

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**

**Відділення заочного та дистанційного навчання**

**Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління**

**Спеціальність 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма  
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

на тему

**«УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА (ТОВ «ПРИМЕД»»**

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студентка IV курсу групи МЗЕД-20.26\_\_\_\_\_Ахмедова Лейла

Науковий керівник \_\_\_\_\_к.е.н., доц. О.М. Мотузка

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

**Київ 2024**

Ім'я користувача:

Дата перевірки:  
**28.05.2024 14:02:26 EEST**

Дата звіту:  
**29.05.2024 07:26:06 EEST**

ID перевірки:  
**1016290227**

Тип перевірки:  
**Doc vs Internet**

ID користувача:  
**88017**

Назва документа: **Dip\_Ахмедова**

Кількість сторінок: **60** Кількість слів: **13351** Кількість символів: **104433** Розмір файлу: **454.47 KB** ID файлу: **1016083745**

## 20.3% Схожість

Найбільша схожість: **3.27%** з Інтернет-джерелом ([https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20525/1/Diplom051\\_Para](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20525/1/Diplom051_Para))

20.3% Джерела з Інтернету

1000

.....Сторінка 21

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

10

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ  
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу  
та публічного управління

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА  
Ахмелова Лейла**

**1. Тема роботи:** «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»

**керівник роботи:** к.е.н., доц. Мотузка О.М.

затверджені наказом НАСОНА від “23” лютого 2024 року № 65

**2. Строк подання студентом роботи:** \_\_\_\_\_

**3. Вихідні дані до роботи:** наукові публікації українських і зарубіжних учених, матеріали міжнародних конференцій з проблем зовнішньоекономічної діяльності, договори ТОВ «Примед»; публікації періодичних і спеціалізованих українських та інших світових видань, офіційні ресурси глобальної інформаційної мережі Інтернет.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):** визначити види зовнішньоекономічної діяльності та основних учасників ЗЕД; розкрити особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; дослідити організаційну та фінансово-економічну діяльність ТОВ «Примед»; проаналізувати управління зовнішньоекономічною діяльністю на ТОВ «Примед»; запропонувати напрями вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; обґрунтувати заходи щодо збільшення обсягів експорту за рахунок участі у міжнародній виставці снекової продукції;

**5. Перелік графічного матеріалу** має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

**6. Дата видачі завдання** \_\_\_\_\_

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	<b>17.02.2024-20.02.2024</b>
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	<b>21.02.2024-29.02.2024</b>
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	<b>01.03.2024-25.03.2024</b>
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	<b>26.03.2024-15.04.2024</b>
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	<b>16.04.2024-06.05.2024</b>
6.	Оформлення вступу і висновків	<b>07.05.2024-14.05.2024</b>
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	<b>15.05.2024-19.05.2024</b>
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	<b>20.05.2024</b>
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	<b>20.05.2024-25.05.2024</b>
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	<b>28.05.2024-30.05.2024</b>

Студентка \_\_\_\_\_ Ахмедова Лейла  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О.М. Мотузка  
( підпис )

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття, види та учасники зовнішньоекономічної діяльності.....	6
1.2. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	12
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНОСТЮ ТОВ «ПРИМЕД»	23
2.1. Організаційна та фінансово-економічна характеристика ТОВ «Примед».....	23
2.2. Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.....	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНОСТЮ ТОВ «ПРИМЕД» .....	38
3.1. Напрями вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства .....	38
3.2. Заходи щодо збільшення обсягів експорту за рахунок участі у міжнародній виставці снекової продукції.....	41
ВИСНОВКИ .....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	54

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Інтернаціоналізація та глобалізація світової економіки неминуче призводить до змін у підприємницькому секторі, а також перегляду стратегії розвитку для більшості підприємств. Багато підприємств, які колись впевнено почувалися в межах національного ринку, починають стикатися з проблемою жорсткої конкуренції. Їм доводиться шукати нові засоби для зміцнення своєї позиції на світових ринках.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою та невід'ємною сферою господарської діяльності підприємств, фірм, усіх учасників ринкових відносин. Переоцінка принципів і модельних характеристик економічного розвитку, що відбулася в сучасному суспільстві, змінила уявлення про міжнародне співробітництво. В даний час зовнішньоекономічну діяльність необхідно розглядати як суттєвий чинник підвищення ефективності господарської діяльності як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах країни, який, водночас, не може не відповідати загальному стану та особливостям розвитку всієї відтворювальної сфери. Реалізація цілей зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації передбачає стратегічний рівень управління діяльністю, що включає у тому числі рішення,

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що зовнішньоекономічна діяльність є найважливішою складовою великої кількості вітчизняних підприємств. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності дає підприємству нові можливості, такі як використання переваг міжнародної кооперації виробництва, свобода прийняття рішень реалізації своїх виробничих завдань.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Примед».

Для досягнення визначеної мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити види зовнішньоекономічної діяльності та основних учасників ЗЕД;

- розкрити особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- дослідити організаційну та фінансово-економічну діяльність ТОВ «Примед»;
- проаналізувати управління зовнішньоекономічною діяльністю на ТОВ «Примед»;
- запропонувати напрями вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо збільшення обсягів експорту за рахунок участі у міжнародній виставці снєкової продукції.

*Об'єктом кваліфікаційної роботи є ТОВ «Примед», яке входить до переліку найбільших виробників та експортерів замороженої лісової ягоди та ядра грецького горіха на ринку в Україні..*

*Предметом кваліфікаційної роботи є зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Примед».*

*Методи дослідження.* Методичну основу дослідження складає сукупність загальнонаукових, філософсько-світоглядних та спеціальних методів наукового пізнання, застосування яких дозволило забезпечити достовірність отриманих результатів, досягнення сформульованих мети і завдань дослідження. Формально-логічний метод сприяв з'ясуванню та уточненню змісту окремих понять зовнішньоекономічної діяльності.

*Інформаційною базою дослідження є наукові публікації українських і зарубіжних учених, матеріали міжнародних конференцій з проблем зовнішньоекономічної діяльності, договори ТОВ «Примед»; публікації періодичних і спеціалізованих українських та інших світових видань, офіційні ресурси глобальної інформаційної мережі Інтернет.*

*Практичне значення роботи* полягає в тому, що розроблені заходи щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю досить обґрунтовані та можуть бути застосовні на практиці з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності експортних операцій.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 53 сторінки, у тому числі 17 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел містить 60 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття, види та учасники зовнішньоекономічної діяльності

Розвиток цивілізації зумовлює постійне залучення окремих країн до зовнішньоекономічного співробітництва, що, в свою чергу, призводить до створення єдиної світової економіки. Усі країни світу розвиваються за загальними економічними законами, що обумовлює пріоритет економічного характеру міжнародних відносин. Структура потреб, що постійно ускладнюється, рідкість і віддаленість ресурсів вимагають все більш ефективних засобів обміну не тільки між регіонами всередині окремої держави, а й між самими державами та світовими регіонами. Зовнішньоекономічне співробітництво – це комплексна система різноманітних форм міжнародного співробітництва держав та їх суб'єктів у всіх галузях економіки.

Сучасне економічне співробітництво характеризується прискоренням та широтою розвитку міжнародних комерційних відносин, що супроводжується розвитком та зміною у зовнішньоекономічних відносинах окремих держав та світової спільноти в цілому. Зовнішньоекономічна діяльність є пріоритетним напрямом політики будь-якої держави. Сучасні процеси глобалізації та інтернаціоналізації господарювання якісно змінили умови зовнішньоекономічної діяльності, перенісши акцент на рівень регіонів та муніципальних утворень [32].

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – складне та багатоаспектне явище, що включає різні форми і напрями міжнародного обміну комерційних, некомерційних, державних організацій і компаній різних регіонів, галузей і секторів економіки.

Нині законодавче визначення зовнішньоекономічної діяльності в Україні закріплено у низці документів. Відповідно до статті 1 Закону України № 959-ХІІ від 16 квітня 1991 року «Про зовнішньоекономічну діяльність» зовнішньоекономічна діяльність - діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [21].

Проведений аналіз визначень зовнішньоекономічної діяльності українських та іноземних авторів дає можливість констатувати, що немає єдиного підходу до визначення зовнішньоекономічної діяльності. Дослідники різні у розумінні цього питання за такими категоріями, як учасники, форми та види ЗЕД.

Вивчення законодавчих актів та підходів до сутності поняття дозволило дати таке визначення: зовнішньоекономічна діяльність є однією із сфер економічної діяльності держави, фірм, підприємств, що тісно пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів.

Класифікація зовнішньоекономічної діяльності передбачає виділення різних видів та форм взаємодії між резидентами та нерезидентами цієї країни.

Економісти у своїх численних публікаціях виділяють п'ять основних форм зовнішньоекономічної діяльності [19]:

- зовнішня торгівля;
- виробниче співробітництво та кооперація;
- науково-технічне співробітництво;
- інвестиційне співробітництво;
- міжнародні кредитні та валютно-фінансові відносини.

У межах кожної з перелічених форм виділяють безліч видів зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішня торгівля або, іншими словами, зовнішньоторговельна діяльність, є основою всієї зовнішньоекономічної діяльності і включає експорт та імпорт різноманітних товарів, робіт, послуг, інформації, результатів інтелектуальної діяльності при взаємодії з іноземними контрагентами [15]. Сучасні зовнішньоторговельні операції дуже різноманітні, тому неможливо запропонувати один критерій, відповідно до якого можна дати вичерпну класифікацію зовнішньоторговельних угод. Вивчення економічної літератури дозволило систематизувати види зовнішньоторговельних операцій на табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Види зовнішньоторговельних операцій

Ознака класифікації	Види зовнішньоторговельних операцій
Напрями торгівлі	Експорт, імпорт, реекспорт реімпорт
Ступінь готовності продукції	Готова продукція, розрізнене обладнання, комплектне обладнання
Форми торгівлі	Бартерні операції, зустрічні закупівлі, компенсаційні угоди, давальницька схема, промислове співробітництво
Методи торгівлі	Прямий метод торгівлі, непрямі методи торгівлі, торгові фірми та будинки, агентські угоди, брокерські операції, міжнародні торгові біржі, міжнародні аукціони, фінансовий лізинг
Види товарів та послуг	Машинотехнічна продукція, сировинні товари, науково-технічна продукція, продовольчі товари, споживчі товари, товарні знаки, консалтингові, інжинірингові послуги

Джерело: авторська розробка

Міжнародне виробниче співробітництво та кооперація, як вид зовнішньоекономічної діяльності, є співробітництво партнерів з різних країн у виробництві будь-якої продукції, що ґрунтується на міжнародному поділі праці, спеціалізації окремих фірм на виробництві певних продуктів або частин продукції з кооперацією виробників для спільного випуску кінцевої продукції.

Основними видами міжнародного виробничого співробітництва та кооперації є [30]:

- реалізація спільних узгоджених програм, що здійснюється у двох формах: підрядне кооперування та спільне виробництво;
- договірна спеціалізація, за якої за взаємним погодженням відбувається

розмежування виробничих програм партнерів;

– створення спільних виробничих підприємств чи інтегрована кооперація, коли він під єдиною організаційною формою об'єднується капітал кількох учасників задля досягнення спільно узгоджених цілей.

Ще однією формою ЗЕД є міжнародне науково-технічне співробітництво (МНТС), що є спільною розробкою науково-технічних проблем, взаємний обмін науковими досягненнями, виробничим досвідом та підготовка кваліфікованих кадрів. Види МНТС представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Види міжнародного наукового співробітництва

Види МНТС	Форми реалізації
Координація	Міжнародні програми у сфері спільної науково-технічної діяльності
Кооперація	Міжнародний договір чи спільна програма
Асоціація	Наукові об'єднання, групи, рухи
Гармонізація	Міжнародний правовий акт, договір
Регіональна інтеграція	Об'єднання країн, встановлення в галузі науки та вищого освіти в цих країнах одноманітних вимог донавальним програмам

Кінцевою метою МНТС є створення будь-якого продукту чи вдосконалення його для потреб і реалізації світовому ринку. МНТС поділяється на такі види, як продаж патентів та ліцензій на об'єкти інтелектуальної власності; спільні дослідження у галузі науки та техніки; франчайзинг; надання консультаційних послуг та ін.

За характером здійснюваних зовнішньоторговельних операцій виділяють наступних учасників ЗЕД [38]:

1) Експортери, якими можуть виступати безпосередньо виробники експортної продукції, галузеві зовнішньоекономічні об'єднання та інші учасники ЗЕД.

2) Імпортери, до яких належать:

– державні організації федерального рівня, які забезпечують у вирішенні уряду закупівлі критичного імпорту, т. е. тих товарів хороших і послуг, які

виробляються країни чи виробляються (є) у обмеженій кількості, але яких не можна обійтися;

– регіональні органи самоврядування, які мають змогу за рахунок місцевих валютних фондів забезпечити імпортні закупівлі споживчих товарів з метою поповнення внутрішнього ринку та розвитку соціальної сфери регіону;

– комерційні структури, які займаються імпортними закупівлями.

3) Спеціалізовані посередники, які у сфері ЗЕД виступають як комісiонери, оформляючи свої відносини із закордонними партнерами, а також виробниками експортної продукції чи замовниками імпортних товарів договорами комісії чи доручень.

У узагальненому вигляді учасників ЗЕД можна подати наступним чином (рис. 1.1).



Рис 1.1. Учасники зовнішньоекономічної діяльності

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність – це одна із сфер економічної діяльності держави, підприємств, фірм, тісно пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів [9]. Основними формами ЗЕД є: зовнішня торгівля, виробниче співробітництво та кооперація, науково-технічне співробітництво, інвестиційне співробітництво, міжнародні кредитні та валютно-фінансові відносини. Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється її численними учасниками, до яких за законодавством України можуть бути віднесені будь-які українські особи та іноземні особи, які мають право здійснення зовнішньоторговельної діяльності.

У сучасних умовах зовнішньоекономічна діяльність є важливим складником національної економіки. Особливого значення приділяється державному регулюванню ЗЕД як сукупності заходів, що сприяють здійсненню зовнішньоекономічної політики країни.

Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється на підставі Господарського Кодексу України, Митного Кодексу України [35] та Законів України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [21], «Про міжнародне приватне право», «Про режим іноземного інвестування», «Про інвестиційну діяльність» та інших нормативно-правових актів.

Основним документом регулювання ЗЕД є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [21]. Відповідно до статті 7 цього Закону державне регулювання зовнішньоторговельної діяльності ґрунтується на Конституції України і здійснюється відповідно до зазначеного закону, іншими законами та іншими нормативними правовими актами України, а також загальновизнаними принципами та нормами міжнародного права, та міжнародними договорами України.

З основних принципів державного регулювання ЗЕД відповідно до цього Закону є [21]: захист державою прав та законних інтересів учасників ЗЕД, а також прав та законних інтересів українських виробників та споживачів товарів

та послуг; рівність та недискримінація учасників зовнішньоторговельної діяльності; єдність митної території України та єдність державного регулювання ЗЕД; гласність у розробці, прийнятті та вживанні заходів державного регулювання зовнішньоторговельної діяльності та інші.

## **1.2. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

Будь-який вид діяльності, що здійснюється підприємством, схильний до певних впливів, метою яких є запобігання хаотичному руху в економічному середовищі. Така дія називається управлінням. Аналіз поглядів різних економістів дозволив виділити кілька підходів до визначення поняття «управління»:

1) процесний підхід. Прихильники цього підходу розглядають управління як «процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації» [38].

2) системно-цільовий аспект. У рамках цього підходу під управлінням розуміється «цілеспрямований вплив керуючих суб'єктів на об'єкт за допомогою спеціальних методів та інструментів з метою виконання завдань та обов'язків» [14].

3) організаційно-структурний підхід, за яким управління – це «вплив на корпорацію як організовану систему, здійснюване спеціально освіченими органами, які у межах своєї компетенції» [26].

4) функціональний підхід передбачає, що управління – це «функція системи, спрямовану виживання цієї системи у вигляді координації, організації, впорядкування елементів цієї системи як між собою (всередині себе), і із зовнішнім середовищем» [38].

5) системно-процесний підхід, який розглядає управління як «процес цілеспрямованого, систематичного та безперервного впливу керуючої

підсистеми на керовану» [30].

Узагальнення та систематизація точок зору різних учених-економістів на визначення поняття «управління» дозволили автору цієї роботи подати визначення управління стосовно зовнішньоекономічної діяльності: управління зовнішньоекономічною діяльністю – це цілеспрямована взаємодія керуючої та керованої системи, внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства у процесі послідовного проходження етапів формування зовнішньоекономічних зв'язків з іноземними партнерами для досягнення цілей підприємства.

Таким чином, управління зовнішньоекономічної діяльності об'єднало у собі три підходи – функціональний, системно-структурний та процесний. З представленого визначення можна назвати такі взаємозалежні елементи ЗЕД:

1) Керуюча система або суб'єкти управління – функціональні підрозділи та посадові особи, які приймають на себе управління зовнішньоекономічною діяльністю.

2) Керована система чи об'єкт управління – зовнішньоекономічні угоди, серед яких можна назвати зовнішньоторговельні, імпортні, експортні, реімпортні, реекспортні та інші операції. Сукупність методів і прийомів, з допомогою яких здійснюється вплив суб'єкта на об'єкт управління, становить зміст методів управління.

3) Зовнішнє середовище – це безпосереднє оточення підприємства, що впливає з його функціонування. До зовнішнього оточення підприємства відносяться контрагенти, держава з його інститутами та правовою базою, природні фактори, науково-технічний прогрес та ін.

4) Внутрішнє середовище – це умови та процеси, що існують та відбуваються на підприємстві. До елементів внутрішнього середовища можна віднести виробництво, маркетинг, НДДКР, фінанси, менеджмент.

5) Етапи управління – це конкретні дії, які входять у управлінський процес, з метою отримання запланованого результату (планування, організація, облік, аналіз, контроль та інших.).



Схематично взаємодію елементів управління ЗЕД підприємства можна побачити на рис. 1.2.

Управління ЗЕД, як і будь-який процес, є сукупністю послідовних етапів. Вивчення економічної літератури з питань управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств дозволило виділити такі основні етапи такого управління [19]:

- цілепокладання;
- планування;
- виконання;
- облік;
- контроль;
- аналіз та коригування.

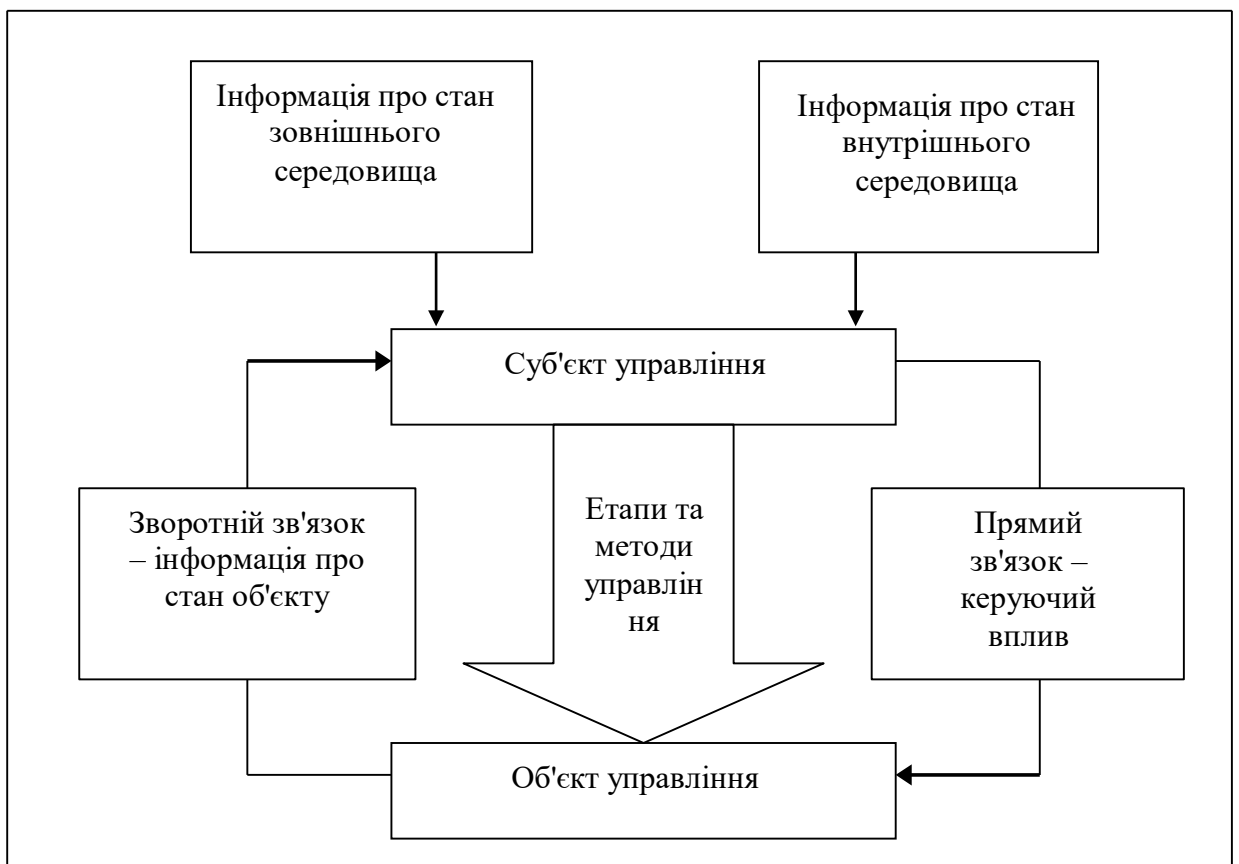


Рис. 1.2. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Прийняття рішення про вихід на зовнішній ринок та вибір певних форм міжнародного підприємництва мають бути засновані на виробленні цільової функції ЗЕД. Процес цілепокладання у зовнішньоекономічній діяльності має відбуватися за низкою послідовних етапів.

У першому етапі здійснюється вибір довгострокових цілей. При виході зовнішній ринок підприємство має головну мету – максимізація маси і норми прибутку з урахуванням використання переваг міжнародного поділу праці. Досягнення цієї мети здійснюється, зазвичай, рішенням наступних завдань [20]: розширення збуту своєї продукції з допомогою освоєння нових ринків там; мінімізація витрат виробництва; зниження витрат реалізації товарів шляхом вибору правильної стратегії збуту; забезпечення потреб у закупівлях сировини, комплектуючих виробів, новітніх технологій, обладнання та ноу-хау, залучення інжинірингових послуг для виробничих потреб виходячи з їхньої унікальності, вищої якості та низьких цін щодо внутрішнього ринку та інших.

На другому етапі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства здійснюється її планування. Планування ЗЕД – це набір дій та рішень, вжитих керівництвом фірми, які забезпечують досягнення цілей компанії засобами ЗЕД на перспективу [25].

1) Одним із складових документів, що визначають стратегію розвитку підприємства при виході на зовнішній ринок є бізнес-план, який дозволяє досягти розуміння загального стану справ при здійсненні ЗЕД. Структура розділу бізнес-плану щодо організації зовнішньоекономічної діяльності може бути представлена такими розділами:

2) Організаційне забезпечення ЗЕД. У розділі дається уявлення у тому, як побудовано законодавство у сфері ЗЕД. Це стосується порядку реєстрації підприємства як учасника зовнішньоекономічних зв'язків; порядок декларування товарів, які проходять за кордон; термінів оформлення та проходження продукції; особливостям ліцензування у сфері бізнесу підприємства; особливості законодавства країни-партнера з бізнесу.

3) Економічне забезпечення ЗЕД. У розділі бізнес-плану, зазвичай,

подається така інформація: специфіка розрахунків, особливості регулювання бартерних операцій під час здійснення ЗЕД;

4) правила стягування та розміривит; перспективи режиму тарифного регулювання даного бізнесу та інших.

Форми та методи виходу на зовнішній ринок. У загальносвітовій практиці виділяють три базові стратегічні напрями даного процесу [43]:

- ієрархічна побудова бізнесу;
- експортна діяльність;
- посередництво.

Такий метод виходу на зарубіжні ринки як ієрархічна побудова бізнесу називається ще інвестиційним способом розширення бізнесу. Він передбачає повний контроль бізнесу на цільовому зовнішньому ринку, саме повне володіння фірмою в цільовій країні. Цей бізнес може мати форму філії або окремого незалежного від головної компанії підприємства [44].

Експортна діяльність передбачає виробництво товарів та послуг на внутрішньому ринку підприємства та їх продаж на цільовому зовнішньому ринку. При виборі експортного способу виходу зовнішній ринок підприємству необхідно вирішити які функції просуванні товару вона збереже у себе, які функції передасть посередникам зовнішніх ринках. Ступінь делегування повноважень визначає рівень відповідальності та ризиків. Виділяють три можливі напрями експортної діяльності: прямий експорт, непрямий експорт та спільний експорт.

Посередництво, як форма виходу зовнішній ринок, є видом діяльності із зовнішніми ринками, що передбачає не повне володіння компанією, що здійснює свою діяльність на зарубіжному ринку, але поділ з нею певною мірою відповідальності та контролю. В результаті такої взаємодії головна компанія передає посереднику свої знання, досвід, навички та частину ресурсів, а натомість отримує гарантію транслювання на цільовий зовнішній ринок певної стратегії та певну гарантію продажів [44]. Виділяють чотири типи

співробітництва у цьому напрямі: ліцензування, франчайзинг, контрактне виробництво чи спільне підприємство.

На етапі виконання, як одного з етапів управління ЗЕД, відбувається здійснення фактичних дій щодо досягнення параметрів, визначених на попередніх етапах управління: переклад технічної, фінансової документації, необхідної для транспортування вантажів через митний пункт, оплата товарів, робіт, послуг або отримання авансових платежів здійснення експортних операцій та інші необхідні дії.

Облік, як етап управління ЗЕД, є дії щодо виявлення, вимірювання, збору, реєстрації, інтерпретації, узагальнення, підготовки та надання даних про здійснювану зовнішньоекономічну операцію для менеджменту підприємства. З цією метою для підприємства ведеться кілька видів обліку, зокрема бухгалтерський, податковий, управлінський, оперативний, статистичний [43]. Дані обліку та звітності є основним джерелом інформації щодо аналізу ЗЕД.

Наступним етапом управління зовнішньоекономічної діяльністю підприємства контроль, тобто поточний моніторинг за ходом реалізації та контроль за виконанням річних, середньострокових та довгострокових планів зовнішньоекономічної діяльності та організація проведення відповідних ревізій щодо втілення зовнішньоекономічних та маркетингових стратегій у життя. На етапі контролю окремі посадові особи або підрозділи підприємства здійснюють моніторинг подій, що відбуваються, з метою мінімізації або недопущення виникнення негативних наслідків зовнішньоекономічних операцій. Виділяється два види контролю - зовнішній та внутрішній. Зовнішній контроль – це з боку держави від імені виконавчих органів влади, за Центральний банк і уповноважених банків. Внутрішній контроль здійснюється бухгалтерією, ревізійною комісією,

### **1.3. Показники результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю**

Аналіз та коригування – це заключний етап процесу управління ЗЕД, що полягає у виявленні та усуненні відхилень, які не відповідають прийнятими нормам та стандартам (або, за необхідності, коригування самих стандартів).

Коригування здійснюється за результатами аналізу, що є невід'ємною частиною цього етапу управління ЗЕД.

Метою аналізу ЗЕД підприємства є визначення впливу зовнішньоторговельних операцій на показники фінансово-господарської діяльності організацій та оцінка перспектив їхнього розвитку [45].

Основними завданнями аналізу ЗЕД є [45]:

- вивчення рівня та якості виконання підприємством зобов'язань за контрактами з іноземними партнерами;
- оцінка динаміки експортно-імпортних операцій підприємства за звітний та попередній періоди;
- оцінка раціональності використання коштів, залучених до виконання зобов'язань за контрактами (аналіз структури витрат, оцінка оборотності оборотних засобів за експортно-імпортними операціями та іншими);
- оцінка фінансових результатів щодо ЗЕД;
- оцінка впливу результатів експортно-імпортних операцій на фінансове становище, платоспроможність та рентабельність підприємства.

Загальна оцінка виконання експортних контрактів виконується за вартісними показниками. З метою аналізу порівнюють показник експортної виручки звітного року з аналогічним показником, встановленим під час підписання договору. Розраховують коефіцієнт виконання експортних контрактів, що визначається за формулою (1.1) [45]:

Аналіз динаміки експорту виконують у два етапи. На першому етапі проводять розрахунок показників динаміки - темп зростання експорту, темп приросту, середньорічний темп зростання.

На другому етапі визначають вплив факторів на динаміку експортної виручки. Експортну виторг розглядають у динаміці під впливом наступних факторів: фізичного обсягу експорту, цін на товари в країні експорту та курсу НБУ до іноземної валюти. Факторна модель експортної виручки може мати такий вигляд (1.1) [12]:

$$ВРЕ = V \times Ц \times К, \quad (1.1)$$

де ВРЕ - експортна виручка, грн.;

V – фізичний обсяг товарів за контрактами у натуральних одиницях;

Ц – вартість товару країни експорту, у. о.

К - курс Нацбанку України до іноземної валюти, грн.

Вплив факторів можна розрахувати за методом ланцюгових підстановок чи методом абсолютних різниць.

Витрати підприємства – експортера продукції складаються з собівартості продукції, що експортується, і витрат, пов'язаних з реалізацією продукції. Зміна собівартості продукції і на реалізацію експортованої продукції безпосередньо впливає на величину одержуваного прибутку. Підвищення цих витрат за інших рівних умов призводить до зниження прибутку, зниження (витрат) – відповідно до її підвищення. Величина сукупних витрат на виконання експортних контрактів складається з собівартості реалізованої продукції та комерційних (накладних) витрат, пов'язаних з продажем експортної продукції. До складу накладних витрат з експорту входять витрати на тару, упаковку продукції, витрати на навантаження, розвантаження, перевезення, перевалки, зберігання продукції, транспортування продукції, страхування вантажу, митні збори та мита, Витрати комісійне винагороду посередникам. З метою дослідження динаміки та причин зміни накладних витрат проводиться їхній постатейний аналіз.

Прибуток одна із основних вимог успішного функціонування підприємстві за умов ринкової економіки.

У процесі аналізу перевіряють ступінь виконання планів щодо доходів, прибутку, рентабельності, вивчають їхню динаміку, визначають та вимірюють вплив факторів на фінансові результати господарської діяльності, виявляють та мобілізують резерви їх зростання. Факторна модель прибутку від продажу може бути представлена в наступному вигляді (1.2) [41]:

$$ПЕ = ВРЕ - СЕ - НРЕ, \quad (1.2)$$

де ПЕ - прибуток від продажів, отримана від експорту, грн.;

ВРЕ - виручка (дохід) від реалізації експортної продукції, грн;

СЕ - собівартість експортної продукції, грн.;

НРЕ - накладні (комерційні) витрати по експортним операціям, грн.

Відносними показниками, що характеризують рівень прибутковості експортних операцій, показники рентабельності. Насправді рівень рентабельності господарську діяльність підприємств зазвичай визначається ставленням прибутку до виручки від продажів. Цей показник називається рентабельністю продажів і вважається одним із основних показників оцінки ефективності функціонування підприємств. Розрахунок показника ведеться за формулою (1.3) [37]:

$$РПР_E = ПРЕ / ВРЕ \times 100, \quad (1.3)$$

де РПР<sub>Е</sub> - рентабельність продажів від експортних операцій, %.

Рівень рентабельності експортних операцій можна оцінити за допомогою рівня рентабельності експорту, який вимірює відношення прибутку від експорту до витрат на експорт та визначається за формулою (1.4):

$$PE = PE / CBE \times 100, \quad (1.4)$$

де PE – рентабельність експорту, %;

CBE - сукупні витрати на експортних операціях, грн.

Цей показник може розраховуватися за кожним виробом, групою виробів, країнами та загалом всього експорту підприємства. Він є типовим показником прямого ефекту експорту.

Однією з чинників, визначальних ефективність експортних операцій, показник швидкості обороту коштів, вкладених у експортні операції. Тривалість обороту коштів у разі визначається тривалістю експортної операції. А кругообіг коштів, вкладених у експортні операції, можна розділити на дві основні стадії: оборот коштів, вкладених у товари (продукцію) та оборот коштів, вкладених у розрахунки за товари (продукцію). Виходячи з цього, у процесі аналізу розраховують та оцінюють динаміку оборотності коштів: в експортних операціях загалом, товарах, розрахунках.

Показник оборотності коштів у експортних операціях загалом обчислюється з середнього часу знаходження коштів у процесі повного обороту, т. е. з відвантаження товару досі отримання грошей від іноземного партнера. У цьому випадку можна розрахувати два показники [38]:

1) Коефіцієнт оборотності, який характеризує кількість оборотів вкладених коштів та розраховується за формулою (1.5):

$$K_{об} = VPE / TZE_{CP}, \quad (1.5)$$

де  $K_{об}$  – коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках з експорту;

VPE - експортна виручка, грн.;

$TZE_{CP}$  – середній залишок коштів на експорт, який показує середню суму, вкладену у звітному періоді, грн.

2) Середня тривалість одного обороту вкладених коштів, що визначається за формулою (1.6):



$$\Pi = T/K_{об}, \quad (1.6)$$

де  $\Pi$  - середня тривалість одного обороту коштів у розрахунках, дні;

$T$  – число днів періоді.

На базі показників, що характеризують тривалість обороту коштів у запасах та розрахунках, визначають тривалість операційного та фінансового циклів за формулами (1.7) та (1.8):

$$ОЦ = T_{зап} + T_{деб.заб}, \quad (1.7)$$

$$ФЦ = ОЦ - T_{кред.заб}, \quad (1.8)$$

де  $ОЦ$  – тривалість операційного циклу, дні;

$ФЦ$  – тривалість фінансового циклу, дні;

$T_{зап}$  - тривалість обороту коштів у запасах, дні;

$T_{деб.заб}$  – тривалість обороту коштів у дебіторську заборгованість, дні;

$T_{кред.заб}$ . – тривалість обороту коштів у кредиторську заборгованість, дні.

Якщо збільшується період оборотності запасів чи дебіторську заборгованість, то збільшується загальна їх вартість. У разі скорочення терміну кредиту, наданого постачальниками, зменшується сума кредиторської заборгованості. Внаслідок цих змін зростають величина оборотного капіталу та період обороту коштів. Очевидно, що чим більша тривалість фінансового циклу, тим більша потреба в оборотних коштах, зокрема у грошових коштах.

У результаті аналізу ЗЕД узагальнюються його результати з метою ухвалення управлінських рішень. Використання виявлених резервів допоможе підвищити зовнішньоекономічну активність підприємства, вивести його на нові ринки імпорту та експорту, повністю виконати зобов'язання щодо зовнішньоторговельних контрактів, знизити собівартість експортно-імпортних операцій, зменшити невиробничі витрати, що призведе до підвищення рівня ефективності зовнішньоторговельних угод та раціонального використання ресурсів. Все разом покращить фінансове становище підприємства.

Таким чином, управління ЗЕД – це цілеспрямована взаємодія керуючої та керованої системи, внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства у процесі послідовного проходження етапів формування зовнішньоекономічних зв'язків з іноземними партнерами для досягнення цілей підприємства. Управління ЗЕД є процеси підготовки та реалізації зовнішньоекономічних операцій, орієнтовані отримання прибутку, підвищення рентабельності у вигляді участі у міжнародному поділі праці. Причиною успішної ЗЕД підприємства є добре продумана функціональна структура та раціональна система управління.

## РОЗДІЛ 2

### УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПРИМЕД»

#### **2.1. Організаційна та фінансово-економічна характеристика ТОВ «Примед»**

ТОВ «Примед» провідне підприємство з багаторічним досвідом, яке на сьогодні входить до переліку найбільших виробників та експортерів замороженої лісової ягоди та ядра грецького горіха на ринку в Україні [8].

Підприємство відоме далеко за її межами, про що свідчить 20-річний успішний досвід роботи на європейському ринку та визнання серед закордонних споживачів.

Історія підприємства, яка розпочалася з 1995 року, налічує низку важливих етапів розвитку та становлення компанії. На початку існування підприємство зосередило свою діяльність на заготівлі та переробці дикоростучої ягоди чорниці . А вже через рік ТОВ «Примед» вдалося значно розширити асортимент продукції.

З 1997 року ТОВ «Примед», паралельно починає розвивати новий напрямок - виробництво та переробка ядра грецького горіха, швидко зайнявши лідируючі позиції на ринку [8].

Важливою перевагою підприємства є наявність власних виробничих потужностей, що дає можливість забезпечувати бездоганну якість готової продукції, яка вирізняється не лише смаковими характеристиками, а й корисними властивостями.

На території розміщені три холодильні цехи зі встановленим обладнанням німецької фірми «Bitzer», обладнання якої дозволяє випускати продукцію, яка відповідає найвищим міжнародним стандартам.

Технологічне вдосконалення підприємства є безперервним процесом: закуповується сучасне обладнання, два роки підприємства проводить капітальний ремонт у виробничих приміщеннях і косметичний ремонт 2 рази на рік: у травні та у вересні після і перед початком сезону, розроблено програму з підвищення кваліфікації співробітників.

Виробництво оснащено сучасною технікою і забезпечено кваліфікованими співробітниками, що в результаті дозволяє випускати якісну продукцію, яка успішно конкурує з продукцією багатьох інших відомих компаній.

На чолі підприємства стоїть генеральний директор, функції якого полягають у керівництві виробничо-господарської діяльністю підприємства. Саме він несе повну відповідальність за всі прийняті рішення, за результати діяльності підприємства та збереження його майна. Стисло охарактеризуємо основні функції керівників вищої ланки, тобто. тих керівників, які знаходяться у безпосередньому підпорядкуванні у генерального директора:

1) начальник виробництва (головний інженер) – керівництво роботами, спрямованими на оперативне регулювання виробництва відповідно до планів та договорів, що стосуються поставок продукту, що випускається.

2) начальник відділу матеріально-технічного забезпечення – організація забезпечення підприємства всіма необхідними щодо його виробничої діяльності матеріальними ресурсами необхідної якості.

3) комерційний директор, у підпорядкуванні якого перебувають начальники відділів маркетингу та продажів. Комерційна служба здійснює дослідження ринку, планування просування продукту, контроль каналів дистрибуції, переговори з клієнтами, розробку цінової політики та ін.

4) начальник фінансового відділу – організація ведення всіх видів обліку (фінансового, управлінського, податкового, статистичного) діяльності підприємства, формування регулярної бухгалтерської фінансової та управлінської звітності, управління грошовими потоками, оперативний контроль фінансових ресурсів.

5) начальник автотранспортної ділянки – методичне та технічне керівництво виробничо-господарською діяльністю автогосподарства, контроль за виконанням планових перевезень.

6) начальник відділу кадрів – забезпечення підприємства робітниками та службовцями необхідних спеціальностей, професій, кваліфікації, ведення кадрового обліку, розвиток персоналу.

7) начальник служби безпеки – забезпечує захист об'єктів компанії від розкрадань, пожеж, аварій тощо, а також захист життя та здоров'я працівників підприємства від протиправних посягань на територіях, що охороняються.

8) начальник адміністративно-господарського відділу - організація зберігання, видачі та обліку різних цінностей, що купуються для потреб підприємства, обслуговування приміщень (прибирання, ремонт).

Техніко-економічні показники діяльності підприємства представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Примед»

за 2021 - 2023 рр., тис. грн.

Показники	Період, роки			Зміни		Темп зміни по рокам, %	
	2021	2022	2022	2022	2023	2022	2023
1. Обсяг виробництва продукції, тонн/рік	1560	1950	2215	390	265	25,00	13,59
2. Виробничі потужності, тонн/рік	1320	2050	2400	730	350	55,30	17,07
3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,846	0,951	0,923	0,105	-0,028	12,41	-2,94
4 .Виробничі площі, тис. м <sup>2</sup>	11,41	11,92	12,34	0,51	0,42	4,47	3,52
5 Виторг від продажів	35 715	47 150	63 183	11 435	16 033	32,02	34,00
6 Витрати виробництва на реалізацію продукції	33 197	43 326	58 123	10 129	14 797	30,51	34,15
7 Витратосмність реалізованої продукції, коп./грн	92,95	91,83	91,99	-1,12	0,16	-1,20	0,17
8 Прибуток від продажу	2518	3824	5060	1306	1236	51,87	32,32
9 Чистий прибуток	6311	3134	5058	-3177	1924	-50,34	61,39
10 Основні засоби	69 668	33 133	18 464	-36 535	-14 669	-52,44	-44,27
11 Коефіцієнт придатності основних коштів	78,90	74,66	75,02	-4,24	0,36	-5,37	0,48
13 Фондовіддача	0,51	1,42	3,42	0,91	2,00	178,43	140,85

Відповідно до даних таблиці 2.1 можна дійти висновку, що це підприємство нарощує обсяги випуску продукції у натуральному вираженні (з 1560 тонн до 2215 тонн у період 2021 – 2023 рр.). Цьому сприяли як збільшення виробничих потужностей та площ, так і зростаючий ринковий попит на продукцію підприємства.

Динаміка ринку, що склалася, справила позитивний вплив на фінансові результати діяльності ТОВ «Примед». Виручка від реалізації продукції збільшувалася високими темпами приросту (на 32,02 % у 2022 р. та на 34,0 % у 2023 р.). Приріст прибутку від продажів у 2023 р., а саме, 32,32% був дещо нижчим за темпи приросту виручки від, причина цього зростання затратоємності реалізованої продукції на 0,17 %. Так, у 2023 р. для отримання 1 грн. виручки підприємством було витрачено 91,99 коп. сукупних витрат. Для подальшого збільшення фінансових результатів, основним показником яких є прибуток, слід контролювати витрати виробничих ресурсів.

Оцінка рентабельності діяльності та ділової активності підприємства проводиться у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка рентабельності діяльності та ділової активності ТОВ «Примед»  
за 2021 – 2023 роки

Показники	Період, роки			Зміни по рокам		Темп зміни по рокам, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані для розрахунків, тис. грн.							
1. Виторг від продажів	35 715	47 150	63 183	11 435	16 033	32,02	34,00
2. Витрати виробництва та реалізацію продукції	33 197	43 326	58 123	10 129	14 797	30,51	34,15
3. Прибуток від продажу	2518	3824	5060	1306	1236	51,87	32,32
4. Чистий прибуток	6311	3134	5058	-3177	1924	-50,34	61,39
5. Активи	180 407	157 326	162 297	-23 81	4971	-12,79	3,16
6. Оборотні активи, всього, з них:	110 058	119 575	140 332	9517	20 757	8,65	17,36
6.1. матеріальні оборотні кошти (запаси сировини та готової продукції)	4960	4955	4880	-5	-75	-0,10	-1,51

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
6.2. дебіторська заборгованість	22 253	11 474	79 011	-10779	67 537	-48,44	588,61
6.3. фінансові вкладення	82 000	32 200	42 730	-49 800	10 530	-60,73	32,70
6.4. кошти	845	70 946	13 711	70 101	-57 235	8295,98	-80,67
7. Власний капітал	113 960	117 094	122 152	3134	5058	2,75	4,32
8. Рентабельність, %							
– продажів	7,05	8,11	8,01	1,06	-0,10	15,04	-1,23
– продукції	7,59	8,83	8,71	1,24	-0,12	16,29	-1,41
– активів	3,50	1,99	3,12	-1,51	1,13	-43,14	56,61
– власного капіталу	5,54	2,68	4,14	-2,86	1,46	-15,84	54,51
9. Коефіцієнт оборотності, обороти							
– оборотних коштів	0,32	0,39	0,45	0,07	0,06	21,88	15,38
– запасів	7,20	9,52	12,95	2,32	3,43	32,22	36,03
– дебіторської заборгованості	1,60	4,11	0,80	2,51	-3,31	156,88	-80,54
– фінансових вкладень	0,44	1,46	1,48	1,02	0,02	231,82	1,37
– грошових коштів	42,27	0,66	4,61	-41,61	3,95	-98,44	598,48
10. Період обороту, днів							
– оборотних коштів	1141	936	811	-205	-125	-17,97	-13,35
– запасів	51	38	28	-13	-10	-25,49	-26,32
– дебіторської заборгованості	228	88	456	-140	368	-61,40	418,18
– фінансових вкладень	830	250	247	-580	-3	-69,88	-1,20
– грошових коштів	9	553	79	544	-474	6044,44	-85,71

За даними таблиці 2.2 видно, що показники рентабельності мають різноспрямовану динаміку. За період 2022 – 2023 р.р. скоротилися рентабельність продажів (на 1,23 пункти) та рентабельність продукції (на 1,41 пункти). На кінець аналізованого періоду частка прибутку від продажів у кожні гривні, вкладеній у виробництво та реалізацію продукції, склала 8,71%, а частка прибутку від продажу у виручці від продажу становила 8,01%.

Рентабельність активів та власного капіталу за цей період, навпаки, зростає, що дозволяє говорити про підвищення ефективності використання активів та капіталу. Кожна гривня вкладена в активи, 2023 р. принесла підприємству 3,12 коп. чистого прибутку, що вище за показник 2022 р. на 1,13 коп. Рентабельність власного капіталу, що характеризує частку чистого прибутку, отриману з кожної гривні власного капіталу, збільшилася з 2,68% до

4,14%. Якщо звернутися до звіту про фінансові результати, то можна побачити причину цієї позитивної тенденції. Це, перш за все, зростання прибутку від продажу, а також збільшення відсотків до отримання фінансових вкладень, що позитивно вплинуло на величину чистого прибутку.

Показники, що характеризують фінансове становище підприємства, представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ТОВ «Примед»  
за 2021 – 2023 роки

Показники	Період, роки			Зміни		Темп зміни по рокам, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Вихідні дані для розрахунків, тис. грн.							
1 Оборотні активи, всього, з них:	110 058	119 575	140 332	9517	20 757	8,65	17,36
1.1 запаси	4960	4955	4880	-5	-75	-0,10	-1,51
1.2 дебіторська заборгованість	22 253	11 474	79 011	-10 779	67 537	-48,44	588,61
1.3 фінансові вкладення	82 000	32 200	42 730	-49 800	10 530	-60,73	32,70
1.4 кошти	845	70 946	13 711	70 101	-57 235	8295,98	-80,67
2 Валюта балансу	180 407	157 326	162 297	-23 081	4971	-12,79	3,16
3 Власний капітал	113 960	117 094	122 152	3134	5058	2,75	4,32
4 Короткострокові зобов'язання	66 447	40 323	40 145	-26 124	-178	-39,32	-0,44
5 Власні оборотні засоби	43 611	79 343	100 187	35 732	20 844	81,93	26,27
6 Коефіцієнти ліквідності:							
– поточною	1,66	2,97	3,50	1,31	0,53	78,92	17,85
– швидкої	1,58	2,84	3,37	1,26	0,53	79,75	18,66
– абсолютної	1,25	2,56	1,41	1,31	-1,15	104,80	-44,92
7 Коефіцієнти фінансової стійкості							
– автономії	0,63	0,74	0,75	0,11	0,01	17,46	1,35
– фінансового левериджу	0,58	0,34	0,33	-0,24	-0,01	-41,38	-2,94
– маневреності власного капіталу	0,38	0,68	0,82	0,30	0,14	78,95	20,59
– забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,40	0,66	0,71	0,26	0,05	65,00	7,58



По таблиці 2.3 видно, що коефіцієнти ліквідності значно вищі за нормативні значення, що дозволяє говорити про високий рівень платоспроможності підприємства, тобто про його можливість розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями наявними у нього оборотними активами. Значення коефіцієнта поточної ліквідності наприкінці періоду мало значення 3,50 при нормативі 1,5 – 2,0, т. е. підприємство як покриє свої поточні зобов'язання наявними оборотними активами, а й в нього залишиться достатньо оборотних коштів, щоб без втрат і залучення додаткового фінансування продовжуватиме свою діяльність. Причому значення коефіцієнта абсолютної ліквідності (1,41 наприкінці періоду) показує, що поточні зобов'язання може бути покриті з допомогою найбільш ліквідних активів – коштів і частини короткострокових фінансових вливань.

Розглядаючи значення коефіцієнтів фінансової стійкості видно, що вони задовольняють нормативним значенням, що дозволяє говорити про стійкість фінансового становища підприємства. Основним джерелом фінансування активів є власний капітал, який відповідно до значення коефіцієнта автономії на кінець періоду становить 75% всіх пасивів. Підприємство володіє високим рівнем власних оборотних коштів, за рахунок яких профінансовано значну частину оборотних активів, а саме 71% на кінець періоду, що аналізується.

Таким чином, ТОВ «Примед» являє собою підприємство, що динамічно розвивається (щорічний приріст виручки за період з 2021 р. до 2023 р. склав більше 30 %). Підприємство розширює виробничі потужності та площі на тлі зростання попиту на продукцію. Рентабельність продажів коливається не більше 7 – 8 %, ділова активність підприємства підвищується, що проявляється у прискоренні оборотності його оборотних засобів. Підприємство має достатню платоспроможність та ризики виникнення труднощів з виконанням поточних зобов'язань не схильна. Підприємство перебуває у стійкому фінансовому стані, фінансуючи свої активи переважно за рахунок власного капіталу (коефіцієнт автономії на кінець періоду становив 0,75) та має високий рівень власного оборотного капіталу,

## **2.2. Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві**

Управління зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ «Примед» можна охарактеризувати як процес розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства у напрямку експорту продукції. Досі операції з імпорту товарів у ТОВ «Примед» не проводилися.

Сукупність відділів і служб, що займаються побудовою та координацією функціонування системи менеджменту, розробкою та реалізацією управлінських рішень щодо виконання бізнес-плану в галузі ЗЕД, є організаційною структурою управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. В організаційній структурі управління ТОВ «Примед» немає окремо виділеного структурного підрозділу – відділу зовнішньоекономічної діяльності. Виконання функцій у сфері ЗЕД покладено на комерційного директора у підпорядкуванні якого знаходяться начальник відділу збуту та начальник відділу маркетингу. Метою відділу маркетингу ТОВ «Примед» є вироблення рекомендацій щодо формування та проведення виробничо-збутової політики, а також координація діяльності у цій галузі всіх підрозділів підприємства. До основних функцій відділу маркетингу входять:

1) пошук потенційних партнерів на зовнішніх та внутрішніх ринках з метою організації роботи з постачання продукції, що виробляється підприємством, а також налагодження прямих контактів у всіх напрямках ЗЕД.

Підприємство застосовує два способи пошуку покупців – активний та пасивний. Пасивний пошук має на увазі очікування, поки покупець знайде продавця сам, наявність сайту (обов'язково двомовного) та його просування у пошукових системах, а також пряму та контекстну рекламу. За активного підходу працівники відділу маркетингу самі організують пошук покупців, беручи участь у виставково-ярмаркових заходах, бізнес-місіях, проводять прямі переговори, здійснюють дзвінки та розсилки.

2) здійснення маркетингових досліджень, виявлення потенційного

попиту.

Мета маркетингового дослідження під час експорту полягає у визначенні найбільш привабливого іноземного ринку та потенційного покупця. Основними видами маркетингових досліджень є – польове (збір первинної ринкової інформації шляхом спостережень, опитувань респондентів, обстежень тощо) та кабінетне (збір вторинної інформації з доступних джерел: економічних видань, довідників, звітів підприємств тощо).

Виявлення потенційного попиту включає оцінку ємності ринку, дослідження конкурентів, їх цінової пропозиції, вивчення національних традицій і культурних особливостей країни, куди планується експорт продукції підприємства. Остаточний вибір зарубіжного ринку здійснюється після проведення аналізу всіх цих факторів та особливостей, а також умов, які можуть бути значущими для експортного проекту.

3) Аналіз та прогнозування ринку продукції, аналіз конкуренції на ринках, потенційні зміни у цінах та каналах збуту, збір та аналіз інформації з динаміки цін на продукцію, що випускається підприємством.

4) Організація заходів щодо реклами продукції, організація та участь у регіональних та міжнародних виставкових заходах, ярмарках.

5) Розробка пропозицій та заходів щодо розвитку прогресивних форм зовнішньоекономічних зв'язків та проектів, перспективних планів розвитку ЗЕД та інші функції відповідно до Положення про відділ маркетингу ТОВ «Примед».

Головна мета відділу збуту ТОВ «Примед» – забезпечення продажів продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках шляхом організації прямих поставок, з досягненням необхідного рівня прибутку. Відділ збуту забезпечує такі завдання:

- організація збуту;
- формування збутової мережі;
- підготовка та укладання договорів на реалізацію продукції;
- планування постачання продукції відповідно до укладених договорів;

– виконання планів поставок у строки та обсяги відповідно до замовлень та укладених договорів та інші функції.

Функції планування експортного постачання продукції ТОВ «Примед» здійснює відділ збуту. Планування ЗЕД ведеться в рамках внутрішньофірмового планування та передбачає складання окремого розділу "Плана експорту". План ЗЕД по експорту складається на рік з розбивкою за видами продукції, а також країнами у грошовому та натуральному вираженні.

В даний час доставка товару, що експортується, здійснюється власним автомобільним транспортом ТОВ «Примед». Підприємства має представництво в Польщі (м. Краків), Німеччині (м. Гамбург), Чехії (м. Прага), що сприяє просуванню його продукції на зовнішні ринки та надають такі види підтримки: сприяння пошуку потенційних партнерів у країні перебування; сприяння організації ділових переговорів; сприяння перевірці ділової репутації потенційних партнерів у межах наявних у країні перебування відкритих даних; надання інформації про майбутні в країні перебування міжнародні виставки, конференції, семінари, симпозиуми та ін.

Як було зазначено раніше, під час підготовки та підписання зовнішньоторговельного контракту обов'язковим є врегулювання питання про терміни та форму оплати, а також про вибір валюти платежу. Розрахунки можуть бути встановлені у валюті країни експортера, країни імпортера або у валюті третіх країн. При здійсненні ЗЕД у напрямі експорту ТОВ «Примед» проводить розрахунки у гривнях, євро та доларах.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у узагальненому вигляді представлений у табл. 2.4.

Таким чином, з метою управління зовнішньоекономічною діяльністю у ТОВ «Примед» визначено суб'єкти та об'єкти управління. Напрямок зовнішньоекономічної діяльності є експорт продукції в Польщу та Німеччину. Постачання продукції здійснюються власним автомобільним транспортом, а реалізація – через представництва підприємства за кордоном. Практика управління ЗЕД на підприємстві виробила чіткий алгоритм проходження ряду

послідовних етапів, форми розрахунків та способи мінімізації експортних ризиків.

Таблиця 2.4

## Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Примед»

Показники	Характеристика
Суб'єкти ЗЕД	Відділ маркетингу, відділ збуту
Об'єкти ЗЕД	Продукція, що випускається підприємством, – обсмажене насіння та горіхи
Напрями ЗЕД	Експорт продукції
Країни-одержувачі	Польща, Німеччина
Метод зовнішньої торгівлі	Прямі поставки власним автомобільним транспортом Найвність представництв у Польщі (м. Краків), Німеччині (м. Гамбург) Чехії (м. Прага)
Етапи проведення експортних операцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– передконтрактна підготовка (маркетингові дослідження, вибір покупців та перевірка їх ділової репутації, проведення переговорів)</li> <li>– підготовка та підписання контракту, реєстрація контракту в уповноваженому банку</li> <li>– митне оформлення та відвантаження товарів</li> <li>– розрахунки за угодою</li> </ul>
Форми розрахунків	<ul style="list-style-type: none"> <li>– банківські перекази</li> <li>– інкасо</li> <li>– акредитиви</li> </ul>
Види експортних ризиків та інструменти їх мінімізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ризики перевезення вантажів (інструмент: страхування)</li> <li>– ризики, спричинені нерозумінням та розбіжностями сторін за умовами оплати та вимогам до якості товару (інструменти: перевірка платоспроможності та репутації контрагентів; використання зводу правил міжнародної торгівлі «ІНКОТЕРМС»; опрацювання ясних та юридично правильних умов угоди, відображених у договорі)</li> <li>– ризики, спричинені коливаннями курсів валют (інструменти: визначення договірної ціни у своїй розрахунковій валюті, хеджування)</li> </ul>

На початковому етапі аналізу проведемо оцінку динаміки та структури поставок продукції підприємства у розрізі внутрішнього та зовнішнього ринків.

З цією метою складено табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка динаміки та структури поставок товару ТОВ «Примед»  
на внутрішній та зовнішній ринки за 2021 – 2023 рр., у тис. грн.

Показники	Період, роки			Темпи зміни по рокам, %		Питома вага за роками, %		
	2021	2022	2023	2022	2023	2021	2022	2023
Постачання продукції на внутрішній ринок	28 714	37 578	50 610	30,87	34,68	80,4	79,7	80,1
Постачання продукції на зовнішній ринок (експорт)	7001	9572	12 573	36,72	31,35	19,6	20,3	19,9
Разом постачання	35 715	47 150	63 183	32,02	34,00	100	100	100

Дані таблиці 2.5 показують, що підприємство збільшує сукупні постачання продукції, які за 2021 – 2023 роки у вартісному вираженні збільшились на 32,02 %, а за 2022 – 2023 рр. на 34,0%. Зростання експортних поставок стало одним із основних факторів збільшення обсягів продажів. Цьому сприяли, по-перше, перехід на здорове харчування частини населення, особливо молоді.

Далі досліджуємо динаміку експорту продукції підприємства за низку звітних періодів, тобто проведемо трендовий аналіз, навіщо складемо табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки експорту продукції ТОВ «Примед» за 2019 - 2023 рр.,  
у тис. грн.

Роки	Експорт	Абсолютний приріст		Темпи зростання, %	
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий
2019 (базис)	6612	-	-	100,00	100,00
2020	6755	143	143	102,16	102,16
2021	7001	389	246	105,88	103,64
2022	9572	2960	2571	144,77	136,72
2023	12 573	5961	3001	190,15	131,35

За таблицею 2.6 видно, що розвиток експорту протягом п'яти років (2019 - 2023 рр.) не завжди відбувався рівномірно. У цілому нині за 5 років експорт продукції збільшився на 5961 тис. грн. чи 90,15 %.

Оцінка динаміки структури експорту продукції підприємства у розрізі країн представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка динаміки та структури експорту ТОВ «Примед»  
у межах країн за 2021 – 2023 рр., у тис. грн.

Країни	Період, роки			Зміни за роками		Темпи зміни по рокам, %		Питома вага за роками, %		
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2021	2022	2023
Німеччина	3339	4700	5960	1361	1260	40,76	26,81	47,7	49,1	47,4
Польща	2023	2862	3608	839	746	41,47	26,07	28,9	29,9	28,7
Чехія	1639	2010	3005	371	995	22,64	49,50	23,4	21,0	23,9
Разом експорт	7001	9572	12 573	2571	3001	36,72	31,35	100	100	100

Відповідно до даних, поданих у таблиці 2.7. видно, що обсяги продажів збільшувалися в усіх напрямках (країнах), куди ТОВ «Примед» експортує своєї продукції. У 2021 р. найбільше збільшення експорту продукції припадало на Німеччину (+40,76 %) і Польщу (+41,47 %).

Асортиментна структура експорту оцінюється за даними таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка асортиментної структури експорту ТОВ «Примед»  
за 2021– 2023 рр., у тис. грн.

Продукція	Період, роки			Темпи зміни за роками, %		Питома вага за рокам3 и, %			Зміни питомої ваги за роками, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2021	2022	2023	2022	2023
Насіння	6273	8251	10 473	31,53	26,92	89,6	86,2	83,3	-3,4	-2,9
Горіхи	728	1321	2100	81,46	58,97	10,4	13,8	16,7	3,4	2,9
Разом експорт	7001	9572	12 573	36,72	31,35	100	100	100	-	-

Дані таблиці 2.8 показують, що найшвидшими темпами приросту зростають продажі горіхів на експорт (на 81,46 % у 2022 р. та на 58,97 % у 2023 році).

Оцінка виконання експортних контрактів за вартісними показниками проводиться у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка виконання експортних контрактів ТОВ «Примед»  
за 2021 - 2023 рр., тис. грн.

Показники	Виторг від виконання експортних контрактів за роками			Виторг за укладеними експортними контрактами за роками			Коефіцієнт виконання експортних контрактів за роками		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Оцінка виконання експортних контрактів щодо продуктів									
Насіння	6273	8251	10 473	6200	8155	9780	1,012	1,012	1,071
Горіхи	728	1321	2100	750	1274	2066	0,971	1,037	1,016
Разом	7001	9572	12 573	6950	9429	11 846	1,007	1,015	1,061
Оцінка виконання експортних контрактів країн експорту									
Німеччина	3339	4700	5960	3290	4670	5596	1,015	1,006	1,065
Польща	2023	2862	3608	2010	2814	3380	1,006	1,017	1,067
Чехія	1639	2010	3005	1650	1945	2870	0,993	1,033	1,047
Разом	7001	9572	12 573	6950	9429	11 846	1,007	1,015	1,061

Таким чином, проведений аналіз дозволив виявити низку проблем в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Примед», узагальнених у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Проблеми в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Примед»

Проблеми	Причини проблем
Підвищення рівня накладних (комерційних) витрат на експорт	Збільшення вартості автомобільних вантажоперевезень власним транспортом
Уповільнення оборотності дебіторської заборгованості з експортних операцій та погіршення її якості	Невиконання кредитної політики, дефіцит контролю (моніторингу) боргів
Зниження рентабельності експорту	Уповільнення темпів зростання експортної виручки, підвищення рівня накладних (комерційних) витрат на експорт



Основними проблемами в управлінні ЗЕД ТОВ «Примед» є: підвищення рівня накладних (комерційних) витрат на експорт; уповільнення оборотності дебіторської заборгованості з експортних операцій та погіршення її якості; зниження рентабельності експорту.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПРИМЕД»

### **3.1. Напрями вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

У економічних умовах найважливішим завданням підприємства стає вдосконалення систем управління. Оскільки зовнішньоекономічну діяльність можна як сукупність певних зовнішньоекономічних функцій суб'єкта господарювання: виробничо-господарських, організаційно-економічних, комерційних, то вдосконалення управління ЗЕД має здійснюватися за всіма цими напрямками.

Як показали результати проведеного аналізу ЗЕД ТОВ «Примед», важливою проблемою в управлінні ЗЕД підприємства є підвищення рівня накладних (комерційних) витрат на експорт. Основною причиною цього є зростання вартості автомобільних вантажоперевезень власним транспортом. На підтвердження сказаного наведемо деякі цифри: за період 2021 – 2023 років. Вартість експортних автовантажоперевезень підприємства збільшилася з 653 до 1352 тис. грн. або на 107%, а рівень транспортних витрат в експортному виторгу зріс з 9,33% до 10,75%. Це стало основною причиною зниження експортного прибутку та рентабельності експорту.

Транспортні витрати є найбільш вагомою статтею накладних витрат під час здійснення експортних операцій, у 2021 р. вони займали більше 60% всіх експортних накладних видатків. Тому резерви підвищення ефективності ЗЕД підприємства необхідно шукати саме у цьому напрямі. З метою зниження витрат на доставку продукції закордонним покупцям одним із можливих управлінських рішень може стати скорочення кількості рейсів зі збільшенням завантаження автотранспортних засобів (резерв дозавантаження автомобілів є,

виробничі потужності підприємства можуть забезпечити збільшення обсягів партій постачання готової продукції). У той самий час поставки готової продукції до інших держав у обсягах, перевищують обсяги поставок за умовами зовнішньоторговельних контрактів, потребують зберігання, що, безумовно, пов'язані з додатковими логістичними витратами. Позитивний ефект у цьому випадку може бути отриманий, якщо витрати на зберігання партії товарів будуть нижче, ніж витрати на транспортування продукції.

В даний час ТОВ «Примед» несе найбільші витрати на транспортування продукції на експорт до Німеччини (м. Гамбург). Відстань перевезення у цьому напрямі (туди – назад) становить близько 6 тис. км; кількість рейсів на рік – 12; Вартість однієї поїздки становить 42 тис. грн (середні дані за 2023 р., надані відділом продажів підприємства). У вартість вантажоперевезень власним автомобільним транспортом входить вартість автомобільного палива та інших витрат на транспорт (шини, олія, амортизація та ін.) та заробітна плата водіїв. Відповідно до термінології ІНКОТЕРМС 2010 поставки продукції здійснюються на умовах DAP «DeliveredAtPoint» («Постачання в пункті» зазначена назва місця призначення). Це означає, що продавець виконав своє зобов'язання щодо постачання, коли він надав покупцю товар,

З метою мінімізації транспортних витрат планується скоротити кількість рейсів з доставки продукції та розрахувати витрати на зберігання готової продукції за кордоном (м. Гамбург, Німеччина). При цьому враховуватимемо, що термін зберігання обсмаженого насіння і горіхів, вироблених підприємством, розфасованих і упакованих у вакуумну упаковку з поліпропіленової стрічки становлять від 6 до 12 міс. При цьому необхідно забезпечити належний температурний та вологий режим зберігання продукції. Терміни зберігання готової продукції складах встановити трохи більше 3 місяців, тобто. кількість рейсів доставки становитиме 4 рази на рік. Це дозволить підтримувати якість продукції на високому (конкурентоспроможному) рівні.

Розрахунок можливої економії транспортних витрат за рахунок оренди складу для зберігання продукції за кордоном проведено у табл 3.1.

Таблиця 3.1

Економічне обґрунтування зниження накладних витрат з ЗЕД у напрямку експорту продукції до Німеччини

Показники	Варіанти доставки та продажу продукції	
	поставки у строки, зазначені у контрактах (just in time)	продажі з орендованого складу за кордоном
1 Витрати на оренду складу для зберігання готової продукції, тис. грн.:	-	144
1.1 потрібна площа для зберігання партії товару, м <sup>2</sup>	-	40
1.2 орендної плати, грн./міс.	-	300
1.3 період оренди, міс.	-	12
2 Додаткова винагорода торговим представникам, тис. грн.	-	60
2.1 кількість торгових представників, чол.	-	2
2.2 щомісячна надбавка до заробітної плати, грн.	-	2500
2.3 період виплат, міс.	-	12
3 Транспортні витрати, тис. грн.	504	168
3.1 кількість рейсів з доставки продукції	12	4
3.2 кількість автотранспортних засобів	1	1
3.3 вартість однієї доставки (туди-назад)	42	42
4 Витрати митне оформлення, тис. грн.	9	3
4.1 кількість постачання продукції	12	4
4.2 збір за митне оформлення при електронному поданні декларації, грн.	750	750
5. Накладні (комерційні) експортні витрати, всього, тис. грн., з них витрати, пов'язані з:	513	375
5.1. доставкою продукції	504	168
5.2. зберігання продукції	-	204
5.3. митним оформленням	9	3
6. Разом економія витрат при варіанті оренди складу за кордоном, тис. грн.	-	-138
7. Разом накладні (комерційні) експортні витрати, тис. грн.	2225	2087
8. Запланована економія накладних (комерційних) експортних витрат, %	-	-6,20

Таким чином, з метою зниження накладних (комерційних) витрат на експорт рекомендовано орендувати склад для зберігання готової продукції на території торговельного представництва в Гамбурзі (Німеччина). Це дозволить знизити кількість рейсів з доставки продукції за рахунок збільшення завантаження автотранспортного засобу, дотриматися умов зовнішньоторговельного контракту. Очікувана економія накладних витрат з експорту щодо витрат на транспортування продукції становить 138 тис. грн. або 6,20%.

### **3.2. Заходи щодо збільшення обсягів експорту за рахунок участі у міжнародній виставці снекової продукції**

Ринок збуту обмежений кількістю осіб, зацікавлених у продукції підприємства, а також їхньою купівельною спроможністю. Однак кількість зацікавлених людей та рівень їхньої купівельної спроможності зростають, якщо розглядати це питання в міжнародному масштабі, а не в рамках окремо взятої країни. Якщо підходити до цієї проблеми загалом, стає зрозуміло, що вищий рівень збуту означає і вищий рівень прибутку. Отже, впливає, що міжнародний збут є основним мотивом ведення підприємством зовнішньоекономічної діяльності.

Результати проведеного аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Примед» показали зниження рентабельності експорту з двох причин: по-перше, це уповільнення темпів зростання експортної виручки, по-друге, підвищення рівня накладних витрат на експорт. Захід щодо зниження накладних (комерційних) експортних витрат був розроблений у п. 3.1. роботи. Тому наступний захід має бути спрямований на збільшення обсягів збуту продукції на експорт (експортної виручки).

В даний час смажені насіння соняшника та горіхи дуже популярні як снєк у багатьох країнах світу. З метою збільшення обсягів експорту продукції необхідно з усього комплексу можливих заходів щодо її просування зробити основний наголос на заходи, створені задля придбання нових покупців як на

внутрішньому ринку, а й у міжнародних ринках. Постійним просуванням товарів та розвитку бізнесу є виставки. Вони дозволяють встановити особистий контакт із клієнтами, інформації про яких немає в жодних джерелах, які не відгукуються на рекламу, поштові розсилки, телефонні дзвінки, зустрітися з якими у звичайному режимі важко чи неможливо.

З метою розширення ЗЕД у напрямку експорту рекомендується участь у міжнародній виставці кондитерських виробів та снєків «Sweets & Snacks EXPO 2023», яка відбудеться у вересні 2023 р. у м. Чикаго (США). Цей захід позначено у бізнес-плані ТОВ «Примед» у розділі «План експорту».

Для розрахунку економічного ефекту від запропонованого заходу необхідно розрахувати витрати, пов'язані з участю у виставці, визначити передбачувану кількість контактів з потенційними покупцями, оцінити вартість продукції, яка може бути реалізована, а також обсяги можливих угод та відповідний дохід підприємства.

Розрахунок витрат на участь у виставці проведено у таблиці 3.2. Усі витрати вказані у гривнях з перерахунком (за потребою) іноземної валюти за курсом, що склався на дату проведення розрахунків.

Таблиця 3.2

Витрати ТОВ «Примед» на участь у міжнародній виставці снєкової продукції «Sweets & Snacks EXPO 2023»

Витрати	Ціна, грн.
Реєстраційний збір за участь у виставці	9500
Орендні плати за надання у тимчасове володіння та користування частини площі виставкового центру	49 680
Виготовлення рекламної продукції (буклети, зразки)	5000
Виготовлення зовнішньої реклами (виноска на логотип на плані виставки, виставковий щит біля павільйону, прапор біля виставкового стенду)	8000
Вартість проїзду персоналу (2 чол.), що працює на виставці:	227 500
Витрати на проживання персоналу, що працює на виставці, у готелі	31 740
Відрадженьня добові	35 000
Інші непередбачені витрати, пов'язані з участю у виставці	10 000
Разом витрати на участь у міжнародній виставці	376 420

Ефективність виставкової діяльності підприємства оцінюється порівнянням можливого приросту обсягів продажу продукції та витрат на участь у виставці. Основою розрахунку є середня можлива кількість нових клієнтів (контактів) на 1 експонента. Залежно від типу виставки кількість незацікавлених відвідувачів може становити від 16 до 50%. З-поміж відвідувачів, які виявили інтерес до предмета виставки, лише 20–30 % можуть розглядатися як потенційні клієнти. Середня можлива кількість нових клієнтів (контактів) на 1 експонента, розраховується за формулою (3.1) [46]:

$$K = N \times (1 - K_0) \times K_P \times K_R / NE, \quad (3.1)$$

де  $K$  - середня можлива кількість нових контактів на 1 експонента, чол.;

$N$  - загальна можлива кількість відвідувачів на виставці, чол.;

$NE$  – кількість експонентів (учасників) на виставці, од.;

$K_0$  – коефіцієнт переговорів, які призводять до результату (0,16–0,5);

$K_P$  - коефіцієнт потенційних клієнтів (0,2-0,3);

$K_R$  – коефіцієнт результативності переговорів (0,25).

Розрахунок економічного ефекту від участі підприємства у міжнародній виставці снекової продукції представлений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок економічного ефекту від участі ТОВ «Примед» у міжнародній виставці «Sweets & Snacks EXPO 2023»

Показники	Значення
1	2
1 Витрати участь у виставці (З), тис. грн.	376
2 Очікувана кількість відвідувачів (за даними організаторів) (N), чол.	25 000
3 Число учасників виставки (за даними організаторів) (NE), чол.	250
4 Коефіцієнт переговорів, що не призводять до результату ( $K_0$ )	0,33
5 Коефіцієнт потенційних клієнтів ( $K_P$ )	0,25
6 Коефіцієнт результативності переговорів ( $K_R$ )	0,25
7 Середня можлива кількість нових клієнтів (контактів) на 1 експонента, чол. ( $K = N \times (1 - K_0) \times K_P \times K_R / NE$ )	4
8 Експортна виручка, тис. грн. (дані за 2021 р.)	12 573

Продовження таблиці 3.4

1	2
9 Середній обсяг експортної виручки, для 1 покупця, тис. грн. (дані відділу збуту за 2021 р., отримані як приватне від поділу експортної виручки на кількість зовнішньоторговельних контрактів)	194
10 Очікуваний додатковий експортний виторг, отриманий від участі у міжнародній виставці, тис. грн.	776
11 Очікуваний приріст експортного доходу, %	6,17
12 Додатковий прибуток від продажу, тис. грн. (розрахована відповідно до сформованого рівня рентабельності продажів на експорт у 2021 р.)	63
13 Показник повернення інвестицій у виставкову діяльність, %	106,38

Розрахунки, подані у табл. 3.3 показують, що від участі ТОВ «Примед» у міжнародній виставці снекової продукції очікується збільшення експортної виручки на 776 тис. грн. чи 6,17 % з допомогою встановлення нових зарубіжних контактів. Кожна гривня, інвестована у виставкову діяльність, повертається та приносить додатково 6,38 гривень. Крім того, участь у міжнародній виставці допоможе ТОВ «Примед» вирішити найважливіші завдання, як: залучення потенційних клієнтів та визначення нових потенційних ринків збуту.

Для того щоб визначити ефективність обраної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності необхідно визначити економічну ефективність заходів, що реалізуються в її рамках.

Економічне обґрунтування прийнятих рішень з управління ЗЕД підприємства проводиться шляхом розрахунку показників економічної ефективності, які можна розділити на дві групи: показники ефекту (визначаються як абсолютні величини, що виражаються у відповідних грошових одиницях як різниця між результатами та витратами); показники



економічної ефективності (визначаються з урахуванням ставлення результатів до витрат, виражаються у відносних одиницях).

Фінансові результати ЗЕД підприємства у напрямі експорту, очікувані після практичного застосування розроблених заходів, оцінимо за даними, поданими у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка фінансових результатів ЗЕД у ТОВ «Примед» після впровадження розроблених заходів щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю, тис. грн.

Показники	До розробки заходів (2023 р.)	Після розробки заходів (прогноз)	Зміни	Темпи зміни, %	Пояснення
Експортний виторг	12 573	14 071	1498	11,91	Збільшення за рахунок: - стимулювання покупців від запровадження знижок (на 722 тис. грн.); - участі у міжнародній виставці (на 776 тис. грн.)
Валовий прибуток	3240	3633	393	12,13	Різниця між експортною виручкою та собівартістю реалізованих на експорт товарів
Накладні (комерційні) витрати на експорт	2225	2353	127	5,71	Зниження за рахунок економії транспортних витрат (-138 тис. грн.) Збільшення за рахунок зростання обсягів продажу продукції на експорт (на 265 тис. грн.)
Прибуток від продажів від експортних операцій	1015	1280	265	26,11	Збільшення за рахунок: - стимулювання покупців від запровадження знижок (на 64 тис. грн.); - участі у міжнародній виставці (на 63 тис. грн.) - скорочення накладних витрат (138 тис. грн.)
Податок на прибуток	203	256	53	26,11	Ставка прибуток організацій – 20 %
Чистий прибуток за експорту	812	1024	212	26,11	

Відповідно до даних, наведених у таблиці 3.4, практичне застосування розроблених заходів щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічної діяльності сприятиме покращенню фінансових результатів підприємства з експортних операцій.

Збільшення експортної виручки очікується на 1498 тис. грн. або на 11,91%, у тому числі за рахунок стимулювання покупців від впровадження знижок (на 722 тис. грн) та участі у міжнародній виставці (на 776 тис. грн.).

Досить суттєве зниження очікується за накладними (комерційними) експортними витратами у частині транспортних витрат (на 138 тис. грн.). Це позитивно вплине на динаміку сукупних накладних витрат на експорт, темпи приросту яких очікуються лише на рівні 5,71 %, тоді як у 2023 р. накладні експортні витрати зростали темпами приросту 35,92 %.

Збільшення експортної виручки при одночасному зниженні витрат на продаж продукції експорту вплине на прибуток від продажів експортної продукції, приріст якої очікується на 265 тис. грн. або на 26,11% та кінцевий фінансовий результат зовнішньоекономічної діяльності підприємства (чистий прибуток).

Ефективність функціонування господарюючих ланок у системі міжнародного поділу праці визначається показником рентабельності продукції, що експортується. Для прийняття обґрунтованого рішення щодо вибору їх міжнародного виробничого профілю важливо знати величину цього показника.

Відповідно до показниками, поданими у таблиці 3.5, внаслідок прийняття рішення керівництвом ТОВ «Примед» про впровадження розроблених заходів щодо вдосконалення управління ЗЕД підприємства очікується підвищення показників рентабельності як у експортних операціях, і у всій діяльності підприємства, тобто. від продукції як внутрішньому, і на зовнішньому ринках.

Таблиця 3.5

Оцінка рентабельності експорту до ТОВ «Примед» після впровадження розроблених заходів щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю

Показники	До розробки заходів (2023 р.)	Після розробки заходів (прогноз)	Зміни	Темпи зміни, %
1. Виторг від реалізації продукції, тис. грн., з неї:	63 183	64 681	1498	2,37
1.1. Експортний виторг	12 573	14 071	1498	11,91
2. Витрати виробництва та реалізацію продукції, тис. грн., з них:	58 123	59 356	1233	2,12
2.1. Експортні витрати	11 558	12 791	1233	10,67
3. Прибуток від продажу, тис. грн., з неї:	5060	5325	265	5,24
3.1. Прибуток від експорту	1015	1280	265	26,11
4. Рентабельність продажів у загалом на підприємстві, %	8,01	8,23	0,22	2,75
4.1. Рентабельність продажів з експорту, %	8,07	9,10	1,03	12,76
5. Рентабельність продукції загалом на підприємстві, %	8,71	8,97	0,26	2,99
5.1. Рентабельність експорту, %	8,78	10,01	1,23	14,01

Таким чином, розроблені заходи щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Примед» показали свою ефективність, яка виражається у збільшенні фінансових результатів (доходу та прибутку) та підвищенні рентабельності діяльності.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження були зроблені наступні висновки:

У разі постійних змін зростає актуальність дослідження питань динамічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Розширення міжнародного співробітництва, поглиблення кооперування, створення спільних міжнародних проектів потребує перегляду низки теоретичних та методичних положень механізму управління цією сферою діяльності. Вітчизняні промислові підприємства досить беруть активну участь у здійсненні експортно-імпортних операцій. У зв'язку з цим вивчення питань управління ЗЕД підприємств та пошук напрямів її вдосконалення є актуальними.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні основи організації управління ЗЕД. Вивчення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» дозволило зробити висновок, що ЗЕД є складним і багатоаспектне явище, що включає різні форми і напрями міжнародного обміну, а серед дослідників не склалося єдиного розуміння сутності цього економічного явища. Вивчення різних підходів до розуміння сутності ЗЕД дозволило дати таке визначення: зовнішньоекономічна діяльність – це одна із сфер економічної діяльності держави, підприємств, фірм, що тісно пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів. В даний час ЗЕД здійснюється у таких основних формах: зовнішня торгівля, виробнича співпраця та кооперація, науково-технічна співпраця, інвестиційна співпраця, міжнародні кредитні та валютно-фінансові відносини.

У виконання роботи було досліджено правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні, під яким розуміється сукупність заходів, сприяють здійсненню зовнішньоекономічної політики держави. До найважливіших законодавчих документів правового регулювання ЗЕД належать Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність підприємства».

Дослідження процесу управління ЗЕД підприємства дозволило на основі узагальнення та систематизації точок зору різних учених-економістів представити таке визначення: управління ЗЕД – це цілеспрямована взаємодія керуючої та керованої системи, внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства у процесі послідовного проходження етапів формування зовнішньоекономічних зв'язків з іноземними партнерами для досягнення цілей підприємства. Основними етапами управління ЗЕД є планування, виконання, облік, контроль, аналіз та коригування. Послідовне проходження цих етапів дозволить детально опрацювати взаємодію елементів системи та самого процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю з тими суб'єктами, які надають управлінський вплив.

Об'єктом дослідження у роботі виступило ТОВ «Примед». Нині підприємство розширює свої виробничі потужності та динамічно розвивається із щорічним приростом виручки від продукції понад 30 %. Підприємство має достатню платоспроможність та перебуває у стійкому фінансовому стані.

У другому розділі було проведено аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Примед», який дозволив зробити такі висновки:

1) зовнішньоекономічна діяльність підприємства ведеться у напрямі експорту до Німеччини, Польщі Чехії, де є представництва підприємства. Як метод ЗЕД застосовуються прямі поставки власним автомобільним транспортом.

2) зовнішньоекономічна діяльність підприємства ведеться за низкою послідовних етапів, основними з яких є: передконтрактна підготовка; підготовка та підписання контракту, реєстрація контракту в уповноваженому банку; митне оформлення та відвантаження товарів; розрахунки за угодою.

3) підприємство має в своєму розпорядженні достатній набір інструментів для мінімізації експортних ризиків (страхування, хеджування, перевірка платоспроможності та репутації клієнтів, юридичний супровід угоди та інші).

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Примед» за період 2021-2023 років. показав такі результати та проблеми:

1) експортні поставки займають значне місце у діяльності підприємства: на експорт у 2023 р. було поставлено близько 20% загального обсягу продукції. За аналізований період загальний обсяг експортних поставок зріс майже на 80%, що, проте, нижче за темпи приросту продукції, реалізованої на внутрішньому ринку.

2) постачання продукції збільшувалися в усіх напрямках експорту – Польща, Чехія та Німеччина. Основу експорту становлять постачання до Німеччини (близько 47 % у структурі експорту у 2023 р.).

3) збільшення виробничих потужностей та підвищення попиту на продукцію підприємства з боку закордонних споживачів сприяли перевиконанню плану постачання близько 6 % у 2023 р.

4) основними чинниками збільшення карбованцевої експортної виручки стали збільшення фізичного обсягу експорту продукції за зовнішньоторговельних контрактів і зростання цін експортовані товари..

5) динаміка накладних (комерційних) витрат характеризується випереджаючими темпами приросту в порівнянні з експортним виторгом (у 2021 році темпи приросту накладних (комерційних) витрат склали 35,92%, а експортної виручки від продажів 31,35%). На це найбільше вплинуло збільшення витрат, пов'язаних із доставкою продукції власним автотранспортом, які займають найбільшу питому вагу у накладних витратах на експорт.

б) через збільшення рівня накладних витрат темпи приросту прибутку від реалізації експортної продукції у 2023 р. сповільнилися, а рентабельність експорту знизилася (з 8,92% до 8,78%), тобто. кожен карбованець витрат, понесених підприємством під час здійснення ЗЕД, приніс менше прибутку. У цілому нині рентабельність продукції, реалізованої зовнішньому ринках, перевищує рентабельність продукції внутрішньому ринку (8,78 % проти 8,71 %), що свідчить про доцільність експорту.

7) у цілому нині оборотність коштів, вкладених у експортні операції, прискорилася. При цьому скоротилася тривалість операційного та фінансового циклів. Водночас спостерігається негативна тенденція уповільнення оборотності дебіторської заборгованості за експортними операціями (з 52 до 63 днів за 2019–2023 рр.) та погіршення її якості (збільшення частки простроченої заборгованості).

Проведений аналіз дозволив виявити низку проблем в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Примед», а саме:

- підвищення рівня накладних (комерційних) витрат на експорт;
- погіршення якості розрахунків та уповільнення оборотності дебіторської заборгованості за експортними операціями;
- зниження рентабельності експорту.

Для вирішення першої проблеми з метою зниження накладних експортних витрат щодо витрат на транспортування продукції рекомендовано орендувати склад для зберігання готової продукції на території торговельного представництва в Гамбурзі (Німеччина). Відповідно до проведених розрахунків це дозволить отримати економію накладних витрат з експорту на 138 тис. грн. або на 6,20% з допомогою зниження кількості рейсів доставки продукції.

З метою вирішення другої проблеми, пов'язаної з погіршенням якості розрахунків та уповільненням оборотності дебіторської заборгованості за експортними операціями, рекомендовано запровадити Регламент заходів впливу та системи штрафів при настанні прострочення платежу, а також запровадити знижки для кожної категорії експортних угод залежно від ціни та обсягу партії постачання. Дані заходи сприятимуть підвищенню контролю та попередження виникнення простроченої дебіторської заборгованості, і навіть стимулювання покупців збільшення обсягу закупівель, рахунок чого очікується збільшення експортної виручки на 722 тис. крб. чи 5,74 %.

Для вирішення третьої проблеми – зниження рентабельності експорту – заходи були спрямовані у двох напрямках: зниження накладних (комерційних) витрат у частині витрат на транспортування (у рамках вирішення першої

проблеми) та стимулювання збуту для збільшення експортної виручки. Для цього рекомендовано участь у міжнародній виставці снекової продукції "Sweets & Snacks EXPO 2021" (м. Чикаго, США), що також передбачено бізнес-планом ТОВ «Примед» , розділ "План експорту". У процесі обґрунтування заходу розраховано витрати, пов'язані з участю у виставці, а також обсяги можливих угод, відповідний експортний дохід підприємства, а також рентабельність інвестицій у виставкову діяльність. Розрахунки показали, що з участі у виставці очікується збільшення експортної виручки на 776 тис. грн. чи 6,21 % з допомогою встановлення нових міжнародних контактів.

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Примед» показала, що у разі їх практичного застосування очікується наступних результатів:

- збільшення експортної виручки на 11,91% та прибуток від проведення експортних операцій на 26,11%;

- підвищення показника рентабельності експорту на 1,23 процентних пункти, рівень якого прогнозується на 10,01 %.

Запропонований комплекс заходів за умови їх практичного застосування може підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності у напрямку експорту та позитивним чином позначитися на фінансово-економічному становищі підприємства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.	Алексеева Т.І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ЗЕД підприємства. <i>Вісник НТУ «ХПІ»</i> , 2013. № 7 (981). С. 3-9.
2.	Баула О.В., Сачук А.В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі. <i>Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси</i> . 2013. Том 7.С.64-68.
3.	Блажжун О.Ю., Тимошенко Н.Ю. Шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. <i>Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу Київського політехнічного інституту імені Сікорського. Серія: Актуальні проблеми науки та управління</i> . Київ, 2016. Випуск № 10. С. 218-224.
4.	Богацька Н.М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. <i>Ефективна економіка</i> . 2019. № 4. URL: <a href="http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=6993">http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=6993</a> .
5.	Бондар Ю. А., Дорошенко Т. М. Економічна безпека підприємства як фактор забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. <i>Розвиток методів управління та господарювання на транспорті</i> . 2022. Вип. 1. С. 70-82.
6.	Бондар Ю.А., Легінькова Н.І, Фабрика І.В. Особливості механізму державної підтримки національного товаровиробника в умовах СОТ. <i>ЛОГОС. МИСТЕЦТВО НАУКОВОЇ ДУМКИ</i> . 2020. № 10. С. 22-29.
7.	Бортнікова М.Г., Чиркова Ю.Л. Формування концептуальної моделі управління фінансовими ресурсами підприємства у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. <i>Економіка. Фінанси. Право</i> . 2021. № 10(1). С.9-12.
8.	Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. <i>Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики</i> . 2020. № 1. С. 146-159.

9.	Бугас В.В., Самійленко М.А. Реалії зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних і іноземних підприємств. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <a href="http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&amp;z=6059">http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&amp;z=6059</a>
10.	Веб-сайт ТОВ «Примет». URL: <a href="https://primed.com.ua/">https://primed.com.ua/</a>
11.	Вівчевич А.М. Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. Львів: Афіша, 2016. 140 с.
12.	Вітко Ю. Д. Морфологічний аналіз сутності поняття зовнішньоекономічна діяльність підприємств. <i>Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.</i> 2016. № 249. С. 101–109.
13.	Гавловська Н.І. Застосування сучасних технологій управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств. <i>Вісник ХНУ (економічні науки).</i> 2016. № 2. С. 117-119.
14.	Гавловська Н.І. Особливості ідентифікації механізмів управління у процесі забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств. <i>Науковий вісник Ужгородського національного університету.</i> 2016. Вип. 6. Ч. 1. С. 52-55.
15.	Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції. <i>Інноваційна економіка.</i> 2021. № 1-2. С. 68-73.
16.	Горященко Ю. Г., Швець А. М. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. <i>Молодий вчений.</i> 2021. № 3(2). С. 345-350.
17.	Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. 5-те видання перероблене та доповнене. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 410 с.
18.	Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2004. 72 с.
19.	Дугієнко Н. О., Сідоров М. Ю. Управління інноваціями у системі забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. <i>Інфраструктура ринку.</i> 2017. № 5. С. 128-131. URL: <a href="http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/5_2017_ukr/27.pdf">http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/5_2017_ukr/27.pdf</a> .

20.	Економіка Німеччини зросла в третьому кварталі 2022 року. URL: <a href="https://www.dw.com/ru/ekonomika-germanii-v-tretem-kvartale-2022-goda-vyroslo-na-03/a-63584512">https://www.dw.com/ru/ekonomika-germanii-v-tretem-kvartale-2022-goda-vyroslo-na-03/a-63584512</a>
21.	Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., О. С. Копитцова. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку. <i>Бізнес Інформ</i> . 2021. № 6. С. 38-43.
22.	Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник. Київ: Кондор, 2017. 168с
23.	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <a href="http://zakon.rada.gov.ua">http://zakon.rada.gov.ua</a>
24.	Закон України «Про Митний тариф України» від 2014, № 20-21, URL: <a href="http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/584-18">http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/584-18</a>
25.	Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. / Ю.Г. Козак, Є.В. Савельєв [та ін.]. 6-е вид., перероб. та доп./ ред. Ю.Г. Козак. Київ: ЦУЛ, 2019. 292 с.
26.	Кириченко О.А., Ваганов К.Г. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства URL: <a href="http://www.nbuiv.gov.ua">www.nbuiv.gov.ua</a>
27.	Клепікова С.В., Яцина М.Г., Другова О.С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. <i>Економіка. Фінанси. Право</i> . 2021. № 11. С. 18-22.
28.	Ковальчук Ю.А., Гонтарева І.В. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. <i>Молодий вчений</i> . 2020. № 12(2). С. 132-134.
29.	Ковтун Е. О. Теоретичні аспекти маркетингових досліджень при здійсненні підприємством зовнішньоекономічної діяльності. <i>Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки</i> . 2021. № 1. С. 197-202.
30.	Комарецька П.В. Сутність та значення фінансового потенціалу для розвитку підприємства в сучасних умовах. <i>Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна “Шляхи рішення проблем функціонування економічних систем”</i> : частина друга. 2004. Вип. № 630.

	C.163-166.
31.	Конституція України: № 254к/96ВР. Прийнята на V сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: <a href="http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96-%E2%F0">http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96-%E2%F0</a>
32.	Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. <i>Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.</i> 2021. № 4. С. 78-83.
33.	Ларіна Т.Ф., Фурса В.А., Болотна О.В. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації міжнародної економіки. <i>Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки.</i> 2019. № 11. С. 147-151.
34.	Любич Б.Б. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. <i>Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки.</i> 2013. Вип.1(25). С. 48-53.
35.	Максименко І.Я., Максименко Ю.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: облікове відображення придбання запасів за іноземну валюту. <i>Інвестиції: практика та досвід.</i> 2020. № 21–22. С. 73–77.
36.	Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. <i>Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.</i> 2021. № 2(6). С. 72–81
37.	Мисик Г.І., Римарева Л.М. Проблеми ефективної зовнішньоекономічної діяльності України. <i>Збірник наукових праць Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету. Серія: Економічні науки Вінниця.</i> 2015. Випуск №8. С. 124-134.
38.	Митний кодекс України від 2012 зі змінами та доповненнями. URL: <a href="http://zakon.rada.gov.ua">http://zakon.rada.gov.ua</a>
39.	Наказ Державної митної служби України від 25.11.2003 N 796. Про внесення змін і доповнень до порядку здійснення митними органами контролю за визначенням країни походження товару. URL:

	<a href="http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1175-03">http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1175-03</a>
40.	Наказ Міністерства фінансів України від 31.05.2012 № 657 Про виконання митних формальностей відповідно до заявленого митного режиму. URL: <a href="http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1669-12">http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1669-12</a>
41.	Насипайко Д.С. Подплетній В.В. Основні ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах розвитку глобалізаційних процесів. <i>Державне управління: удосконалення та розвиток</i> . 2020. № 11. URL: <a href="http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_11_15">http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_11_15</a> .
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.	Пергат Л. І. Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. <i>Проблеми матеріальної культури. Економічні науки</i> . 2012. № 88. С. 114–119. URL: <a href="http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91093/29-Perhat.pdf?sequence">http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91093/29-Perhat.pdf?sequence</a>
44.	Податковий кодекс зі змінами та доповненнями. URL: <a href="http://sfs.gov.ua/nk/">http://sfs.gov.ua/nk/</a>
45.	Постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2002 р. N 1569 «Про затвердження Порядку справляння єдиного збору у пунктах пропуску через державний кордон». URL: <a href="http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1569-2002-%D0%BF12">http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1569-2002-%D0%BF12</a> .
46.	Постанова Кабінету Міністрів України від 5 жовтня 2011 р. № 1030 «Деякі питання здійснення попереднього документального контролю в пунктах пропуску через державний кордон України». URL: <a href="http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96%E2%F0">http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96%E2%F0</a>
47.	Пробоїв О.А., Т.А. Горан. Зовнішньоторговельна діяльність вітчизняних підприємств у регіональному контексті в рамках співпраці з країнами ЄС. <i>Інфраструктура ринку</i> . 2020. Вип. 45. С. 142-151.
48.	Пузирьова П.В. Вдосконалення управління персоналом шляхом мінімізації економічного ризику. <i>Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук.</i>

	<i>праць</i> . 2008. Вип. № 11. С.43-46.
49.	Пузирьова П.В. Оцінка економічного ризику в управлінні фінансовим потенціалом підприємств в Україні. <i>Формування ринкових відносин в Україні</i> . 2008. № 10. С. 131-134.
50.	Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 390 с.
51.	Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. <i>Економіка та держава</i> . 2021. № 10. С. 152-158.
52.	Чмут А.В. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств Херсонської області: економіко-статистичний аналіз. <i>Бізнес Інформ</i> . 2021. № 10. С. 152-158.
53.	Шарко Є.І. Підвищення ефективності діяльності малого підприємства шляхом оптимізації оподаткування та залучення зовнішнього аудиту. <i>Креативний простір</i> . 2021. № 5. С. 33-34.
54.	Швайко М.Л., Шевченко Є.С., Тимошенко О.Ю. Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної економічної кризи. <i>Економіка та держава</i> . 2021. № 6. С. 118-123.
55.	Шталь Т.В., Захаренко І.В. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства: конкурентні переваги та державне регулювання. <i>Бізнес Інформ</i> . 2021. № 12. С. 21-27.
56.	Як Німеччина братиме участь у відновленні України. URL: <a href="https://www.dw.com/ru/kak-germania-budet-ucastvovat-v-vostanovlenii-ukrainy-posle-ee-pobedy/a-63542814">https://www.dw.com/ru/kak-germania-budet-ucastvovat-v-vostanovlenii-ukrainy-posle-ee-pobedy/a-63542814</a>
57.	Carl A. Nelson. Import/export. How to take your business across borders. Fourth edition. New York, 2009. P. 433.
58.	Incoterms 2020. ICC rules for the use of domestic and international trade terms. Paris, France International Chamber of Commerce (ICC), 2019. P. 201.
59.	Shynkar, S., Gontar, Z., Dubyna, M., Nasypaiko, D., & Fleychuk, M. (2020). Assessment of economic security of enterprises: theoretical and methodological aspects. <i>Business: Theory and Practice</i> , 21(1), 261-271.
60.	Stouraitis V., Kyritsis M. Small and medium-sized enterprises' exporting: Home

	and host country motivators effect on first and successive export venture decisions. Management: Journal of Contemporary Management Issues. 2016. Vol. 21(1). URL: <a href="https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&amp;id_clanak_jezik=237866">https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&amp;id_clanak_jezik=237866</a>
--	--