пов'язана з необхідністю підтримки конкурентоспроможності держави на світовому ринку, а також з необхідністю максимізації доходів бюджету в ситуаціях, коли можливості для розвитку бізнесу обмежені і функціонування національної економіки обмежена. Одним з основних засобів забезпечення реалізації зовнішньоекономічної політики держави визначено бути правовим.

Проблематиці управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства присвячені дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких В.Д. Андріанов, П.Ю. Беленький, В.М. Геєць, Б.М.

Данилишин, Л.В. Дейнеко, А.П. Кіреєв, Л. Клайт, В.В. Коломієць, А.І. Кредісов, А. Ніколас, Н.М. Пархоменко, В.І. Піла, М.А. Пивоварова, М.І. Фащевський, А.С. Філіпенко, Л.Г. Чернюк, Ю.С. Ширяєв, Д. Шнейдер та інші вчені-економісти.

Вони розглядають зовнішньоекономічну діяльність підприємств через міжнародні економічні та торговельні відносини, включаючи обмін товарами, спеціалізацію та кооперацію у виробництві, науково-технічне співробітництво, надання економічної технічної допомоги, створення спільних підприємств та інші форми економічного співробітництва.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження та проведення оцінки зовнішньоекономічної ТОВ «Нова Пошта» в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення мети дослідження були поставлені такі завдання:

- визначення поняття та сутності зовнішньоекономічної діяльності;
- означення видів зовнішньоекономічної діяльності;
- дослідження методів оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві;
- опис загальної характеристики діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінка зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах економічної нестабільності;
- узагальнення особливостей регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану;
- напрямки підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- опис економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом бакалаврської кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом бакалаврської кваліфікаційної роботи є зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Нова Пошта» в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення цілей випускної кваліфікаційної роботи бакалавра були використані наступні методи: системний підхід до оцінки зовнішньоекономічної діяльності ТОВ " Нова Пошта " в ситуаціях економічної нестабільності, фінансово-економічний аналіз для оцінки стану показників ефективності, а також графічний метод візуалізації результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти, що діють в Україні, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних економістів, матеріали в періодичних виданнях, фінансова звітність компанії ТОВ "Нова пошта", статистичні дані, інтернет ресурси.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1 Поняття та сутність зовнішньоекономічної діяльності

Економічна трансформація, яка відбувається в Україні спрямована на поступову інтеграцію українських підприємств в систему міжнародних економічних відносин.

Важливість таких відносин у розвитку країн, включаючи Україну, постійно зростає. Історичний розвиток багатьох країн підтверджує позитивний вплив і переваги розширення міжнародного поділу праці та їх відповідної участі в різних формах міжнародних відносин.

Зрозуміло, що зовнішньоекономічна діяльність країн є важливою умовою економічного зростання. Зовнішньоекономічна діяльність сприяє розвитку напрямків з перспективним експортним потенціалом, а наша країна вирішує проблему дефіциту енергоносіїв, новітніх машин і устаткування, технологій і деяких споживчих товарів здійснюється за допомогою зовнішньоекономічної діяльності [1].

Економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності (далі - ЗЕД) пояснюється наступним чином [2, с.33]:

- це важливий і потужний фактор економічного зростання і розвитку кожної країни (національний аспект зовнішньоекономічної діяльності);
- це метод інтеграції економік кожної країни у світову економічну систему і, отже, у процес міжнародного поділу праці та міжнародного співробітництва, що має особливе значення в контексті зростаючої тенденції до глобалізації (регіональні та глобальні аспекти зовнішньоекономічної діяльності).

Система класифікації зовнішньоекономічних зв'язків складається з видів і форм зв'язків. За напрямком руху товарів зовнішньоекономічні відносини поділяються на експорт та імпорт, а структурно - на зовнішню торгівлю,



фінанси, виробництво та інвестиції. Формами зовнішньоекономічних зв'язків є торгівля, бартер, туризм, інжиніринг, франчайзинг, лізинг, обмін інформацією та консалтинг.

Зовнішньоекономічні відносини формуються і реалізуються під впливом різних регуляторних органів, які впливають на виникнення відносин і формують в єдину ефективну політико-економічну систему, що захищає інтереси держави.

Зовнішньоекономічні відносини держави оцінюються за допомогою абсолютних і відносних показників, а також показників структури, потужності та ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Ці показники аналізують стан, кількість, структуру, диверсифікацію, географічну концентрацію експорту (імпорту), якісні та кількісні зміни, міцність та ефективність зовнішньоекономічних зв'язків.

Зовнішньоекономічна діяльність як економічна категорія в основному підкреслює відповідні (пов'язані із здійсненням міжнародного бізнесу) функції виробничих структур (підприємств, організацій, комбінатів, асоціацій і т.д.).

У сучасній літературі існує безліч визначень зовнішньоекономічної діяльності. За словами О.М. Михайлина, зовнішньоекономічна діяльність охоплює широкий спектр функцій, пов'язаних із зовнішньоторговельними операціями, участю в Міжнародному інвестиційному співробітництві, міжнародною кооперацією, здійсненням фінансових, економічних, комерційних і валютних операцій [3].

На думку Е. Ф. Прокушева, зовнішньоекономічну діяльність можна розглядати як процес, спрямований на здійснення зовнішньоекономічних зв'язків [4].

Відповідно до закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність", загальними є такі визначення: Зовнішньоекономічна діяльність - це діяльність господарюючих суб'єктів України та іноземних господарюючих суб'єктів на основі відносин між ними, що здійснюється як на території України, так і за кордоном [5].

Зовнішньоекономічна діяльність у всіх країнах спрямована на [7]:

- реалізацію переваг міжнародного поділу праці, що сприяє підвищенню ефективності національної економіки;
- підтримку вирівнювання темпів економічного розвитку;
- порівнянність витрат виробництва на національному та глобальному рівнях.

Функції зовнішньоекономічної діяльності:

- організація міжнародних обмінів природними ресурсами і результатами праці у вигляді його матеріалів і витрат;
- міжнародне визначення споживчої цінності продукції, виробленої відповідно до міжнародного поділу праці;
- організація міжнародного грошового обігу.

Одним з основних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є підприємства. Світова практика показує, що близько 85% зовнішньоекономічних операцій здійснюються компаніями, підприємствами та організаціями, а 15% - міністерствами, відомствами та спілками підприємців.

Наша зовнішньоекономічна діяльність заснована на можливості отримання економічних вигод, заснованих на перевагах міжнародного поділу праці та міжнародних ділових відносин. Це пов'язано з тим, що виробництво певного товару, його продаж або надання певного виду послуг в іншій країні має багато переваг перед подібною діяльністю всередині країни, отже, зовнішньоекономічна діяльність здійснюється в країні і з найбільш вигідними партнерами.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства (ЗЕД) - це сфера економічної діяльності, пов'язана з Міжнародним промисловим і науково-технічним співробітництвом, імпортом і експортом продукції і виходом на зарубіжні ринки [8, с.12].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є складовою частиною спільної діяльності, отже, взаємопов'язана з нею та спільно мотивується підприємством. Водночас зовнішньоекономічна діяльність має важливі

деталі. Це полягає в тому, що здійснюється на різних міжнародних рівнях, у співпраці з господарюючими суб'єктами інших країн.

Основна мотивація для розвитку зовнішньоекономічної діяльності:

- закупівля необхідної сировини, комплектуючих, нових технологій та обладнання;
- привабливість інжинірингових та інших послуг, адаптованих до потреб виробництва, з урахуванням унікальності, відмінної якості і низької ціни, в порівнянні з внутрішнім ринком;
- залучення іноземних інвестицій для модернізації виробництва та підвищення експортного потенціалу та конкурентоспроможності на світовому товарному ринку;
- участь у міжнародному поділі праці, спеціалізації та виробничої кооперації для успішного розвитку своєї економіки.

Зовнішньоекономічні операції (ЗЕД) - це сукупність дій контрагентів у різних країнах з підготовки, укладення або реалізації торговельних, інвестиційних чи інших економічних угод [9].

Таким чином, зовнішньоекономічну діяльність можна визначити як діяльність, здійснювану українськими та іноземними юридичними особами, яка заснована на відносинах між ними.

Зовнішньоекономічна діяльність компанії заснована на можливості отримання економічної переваги за рахунок використання переваг міжнародного поділу праці та міжнародних ділових відносин. Це означає, що певні продукти може бути вигідніше виробляти, продавати або обслуговувати в інших країнах, ніж у своїй власній країні. Тому зовнішньоекономічна діяльність компанії здійснюється з найбільш сприятливими країнами і партнерами для досягнення цих економічних переваг.

## 1.2 Види зовнішньоекономічної діяльності

Існують різні класифікації видів зовнішньоекономічної діяльності, оскільки в різних випадках можуть використовуватися різні критерії. Таким чином, зовнішня торгівля визначається з точки зору напрямку зовнішньоекономічної діяльності (імпорт і експорт), а також з точки зору об'єктів (товарів, послуг) або регіональних особливостей (прикордонна торгівля) і засобів платежу (бартерний бізнес).

До основних видів зовнішньоекономічної діяльності відносяться: міжнародна торгівля; міжнародний лізинг; використання активів з-за кордону; договірні форми зовнішньоекономічної діяльності; міжнародні інвестиції.

При веденні міжнародного бізнесу компанії повинні вибрати одну з різних форм ділових операцій. При виборі варто ретельно обміркувати власні цілі, оцінити ресурси, а також умови для проведення заходів [10].

1. Серед перерахованих вище форм зовнішньоекономічної діяльності першою і домінуючою в історії є міжнародна торгівля, тобто міжнародний обмін товарами і послугами - результатом державної праці.

Залежно від предмета і характеру зовнішньоторговельних операцій існують різні форми торгівлі:

- Торгівля готовою продукцією, тобто призначеною і придатною для безпосереднього кінцевого споживання;

- Торгівля продукцією в розібраному вигляді, її ввезення, як правило, обов'язковий за зниженими тарифами, що дозволяє "обійти" високі тарифні ставки на імпорт готової продукції.;

- Зустрічна поставка-імпортні та експортні операції, при яких експортер зобов'язується придбати товари у імпортера за частину або повну вартість експортованого продукту;

- Повна поставка обладнання;

- Ліцензійні операції;

- Подорожі, туризм, транспорт.

2. Міжнародний лізинг-надання в довгострокову оренду (більше 12 місяців) виробничого обладнання, транспортних засобів, комп'ютерної техніки та складських приміщень. Таким чином, орендарі, які не володіють валютними коштами для придбання відповідного об'єкта в повну власність, отримують можливість його експлуатації.

3. Використання активів з-за кордону. Роялті - це платежі за використання активів, розташованих за кордоном, таких як товарні знаки, патенти, авторські права або інші види експертних документів, відповідно до підписаних контрактів, так званих ліцензійних угод. За допомогою роялті оплачується і франшиза, тобто спосіб ведення бізнесу, при якому один франчайзер продає права на використання торгової марки, що є значним активом франшизи, іншому незалежному франчайзі.

4. Контрактна форма зовнішньоекономічної діяльності. Ця форма зовнішньоекономічної діяльності суперечить попередній, оскільки має на увазі здійснення діяльності за кордоном. Збори майже завжди застосовуються до платежів за здійснення певних видів діяльності за кордоном, особливо банківських, страхових, орендних або прокатних (наприклад, фільм "Зоряні війни"), дизайнерських робіт і управлінських послуг.

5. У процесі інтернаціоналізації виробництва капітал переводиться з однієї країни в іншу в грошовій або матеріальній формі, відомій як "міжнародні інвестиції". Існує 2 види міжнародних інвестицій: прямі інвестиції та портфельні. Прямі інвестиції-це вид іноземних інвестицій, який передбачає управління діяльністю компанії, навіть якщо вона набуває невелику частку акцій (на рівні 10%).

Сьогодні найбільші світові компанії здійснюють великі прямі інвестиції за кордоном, що охоплюють кожен вид бізнесу, зокрема видобуток сировини, вирощування сільськогосподарських культур, виробництво продуктів або їх компонентів, продаж продукції та надання різних послуг.

Як боргові зобов'язання, так і акції компанії можуть бути класифіковані як "портфельні" інвестиції. Фактором, що дозволяє відрізнити цей вид

інвестицій від прямих інвестицій, є відсутність контролю над діяльністю підприємства, яке отримує інвестиції. Іноземні "портфельні" інвестиції важливі практично для будь-якої компанії, що займається міжнародним бізнесом. Вони покладаються в основному на вирішення фінансових проблем [11].

Фінансовий відділ компанії зазвичай переводить кошти з однієї країни в іншу, щоб отримати більший прибуток за рахунок короткострокових інвестицій. Вони також використовують позики з різних країн.

Також варто відзначити, що діяльність більшості компаній за кордоном включає використання міжнародного бізнесу в 2 основних формах: експорт сировинних товарів і прямі інвестиції. Ці форми мають значний вплив на правила, що регулюють рух приватного бізнесу між країнами. Інші форми ведення бізнесу-ліцензування та контракти "під ключ" - не менш важливі і можуть бути важливими для деяких конкретних компаній та країн.

### **1.3 Методи оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві**

Передумовою для визначення здійснення зовнішньоекономічної діяльності є визначення шляхом порівняння досягнутих економічних результатів з витратами, отриманими підприємством при її ефективності в умовах інтернаціоналізації бізнесу і нестабільності економічного зростання, успішний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає в точній оцінці ефективності про такі заходи і вимірювати їх ефективність.

Ефективність-це комплексне поняття, що охоплює різні сфери економічної діяльності підприємства. Ефективність-це критерій, що характеризує можливість і рівень досягнення цілей підприємства.

Таким чином, в процесі дослідження ефективності існує 2 напрямки [12]:  
- порівняння стану підприємства на різних етапах діяльності з плином часу;

- оцінка конкурентних переваг компанії в порівнянні з іншими учасниками ринку.

Ефективність планованих зовнішньоторговельних операцій особливо важлива при встановленні оптимальної експортної структури підприємства і прийнятті обґрунтованих рішень в області управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Що стосується класифікації показників, які можуть бути використані для визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, існує безліч різних думок.

Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю визначається цілями і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її метою є максимізація прибутку в довгостроковій перспективі за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю, як і внутрішнє управління, повинна постійно розвиватися, вдосконалюватися і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і сферах управління. Її форму і метод не можна залишати незмінними [13].

Одним з найважливіших факторів, що впливають на ефективність організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств, є деталі ринків приймаючої країни і рівень конкуренції на них. Компанія завжди повинна проводити дослідження, щоб знайти і зайняти найбільш вигідні позиції на існуючих і потенційних зарубіжних ринках.

Складність і різноманіття зовнішньоекономічної діяльності не дозволяє вибрати 1 показник ефективності з числа показників ефективності для узагальнення.

Вибір стандартів ефективності залежить від деталей ринкової ситуації, цілей підприємства і доступності інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище. Тому виникає необхідність в комплексній оцінці зовнішньоекономічної діяльності, яка забезпечує вибір оптимального способу виходу на зовнішній ринок.

Для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності існують показники на державному рівні (оборот зовнішньої торгівлі, коефіцієнт покриття експорту імпортом, динаміка експорту та імпорту, їх товарна і географічна структура) і показники, які можуть бути використані для аналізу діяльності регіонів, тобто областей і галузі промисловості (торговий баланс, експорт на 1 особу).

Характеризують ефективність зовнішньоекономічної діяльності за такими ознаками, як показано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика підходу до визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Назва показника	Характеристика підходу
За видами зовнішньоекономічної діяльності	Ефективність експорту, імпорту, реекспорту, реімпорту	Прибутковість окремих видів зовнішньоекономічної діяльності
За ступенем обсягу об'єкта дослідження	Інтегральна ефективність	Ефективність зовнішньоекономічної діяльності в цілому по підприємству
	Локальна ефективність	Ефективність комерційних відносин з окремими зовнішньоторговельними партнерами, ефективність зовнішньоекономічних операцій
За методами оцінки	Абсолютна ефективність	Ефективність зовнішньоекономічної діяльності за окремими показниками оцінки в цілому.
	Відносна ефективність	Ефективність зовнішньоекономічної діяльності за окремими показниками оцінки.

Джерело: сформовано за даними[15, с. 24-26]



Показники економічної ефективності класифікуються наступним чином [14]:

1) Показник ефекту визначається як абсолютна величина і відтворюється в грошовому вираженні як різниця між результатом діяльності і витратами на її реалізацію;

2) Показники ефективності визначаються як відношення прибутку від діяльності компанії до витрат на її реалізацію і відтворюються у відносному вираженні: відсотках, частках одиниць.

Експортний потенціал підприємства визначається, перш за все, наявністю продукції, конкурентоспроможної на зовнішніх ринках. Основною метою підприємства на ринку є отримання максимального прибутку при мінімальних витратах, і такий результат досягається тільки шляхом прийняття ефективних управлінських рішень економічне обґрунтування рішення про управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства проводиться шляхом розрахунку різних показників економічної ефективності.

Для визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства використовується наступна методика [16]:

1. Розраховується ряд показників для визначення економічної ефективності експорту (формула 1.1):

$$Еб = Ve / (Ст + Тр + Ор), (1.1)$$

де, Еб – базовий коефіцієнт ефективності експорту;

Ve – виторг від експорту;

Ст – собівартість товару;

Тр – транспортні витрати;

Ор – організаційні витрати.

Якщо Еб більше 1, то зовнішньоекономічну діяльність підприємства можна вважати ефективною. Чим вище цей коефіцієнт, тим вище ефективність експорту.

2. Розраховуються показники економічної ефективності імпорту (формула 1.2):

$$EIMP1 = Цп/Цс, (1.2)$$

де,  $EIMP2 = Оп/Вімп$ , де  $EIMP1$  та  $EIMP2$  - показники ефективності імпорту;

ОП - обсяг продукції, що випускається, у внутрішніх середньорічних цінах, тис. грн; ВІМП - витрати на імпорт, тис. грн.

Основними принципами розрахунку показників економічної ефективності є [17]:

- достовірність інформації;
- зіставлення витрат і результатів виробництва, що змінюються в часі, з чітко визначеним моментом часу;
- загальна сума всіх наявних складових витрат і результатів;
- витрати слід порівнювати з єдиною базою порівняння, а також порівнювати рівень планових і фактичних даних.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності може бути досягнута тільки при дотриманні методології виходу на зарубіжні ринки з урахуванням стадії інтернаціоналізації бізнесу підприємства. Отже, існує потреба в методології оцінки ефективності реалізації зовнішньоекономічної стратегії компанії.

Використання такої методології для оцінки ефективності управління підприємством включає оцінку поточних показників за наступними напрямками [18]:

- 1) виробничий процес (Собівартість продажів, виручка від продажів, транспортні витрати, податкові витрати і т. д.);
- 2) інвестиції (дослідження, планування та розробка корпоративних проектів);
- 3) інновації (впровадження інновацій та вдосконалення операційних процесів в галузі);
- 4) маркетингові аспекти (частка ринку, розширення і підтримка клієнтської бази, задоволення потреб споживачів);

5) персонал (здібності працівників і можливість використання інформаційних систем);

б) ризик (оцінка та мінімізація можливих ризиків).

Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії повинна проводитися в усіх напрямках, кожне з яких оцінює ефективність досягнення поставлених цілей.

Конкретний розрахунок показників ефективності багато в чому залежить від виду зовнішньоторговельних операцій, їх мети, умов та інших особливостей, а також від конкретних угод в рамках зовнішньоекономічної діяльності, здійснюваних на підприємстві.

Існує три групи компаній, що працюють на закордонних ринках: індекс ефективності експорту, індекс ефективності імпорту та індекс ефективності зовнішньоекономічної діяльності. У зв'язку з тим, що традиційним критерієм ефективності зовнішньоекономічної діяльності є прибуток, більшість показників економічної сутності - це показники рентабельності, повернення коштів і оборотності активів.

Таким чином, аналіз оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства дає можливість раціонально обґрунтувати оптимальну пропозицію щодо реалізації товарів, щоб уникнути можливості втрат через недостатнє обговорення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності, обсягів реалізації продукції, зміни обмінного курсу їх асортименту або цін.

Оскільки найважливішим критерієм, що характеризує ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, є прибуток від реалізації продукції при мінімальних витратах з боку Компанії, аналіз зовнішньоекономічної діяльності дозволяє нам науково обґрунтувати планування, управлінські рішення, контролювати їх виконання і оцінювати досягнуті результати підприємства.

Таким чином, наші показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності та їх аналіз дозволяють визначити рентабельність

зовнішньоекономічної діяльності та розробити заходи щодо поліпшення для збільшення прибутку компанії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Товариство з обмеженою відповідальністю "Нова Пошта" засноване у 2001 році і спеціалізується на експрес-перевезеннях різних вантажів та документів для юридичних та фізичних осіб. Статутний капітал товариства становить 412 000 гривень, його заснували акціонери Поперсинюк Інна Степанівна, Поперсинюк Володимир Анатолійович та Крамов В'ячеслав Валерійович [19].

Проте 9 січня 2024 року український поштовий оператор "Нова Пошта" анонсував зміну назви на NOVA [20].

Види діяльності ТОВ "Нова Пошта" за КВЕД:

Основний:

52.29 Інша допоміжна транспортна діяльність.

Інші:

Діяльність дистриб'юторів, що спеціалізуються на продажу конкретних продуктів;

Діяльність дистриб'юторів, що реалізують широкий асортимент продукції.

Інша діяльність агентств з управління персоналом;

Інша допоміжна діяльність у сфері комерційної діяльності, не віднесена до інших класів;

Інша діяльність з роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

Роздрібна торгівля аудіо- та відеотехнікою в спеціалізованих магазинах;

Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах;

Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах;

Роздрібна торгівля новими товарами в інших спеціалізованих магазинах;  
Роздрібна торгівля через компанії поштового замовлення та Інтернет;  
Вантажний автомобільний транспорт;  
Складське господарство;  
Інші поштові та кур'єрські послуги;  
Інші фінансові посередники;  
Діяльність страхових агентів і брокерів;  
Консультавання з питань управління;  
Рекламні агентства.

Статутний капітал станом на 5 січня 2021 року становить 4654075,00 грн.

Мережа "Нова Пошта" складається з понад 6 000 відділень у більш ніж 318 населених пунктах країни, при цьому кількість представництв з кожним роком збільшується. Крім представництв, компанія також може доставляти посилки кур'єром. Кур'єрська система компанії складається з висококваліфікованих співробітників, які здатні запропонувати індивідуальний підхід до кожного клієнта.

"Нова Пошта" - це компанія, яка швидко розвивається і допомагає зближувати людей. Цей динамізм спонукає компанію до постійного руху. За час свого існування "Нова Пошта" не тільки набула національного масштабу і стала лідером експрес-доставки в Україні [20].

Компанія задала вектор розвитку ринків, на яких була першовідкривачем, розвинула цілий сектор економіки та вийшла на міжнародний ринок. Її лідерська позиція призвела до природного бажання показати гарний приклад побудови нового відповідального українського бізнесу.

До групи "Нова Пошта" входять як іноземні, так і українські компанії. Це власне "Нова Пошта" (доставка посилок у поштові відділення, відділення зв'язку та на адреси клієнтів), "НП Логістик" (зберігання товарів на складах, комплектація та відправка замовлень), "Пост фінанс" (грошові перекази та операції з електронними гаманцями) та "Нова Пошта Глобал" (доставка посилок за кордон).

Сьогодні компанія є провідною приватною логістичною компанією завдяки своїй здатності надавати клієнтам повний спектр логістичних послуг та тісно пов'язаних з ними сервісів. До складу організації входять як українські, так і іноземні компанії: "Нова Пошта", NP Logistic, Nova Pay, Nova Poshta Global.

Місією та метою компанії є здійснення господарської та комерційної діяльності з метою реалізації інтересів учасників на основі отримання прибутку.

Цільовими клієнтами у 2021 році є особи із середнім рівнем доходу, переважно цивільні чоловіки та жінки, а у 2022-2024 роках послугами компанії активно користуються військовослужбовці. Крім того, аудиторія тепер поділяється на категорії, що визначаються впливом війни на їхнє життя та сприйняття.

У війну Нова Пошта вийшла на ринок як беззаперечний лідер на ринку доставки. За результатами 2021 року, за оцінками Марчіна Куксіновича, колишнього генерального директора Meest Group, частка компанії на цьому ринку становить 65%, тоді як її головний переслідувач, колишній монополіст "Укрпошта", має 25%, а Meest - менше 3%.

У 2021 році компанія вдвічі скоротила середній час доставки до 23 годин, а у 2022 році збільшила бюджет розвитку з 3 млрд грн до 5 млрд грн. Мережа поштових відділень мала бути збільшена вдвічі - до 25 000, а кількість відділень зросла на 10% - до 11 000. Наприкінці року посилки мала перевозити власна авіакомпанія Supernova Airlines.

24 лютого, близько 8-ї ранку, більшість вищого керівництва зібралося в київському офісі НП на екстрену нараду. 25 лютого функціонувало 40% мережі. Наступного дня перевезення посилок майже припинилися. Мета компанії - підтримувати точку беззбитковості. Компанія скоротила свою мережу відділень більш ніж на 80%, звільнила близько 1 500 з 32 000 співробітників і урізала зарплати тим, хто залишився.

Дефіцит фінансування в березні був покритий за рахунок затримки платежів постачальникам і фінансового резерву в розмірі місячного бюджету, який компанія зберігала на "чорний день".

У період з 1 по 21 березня кількість відправлень "Нової пошти" зросла в 3,5 рази, до 350 000 на день; у квітні компанія вийшла на беззбитковість, а з травня доходи перевищували витрати; до кінця липня працювало 75% мережі, а обсяги відправлень досягли 90% від довоєнного рівня.

За даними ООН, майже 14 мільйонів українців залишили свої домівки за перші 100 днів вторгнення. Для багатьох з них НП стали основним засобом пересування. Як наслідок, середня вага посилок збільшилася вдвічі. Незабаром компанія відреагувала на це, запропонувавши біженцям нову послугу. До війни НП не дуже добре здійснювала доставку за кордон і була занадто дорогою. Ми перебудували послугу з нуля.

Ми почали перевозити валізи за фіксованою ціною. Для переїзду бізнесу було використано близько 1 000 вантажівок вагою близько 20 тонн. Решта транспортних засобів зафрахтовані для гуманітарних проектів ООН та Червоного Хреста.

Волонтерство та відновлення електронної комерції принесли додаткову ліквідність. За даними ProConsult, наприкінці березня 60% поставок НКП були замовлені онлайн. Компанія відчула зростання попиту в квітні, коли біля відділень стояли черги з 50-70 клієнтів.

"Нова Пошта" була одним з перших приватних підприємств в Україні, яке запровадило принципи корпоративного управління, а з 2015 року в компанії працює наглядова рада. Російське вторгнення змусило нас повернутися до свого коріння. У воєнний час корпоративне управління з усталеними процедурами не працює належним чином. В умовах, коли ситуація змінюється щохвилини, звіти, погодження та збори надто затягують прийняття рішень. Мандат Наглядової ради був достроково припинений.

За перші півроку війни "Нова пошта" втратила щонайменше 40% довоєнних доходів; наприкінці липня компанія оцінила прямі збитки від



бойових дій в 1 млрд грн. Навесні термінали в Харкові та Миколаєві були пошкоджені внаслідок ракетних обстрілів.

Основним завданням є розширення в Польщі, де до кінця року буде відкрито 10 філій НП. Перше відділення у Варшаві відкриється у вересні. Куксінович з Mist Group оцінює річний обсяг поставок на польський ринок приблизно в 1 мільярд одиниць. Це майже в 2,5 рази більше, ніж в Україні.

Надзвичайна ситуація була дуже запізнілою. Глобальна експансія була в стратегії, але NP зіткнулася з війною, маючи лише NP Moldova та NP Global, які обслуговували поставки з США, Європи та Китаю.

За вісім років у Молдові NP відкрила близько 20 відділень і 130 поштових відділень. Компанія намагалася закріпитися на грузинському ринку, але шість пілотних відділень були закриті без пояснення причин.

Основна увага була зосереджена на сусідніх країнах Центральної Європи з високою концентрацією українських біженців. За даними ООН, лише в липні близько двох мільйонів українців втекли від війни до Польщі, і НП очікує, що "польські" українці відправлятимуть щонайменше 30 мільйонів посилок на рік.

Компанія кине виклик лідеру InPost, який покладається на поштові автомати і займає 45% польського ринку. Іншим сильним гравцем є Poczta Polska, яка має розгалужену мережу відділень. На ринку також присутні глобальні компанії DHL, UPS і FedEx. Щоб конкурувати в Польщі, новачкам потрібні сучасні послуги та ноу-хау - NP має все це, включаючи відмінний мобільний додаток, швидкість і якість обслуговування.

Що їх стримує, так це відсутність впізнаваного бренду. У Польщі його потрібно будувати з нуля. Орієнтуватися в першу чергу на українців - це розумна стратегія.

NP завжди перемикала передачі. Це зумовлено бажанням побудувати логістичну систему на кшталт Amazon.

Динаміка кількості відкритих відділень свідчить про те, що вони продовжують працювати, незважаючи на повномасштабне вторгнення, втрату

терміналів, руйнування відділень і поштових відділень та зростаючу складність їхньої роботи.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта»

Основним узагальнюючим показником господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю "Нова Пошта" є прибуток, напрями використання якого визначаються вищим органом управління засновника. Джерелами формування доходів і прибутку товариства є доходи від реалізації товарів і послуг, інших видів фінансово-господарської діяльності, кредити банків та інших кредиторів, безоплатні або благодійні надходження, майно, набуте відповідно до чинного законодавства, приріст балансової вартості товарно-матеріальних цінностей, доходи від виконання довгострокових договорів та інші джерела надходжень. Проведемо аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова пошта»

за 2021 – 2023 рр., тис. грн

Показник	Роки			Відхилення, тис грн 2022/2021	Відхилення, тис грн 2023/2022
	2021	2022	2023		
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	20843502	23687034	23811879	2843532	124845
Собівартість реалізованих послуг	16441004	19276532	19365374	2835528	88842
Валовий прибуток	4402498	4410502	4756386	8004	345884
Інші операційні доходи	202834	696168	1670293	493334	974125
Адміністративні витрати	123703	1673172	1706386	1549469	33214

Витрати на збут	561844	439130	563975	-122714	124845
Інші операційні витрати	508590	481061	492315	-27529	11254

*Продовження таблиці 2.1*

Фінансовий результат від операційної діяльності	1611195	2513307	2514764	902112	1457
Інші фінансові доходи	1814806	1138698	1139822	-676108	1124
Фінансові витрати	630813	887690	891337	256877	3647
Інші витрати	255	373963	374311	373708	348
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2794933	2890352	2901599	95419	11247

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства за 2021-2023 рр.

Як бачимо з таблиці 2.1, чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Нова Пошта» за період з 2021 по 2022 роки збільшився на 2843532 тис. грн., а в 2023 році збільшився на 124845 тис грн, це пов'язано із збільшенням обсягів реалізації послуг, не зважаючи на те що 2022 рік був дуже складним для України, через повномасштабне втручання росії. Таким чином, і собівартість реалізованих послуг також збільшилась на 2835528 тис.грн та 88842 тис грн відповідно.

Валовий прибуток та інші операційні доходи компанії також збільшувались впродовж 2022 - 2023 , на 8004 тис. грн., 345484 тис грн та на 493334 тис. грн., 974125 тис грн відповідно. Це свідчить, що підприємство за 2022 рік стало більш прибуткове.

Помітно збільшувались адміністративні витрати за період з 2021 по 2023 рік, що пов'язано із збільшенням чисельності адміністративного персоналу, проте витрати на збут та інші операційні витрати зменшувались. Фінансові доходи компанії ТОВ «Нова пошта» значно зменшились в 2022 році – на 676108 тис.грн. а в 2023 році 1124 тис грн зросли, проте фінансові витрати та

інші витрати зросли. Таким чином, чистий фінансовий результат: прибуток в залежності від 2021 року в 2022 році помітно збільшився на 95419 тис. грн., а в 2023 році також зріс на 11247 тис грн що є гарним результатом діяльності ТОВ «Нова пошта», попри війну.

Основне завдання ТОВ "Нова Пошта" - запропонувати співробітникам швидкозростаючу кар'єру відповідно до інноваційного духу. Адже єдиним фактором, що гальмує розвиток, є відсутність "правильних" кадрів. Їх потрібно не тільки найняти, але й навчити та адаптувати до культури компанії за короткий проміжок часу. Оцінку показників діяльності персоналу ТОВ «Нова пошта» почнемо з аналізу структури працівників компанії за 2021-2022 роки (табл 2.2)

Таблиця 2.2

## Аналіз структури працівників ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення, тис грн 2022/2021	Відхилення, тис грн 2023/2022
Середньооблікова кількість працівників штату:	33111	34153	34256	1042	103
- робітники	31359	32265	32318	906	53
- молодший персонал	1100	1211	1222	111	11
Управлінський персонал:	652	677	716	25	39
керівники	311	324	335	13	11
професіонали	341	353	381	12	28

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта»

Проаналізувавши структуру персоналу ТОВ "Нова Пошта" в таблиці 2.2, можна зробити висновок, що за період з 2021 по 2023 рік кількість працівників змінилася на 1042 особи в 2022 році та на 103 особи в 2023 році і загалом спостерігалось зростання серед персоналу. Це можна пояснити тим, що збільшилася кількість відділень та обсяг наданих послуг, а також тим, що ТОВ "Нова Пошта" прийняла на роботу нових працівників.

Аналіз використання робочого часу штатними працівниками ТОВ «Нова пошта» за 2021-2022 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз використання робочого часу штатними працівниками ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення, тис грн 2022/2021	Відхилення, тис грн 2023/2022
Фонд робочого часу	29517950	32746000	32746000	3228050	0
Відпрацьований час	23850504	26065816	26465841	2215312	400025
Невідпрацьований час	5667446	6680184	6980004	1012738	299820
- щорічних відпусток	2833723	3405584	3409984	571861	4400
- тимчасової непрац.	1653005	2357712	2557182	704707	199470
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	1180718	916888	911488	-263830	-5400

Джерело: розраховано автором на основі даних діяльності ТОВ «Нова Пошта»

На основі розрахунків у таблиці 2.3 можна зробити висновок, що кількість відпрацьованих годин у 2022 році збільшилася порівняно з 2021 роком за рахунок збільшення кількості працівників, проте в 2023 році залишилась незмінною. Відсутність простоїв свідчить про те, що ТОВ "Нова Пошта" працює безперебійно.

Аналіз доходу ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг протягом 2020-2023 рр. наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз доходу ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг протягом 2021-2023 рр. тис. грн

Назва показника	Роки		
	2021	2022	2023
Посилки	13313,65	15834,65	14592
Грошові перекази	4924,94	5590,99	5387,3
Письмова кореспонденція	2248,74	2476,01	1994
Періодичні видання	4825,3	5750,73	4698,2
Доставка з інтернет - магазинів	32145,68	34504,4	46596
Торгівельна діяльність	4945,19	5431,24	4326
Зберігання вантажу	3245,63	3839,82	4180
Послуги електрозв'язку	1534,09	1837,04	1627,1
Інші послуги	4062,78	4712,41	1935,4
Загальна сума	71246	79571,29	85325

Джерело: розраховано автором на основі даних діяльності ТОВ «Нова Пошта»

З таблиці 2.4 видно, що доходи від різних видів послуг зростають, за винятком послуг письмової комунікації, для яких характерна тенденція до поступового зниження. У 2023 році ці доходи скоротяться і складуть всього 2% від загального обсягу послуг.

Таким чином, діяльність ТОВ "Нова Пошта" охоплює багато взаємопов'язаних і тісно пов'язаних між собою аспектів. Команда ТОВ "Нова Пошта" постійно прагне вдосконалювати свої послуги, орієнтуючись на кращі світові практики в логістичному секторі та працюючи за всіма стандартами, встановленими законодавством.

### **2.3 Оцінка зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах економічної нестабільності**

Однією з ключових умов зовнішньоекономічної діяльності є її ефективність. Недостатнє техніко-економічне обґрунтування ефективності зовнішньоторговельних операцій або неправильний вибір ціни чи валюти платежу можуть призвести до значних втрат для підприємств. На рівні підприємства ефективність зовнішньоекономічної діяльності визначається ступенем збільшення доходу від такої діяльності, при цьому основним критерієм її оцінки є прибуток [21, с.65].

Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності дозволяє підприємствам обґрунтовувати свою зацікавленість у виході на міжнародні ринки, формувати стратегії пошуку та реалізації товарів і послуг, а також сприяти розвитку внутрішнього виробництва. У випадку "Нова Пошта" успішна зовнішньоекономічна діяльність сприяє зміцненню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів і послуг на світовому ринку, залученню іноземних інвестицій та розвитку самої компанії.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ "Нова Пошта" має на меті розширення зовнішніх ринків збуту, підвищення якості послуг, збільшення номенклатури експортних товарів та послуг, збільшення прибутку від експортних операцій.

"Нова Пошта" формує різні напрямки розвитку, в тому числі міжнародний бізнес, відомий як "Нова Пошта Інтернешнл". Це Польща, Франція, Німеччина, Італія, Болгарія, Угорщина, Литва, Естонія та Хорватія. Ціни на послугу варіюються залежно від часу доставки та ваги посылки, а клієнти можуть відстежувати свої посылки на кожному етапі за допомогою мобільного додатку.

Наразі "Нова Пошта" співпрацює з такими партнерами, як UPS, DPD та DB Schenker для міжнародних доставок, але водночас активно розвиває власну

логістичну мережу. Основні сортувальні станції компанії розташовані в Україні.

"Нова Пошта" конкурує з більш ніж 20 великими українськими компаніями, що працюють у секторі міжнародної пошти та дрібних вантажних перевезень. Серед цих конкурентів - державний оператор АТ "Укрпошта" та державний поштово-логістичний оператор ТОВ "Міст Експрес". Ці компанії мають контракти з низкою інтернет-магазинів у Європі, США та Китаї. Наприклад, "Укрпошта" отримує великі відправлення від популярних китайських інтернет-магазинів, таких як AliExpress, Taobao, Tmall та китайської дочірньої компанії eBay.

Статистичні дані та аналітичні звіти можна використовувати для оцінки динаміки міжнародних послуг, які надає "Нова Пошта" (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка загальної кількості відправлень та наданні міжнародних послуг компанією ТОВ "Нова Пошта" з 2021 по 2023 роки, млн шт

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/- , млн шт	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Загальна кількість відправлень	145,8	174,2	206,3	28,4	32,1
з них, міжнародних відправлень	4,8	6,3	10,9	1,5	4,6

Джерело: розраховано автором на основі даних діяльності ТОВ «Нова Пошта»

За останні роки ТОВ "Нова Пошта" значно збільшила частку міжнародних вантажів у загальному обсязі перевезень. Частка внутрішніх вантажів на ринку поштових послуг також суттєво зросла: у 201-2023 роках ТОВ "Нова Пошта" здійснювала міжнародні операції з 200 країнами світу.



Розглянемо географічну структуру міжнародних відправлень, яка подана в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка географічної структури міжнародних відправлень ТОВ "Нова Пошта" протягом 2021-2023 рр, тис од

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис од	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Обсяг міжнародних відправлень у тому числі до:	4800000	6300000	10900000	1500000	4600000
Польща	2200000	2700083	3614658	500083	914575
Німеччина	1021500	1500030	1712505	478530	212475
Франція	742449	925751	940322	183302	14571
Італія	723000	810100	919641	87100	109541
Литва	12045	140050	231507	128005	91457
Інші країни	101006	223986	3481367	122980	3257381

Джерело: розраховано автором на основі даних діяльності ТОВ «Нова Пошта»

За трирічний період 2021-2023 рр. обсяг міжнародних відправлень "Нова Пошта" до Польщі значно збільшився: з 2 200 000 відправлень у 2021 році до 3 614 658 відправлень у 2023 році. За цей період також зросли міжнародні відправлення до інших європейських країн.

Прибутковість є одним з ключових показників успішності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Нова Пошта": у період 2021-2023 рр. найпоширенішими та найприбутковішими видами міжнародних відправлень були посилки та кур'єрські послуги.

Оцінку динаміки обсягів продажів цих видів відправлень ТОВ "Нова Пошта" в минулому наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка обсягів реалізації основних видів міжнародних відправлень  
ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютне, шт		відносне, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Обсяг реалізації у натуральному виразі, шт.							
Бандероль	695063	692168	706755	-2895	14587	-0,42	2,11
Посилки	60360	75179	86424	14819	11245	24,55	14,96
Обсяг реалізації у грошовому виразі, тис. грн.							
Бандероль	10054051	1745144 2	17470857	739739 1	19415	73,58	0,11
Посилки	1156627	2693645	2694232	153701 8	587	132,89	0,02
Разом	11210678	2014508 7	20154499	893440 9	9412	79,70	0,05
Обсяг реалізації за кордон у натуральному виразі, шт.							
Бандероль	361337	352870	356084	-8467	3214	-2,34	0,91
Посилки	31421	39208	71353	7787	32145	24,78	81,99
Обсяг реалізації за кордон у грошовому виразі, тис. грн.							
Бандероль	4730596	1130960 6	11374190	657901 0	64584	139,07	0,57
Посилки	350813	1086895	1090040	736082	3145	209,82	0,29
Разом	5081410	1239650 1	12398148	731509 1	1647	143,96	0,01

Джерело: розраховано автором на основі даних діяльності ТОВ «Нова Пошта»

У період з 2021 по 2023 рік ТОВ "Нова Пошта" відправила 14819 посилок і на 11245 більше бандеролей. Це відповідає зростанню кількості посилок на 24,55% та бандеролей на 2,11%, але лише у 2023 році, тоді як у 2022 році кількість відправлених посилок зменшилася на 2895, або на 0,42%. Однак у 2022 році дохід від відправлення посилок збільшився на 73,58% або 7397391 грн, а дохід від відправлення бандеролей збільшився на 132,89% або 1537018 грн. Загальний дохід компанії збільшився на 893449 грн (79,70%) У 2023 році зростання доходів значно знизилася внаслідок повномасштабного російського вторгнення.

Найшвидше зростала експортна виручка від посилок, яка збільшилася на 209,82%, або 736082 грн. Обсяг експортної виручки від пересилання посилок також збільшився на 139,07%, 6579010 грн у 2022 році; у 2023 році експортна виручка від посилок зросла на 0,57%, а бандеролей - лише на 0,29%.

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Нова Пошта" за період 2020-2022 рр. представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Нова Пошта" за період з 2021 по 2023 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Валютна ціна експорту за дол	1872	892,13	2130,14	-979,87	1238,01
Обсяг реалізації на експор,шт.	314881	392758	392078	77877	-680
Витрати на реалізацію послуг, тис. грн.	5260909,5	4065128	9297375,7	-1195781,5	5232247,7

Валютна ефективність експорту, дол./грн.	0,0595	0,0460	0,0475	-0,0135	0,0015
Економічна ефективність реалізації експортних послуг	1,43	1,25	1,33	-0,18	0,08
Ціна експорту на внутрішньому ринку, грн.	105	117	125	12	8

*Продовження таблиці 2.8*

Ефективність реалізації експортних послуг на внутрішньому ринку	1,03	1,43	1,11	0,4	-0,32
Ефект експорту, тис. грн.	2254675,5	1016282	3099125,3	-1238393,5	2082843,3

Джерело: розраховано автором на основі даних діяльності ТОВ «Нова Пошта»

У період 2021-2023 років зовнішньоекономічна діяльність ТОВ "Нова Пошта" була позитивною за показниками, представленими в таблиці 2.8. Однак важливо зазначити, що монетарна ефективність експорту знизилася на 0,0015 долара США на гривню через збільшення витрат на реалізацію послуг.

Економічна ефективність експорту послуг також знизилася протягом аналізованого періоду і становила 1,33 у 2023 році. Це означає, що на кожну 1 гривню, витрачену на реалізацію експортних послуг у 2023 році, припадало 1,33 гривні доходу.

У 2022 та 2023 роках ефективність продажів була нижчою за економічну ефективність експортних послуг. Це свідчить про те, що компаніям було вигідніше продавати послуги на експорт, ніж на внутрішній ринок. У 2022 році, навпаки, ефективність продажів на внутрішньому ринку була вищою.

У 201-2023 роках ефективність експорту "Нової пошти" була стабільно позитивною, збільшившись на 2082843,3 тис. грн. Це означає, що у 2023 році компанія отримала прибуток у розмірі 208 2843,3 тис. грн від продажу послуг на експорт.

Таке значне розширення поштових послуг як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках є одним із результатів виробничої політики ТОВ "Нова Пошта", яка мала значний позитивний вплив на ефективність реалізації послуг на експорт у період 2021-2023 років. З метою подальшого підвищення ефективності експортної діяльності ТОВ "Нова пошта" рекомендується активно розвивати продуктивні інновації.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

#### 3.1 Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану

Україна перебуває у складній ситуації не лише через військові події, а й через постпандемічну нестабільність. Наслідки цих двох факторів на економіку країни є абсолютно негативними і навіть руйнівними [28]:

- процес руйнування цілих сфер виробничо-господарської діяльності, безпрецедентне уповільнення ділової активності, неможливість соціально-економічного розвитку, складність відновлення прибутковості суб'єктів господарювання в новій ситуації;

- значний відтік людського капіталу, зниження продуктивності та якості праці з очевидних причин (зокрема, погіршення умов професійної діяльності, серйозна невизначеність та відсутність суттєвих перспектив розвитку працівників, неможливість навчання та підвищення кваліфікації персоналу через складність стану фінансового, фізичного, ресурсного та матеріального забезпечення роботодавців).

Слід зазначити, що події, які відбуваються в Україні, мають не локальний, а глобальний характер. Сучасна практика торгівлі доводить, що інтернаціоналізація економічної системи є рушійним фактором стимулювання глобального економічного простору, в тому числі економічного зростання окремих держав, що, в свою чергу, розширює можливості та зміцнює міжнародне співтовариство.

Зовнішньоекономічна діяльність, як процес міжнародної взаємодії та переплетення національних економічних систем, є визначальним фактором ефективного розвитку країн світу. Саме тому Україна, як держава з потужним

потенціалом та амбітними планами розвитку національної економічної системи, повинна приділяти значну увагу процесу регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах війни з метою відновлення своєї економіки, міжнародної ділової активності та досягнення високої конкурентоспроможності на світовому ринку [30].

Основними інструментами управління зовнішньоекономічною діяльністю є механізми та інструментарій регулювання, і його побудова неможлива без урахування динаміки імпортно-експортної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання та держави як самостійного суб'єкта економічних відносин (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Показники експортно-імпоротної діяльності в Україні протягом 2017–2021 рр.

Роки	Експорт товарів та послуг, млн дол. США	Імпорт товарів та послуг, млн дол. США	Сальдо, млн дол. США
2017	52 579,5	55 080,6	-2 501,1
2018	57 280,9	63 493,7	-6 212,8
2019	64 050,3	67 739,4	-3 689,1
2020	59 367,9	60 045,7	-677,8
2021	81 245,8	80 410,2	835,6

Джерело: сформовано за даними[31, с.44-45]

Показники таблиці 3.1 свідчать, що державні органи влади досягли певних успіхів у регулюванні зовнішньої торгівлі, оскільки Україна стабілізувала зовнішньоторговельну діяльність у нестабільній постпандемічній ситуації, досягла позитивного сальдо та покращила структуру імпорту-експорту на 0,02 в. п. (з 0,98% у 2020 році до 1,01% у 2021 році). Це свідчить про те, що державні органи влади досягли певних успіхів у регулюванні зовнішньої торгівлі.

Зміцнення позицій вітчизняних виробників є пріоритетом в умовах світової кризи, а скорочення імпорту під час пандемії Covid19 надає додатковий стимул для вітчизняних компаній. Зростання автономії національних економік та фізична неможливість міжнародної торгівлі мали певні позитивні наслідки для українського ринку. Світова криза сприяла створенню стимулів для підприємств підвищувати свою ефективність та покращувати якість своїх товарів та послуг, що дало суб'єктам господарювання можливість завоювати довіру та прихильність громадян до української продукції.

У цьому ключі стратегія регулювання зовнішньої торгівлі, заснована на збалансованому використанні інструментів зменшення залежності України від імпорту та стимулювання експортної активності через комплексну державну підтримку, могла б бути ефективною і в майбутньому.

Однак війна трансформувала умови зовнішньоекономічної діяльності, і вже в першому кварталі 2022 року ми бачимо різкий негативний тренд в імпортно-експортній діяльності України. Це на 102,9% менше, ніж за аналогічний період 2021 року, а імпорт склав 14 132,3 млн доларів США (94,4%). Від'ємне сальдо платіжного балансу в першому кварталі цього року склало 31,6 млн доларів США. Торгівля послугами майже неможлива через новостворену ситуацію [32].

Воєнний стан - це особливий правовий режим, за якого не всі ринкові інструменти, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність, є адекватними та ефективними. Нормативно-правова база базується на правових важелях впливу.

Оскільки Верховна Рада України ("ВРУ") є вищим органом, відповідальним за державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, вона має повноваження у цій сфері, по-перше, приймати рішення про заходи у відповідь на дискримінаційні/недружні дії інших держав шляхом введення повного/часткового торговельного ембарго, по-друге, запроваджувати режим найбільшого сприяння або преференційний режим, по-третє, надавати широкі



повноваження, включаючи скасування режиму найбільшого сприяння або преференційного спеціального режиму.

Станом на 24 лютого 2022 року українська митниця опублікувала інформацію про тимчасове закриття окремих митних пунктів пропуску на кордоні з Росією та Білоруссю, а ключові аспекти цього звернення були кодифіковані та опубліковані в Розпорядженні КМУ № 188-р від 26 лютого 2022 року. Ця постанова містить інформацію про офіційне тимчасове закриття низки прикордонних пунктів пропуску та контрольних постів (переважно пунктів пропуску на кордоні між Росією та Білоруссю або в безпосередній близькості до районів, де відбуваються бойові дії), що свідчить про те, що оформлення товарів з обох країн справді припинилося.

Хоча беззаперечним є той факт, що значна частка торгівлі України здійснювалася з Росією, головним завданням нашої держави сьогодні є не лише обмеження співпраці та торгівлі з агресором, а й формування правового підґрунтя для розвитку зовнішньоекономічної діяльності з іншими державами, зокрема з ЄС. З цією метою в умовах воєнного стану були прийняті наступні документи, які не тільки регулюють зовнішньоекономічну діяльність в Україні, а й сприяють підтримці імпортно-експортної діяльності [34].

Як показує практика, суб'єкти господарювання повинні пам'ятати, що як учасники зовнішньоекономічної діяльності вони повинні залишатися уважними до оновлення вітчизняної нормативно-правової бази. Характер тенденцій в організації процедур та виборі інструментів регулювання зовнішньоекономічної діяльності є динамічним і швидко змінюється у відповідь на трансформації, яких зазнає ринок, причому не лише внутрішній, а й світовий у воєнний час. Уповільнення темпів міжнародної торгівлі України ставить питання про вдосконалення засобів впливу на зовнішню торгівлю та посилення імпортно-експортних операцій, наскільки це можливо в нинішніх умовах. У 2017 році Україна прийняла Експортну стратегію України ("Стратегія"), але, на жаль, Стратегія є більш теоретичною, ніж практичною. Вона є більш теоретичною, ніж практичною. Положення Стратегії визначають

пріоритетні вектори розвитку експортної діяльності України, які стають все більш актуальними в умовах воєнного стану та, в подальшому, на етапі післявоєнної відбудови.

Варто зазначити, що переорієнтація експорту з сировинного на товарний, особливо на продукцію, яку можна визначити як наукомістку, високотехнологічну, інноваційну та з високою доданою вартістю, може позитивно вплинути на динаміку показників зовнішньої торгівлі та змінити рівень конкурентоспроможності вітчизняних товарів та вітчизняної продукції на світовому ринку. Тому в контексті побудови тактики відновлення ЗЕД на післявоєнному етапі в основу мають бути покладені завдання, визначені стратегією [36, с.11]:

Завдання 1: Створення умов для стимулювання торгівлі та інновацій з метою диверсифікації експорту;

Завдання 2: Розвиток повоєнного бізнесу і служб підтримки зовнішньої торгівлі;

Завдання 3: Підвищення кваліфікації та можливостей господарюючих суб'єктів, необхідних для участі в міжнародній торгівлі.

Компанії повинні усвідомлювати, що етап відновлення економіки, який неминуче настає після закінчення війни, дає можливість вийти на нові ринки, що належать розвиненим європейським країнам. Але головною передумовою для завоювання міцних позицій на цих ринках є бажання і готовність вітчизняних компаній розвивати різні галузі економіки і підвищувати свою конкурентоспроможність за рахунок впровадження інновацій в продукти і послуги, турботи про навколишнє середовище і підвищення рівня технологічності виробництва.

Тому всі учасники зовнішньоекономічної діяльності повинні розуміти важливість високої якості експортних товарів та послуг, їх інноваційності та технологічності для того, щоб конкурувати з провідними виробниками на світовому ринку. Наразі саме якість продукції є причиною того, що споживачі на європейському ринку не мають достатньої довіри до українських

виробників. Проте важливо не втратити підтримку потенційних споживачів, адже саме зараз, після воєнних подій, Україна має можливість змінити своє майбутнє та змінити напрямок на нові ринки.

### **3.2 Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»**

Однією з головних цілей будь-якого підприємства є максимізація прибутку. Незважаючи на це, багато менеджерів, які займаються експортом або імпортом, або і тим, і іншим, не усвідомлюють, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) компаній, якими вони керують, знижується, що призводить до збитків і потенційних недоотриманих доходів [39].

ТОВ "Нова Пошта" наразі є провідним постачальником поштових послуг в країні. Незважаючи на унікальний характер цих послуг, вони постійно модифікуються та вдосконалюються.

Для досягнення цих цілей ТОВ "Нова пошта" активно співпрацює з іншими компаніями та впроваджує найсучасніші послуги, такі як кур'єрські послуги, експрес-пошта, грошові перекази, перекази "до запитання", послуги з обміну валют та митного оформлення. Крім того, компанія впровадила технологію поштового пошуку онлайн, спрямовану на моніторинг прибуття та доставки міжнародних посилок. Цей проект є частиною побудови автоматизованої системи реєстрації та управління пересиланням пошти.

Незважаючи на постійні зусилля компанії щодо вдосконалення своєї діяльності, існують значні виклики, які ускладнюють вихід на зовнішні ринки. Одним із таких викликів є прискорення міжнародних поштових перевезень, впровадження механізації та автоматизації на всіх етапах надання послуг, створення зональних та вузлових центрів обробки пошти, заміна застарілого обладнання на новітні технології.

Для подолання цих проблем і забезпечення зростання конкурентоспроможності важливо вчасно реструктуризувати системи

управління, переглянути законодавство, усунути адміністративні бар'єри і створити додаткові стимули для розвитку. Також необхідна державна підтримка, технологічна заміна застарілого обладнання на сучасне та постійний пошук нових ефективних способів надання широкого спектру послуг на основі конкурентних переваг.

Існує низка факторів, які негативно впливають на неефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств, зокрема [40]:

- нестабільний економічний рівень в країнах-імпортерах;
- нестабільний економічний рівень в країні-експортері;
- зміни в українському законодавстві, які прямо чи опосередковано впливають на імпорт та експорт підприємств;
- високі податкові ставки та збори змушують підприємців витратити більше часу на управлінські питання і менше - на власне бізнес;
- неправильний підхід до управління людськими ресурсами на підприємствах;
- відсутність стратегічних цілей для підприємства та невідповідність між цілями та реальними діями;
- відсутність компетентних людських ресурсів, що призводить до низького рівня роботи;
- недостатнє впровадження сучасних технологій на підприємстві.

У ході дій, що вживаються суб'єктом господарювання для отримання прибутку, може виникнути несприятлива ситуація, яка призводить до його втрати, тобто дефіциту. Залежно від виду зовнішньоекономічної діяльності, кожному суб'єкту господарювання необхідно розробляти власні способи боротьби з новими ризиками та їх мінімізації або запобігання.

Для мінімізації можливих втрат ТОВ "Нова Пошта" може використовувати такі методи:

- Страхування - тобто використання страхових полісів та полісів;
- Хеджування - використання опціонів та ф'ючерсних контрактів;

- Прогнозування зовнішніх ринкових умов - тобто розробка своєчасних заходів, шляхом залучення позикових або власних коштів, з метою уникнення можливих збитків.

Процес дослідження ефективності діяльності ТОВ "Нова Пошта" можна розглядати у двох аспектах:

- Оцінка переваг компанії порівняно з конкурентами;
- Порівняння поточної ситуації компанії з іншими періодами.

Для того, щоб зрозуміти, як підвищити ефективність, необхідно розібратися в проблемах, які існують в ТОВ "Нова Пошта". Для цього необхідно проаналізувати господарську діяльність за останні кілька періодів і визначити, на якому етапі вона погіршилася або коли необхідні показники перестали демонструвати тенденцію до зростання. Визначивши аспекти, які гальмують розвиток бізнесу, компанія може розглянути можливість їх покращення або повного усунення.

Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності компаніям варто спочатку визначити країни, які є привабливими для співпраці, вивчити наявні зовнішньоекономічні зв'язки та проаналізувати потенціал для нової співпраці.

ТОВ "Нова Пошта" має ретельно проаналізувати систему міжнародної торгівлі, вивчити економічне середовище країни, в яку має намір вийти, та врахувати політичні, культурні та правові особливості цього середовища. Для того, щоб компанія була конкурентоспроможною на зовнішніх ринках, необхідно розробити стратегію, тобто набір ключових напрямків, орієнтованих на внутрішні можливості компанії та ринкові умови, в яких вона функціонує.

Серед шляхів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Нова Пошта" з метою підвищення її конкурентоспроможності можна виділити:

- залучення більш кваліфікованого персоналу;
- підвищення кваліфікації наявного персоналу;
- диверсифікація діяльності підприємства;
- розширення бізнесу;

- пошук більш вигідних пропозицій від різних постачальників;
- розробка ефективних внутрішніх систем управління;
- розвиток ефективної логістичної системи;
- впровадження інновацій на підприємствах;
- впровадження діджиталізації на підприємствах;
- розширення асортименту продукції або послуг;
- впровадження заходів, спрямованих на підвищення лояльності споживачів до продукту чи послуги.

Крім того, важливими напрямками подальшого розвитку міжнародної діяльності "Нова Пошта" є проекти, спрямовані на впровадження електронного навчання, електронної комерції та електронного бізнесу, включаючи підготовку кадрів у цих сферах.

Нова Пошта вже зробила важливі кроки для реформування та розширення свого бізнесу. Обмеженість споживчого потенціалу внутрішнього ринку робить участь у зовнішньоекономічній діяльності необхідною для багатьох українських компаній, у тому числі й для "Нової пошти". Компанія активно працює на зовнішніх ринках, де стикається з сильною конкуренцією.

Для того, щоб успішно конкурувати на зовнішніх ринках, "Нова Пошта" повинна визначити стратегічний напрямок свого розвитку, підвищити якість своїх послуг та забезпечити довгострокову конкурентну перевагу. Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю вимагає постійного розвитку, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та вдосконалення форм і методів управління.

З метою підвищення ефективності експортної діяльності "Нова пошта" повинна визначити привабливі країни для співпраці, вивчити існуючі зовнішньоекономічні зв'язки та проаналізувати міжнародну торговельну систему. Також необхідно враховувати економічне, політичне, культурне та правове середовище країни, в якій планується розширення [41].

Для забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках ТОВ "Нова Пошта" має розробити стратегію, яка поєднує внутрішні можливості компанії з ринковими умовами.

Для того, щоб розробити ефективну стратегію зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Нова Пошта", слід врахувати наступні моменти:

Постановка чітких цілей: компанія повинна поставити перед собою конкретні цілі та завдання щодо виходу на зовнішні ринки. Це може бути збільшення обсягів експорту, розширення зони присутності на зовнішніх ринках та залучення нових клієнтів.

Розмір зарубіжних ринків: дослідження розміру та потенціалу зарубіжних ринків є важливим кроком у розробці стратегії. Необхідно оцінити розмір цільового ринку, його динаміку та конкурентну ситуацію. Це дозволить компанії зосередитися на перспективних сегментах ринку і розробити конкурентну стратегію.

Крім того, "Нова пошта" повинна вибрати реалістичні та досяжні напрямки вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Розглядаючи різні варіанти розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, компанія повинна вибрати ті, які мають найбільший потенціал успіху і відповідають ресурсним та організаційним можливостям "Нової пошти".

Впроваджуючи наведені вище рекомендації, ТОВ "Нова Пошта" може розширити свою діяльність, замінити постачання більш дорогої сировини на більш дешеву, збільшити швидкість обробки даних на підприємстві та підвищити кваліфікацію наявного персоналу. Кінцевою метою є збільшення прибутку.

Отже, для того, щоб покращити зовнішньоекономічну діяльність ТОВ "Нова Пошта", підприємству слід спочатку ретельно дослідити та проаналізувати інформацію про своє підприємство, його постачальників та ситуацію на ринку, виявити будь-які проблеми та слідувати рекомендаціям, мінімізуючи всі можливі ризики, а в позитивних випадках реалізувати їх, повністю усунувши будь-які загрози для компанії.

### 3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Нова Пошта»

Одним із варіантів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності "Нової пошти" на сучасному етапі є можливість нової співпраці. Проаналізуємо вихід на новий іноземний ринок - ринок поштових послуг Норвегії.

Для цього необхідно оцінити ефективність проекту. Це категорія, яка вказує на те, наскільки проект відповідає цілям та інтересам учасників.

Тому на практиці для оцінки проектів з метою визначення доцільності фінансування використовуються такі критерії ефективності: чиста приведена вартість (NPV), рентабельність інвестицій (ROI), дисконтована рентабельність інвестицій (DROI), внутрішня норма рентабельності (IRR), дисконтований період окупності (DPP), співвідношення вигод і витрат (Перед початком розрахунку (BCR) необхідно з'ясувати суму початкових витрат (IC) [42]. Вони включають контрактну ціну лізингу та матеріалів, транспортні витрати та митні збори (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Початкові витрати ТОВ "Нова Пошта", тис грн

Показник	Значення
Контрактна вартість	3645
Транспортні витрати	2415
Митні збори	1200
Всього	7260

Джерело: розраховано автором на основі даних діяльності ТОВ «Нова Пошта»



Для подальших розрахунків використовуються прогнозні дані щодо загальних річних витрат, обсягів продажу та очікуваних обсягів продажу послуг (Таблиця 3.3). Ставка дисконтування становить 45%.

Таблиця 3.3

## Розрахунок чистого дисконтованого доходу та індексу прибутковості

t	IC	Vt (дох)	Ct	Vt-Ct	Кдиск $1/(1+i)^t$	Чисті дискон. надход	NPV	PI
0	-7260							
1		3185	-		0,69	2197,65		
2		5247	-		0,48	2518,56		
3		8055	-		0,33	4430,25		
4						9146,5	1886,5	1,16

Джерело: розраховано автором на основі даних діяльності ТОВ «Нова Пошта»

У таблиці 3.3 наведено результати розрахунків чистої теперішньої вартості та індексу прибутковості. Отримані значення NPV та PI показують, що проект є прибутковим та прийнятним.

Далі розраховується дисконтована рентабельність інвестицій (DROI):  
 $DROI = PI - 1 = 1,16 - 1 = 0,16 > 0$ . Проект є прийнятним.  
 Дисконтований період окупності дозволяє оцінити, як довго проект буде прибутковим (Таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

## Розрахунок дисконтованого терміну окупності

t	Грошові потоки	Кдиск $1/(1+i)^t$	Чисті дискон. надход.	Накопичений дисконт. грош. потік
0	-7260			-7260
1	3185	0,69	2197,65	-5062,4
2	5247	0,48	2518,56	-3741,4
3	8055	0,33	4430,25	829,8

Джерело: розраховано автором на основі даних діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Четверта колонка таблиці містить дисконтовані грошові потоки компанії в результаті реалізації інвестиційного проекту. П'ята колонка містить непокриту частину початкових інвестицій. З часом величина непокритої частини зменшується. Так, на кінець другого року непокритою залишається лише 3741,4 тис. грн., а дисконтована вартість грошових потоків у третьому році становить 829,8 тис. грн., що свідчить про те, що період покриття інвестицій займає два повних роки і частину третього року.

Порівняння показників економічної ефективності запропоновано проекту наведено в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Порівняння показників економічної ефективності запропоновано проекту

Показник	Значення показника
Чиста поточна вартість проекту (NPV), тис. грн.	829,8
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій ( <i>DROI</i> )	0,16
Індекс прибутковості, ( <i>PI</i> ), %	1,16
Термін окупності проекту ( <i>DPP</i> ), років	2 роки 7 місяців

Джерело: розраховано автором на основі даних діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Згідно з таблицею 3.4, прибутковість проекту заслуговує на увагу. Зокрема, вона становить:  $DPP = (3741,4/4430,25) * 12 = 7$  місяців. Таким чином, для повернення початкових інвестицій знадобиться 2 роки і 7 місяців. Проект є чудовою пропозицією для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності "Нової пошти".

## ВИСНОВКИ

Дослідивши питання управління зовнішньо економічної діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності можна зробити такі висновки:

1) Зовнішньоекономічна діяльність компанії заснована на можливості отримання економічної переваги за рахунок використання переваг міжнародного поділу праці та міжнародних ділових відносин. Це означає, що певні продукти може бути вигідніше виробляти, продавати або обслуговувати в інших країнах, ніж у своїй власній країні. Тому зовнішньоекономічна діяльність компанії здійснюється з найбільш сприятливими країнами і партнерами для досягнення цих економічних переваг.

2) Діяльність більшості компаній за кордоном включає використання міжнародного бізнесу в 2 основних формах: експорт сировинних товарів і прямі інвестиції. Ці форми мають значний вплив на правила, що регулюють рух приватного бізнесу між країнами. Інші форми ведення бізнесу-ліцензування та контракти "під ключ" - не менш важливі і можуть бути важливими для деяких конкретних компаній та країн.

3) Аналіз оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства дає можливість раціонально обґрунтувати оптимальну пропозицію щодо реалізації товарів, щоб уникнути можливості втрат через недостатнє обговорення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності, обсягів реалізації продукції, зміни обмінного курсу їх асортименту або цін.

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності та їх аналіз дозволяють визначити рентабельність зовнішньоекономічної діяльності та розробити заходи щодо поліпшення для збільшення прибутку компанії.

4) Товариство з обмеженою відповідальністю "Нова Пошта" засноване у 2001 році і спеціалізується на експрес-перевезеннях різних вантажів та документів для юридичних та фізичних осіб. Статутний капітал товариства становить 412 000 гривень, його заснували акціонери Поперсинюк Інна Степанівна, Поперсинюк Володимир Анатолійович та Крамов В'ячеслав Валерійович.

Цільовими клієнтами у 2021 році є особи із середнім рівнем доходу, переважно цивільні чоловіки та жінки, а у 2022 році послугами компанії користуватимуться військовослужбовці. Крім того, аудиторія тепер поділяється на категорії, що визначаються впливом війни на їхнє життя та сприйняття.

Незважаючи на початок повномасштабного вторгнення, втрату терміналів, руйнування відділень та поштових відділень і складність своєї діяльності, компанія продовжує працювати, про що свідчить динаміка кількості відділень та поштових відділень, які залишаються відкритими.

5) Діяльність ТОВ "Нова Пошта" охоплює багато взаємопов'язаних і тісно пов'язаних між собою аспектів. Команда ТОВ "Нова Пошта" постійно прагне вдосконалювати свої послуги, орієнтуючись на кращі світові практики в логістичному секторі та працюючи за всіма стандартами, встановленими законодавством.

6) Значне розширення обсягів надання послуг поштового зв'язку як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках є одним із результатів виробничої політики ТОВ "Нова Пошта", яка мала суттєвий позитивний вплив на ефективність надання експортних послуг у період 2021-2023 років. З метою подальшого підвищення ефективності експортної діяльності ТОВ "Нова Пошта" рекомендується активно розвивати продуктові інновації.

7) Всі учасники зовнішньоекономічної діяльності повинні розуміти важливість високої якості експортних товарів та послуг, їх інноваційності та технологічності для того, щоб конкурувати з провідними виробниками на світовому ринку. Наразі споживачі на європейському ринку не мають достатньої довіри до українських виробників через якість їхньої продукції.

Однак важливо не втратити підтримку потенційних споживачів в умовах військової ситуації, коли Україна має можливість змінити своє майбутнє та змінити напрямок на нові ринки.

8) Для підвищення ефективності експортної діяльності "Нова Пошта" має визначити привабливі країни для співпраці, вивчити існуючі зовнішньоекономічні зв'язки та проаналізувати міжнародну торговельну систему. Вона також повинна враховувати економічне, політичне, культурне та правове середовище країни, на ринок якої має намір вийти.

Для забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках "Нова Пошта" повинна розробити стратегію, яка поєднує внутрішні компетенції компанії з ринковими умовами.

9) Наразі одним із варіантів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності "Нової пошти" є можливість налагодження нових коопераційних зв'язків. Проаналізуємо вихід компанії на новий зовнішній ринок - поштовий ринок Норвегії. Цей проект є дуже прибутковим. Для повернення початкових інвестицій знадобиться 2 роки і 7 місяців. Проект є чудовою пропозицією для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Поточний стан зовнішньоекономічної діяльності в Україні є критичним, але є перспективи для розвитку. Зокрема, вітчизняні суб'єкти господарювання мають бути готовими до виходу на нові ринки, але умовою успіху є розвиток торгівлі інноваційно-орієнтованою продукцією високої якості та технічними товарами і послугами, які відповідають вимогам передових європейських ринків. Саме тому важливо продовжувати дослідження та розробку практичних механізмів удосконалення практики регулювання зовнішньої торгівлі у воєнний час та на етапі післявоєнної відбудови економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» Тернопіль, 2017. 137 с.
2. Іщук С. О., Полякова Ю. В., Процевят О. С. Структура та динаміка українського товарного експорту: регіональний вимір. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 20–28.
3. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Структурні зміни у товарному експорті України: ризики та перспективи для національної економіки. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю : Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2020 року / Упоряд. О. А. Іващенко. Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С. 179–183.
4. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 72–81.
5. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
6. Горбаль Н. І., Гресько В. В., Гудима Р. В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 73–78.
7. Дунська А. Р., Грушка А. О. Вплив пандемії коронавірусу на експортну діяльність підприємств молочної галузі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез. доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 154–155.
8. 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/?op=1&z=1965>

9. Зовнішня торгівля України 2020. Державна служба статистики України, 2021. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/06/ztu\\_20\\_ue.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/06/ztu_20_ue.pdf)

10. Зовнішня торгівля України товарами у I кварталі 2022 року: експрес-випуск. Державна служба статистики України, 2022. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2022/05/3\\_4.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2022/05/3_4.pdf)

11. Про правовий режим воєнного стану : Закон України № 389-VIII від 12.05.2015. Офіційний вісник України. 2015. № 46. С. 13. С. 1449.

12. Юрченко С. Теоретичні засади адміністративно правового регулювання у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Сучасні питання економіки і права*. 2017. Вип. 1. С. 125—130.

13. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2016. 462 с.

14. Кривда О. В., Кириченко С. О., Дубенець В. П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 81–85.

15. Ларіна Я. С. Міжнародний менеджмент : підручник. Київ : Гельветика, 2018. 452 с.

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

17. Григор'єв О. І. Організація та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. 2019. № 69 С. 170-179.

18. Гапоненко, Я. І., Швагірева В. С. Планування зовнішньоекономічної діяльності як основа розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. №4(1). С. 63–64.

19. Дані про ТОВ «Нова пошта». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31316718/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/)

20. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>

21. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Класичний приватний університет*. 2019. Випуск 2(13).

22. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк — підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію. <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>

23. Кухленко О. В., Прокопів В. П., Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах глобалізації економіки. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. 2017. №15(2). С. 36-41.

24. Погрішук Б.В., Марченко О.І. Планування та контроль на підприємстві : підручник. Терноп. нац. екон. ун-т, Вінниц. навч.-наук. ін-т екон. Тернопіль : КРОК, 2015. 682 с.

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

26. HM Revenue and Customs. General anti-abuse rule (GAAR) guidance. 2021. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/tax-avoidance-general-antiabuse-rules>

27. Козак Ю.Г., Притула Н.В., Єрмакова О.А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.

28. Довбня С. Б. Методологія формування дворівневої системи управлінської діагностики підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. №1(49). URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/1/EV20151\\_118-123.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/1/EV20151_118-123.pdf).

29. Скриньковський Р. М. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2017\\_3\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_3_29)



30. Doing Business. Economy profile of Ukraine. URL: [https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/ukraine#DB\\_tax](https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/ukraine#DB_tax)

31. 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.

32. Васюк Т. В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 131–136.

33. Книшек О. О. Аналіз абсолютної та відносної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2016. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2016\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2016_3_13)

34. Тульчинська С.О. Кириченко С.О., Бут А.В. Заходи подолання проблем національних підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 44–48.

35. Гавловська Н.І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення: монографія. Хмельницький, 2016. 480 с.

36. Басюк Т.П. Фінансові аспекти зовнішньоекономічних операцій. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 6. С. 20–25.

37. Юрченко С. Теоретичні засади адміністративно-правового регулювання у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Сучасні питання економіки і права*. 2017. Вип. 1. С. 125–130.

38. Стучинська Н.П. Зовнішньоекономічна безпека України в умовах глобалізаційної динаміки: проблема оптимальних співвідношень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 8. С. 101–105.

39. Максименко І.Я., Максименко Ю.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: облікове відображення придбання запасів за іноземну валюту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21–22. С. 73–77.

40. Бугас В.В., Самійленко М.А. Реалії зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних і іноземних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6059>

41. Богацька Н.М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6993>.

42. Носирєв О.О., Даценко Д.М. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. MicroCAD-2021: XXIX міжнародна науково-практична конференція (Харків, 18–20 травня 2021 р.). Харків: НТУ «ХП», 2021. Ч. III. С. 162.

43. Диха М.В., Диха В.В., Зима В.В. Прямі іноземні інвестиції в економіці України: стан, тенденції та перспективи залучення. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2022. № 2(26). С. 53-64. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2\(26\)-53-64](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2(26)-53-64)

44. Диха М.В., Лямець І.А. Зовнішньоторговельна діяльність України: стан, проблеми, перспективи. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2021. № 1(23). С. 108-117. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1\(23\)-108-117](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2021-1(23)-108-117)

45. Безп'ята І. Зовнішньоекономічна діяльність аграрного сектора – джерело надходження іноземних інвестицій. *Економічний дискурс*. 2016. Вип. 3. С. 16–25.

46. Брояка А.А. Адаптація зовнішньоторговельної діяльності аграрних підприємств до сучасних економічних умов. *Економіка, фінанси, право*. 2016. № 4/2. С. 14–20.

47. Мельник Л.Г. Економіка та інформація: Економіка інформації та інформаційна в економіці: енциклопедичний словник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. 384 с.

48. Пахуча Е.В., Філімонов Ю.Л., Лещенко Л.О. Структурні зміни зовнішньої торгівлі України аграрною продукцією. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6962>

49. Пітель Н.Я. Проблеми розвитку експортоорієнтованої діяльності аграрної сфери економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 16. С. 25–34.

50. Прощаликіна А.М., Петренко Т.С. Місце України на світовому ринку продукції АПК. *Агросвіт*. 2018. № 11. С. 22–26.

51. Ставська Ю.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 16 жовтня 2019 р.). Київ: «Інформаційно-аналітичне агентство», 2019. С. 329–332. <http://efm.vsau.org/> 158  
Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2020, № 1

52. Ставська Ю.В., Глуха А.О. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах євроінтеграції. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). С. 59–64.

53. Хаєцька О.П. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності агропромислових ринків. Міжрегіональна взаємодія логістичних систем в умовах трансформації економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (м. Умань, 18-19 трав. 2018 р.). Умань: «Візаві», 2018. С. 118–121.

54. Хаєцька О.П. Сучасні тенденції зовнішньоекономічної діяльності України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 2/2. С.79–83.

