

**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 ТОВ  
«ВУДС УКРАЇНА»**

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

Студент ІV курсу групи МЗЕД-20.26 \_\_\_\_\_ Чумаков Данило Сергійович

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:  
Горобець Олена

ID перевірки:  
1016271924

Дата перевірки:  
22.05.2024 06:08:14 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet

Дата звіту:  
26.05.2024 18:57:55 EEST

ID користувача:  
88017

Назва документа: dip\_m\_Чумаков

Кількість сторінок: 28 Кількість слів: 12659 Кількість символів: 98911 Розмір файлу: 3.15 MB ID файлу: 1016061757

## 42.8% Схожість

Найбільша схожість: 8.52% з Інтернет-джерелом (<https://www.inspiredminds.de/uk/so-vze-zrobiv-dla-ukraini-ii-golovnij-..>)

42.8% Джерела з Інтернету

1000

Сторінка 30

Пошук збігів з Бібліотекою не проводився

## 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

2

**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  
Чумакова Данила Сергійовича**

**1. Тема роботи:** «Управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Вудс Україна»

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

затверджені наказом НАСОА №65 від 23.02.2024 р.

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

**3. Вихідні дані до роботи:** наукові публікації українських і зарубіжних учених, матеріали міжнародних конференцій з питань управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, договори та нормативні документи; 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):** розкрити сутність економічної категорії «зовнішньоекономічна діяльність підприємства»; виокремити основні принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві; охарактеризувати механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю; проаналізувати фінансово-економічну діяльність та конкурентоспроможність ТОВ «Вудс Україна»; дослідити зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Вудс Україна»; обґрунтувати стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Вудс Україна"; охарактеризувати етапи впровадження стратегії розвитку підприємства.

**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	17.02.2024 – 20.02.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	21.02.2024 – 29.02.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.03.2024 – 25.03.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	26.03.2024 – 15.04.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.04.2024 – 06.05.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.05.2024 – 14.05.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.05.2024 – 19.05.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.05.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.05.2024 – 25.05.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	28.05.2024 – 30.05.2024

Студент \_\_\_\_\_ **Д.С. Чумаков**  
( підпис )

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

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність економічної категорії «зовнішньоекономічна діяльність підприємства»	7
1.2. Основні принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві	10
1.3. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю	15
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ВУДС УКРАЇНА»	
2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Вудс Україна»	24
2.2. Дослідження зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вудс Україна»	33
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ВУДС УКРАЇНА»	
3.1 Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Вудс Україна"	41
3.2. Етапи впровадження стратегії розвитку підприємства	49
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Актуальність дослідження зумовлена необхідністю аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств з метою визначення впливу зовнішньоекономічної діяльності на показники їх фінансово-господарської діяльності та оцінки перспектив розвитку. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств та зовнішньоекономічні зв'язки є важливою складовою розвитку економіки та господарської діяльності всієї країни. Зовнішньоекономічна діяльність країни відповідає за поліпшення платіжного балансу і є важливим джерелом доходів бюджету. Підприємства країни здійснюють основну зовнішньоекономічну діяльність (експорт та імпорт). Таким чином вони не тільки підвищують інтегрованість внутрішнього ринку, але й допомагають країні продемонструвати свій експортний та економічний потенціал на світовому ринку.

Науковим дослідженням формування організації та механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств займаються вчені країни та зарубіжжя: Багрової І.В., Батченко Л.В., Васюренка В.О., Вовк С.В., Гофмана Н.Ф., Дем'яненко А.Г., Кредісова О.І., Кузьміна О.Є., Михайлової Л.І., Нижника В.М., Редіна Н.І., Шкурупія О.В., Яковлева А.І. та ін.

Суттєві надбання при дослідженнях проблем аналізу і оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства мають такі вітчизняні та закордонні вчені, як: Анісімова О.М., Дем'яненко А.Г., Дідківський М.І., Дроздова Г.М., Єрохіна Є.А., Пузирьова П.В., Янковський Н.А.

Підприємства є особливими учасниками зовнішньоекономічних зв'язків, масштаби яких у більшості випадків залежать саме від зовнішньої торгівлі із суб'єктами господарювання інших країн. Багато різних факторів впливають на ефективність бізнесу. Від її інтенсивності, спрямованості та тривалості значною

мірою залежить кінцевий результат діяльності підприємства: обсяги виробництва та реалізації продукції, собівартість, прибуток, рівень рентабельності, фінансова стійкість. Розвиток конкуренції призводить до необхідності підвищення ефективності діяльності підприємств, важливою частиною якої є вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності на мікрорівні повинна встановлюватися на основі адаптації підприємств до вимог міжнародного ринку.

Для ефективного виходу на зовнішні ринки в будь-якій сфері підприємства повинні володіти практичними та теоретичними знаннями в управлінні та здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, повинні керувати своїм маркетингом і через це інвестувати, впроваджувати інновації, виробляти та продавати. Виявляти та комплексно використовувати поточні та майбутні ринкові можливості, які існують. Необхідно усвідомлювати, що впровадження такого виду діяльності, як «Управління зовнішньоекономічним розвитком» на підприємствах, спрямоване на прийняття економічно обґрунтованих рішень щодо управління проектами та шляхом ефективною реалізацією вивести підприємство на нові та кращі ринкові позиції, підвищити попит на товар покращує його фінансове становище і відповідно збільшує сегмент доходу.

Сьогодні українська економіка переживає безпрецедентний за всю її історію шок. Повномасштабне військове вторгнення в сусідні країни завдало потужного удару по кожній ланці нашої економічної системи. Зменшився випуск основних видів продукції, особливо тих, що складають основу експортного потенціалу України. Крім того, були заблоковані порти, тому зовнішня торгівля становила переважну більшість. У регіоні руйнується транспортно-логістична, соціальна, маркетингова та інженерна інфраструктури. Підприємства не можуть здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Відтік людей за кордон, деякі на захід країни, тимчасово позбавив сотні тисяч, якщо не мільйони, активного економічного життя.

В умовах воєнного стану учасники української зовнішньоекономічної діяльності опинилися в досить складній ситуації, яка потребує застосування спеціальних правових можливостей вирішення договірних спорів. Особливо гостро ця проблема стоїть у частині виконання зобов'язань та матеріально-технічного забезпечення. Питання логістики стали серйозною проблемою для більшості компаній, як експортерів, так і імпортерів. Бізнесу довелося швидко перебудовувати процеси, щоб забезпечити закупівлю товарів, сировини чи комплектуючих або, навпаки, доставку власної продукції за кордон. З окупацією та блокадою українських морських портів, порушенням авіасполучення та розривом торговельних відносин з агресорами (Російською Федерацією та Білоруссю) західний кордон України став основними воротами у світ.

*Мета і завдання дослідження.* Метою даного дослідження є вироблення рекомендацій щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрито сутність економічної категорії «зовнішньоекономічна діяльність підприємства»;
- виокремлено основні принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві;
- охарактеризовано механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- проаналізовано фінансово-економічної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Вудс Україна»;
- досліджено зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Вудс Україна»;
- обґрунтовано стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Вудс Україна";
- охарактеризовано етапи впровадження стратегії розвитку підприємства.



*Об'єктом кваліфікаційної роботи* є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

*Предметом кваліфікаційної роботи* є теоретико-методологічні засади підвищення та забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

*Методи дослідження.* У процесі виконання досліджень використано методи аналізу, синтезу, групування, індексний, графічний, індукції та дедукції методи узагальнення результатів дослідження тощо. У процесі підготовки роботи використовувались методи дослідження, що базуються на загальнонаукових та емпіричних прийомах економічної науки. Тому в процесі оцінки умов та результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємств були використані економіко-статистичний метод та метод абстрагування, методи систематизації та узагальнення.

*Інформаційною база* дослідження є внутрішня інформація підприємств, законодавчі та нормативні акти зовнішньоекономічної діяльності, праці вітчизняних і зарубіжних вчених, наукові публікації в журналах, статистичні дані, довідкові матеріали тощо.

*Практичне значення* отриманих результатів полягає у можливості впровадження в практику досліджуваного підприємства та ряду інших сучасних підприємств узагальнених теоретичних та практичних аспектів механізму підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить 8 таблиць, 12 рисунків, 75 літературних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

### ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність економічної категорії «зовнішньоекономічна діяльність підприємства»

Важливою умовою економічного зростання країни є її зовнішньоекономічна діяльність. Це особливо важливо на сучасному етапі становлення інтенсивного розвитку процесів міжнародної економічної інтеграції, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці та глобалізації світової економіки. За рахунок зовнішньоекономічної діяльності забезпечується розвиток перспективних експортоорієнтованих галузей. За рахунок зовнішньоекономічної діяльності країни розв'язують проблему нестачі енергоносіїв, інноваційних технологій, машин і обладнання [8].

Жодна країна світу не може розвивати власні виробничі процеси та забезпечувати економічне зростання без ефективного використання переваг міжнародного поділу праці та сукупного потенціалу міжнародної науки і техніки. Зацікавленість окремих країн у співпраці з іншими країнами зумовлена економічними, політичними та соціальними вигодами, які приносить міжнародне співробітництво .

Для того щоб значно підвищити ступінь відкритості економіки України, необхідно створити більш сприятливі умови для доступу підприємств на зарубіжні ринки. Розширення доступу підприємств на зовнішні ринки може бути ефективним тільки в тому разі, якщо фахівці в галузі зовнішньоекономічної діяльності ("ЗЕД") опанують теорію і практику управління та впровадження.

Сутність ЗЕД підприємства - це сукупність зовнішньоекономічних заходів, що здійснюються у сфері економічної діяльності, які проводяться підприємством з метою одержання прибутку шляхом створення та реалізації конкурентних переваг у результаті доступу на зарубіжні ринки [4]. Під управлінням зовнішньоекономічною діяльністю підприємства слід розуміти комплексне оцінювання та моделювання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, разом зі встановленими взаємозв'язками всіх секторів підприємства, з метою отримання прибутку на зовнішніх ринках. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності на мікрорівні має ґрунтуватися на адаптації підприємств до вимог міжнародних ринків. З огляду на складне фінансово-економічне становище багатьох вітчизняних промислових підприємств і високі витрати на вихід на зовнішні ринки, особливо важливо обирати пріоритетні напрямки розвитку, шукати оптимальні варіанти вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, які найбільшою мірою сприятимуть досягненню успіху на зовнішніх ринках.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств здійснюється через реалізацію зовнішньоекономічних зв'язків і розглядається як невід'ємна сфера економічної діяльності, що здатна позитивно впливати на ефективність виробництва, його технологічний рівень і якість продукції. Загалом, зовнішньоекономічна діяльність розглядається як [38]:

- предмет організаційно-економічного впливу з боку держави з метою стимулювання активності і налагодження стійких самостійно регульованих ринкових зв'язків і механізмів;
- процес прогресивних перетворень у структурі спільного відтворення
- джерелом передових технічних та організаційних ідей у галузі управління соціальними та виробничими системами.

Згідно із законодавством України "Про зовнішньоекономічну діяльність", зовнішньоекономічна діяльність - це діяльність, що ґрунтується на відносинах між українськими суб'єктами та іноземними суб'єктами, як в Україні, так і за

кордоном. Зовнішньоекономічна діяльність - це сукупність міжнародних комерційних операцій, спрямованих на організацію, здійснення та регулювання обміну товарами, послугами та результатами творчої діяльності.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» за працями сучасних науковців та нормативних документів [4; 5; 21; 27; 64]

№ п/п	Джерело	Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність»
1.	Господарський кодекс України	Ця діяльність має потребу в перетинанні митного кордону України з майном під час її здійснення. Її можна охарактеризувати як перетинання митного кордону під час господарської діяльності.
2.	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Суб'єкти господарської діяльності України та іноземні суб'єкти господарської діяльності взаємодіють між собою як на території України, так і за її межами, і базується їхня діяльність на взаємовідносинах між ними.
3.	Словник термінів	Ця сфера економічної діяльності держави та підприємств тісно пов'язана з зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами та інвестиціями, а також реалізацією спільних з іншими країнами проектів.
4.	Шкурупій О.В.	Ця сфера господарської діяльності пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною співпрацею, а також з експортом та імпортом продукції та виходом підприємства на зовнішній ринок.
5.	Багрова І.В.	Ця діяльність здійснюється підприємствами України та іноземними підприємствами і базується на взаємовідносинах, які здійснюються на території України або за її межами
6.	Васюренко В.О.	певна частина господарської діяльності суб'єкта, яка включає виробничо-господарські, організаційно-економічні та оперативно-комерційні функції, пов'язані з реалізацією зовнішньоекономічних зв'язків держави, що передбачають участь даного суб'єкта у зовнішньоекономічних операціях відповідно до завдань щодо його розвитку.
7.	Дідківський М.І.	частина діяльності підприємства є важливим фактором економічного зростання і сприяє створенню передумов для більш інтенсивного розвитку інтеграційних процесів на мікрорівні.
8.	Гузенко Г.М., Гайдученко Ю. О.	Процес розвитку економічних зв'язків між вітчизняними підприємствами та їхніми зарубіжними партнерами, який відбувається як на території України, так і за її межами.

Аналіз сучасних підходів до трактування поняття "Зовнішньоекономічна діяльність" у вітчизняній економічній літературі досліджувалася низкою

вчених, а саме Шкурупій О.В., Дідківським М.І., Багровою І.В., Васюренком В.О., на основі Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність".

Вона є важливим і потужним чинником економічного зростання та розвитку країн (національний аспект ЗЕД), тобто способом інтеграції економіки кожної країни у світову економічну систему і тим самим у процес міжнародного розподілу праці й міжнародного співробітництва, що особливо важливо в умовах посилення тенденцій до глобалізації (регіональний і глобальний аспекти).

## **1.2. Основні принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві**

Основні засади системи зовнішньоекономічної діяльності в Україні складають такі фундаментальні принципи [27]:

- суверенітет народу,
- свобода здійснення зовнішньоекономічного підприємництва,
- рівність та недискримінація всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності перед законами України,
- верховенство закону та захист інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також еквівалентність обміну.

Ці принципи закріплені в законодавчій та нормативно-правовій базі цієї сфери та базуються на таких засадах:

- свобода здійснення зовнішньоекономічного підприємництва та суверенітет народу,
- виконання договорів та зобов'язань в сфері міжнародних економічних відносин, верховенство закону та виключне право власності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на всі одержані ними результати зовнішньоекономічної діяльності,

- юридична рівність та недискримінація, неприпустимість обмежувальної діяльності з боку будь-яких суб'єктів, крім випадків, передбачених законом,

- захист інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та еквівалентність обміну заборонено демпінг

Найбільш повний перелік принципів організації міжнародних економічних відносин відображає Хартія економічних прав і обов'язків держав - документ, прийнятий IV Спеціальною Сесією Генеральної Асамблеї ООН (1974), що зазначені такі принципи:

- суверенітет;
- територіальна цілісність і політична незалежність держав;
- суверенна рівність усіх держав;
- ненапад і невтручання у внутрішні справи;
- взаємна і справедлива вигода;
- мирне співіснування;
- рівноправність і самовизначення народів;
- мирне регулювання спорів;
- усунення несправедливості, що виникає в результаті застосування сили і позбавляє націю засобів для її нормального розвитку;
- сумлінне виконання міжнародних зобов'язань;
- повага до прав людини та основних свобод;
- відсутність прагнення до гегемонії в сферах впливу;
- сприяння міжнародній соціальній справедливості;
- міжнародне співробітництво з метою розвитку;
- вільний доступ до морів для країн, що їх не мають.

Суб'єкти ЗЕД - це суб'єкти господарської діяльності, що належать до різних форм власності, самостійно здійснюючи зовнішньоекономічні операції з закордонними партнерами [27] .

Стисла характеристика суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності викладена у рис. 1.1.

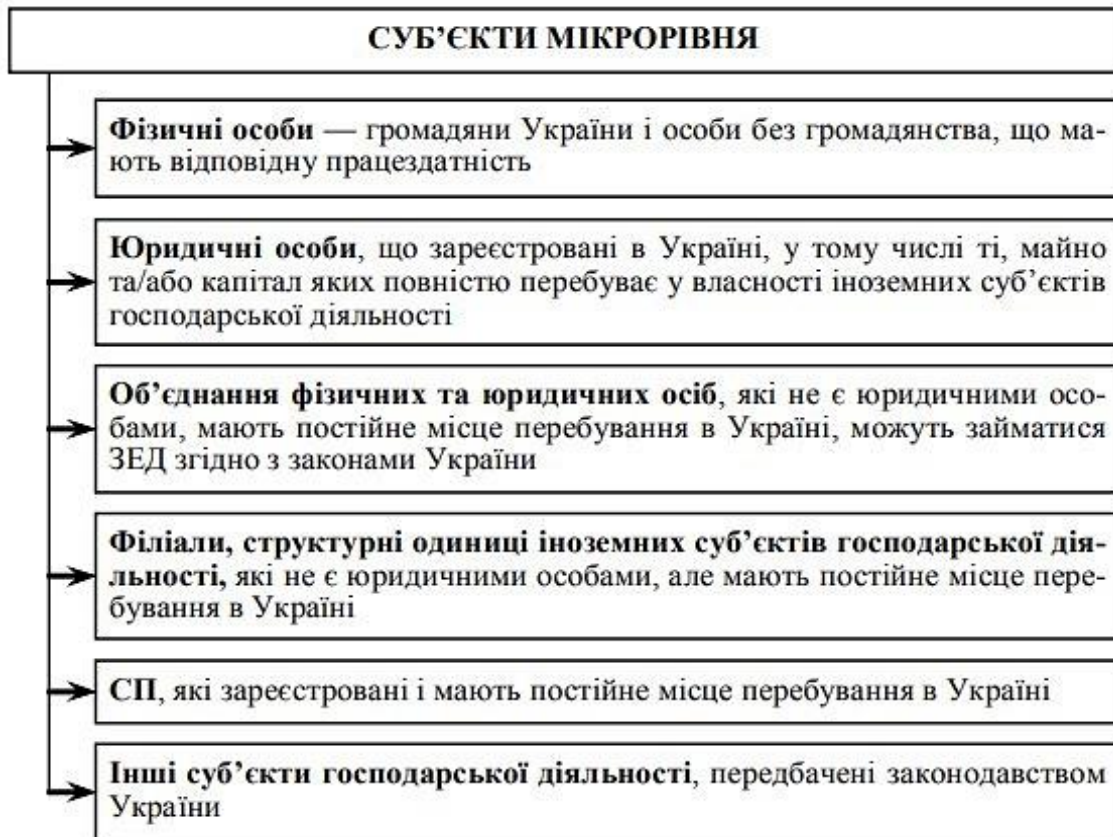


Рис. 1.1. Суб'єкти ЗЕД України

У ст. 3 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» міститься перелік суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, в якій зазначається, що суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в нашій країні є [27]:

– підприємства та організації, які мають право здійснювати господарську діяльність на території України, можуть бути фізичними особами - громадянами України, іноземними громадянами та особами без громадянства, що мають цивільну правоздатність та дієздатність відповідно до законодавства України та постійно проживають на території країни

– юридичні особи, які зареєстровані на території України та мають постійне місцезнаходження тут, включаючи підприємства, організації та об'єднання всіх видів, такі як акціонерні та інші господарські товариства, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торговельні доми, посередницькі та

консультаційні фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні об'єднання, організації та інші.

– об'єднання фізичних, юридичних та фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами відповідно до законодавства України, але мають постійне місцезнаходження на території України та здійснюють господарську діяльність згідно з чинним законодавством. Крім того, до цих суб'єктів відносяться структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, такі як філії, відділення тощо

– структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, які не є юридичними особами згідно з законами України, але мають постійне місцезнаходження на території України;

– спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України;

– інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України.

Всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають рівні права на здійснення будь-яких її видів, які не заборонені законами України, незалежно від форми власності та інших ознак. Фізичні особи, які мають постійне місце проживання в Україні, мають право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, якщо вони зареєстровані як підприємці відповідно до законодавства України. Фізичні особи, які не мають постійного місця проживання в Україні, мають право на здійснення зовнішньоекономічної діяльності, якщо вони є суб'єктами господарської діяльності згідно з законодавством країни, де вони мають постійне місце проживання або є громадянами. Юридичні особи мають право на здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до їх установчих документів з моменту отримання статусу юридичної особи.

Поняття її видів і форм ЗЕД в економічній літературі трактувалось по різному. Стаття 4 цього Закону визначає види зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюють в Україні суб'єкти такої діяльності [27].



Види і форми зовнішньоекономічної діяльності наведено у рис. 1.2.

		<b>Форми</b>
<b>Види</b>	Зовнішня торгівля	Експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт товарів і послуг.
	Надання послуг	Виробничих, страхових, транспортно-експедиційних, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, облікових, агентських, консигнаційних, управлінських, аудиторських, юридичних, туристських та інших.
	Міжнародне науково-технічне співробітництво	- франчайзинг, ліцензійні та патентні угоди, ноу-хау; - технологічний обмін, тобто взаємопроникнення науково-технічних знань і виробничого досвіду як результату спільних досліджень, які виконуються різними країнами.
	Орендні операції	- довгострокова оренда матеріально-технічних засобів; - кредитні угоди міжнародного фінансового лізингу.
	Виробнича кооперація	- надання ліцензій з оплатою продукцією, яка випускається по цих ліцензіях; - поставка виробничих ліній і заводів з оплатою продукцією, що виробляється на них; - спільне виробництво на основі спеціалізації; - спільне підприємство двох та більше іноземних партнерів.
	Міжнародні фінансові та кредитно розрахункові операції	- операції з цінними паперами; - кредитні та розрахункові операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності; - операції по придбанню, продажу, обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку.
	Реалізація проектів на компенсаційній основі	товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності.
	Маркетингово-інформаційна діяльність	організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі, за участю суб'єктів ЗЕД.
	Інноваційне співробітництво	Спільне створення науково-виробничих центрів, технопарків, технополісів, венчурних фірм.
	Інші види ЗЕД, не заборонені прямо і у виключній формі законами України.	

Рис. 1.2. Види і форми зовнішньоекономічної діяльності

Під час вивчення зовнішньоекономічної діяльності важливо зосередитися на розумінні функцій, що з неї випливають. Сутність фінансів у

зовнішньоекономічній діяльності не може бути розкрита без чіткого визначення її ролі в суспільному житті (рис. 1.3.)



Рис. 1.3. Функції зовнішньоекономічної діяльності

Таким чином, зовнішня торгівля кожної країни відіграє такі ролі: сприяє збалансованості рівня внутрішнього та світового економічного розвитку; порівнює національні та світові витрати виробництва; використовує переваги міжнародного поділу праці (МПП) і сприяє покращенню національного економічна ефективність. Ці функції характерні для зовнішньої торгівлі України і мають певну специфіку, зумовлену: сучасним етапом розвитку національної економіки, реформами, становленням ринкових відносин, початковим етапом інтеграції України у світове господарство.

### 1.3. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю

Підприємство - це суб'єкт самостійної господарської діяльності, який виробляє продукцію або надає послуги для задоволення суспільних потреб і отримання прибутку. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств базується на можливості отримання економічних вигод з урахуванням переваг міжнародного поділу праці та міжнародних ділових відносин. Це тому, що виробництво певного продукту, його продаж або надання певного типу послуг

в іншій країні має більше переваг, ніж робити це в цій країні. Тому зовнішня торгівля здійснюється всередині країни і з тими партнерами, які співпрацюють найбільш вигідно.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств (ЗЕДП) – це сфери господарської діяльності, пов'язані з міжнародним виробничим і науково-технічним співробітництвом, імпортом та експортом продукції, виходом підприємств на зовнішні ринки [3-12].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є частиною загальної діяльності, тому вона взаємопов'язана із загальною діяльністю і спільно здійснюється підприємствами. Суб'єкти господарювання країни взаємодіють між собою.

Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) є досить складним заходом, що в першу чергу визначається його галузями. Виникає необхідність уважно вивчати ринкову ситуацію, потенційних покупців і продавців, налагоджувати з ними ділові контакти, вести переговори, укладати угоди тощо. Мотиви розвитку ЗЕД і виходу підприємств на зовнішні ринки:

- розширити закордонний ринок збуту своєї продукції для збільшення прибутку;
- обмежені та відносно низькі можливості розширення
- внутрішній ринок;
- рівень розвитку внутрішнього ринку, при якому вигідно інвестувати капітал за кордоном: насиченість ринку товарами; посилення тиску з боку конкурентів; зростання залежності від посередницької торгівлі; зростання витрат, пов'язаних з охороною навколишнього середовища; труднощі з дотриманням соціального законодавства;
- закупівля необхідної сировини, комплектуючих виробів, нової продукції
- технологія та обладнання;

- подолати залежність від внутрішнього ринку, сезонні коливання попиту та диверсифікувати ризики шляхом завоювання зовнішніх ринків;
- зниження собівартості продукції за рахунок кращого використання виробничих потужностей і зниження податків, у тому числі за рахунок виробництва продукції за кордоном;
- залучення іноземних інвестицій для модернізації виробництва, посилення експортного потенціалу та конкурентних позицій на світовому товарному ринку;
- подовження життєвого циклу товару;
- використання схем державної допомоги, що діють у країні чи за кордоном;
- зміцнити позиції на ринку та підвищити ефективність збутової діяльності шляхом створення філій, відділень, дочірніх підприємств, розширення мережі точок обслуговування тощо;
- організаційна компенсація курсових коливань Паралельне виробництво та продаж у відповідних країнах;
- подолання тарифних і нетарифних бар'єрів шляхом організації виробництва за кордоном;
- підвищення репутації підприємства на внутрішньому ринку як суб'єкта міжнародних економічних відносин.

Вибір форми організації обслуговування ЗЕД визначається різними факторами:

- мотиви та потреби заохочувати участь у міжнародному поділі праці (експорт, імпорт, залучення іноземних інвестицій, участь у міжнародній кооперації та ін.)
- ступінь інтернаціоналізації виробництва (займаються або просто мають намір брати участь у міжнародній діяльності);

– спосіб збуту продукції підприємства: експортна діяльність самостійно або через посередників; розмір компанії та її реальний і потенційний обсяг експорту, визначення кількісних параметрів послуг з управління біржою;

– економічні операції з іноземними державами є регулярними або рідкісними.

ЗЕД вимагає чіткого планування, тому необхідно мати абсолютне уявлення про засоби та цілі його реалізації. Для цього необхідно мати чітке уявлення про мету і засоби для цього. Тому варто навести принципи планування зовнішньоекономічної діяльності [48].



Рис. 1.4. Принципи планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства здійснюється за певними етапами.

Етапи здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства включають:

– формування стратегії ринкової присутності на зовнішніх ринках;

- здійснення експортно-імпорتنих операцій, включаючи підготовку, укладання та виконання контракту;
- проведення валютно-фінансових та кредитних операцій, включаючи узгодження ціни та валюти платежу;
- участь у створенні та діяльності спільних підприємств, що передбачає проведення спільних операцій та володіння спільним майном;
- міжнародний маркетинг, який полягає в задоволенні потреб споживачів на основі аналізу та прогнозування ринків;
- моніторинг національної та міжнародної економічної політики, зокрема ставлення до імпорту товарів, валютні обмеження, рівень державного регулювання, система пільг та соціально-економічне середовище та культурні особливості підприємництва.

Щоб підприємство могло ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, зокрема європейському, необхідно забезпечити його стабільність на національному ринку та розвинути достатній потенціал для виходу на зовнішній ринок, що може бути досягнуто завдяки ринковій, інституціональній та державній підтримці [57].

Тому, щоб забезпечити ефективну зовнішньоекономічну діяльність підприємства, потрібно забезпечити стабільне функціонування його організаційно-економічного механізму та сприяти взаємодії всіх його структурних елементів.

В економічній теорії поняття «механізм» визначається як «система, пристрій, що визначає послідовність будь-якого виду діяльності», «передбачає певну автономність у виконанні дій», і часто асоціюється з «економікою», «економіка», «організація» тощо.

При використанні терміна «механізм» передбачається, що створюється система (господарство, економіка, організація), яка забезпечує постійний керуючий вплив, спрямований на досягнення певних результатів діяльності.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств включає такі елементи:

Формувати та реалізовувати стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- обов'язкове закордонне маркетингове дослідження;
- формування, укладення та виконання міжнародних контрактів;
- врахування вимог споживачів продукції, цінових аспектів на зовнішніх ринках;

- облік зовнішньоекономічної діяльності (виконання контрактів, моніторинг діяльності конкурентів, вивчення ризиків і проблем тощо)

- метод управління зовнішньоекономічною діяльністю – це сукупність методів, прийомів і засобів, що використовуються державою для здійснення впливу на зовнішньоекономічну діяльність .

- підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю можна поділити на три категорії: економічні, адміністративні та соціальні.

До адміністративних методів управління також відносять :

1. Організаційний метод, що поєднує такі форми управління, як стандартизація, стандартизація, організація, методичне керівництво. Положення встановлюють правила, за якими діє підрозділ або окремий працівник. Ці правила визначаються статутом, відомчими положеннями, правилами внутрішнього розпорядку.

2. Юридичний метод - сукупність прийомів дій, за допомогою яких суб'єкт управління спирається на правові норми, відносини, активи.

3. Стандартизація визначає межі технічних, технологічних, економічних та організаційних норм.

4. Наставництво - навчання працівників найбільш розумному способу роботи, перевірка знань і навичок працівників.

5. Оперативні заходи управління. Мета — уточнити план, своєчасно усунути відхилення, унормувати роботу підрозділу.

Управлінські дії завжди зумовлені конкретними причинами, мають певну доречність і односторонність — від керівників до підлеглих, є кілька форм:

- обов'язкові приписи (розпорядження, розпорядження);
- скоординовані дії (зустрічі, консультації);
- поради (роз'яснення, вказівки);

Оперативна управлінська поведінка включає такі компоненти: тип поведінки, об'єкт, завдання та критерії виконання, відповідальність, інструктаж, контроль, стимулювання.

6. Метод функціонального розподілу: кожен виконує свої обов'язки. Експертний метод — це дослідження структури управління з метою виявлення її слабких місць.

7. Порівняльна аналогія методів удосконалення елементів управління, організаційних форм і рішень, апробованих на підприємствах у подібних ситуаціях.

8. Цілепобудований підхід передбачає кількісний і якісний опис, умови реалізації та досягнення, призначення взаємопов'язаних і взаємопов'язаних цілей. Цей метод може містити цільовий делегат.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є невід'ємною частиною його господарської діяльності, тому комплексним показником ефективності управління механізмом управління діяльністю є платіжний баланс. Це управління становить організаційно-економічний механізм фірми (рис. 1.5).

Одним із провідних факторів управління діяльністю підприємства та його зовнішньоекономічною діяльністю є прийняття ефективних управлінських рішень із застосуванням сучасних досягнень управління та використанням стандартів раціональності. Якість та ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства відповідає вимогам споживачів, враховуючи рівень економічного добробуту населення, ефективність збутової діяльності на зовнішніх ринках [58].





Рис. 1.5. Оцінка діяльності механізму управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі

Отже, підвищення рентабельності зовнішньоекономічної діяльності підприємств залежить від удосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю та забезпечення своєчасного їх проведення та заходів впливу. Вплив основних факторів підприємства ЗЕД на формування його організаційно-господарського механізму сприятиме адаптації підприємства до ринку в умовах євроінтеграції та визначить довгострокову місію підприємства є досить складним завданням, і необхідна обережність у виборі набору показників як критеріїв досягнення цих цілей [20]. Ці показники повинні всебічно характеризувати виробничо-господарську діяльність підприємства, загальні короткострокові та віддалені результати й особливо здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Сучасні умови зовнішньоекономічної діяльності вимагають чітких планів, зміни організаційних форм, формування ефективних організаційних структур. Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства необхідно мати налагоджену структуру управління відповідно до умов його роботи, відповідно до цілей і завдань підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ВУДС УКРАЇНА»

#### 2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Вудс Україна»

У 2005 році на базі Жидачівського целюлозно-паперового комбінату було створено ТОВ "Вудс Україна" і мережу представництв, щоб забезпечити роздрібний та оптовий продаж продукції, яку виробляв комбінат, по регіонах. В рамках цього процесу ТОВ "Вудс Україна" взяв на себе виконання трьох функцій:

- постачання;
- збут;
- фінансування.

Жидачівський комбінат залишив собі лише одну функцію - виробництво товарів. Отже, структура Торгового дому, враховуючи ці функції, стала такою:

- один відділ постачання;
- три відділи збуту, а також представництва;
- один відділ імпорту;
- один відділ експорту;
- чотири бухгалтерії;
- відділ маркетингу.

Постачання основних продуктів ТОВ "Вудс Україна" включає лісову сировину, макулатуру, целюлозу та крохмаль. Щоб забезпечити неперервне постачання перших двох позицій, були створені дві фірми під Торговим домом. "Вторма" займається макулатурою і включає приймальні пункти у всіх областях Західного регіону. "Львівпромліс" займається лісом і розташований у

зоні Карпат. Целюлозою та крохмалем займається відділ імпорту, який буде розглянутий більш детально.

Продукція, що виробляється Жидачівським ЦПК, продається як безпосередньо підприємством ТОВ "Вудс Україна", так і через мережу представництв у різних містах, таких як Одеса, Київ, Харків, Донецьк, Ізмаїл і Дніпропетровськ.

Створення ТОВ "Вудс Україна" значно збільшило обсяги продажу основних видів продукції Жидачівського ЦПК, що стало очевидним з рис. 2.1.

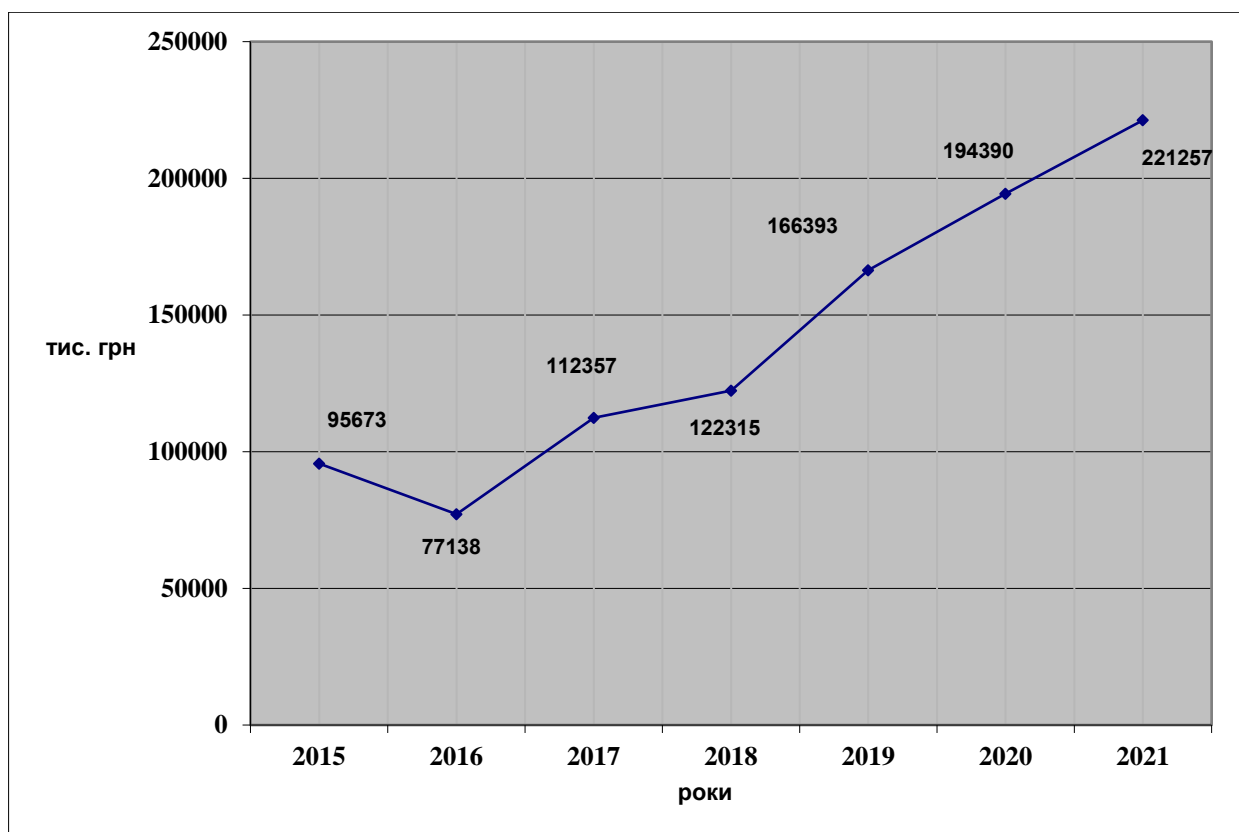


Рис. 2.1 Обсяг виробництва промислової продукції на ТОВ "Вудс Україна" в 2015-2021 рр.

*Джерело:* розроблено автором за матеріалами підприємства.

Далі ми розглянемо внутрішнє середовище підприємства ТОВ "Вудс Україна" більш детально, проаналізуємо фінансове становище підприємства у 2020 та 2021 роках.

Валюта балансу зросла, що є позитивним фактором:

$$1573 - 1557,9 = 15,1 \text{ (тис. грн.)}$$

Протягом звітного року майно підприємства збільшилося на 15,1 тис. грн. і до кінця 2021 року складало 1557,9 тис. грн. Цей ріст в основному був обумовлений збільшенням:

- оборотних активів;
- дебіторської заборгованості за розрахунками;
- грошових коштів.

Збільшення майна підприємства було досягнуто за рахунок зростання таких джерел:

- поточних зобов'язань;
- кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги;
- покриття витрат та платежів.

Далі ми проаналізуємо стан запасів у підприємства ТОВ "Вудс Україна". Варто зазначити, що оборотні активи зросли протягом звітного періоду, а їх частка у загальних активах підприємства збільшилася. Приріст оборотних активів відбувся у всіх їх видів, за винятком незавершеного виробництва, яке зменшилося. Проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства. Для цього заповнимо таблицю такими показниками (див. Додаток В):

1. Власні оборотні засоби (ОЗвл): це активи, які власне підприємство використовує для формування запасів і покриття витрат у своїй діяльності.

2. Наявність власних джерел і довгострокових зобов'язань формування запасів і витрат (ОЗвлд): це показник, який враховує наявність власних ресурсів підприємства та його зобов'язань, які використовуються для формування запасів і покриття витрат.

3. Загальна величина головних джерел формування запасів і витрат (ОЗ): це сукупність різних джерел, які використовуються підприємством для формування запасів і покриття витрат.

Далі проведемо розрахунки показників забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування -  $\Delta$ ОЗвл,  $\Delta$ ОЗвлд,  $\Delta$ ОЗ. Ці показники дозволять нам

класифікувати фінансові ситуації за їх ступенем стійкості. Для цього використовується тримірний показник -  $\{\Delta OЗвл, \Delta OЗвд, \Delta OЗ\}$ .

Якщо показник забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування більший або дорівнює нулю, то в тримірному показнику фінансової стійкості на його місці ставиться 1. У разі, якщо показник менший за 0, то на його місці ставиться 0. Таким чином, ми бачимо, що на початку 2013 року була нормальна стійкість фінансового стану підприємства ТОВ "Вудс Україна", що гарантувала його платоспроможність. На початку 2021 року спостерігається абсолютно стійкий фінансовий стан.

Для оцінки ліквідності та платоспроможності балансу, проведемо групування активів та пасивів. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо дотримується така умова:

$$\left\{ \begin{array}{l} A1 \geq П1 \\ A2 \geq П2 \\ A3 \geq П3 \\ A4 \leq П4 \end{array} \right\} \quad (2.1)$$

Проте, деякі дослідники стверджують, що не обов'язково, щоб усі групи активів перебільшували відповідні групи пасивів. Для цього може бути використана балансуєча група. Наприклад, нестачу коштів (A1) для покриття термінових зобов'язань (П1) можна повністю компенсувати швидкоореалізовуваними активами (A2).

Здійснимо розрахунок показників ліквідності за наступними формулами:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{a.l.} = \frac{\text{Активи 1-шої групи ліквідності}}{\text{Пасиви 1-шої групи}} \quad (2.2)$$

У 2020 році  $K_{a.l.} = (91,6+414,8)/363,3=0,2521$

У 2021 році  $K_{a.l.} = (105,3+452,6)/396,1=0,2658$

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{ш.л.} = \frac{\text{Активи 1-шої та 2-гої групи ліквідності}}{\text{Пасиви 1-шої та 2-гої групи}} \quad (2.3)$$

У 2020 році  $K_{ш.л.} = (91,6+414,8)/(363,3+22,5)=1,3126$

У 2021 році  $K_{ш.л.} = (105,3+452,6)/(396,1+12,3)=1,3661$

Коефіцієнт покриття:

$$K_n = \frac{\text{Активи 1-шої, 2-гої та 3-тьої групи ліквідності}}{\text{Пасиви 1-шої та 2-гої групи}} \quad (2.4)$$

У 2020 році  $K_n = (91,6+414,8+333,3)/(363,3+22,5)=2,1765$

У 2021 році  $K_n = (105,3+452,6+347,4)/(396,1+12,3)=2,2167$

Обчислені показники коефіцієнтів абсолютної та швидкої ліквідності та коефіцієнт покриття впродовж 2020 та 2021 роках наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники ліквідності ТОВ «Вудс Україна» в 2020-2021 рр.

Показник	На кінець 2020 р.	На кінець 2021 р.	Відхилення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2521	0,2658	0,0137
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,3126	1,3661	0,0535
Коефіцієнт покриття	2,1765	2,2167	0,0402

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

З таблиці 2.1 можна зрозуміти, що хоча коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 році становить приблизно 0,27 (що означає, що підприємство може покрити лише 27% своїх короткострокових зобов'язань), коефіцієнт покриття в тому ж періоді більший, ніж в 2020 році, і дорівнює 2,22. Це означає, що підприємство може повністю покрити свої борги за рахунок двох груп активів. Зокрема, для повного покриття зобов'язань підприємству вистачить грошових коштів та запасів, і немає потреби в реалізації необоротних активів. Всі значення показників ліквідності зросли у 2021 році порівняно з 2020 роком, що свідчить про поліпшення фінансового стану.

Зниження коштів на розрахунковому рахунку пояснюється низьким коефіцієнтом абсолютної ліквідності. Підприємство інвестувало кошти у

закупівлю товарів, що призвело до нестачі грошових коштів і значної кредиторської заборгованості. Таким чином, підприємству слід бути більш уважним при закупівлях і уникати такого рівня заборгованості.

Рентабельність є одним з найважливіших показників ефективності діяльності підприємства. Якщо підприємство не є рентабельним, то продовження його діяльності стає необґрунтованим. Давайте розрахуємо показники рентабельності за наведеними формулами з таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності діяльності ТОВ «Вудс Україна» в 2020-2021 рр.

Показник	На кінець 2020 р.	На кінець 2021 р.	Відхилення
Рентабельність продажу	13,13%	19,68%	6,56%
Рентабельність основної діяльності	22,51%	38,03%	15,52%
Рентабельність власного капіталу	5,18%	7,66%	2,48%

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Рентабельність продажу:

$$P_n = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} \quad (2.5)$$

У 2020 році  $P_n = 55,17/420,2=13,13$

У 2021 році  $P_n = 81,98/416,5=19,68$

Рентабельність основної діяльності:

$$P_o = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Витрати на виробництво (собівартість)}} \quad (2.6)$$

У 2020 році  $P_d = 55,17/245,10=22,51$

У 2021 році  $P_d = 81,98/215,60=38,03$

Рентабельність власного капіталу:

$$P_{в.к.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.7)$$

У 2020 році  $P_{в.к.} = 55,17/1065,3=5,18$

У 2021 році  $P_{в.к.} = 81,98/1070,6=7,66$



З таблиці видно, що показники рентабельності підприємства мають значні значення. Ці показники свідчать про те, що підприємство є рентабельним та отримує високі прибутки від своєї діяльності.

Таким чином, у 2020 році кожна гривня виручки від реалізації приносила підприємству 19,68 копійок чистого прибутку. Показник рентабельності основної діяльності показує, що на кожну гривню витрат підприємство отримувало 38,03 копійки чистого прибутку (рентабельність основної діяльності - 38,03%). Рентабельність власного капіталу становить 7,66% у 2021 році, що означає, що кожна гривня власного капіталу підприємства приносила 7,66 копійок чистого прибутку.

Також варто відзначити, що всі показники рентабельності зросли у 2021 році порівняно з попереднім роком. Це свідчить про підвищення рентабельності підприємства ТОВ "Вудс Україна" у 2021 році, що є дуже позитивним показником.

Для зроблення остаточних висновків про стан активів та пасивів досліджуваного підприємства ТОВ "Вудс Україна" будемо проводити аналіз основних фінансових коефіцієнтів (див. табл. 2.3). Розрахуємо такі показники:

Таблиця 2.3

## Показники ринкової стійкості ТОВ «Вудс Україна» в 2020-2021 рр.

Показник	На кінець 2020 р.	На кінець 2021 р.	Відхилення
Коефіцієнт автономії	0,6838	0,6806	-0,0032
Коефіцієнт фінансового ризику	0,1150	0,0629	-0,0521

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Коефіцієнт автономії:

$$K_a = \frac{\text{Власний Капітал}}{\text{Валюта Балансу}} \quad (2.8)$$

У 2020 році  $K_a = 1065,3/1557,90=0,6838$

У 2021 році  $K_a = 1070,6/1573,00=0,6806$

Коефіцієнт фінансового ризику:

$$K_{ф.р.} = \frac{\text{Позичковий Капітал}}{\text{Власний Капітал}} \quad (2.9)$$

У 2020 році Кф.р. = (5,6+100+385,8+1,2)/1065,3=0,1150

У 2021 році Кф.р. =(6,2+86,6+408,4+1,2)/1070,6=0,0629

Загалом, фінансовий стан підприємства ТОВ "Вудс Україна" є досить стабільним. За даними, наведеними в таблиці, помічаємо, що коефіцієнт автономії зменшився у звітному періоді, але незначно, його значення все ще перевищує нормативне значення (0,5), що свідчить про перевагу власних коштів у загальній сумі коштів підприємства. Коефіцієнт фінансового ризику також зменшився порівняно з попереднім роком, що вказує на те, що позикових коштів у підприємства менше, ніж власних, і зменшення цього показника є позитивним для підприємства.

В таблиці 2.4 відображена оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та розробки стратегічних груп конкурентів.

Таблиця 2.4

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств целюлозно-паперової галузі

Підприємство	Обсяг ринку	Рівень технологій	Ціна/Якість	Асортимент
Кохавинській ПФ	35%	низький	середній	дуже широкий
Понінківський КПК	25%	низький	низький	вузький
Жидачівський ЦПК	18%	високий	середній	широкий
Рубіжанський КПК	10%	середній	низький	широкий
Ізмаїльський ЦПК	12%	високий	середній	вузький

У такій ситуації, найбільш ймовірні дії фірм на ринку включають підвищення рівня технологій і розширення асортименту продукції, а також розширення асортименту для роздрібного ринку. Для нашого підприємства ТОВ "Вудс Україна" важливо покращити співвідношення ціни та якості

продукції, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

В ситуації на ринку, найбільш ймовірними кроками фірм є:

- Підвищення рівня технології та розширення асортименту продукції.
- Розширення асортименту на широкому ринку.

Для досліджуваного підприємства ТОВ "Вудс Україна" важливо працювати над підвищенням якості своєї продукції та зменшенням вартості готової продукції.

Оцінка конкурентного середовища може бути здійснена шляхом оцінки загроз та можливостей, що представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

#### Оцінка конкурентного середовища

Можливості конкурентного середовища	Загрози конкурентного середовища
1) підвищення попиту	1) підвищення цін на сировину
2) укладання контрактів із новими постачальниками, що дасть змогу закупати більш дешеву сировину	2) винахід нових видів торгівельного обладнання конкурентами, що будуть відповідати критеріям якості та ціни
3) розробка нових видів торгівельного обладнання	3) скорочення попиту
4) можливості підняти ціну на продукцію	4) винайдення конкурентами можливості знизити ціни

Оцінку конкурентного середовища здійснювала експертна комісія, до складу якої входили директор підприємства, заступник директора, керівник маркетингового відділу та менеджери консалтингової фірми "Горизонт". Галузь, в якій діє підприємство, перебуває на стадії зростання. Використання замінників можливе, але не задовольняє вимогам споживачів.

Конкуренція між фірмами в даній галузі є жорстокою. Для отримання замовлень підприємства беруть участь у тендерах, де оцінюються якісні показники. На ринку існують як чесні, так і нечесні методи конкуренції. Вхід нових конкурентів на ринок обмежений і недоцільний. Постачальники сировини та матеріалів мають значну важливість, оскільки виробництво є матеріалоємним. Ціни на продукцію прямо залежать від цін на матеріали. Тому

від умов постачальника залежить не тільки ціна продукту, але й строк виконання замовлення.

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що вдало обрана маркетингова політика є запорукою успішної, прибуткової діяльності підприємства. Для цього на підприємстві важливу роль відіграє наявність висококваліфікованого менеджменту, який ретельно дослідивши кон'юктуру ринку зможе, на підставі вивченого статистичного матеріалу та власних досліджень, швидко реагувати на попит, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, вчасно приймаючи рішення з метою уникнення загроз та отримання, в результаті, кращих конкурентних переваг.

## **2.2. Дослідження зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вудс Україна»**

Як відомо, експорт зумовлений низкою важливих факторів, які підприємство ТОВ "Вудс Україна" повинно враховувати при здійсненні такої стратегії. Слід зауважити, що досліджуване підприємство успішно розміщене з точки зору сировинної бази, тобто наявність сировини для виробництва продукції достатня для задоволення потреб як вітчизняних споживачів, так і закордонних.

Підприємство ТОВ "Вудс Україна" експортує свою товарну продукцію в країни ближнього і далекого зарубіжжя, спираючись на свій міжнародний досвід роботи з клієнтами.

Міжнародну діяльність підприємства ТОВ "Вудс Україна" розпочало з експорту своєї продукції за кордон, щоб збільшити свої доходи від продажу товарів і надання послуг. Крім того, підприємство розглядає експортні поставки на різні ринки як диверсифікацію збуту. Іншими словами, оскільки темпи економічного зростання для кожного ринку є індивідуальними, така

диверсифікація ринків, на яких працює підприємство, дозволяє компенсувати низькі темпи зростання продажу на внутрішніх та зарубіжних ринках шляхом високого темпу росту продажу на інших ринках.

Починаючи свою експортну діяльність, підприємство ТОВ "Вудс Україна" стикалося з рядом викликів. Тому перед початком експорту необхідно розробити ефективну стратегію експорту. Перед тим як приступити до розробки стратегії, підприємство ТОВ "Вудс Україна" ознайомилося з проблемами, що виникають при експорті сировини та готової продукції.

У першу чергу, на підприємстві вивчили потенційні пастки, в які вони могли потрапити. Керівництво ТОВ "Вудс Україна" звернуло увагу на проблему мови і поповнило штат працівників спеціалістами, які володіють необхідними іноземними мовами. Далі були розглянуті такі питання:

- Складання списку кваліфікованих експертів з експорту та розробка основного плану міжнародного маркетингу перед початком експортної діяльності.

- Вибір зарубіжних агентів та оптовиків.

- Адаптація продукції відповідно до державного регулювання та культури інших країн.

- Розробка чіткої політики щодо співпраці з іноземними оптовиками, які є конкурентами на внутрішньому ринку.

Підприємство ТОВ "Вудс Україна" при розпочатку своєї міжнародної діяльності надало перевагу ринкам, таким як Грузія та Німеччина, де необхідно було мінімальні зусилля для адаптації продукту та коригування маркетингової стратегії.

У цілому процес вибору зарубіжних ринків підприємство ТОВ "Вудс Україна" здійснювало на основі детального аналізу.

Крім того, важливо розглядати, як саме підприємство буде доставляти свої товари на ці ринки. Підприємство чітко розподілило функції між внутрішніми співробітниками та зовнішніми фірмами на підставі укладених

договорів. Зокрема, були визначені такі функції:

- Стимулювання збуту та отримання замовлень.
- Проведення кредитних досліджень.
- Організація міжнародних перевезень вантажів.
- Підтримка персоналу фірми, який займається збутом продукції.

Підприємство ТОВ "Вудс Україна" здійснює продаж своєї продукції через прямий продаж, що означає, що керівництво бажає мати більший контроль над маркетинговими функціями та отримувати більший прибуток.

Підприємство ТОВ "Вудс Україна" відповідно до своєї імпортової стратегії переважно здійснює закупівлю обладнання та сировини для виробництва. Однак, при виконанні імпортових операцій, фірма враховує як процедурні, так і стратегічні аспекти.

До процедурних аспектів відносяться митні правила та нормативи, що стосуються імпорту. З метою ефективного виконання цих процедур, на підприємстві ТОВ "Вудс Україна" було найнято експерта, який займається митним оформленням імпорту в якості брокера.

При оформленні імпортових операцій важливу роль відіграють різноманітні документи. Серед них:

- Розписки за товари, які передаються транспортно-експедиційній компанії для перевезення до пункту призначення.
- Контракти на надання послуг, укладені з транспортно-експедиційною компанією.
- Документи, що підтверджують право власності на товар.

Таким чином, при здійсненні імпортової стратегії підприємству ТОВ "Вудс Україна" допомагає його брокер, який зводить до мінімуму митні послуги та мито, зокрема, шляхом оцінки товарів таким чином, щоб вони попадали в категорію, де застосовується більш сприятливий митний режим.

- визначає категорію таким чином, що вона попадає під знижки;
- намагається отримати відстрочки сплати мита, використовуючи митні

склади і вільні зони для зовнішньої торгівлі;

- обмежує відповідальність імпортера, правильно вказуючи країну виробника товару.

Після аналізу імпоротної стратегії підприємства ТОВ "Вудс Україна", можна зробити висновок, що вона була вдало розроблена і сприяє отриманню додаткового прибутку.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ "Вудс Україна" включає прямий експорт і прямий/непрямий імпорт як готової продукції, так і сировини. Головною частиною цієї діяльності є імпорт продукції, що підтверджується даними, представленими на рисунку 2.2.

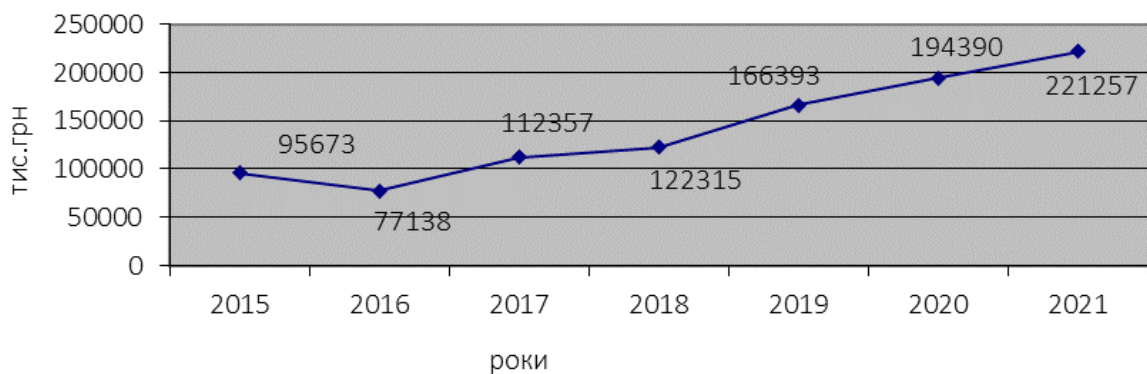


Рис. 2.2. Динаміка експортно-імпоротної діяльності ТОВ «Вудс Україна»

Під час розвитку і тривалої співпраці були встановлені тісні зв'язки з клієнтами, які пов'язані як з імпортом, так і з експортом продукції. Для організації зовнішньоекономічної діяльності в Торговому домі були створені два незалежних відділи - відділ імпорту і відділ експорту. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) має велике стратегічне значення для Торгового дому, оскільки з одного боку вона дозволяє імпортувати якіснішу та економічно вигідну сировину (целюлозу), а з іншого боку вона відкриває доступ до більш прибуткових та якісних ринків збуту готової продукції. Тому велика увага відділу маркетингу приділяється саме ЗЕД.

Оснoву імпорту в Торговому домі становить целюлоза, крохмаль і обладнання для машин. Зокрема, целюлоза є найважливішою складовою імпорту. Стабільне і своєчасне постачання целюлози на комбінат має вирішальне значення для виробництва багатьох видів продукції, наприклад, газетного паперу, який на 100% складається з імпортованої целюлози. Це видно з рисунку 2.3.

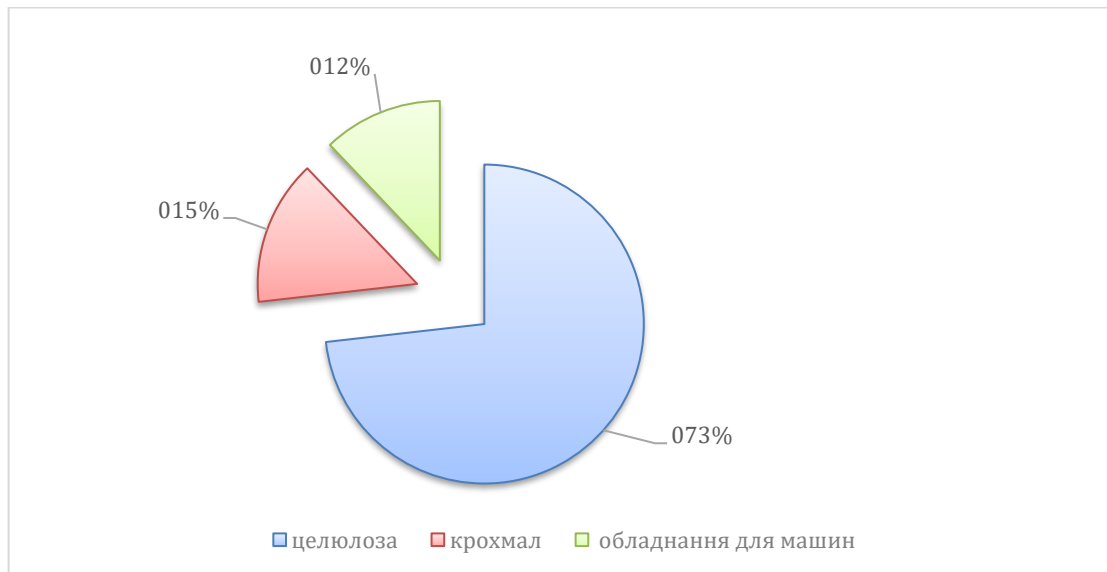


Рис. 2.3. Обсяг імпорту сировини ТОВ «Вудс Україна», %

Оскільки у світі основним пріоритетом для виробників продукції, включаючи целюлозно-паперову, є якість, а не кількість, ціна на продукцію ТОВ "Вудс Україна" значно залежить від імпорту якісної сировини, яка дозволяє отримати високоякісний продукт під час виробництва. Разом з імпортом целюлози, важливою складовою для Жидачівського целюлозно-паперового комбінату є імпорт крохмалю, який використовується для виробництва клею, що застосовується при виробництві гофрокартону та гофротари. Ці продукти є найбільш прибутковими для Торгового дому. Обсяги імпорту крохмалю прямо залежать від збільшення виробництва згаданих продуктів.

Оскільки обладнання, встановлене на Жидачівському целюлозно-паперовому комбінаті, є зарубіжного виробництва, комплектуючі до нього, які



виходять з ладу, доводиться імпортувати з місць їх виробництва, зокрема з Німеччини. У 2020 році вперше було імпортовано швейцарську машину з виробництва газетного та офсетного паперу, з потужністю 35 тис. тонн на рік.

Експортна діяльність ТОВ «Вудс Україна» здійснюється в основному за рахунок найбільш прибуткових видів товару – (гофротара, гофрокартон, газетний папір, фторсировина для гофрування, картону) ( рис. 2.4).

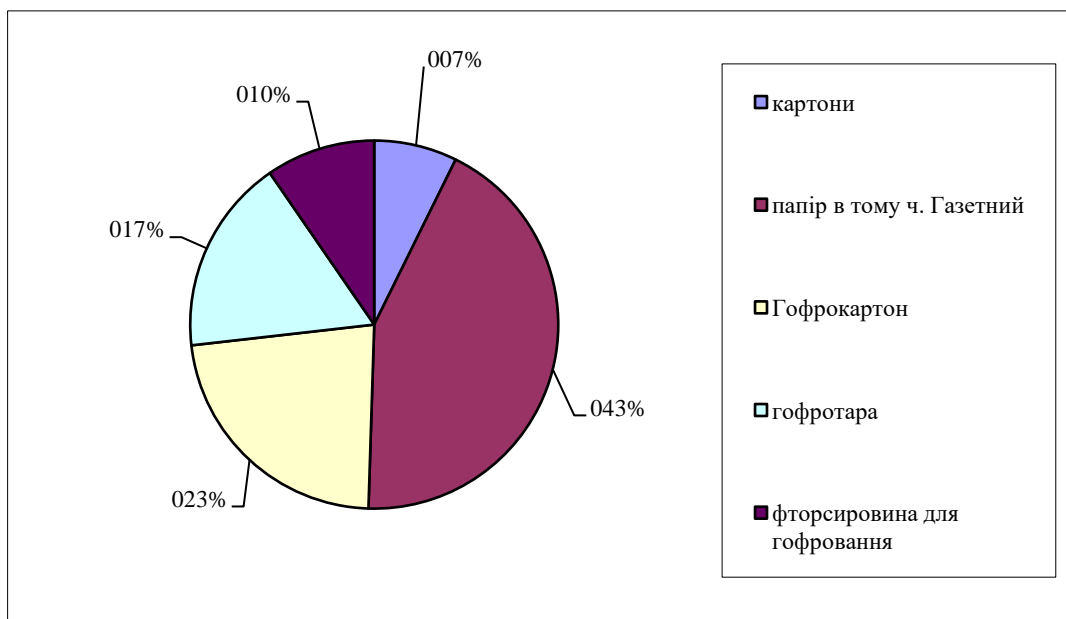


Рис. 2.4 Експорт основних видів продукції ТОВ «Вудс Україна», %

Газетний папір переважно експортується в країни, такі як Іран (кольоровий), Індія, Узбекистан і Грузія. Основними факторами цього експорту є низька ціна та середня якість продукту.

Картон коробковий і картон склеєний, зазвичай, експортуються в країни, такі як Молдова, Грузія, Польща і Азербайджан.

Вторинну сировину для виготовлення гофрованого картону зазвичай експортують в Естонію, Молдову і Грузію.

Гофрокартон і гофротара переважно експортується через посередників до США, Великобританії, Молдови, Грузії.

Договори на експорт зазвичай укладаються на один рік, але також

існують угоди на одноразові поставки. Відділом маркетингу розроблена система, за якою підвищення якості продукту, що виробляється Жидачівським ЦПК на 5%, призвело б до зростання долі експорту на 1% щорічно. Загалом, динаміка експорту наразі нестабільна. Рис.2.5 ілюструє динаміку отриманих коштів протягом 2016-2021 років.

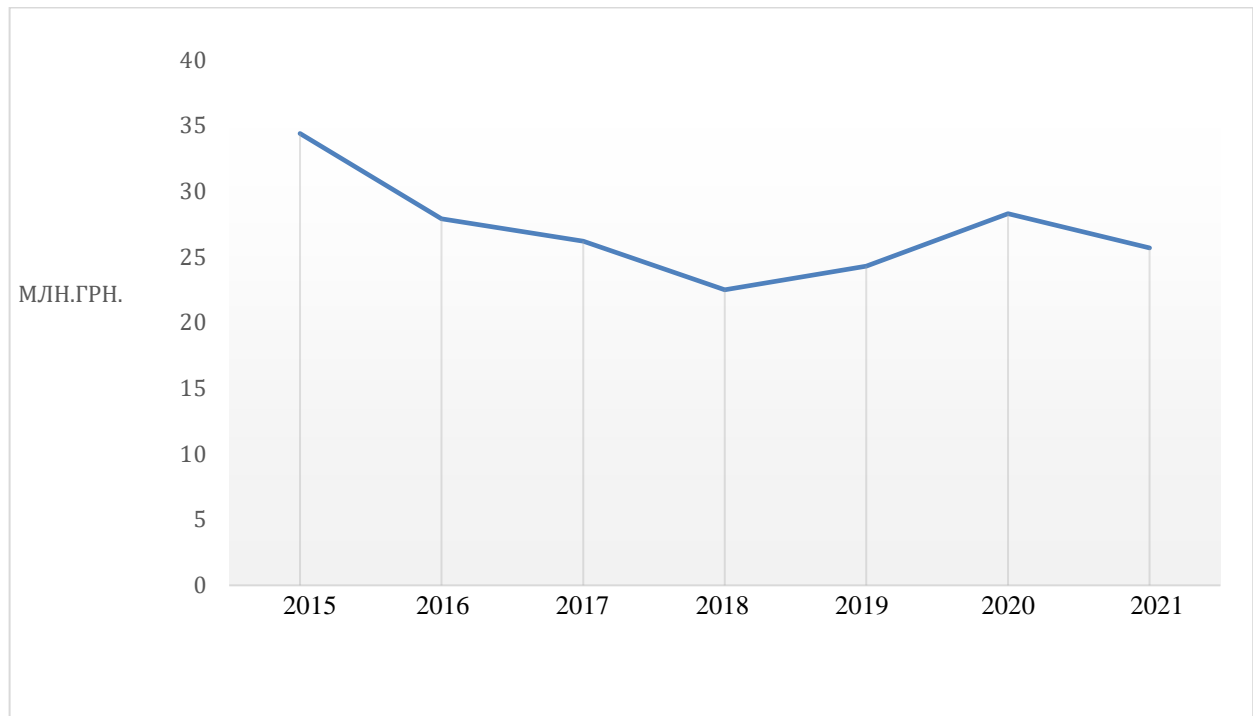


Рис. 2.5. Динаміка експортної діяльності ТОВ «Вудс Україна», млн.грн.

Підбиваючи підсумок викладеного у другому розділі, слід зазначити, що зовнішньоекономічна діяльність компанії має значний вплив на фінансове становище підприємства. ТОВ "Вудс Україна" створило відділ зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), який в свою чергу поділяється на фахівців, зайнятих імпортом сировини, і фахівців, зайнятих збутовою діяльністю на зовнішньому ринку.

Найбільша частка імпорту підприємства припадає на запчастини для технологічного обладнання та целюлозу, здебільшого імпортуються з Німеччини. Що стосується експорту, зазвичай готова продукція експортується до пострадянських країн. Це пояснюється більшою ймовірністю задоволення

потреб споживачів у зв'язку з подібністю менталітету, що спрощує вибір та успішну реалізацію маркетингової політики підприємства.

ТОВ "Вудс Україна" розпочало експортну діяльність з метою збільшення доходів від продажу своєї продукції. Зараз, з метою збільшення частки виготовленої продукції, яка буде реалізована на зовнішньому ринку, керівництво компанії прагне посилити контроль над маркетинговою діяльністю шляхом збільшення обсягів прямих продажів.

### РОЗДІЛ 3

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ВУДС УКРАЇНА»

### 3.1 Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "Вудс Україна"

Фактори, що визначають ефективність підприємництва в цілому, включають створення відповідного середовища через систему різноманітних регуляторів, здатність підприємств розробляти та реалізовувати свою власну стратегію, встановлення відповідних організаційних структур, а також ефективність управлінських методів та стилю на підприємстві.

Важливим етапом стратегічного аналізу є формулювання цілей та стратегій на підприємстві. Продовження процесу аналізу на цьому етапі є логічним, оскільки ретельний стратегічний аналіз дозволяє компанії визначити, чи може вона досягти довгострокових фінансових цілей зі своїм поточним асортиментом товарів та ринків.

Виділяючи чотири стратегічні господарські підрозділи на підприємстві ТОВ "Вудс Україна", необхідно сформулювати окремі цілі та стратегії розвитку для кожного з них з усієї номенклатури підприємства.

Проведений стратегічний аналіз у другому розділі показав, що головною метою маркетингової стратегії для гофропродукції є збільшення частки ринку та обсягів виробництва продукції підприємством.

Привабливість ринку гофротари надає підприємству підстави для збільшення своєї частки на українському ринку. Високі темпи зростання виробництва готової продукції у кондитерській, вино-горілчаній та масло-молочній промисловості стимулюють збільшення попиту на гофрокартонну упаковку на українському ринку. За оцінками фахівців, річна потреба у цьому виді продукції у 2022 році складає 340 млн. кв.м., що на 19,2% перевищує

показник попереднього року. Разом з загальним покращенням макроекономічної ситуації в Україні, цей фактор робить ринок гофротари одним з найпривабливіших на території країни.

Обмеженість виробничих потужностей є єдиним чинником, що ускладнює досягнення стратегічних цілей Жидачівського целюлозно-паперового комбінату. Як було вказано в другому розділі, підприємство використовує свої виробничі можливості на 100%. В даний момент розглядається можливість залучення інвестицій для придбання додаткового обладнання з метою збільшення виробництва гофрокартонної тари на 70 млн. кв.м. Це допоможе досягти поставлених підприємством цілей.

Розв'язання питання додаткових виробничих потужностей є важливим кроком у розробці виробничої програми для цього стратегічного господарського підрозділу підприємства. Розгляд цього кроку сприятиме подальшому вивченню теми, особливо при виникненні питань, пов'язаних з дефіцитом виробничих потужностей для гофропродукції.

Варто відзначити, що ні "Жидачівський ЦПК", ні ТОВ "Вудс Україна" в даний час не здійснюють повного та загального стратегічного планування. Досліджуються та аналізуються лише окремі аспекти діяльності підприємств. Повертаючись до обговорення цього розділу, можна сказати, що стратегічною метою для гофротари у 2021 році може бути збільшення частки ринку Жидачівського ЦПК з 26,7% до 28%, а обсягу виробництва продукції - з 76,18 млн. кв.м. до 95,2 млн. кв.м.

Враховуючи призначення гофрокартонної продукції, визначається відповідна стратегія. Для цього стратегічного господарського підрозділу підприємства найбільш логічним буде поєднання стратегії глибокого проникнення на ринок і стратегії розвитку товару. Перша стратегія передбачає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій. Іншими словами, підприємство намагається збільшити обсяг збуту, ринкову частку та прибуток шляхом реалізації наявних

товарів на наявних ринках збуту. Друга стратегія передбачає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів для існуючого кола споживачів підприємства. Іншими словами, підприємство пропонує удосконалений товар або розширює асортимент на існуючому ринку збуту.

Поєднання цих стратегій дозволить застосовувати ефективні заходи стратегії глибокого проникнення на ринок, такі як підвищення рівня сервісного обслуговування, активізація рекламної діяльності, розвиток збутової мережі та інші. Також будуть використовуватись заходи, притаманні стратегії розвитку товару, такі як удосконалення товару, розширення товарного асортименту, створення нових моделей товару та інші.

Для підприємства "Жидачівський ЦПК" у виробництві гофропродукції важливим наступним кроком може стати поступовий перехід від недиференційованого до диференційованого маркетингу. В даний момент маркетингова політика підприємства спрямована на помірні ціни та великі обсяги збуту, виробництва та збуту стандартизованої (масової) продукції на широкому ринку шляхом ефективних технологій, що дозволяють знижувати витрати та ціни. Однак, у зростаючій конкурентній боротьбі між виробниками подібної продукції, виникає потреба змінити загальну маркетингову стратегію підприємства, яка базується на індивідуальному підході до окремого споживача або цільового сегменту ринку. Такий підхід передбачає досягнення стабільної конкурентної переваги підприємства шляхом зміни технологій виробництва, розвитку сервісу та логістики, що дозволить вести нецінову конкуренцію через унікальні характеристики продуктів, які будуть помітні на ринку. Це дозволить підприємству отримати конкурентні переваги в задоволенні потреб споживачів.

Схожа ситуація може виникнути й у виробництві газетного паперу. Підприємство, що є виробником газетного паперу в Україні, за повного використання своїх потужностей задовольняє лише 31% ринку країни.

Хоча темпи зростання ринку газетного паперу не такі високі, як у гофротарі, привабливість цього ринку в Україні зумовлена незначною

конкуренцією в низькому та середньому ціновому сегменті, а також високими бар'єрами для входу. Збільшення виробничих потужностей допоможе підприємству збільшити свою частку на ринку України та отримати високі прибутки в майбутньому.

Отже, основною ціллю торгового підприємства ТОВ "Вудс Україна" є збільшення своєї частки на ринку з 31% до 40%. Щодо "Жидачівського целюлозно-паперового комбінату", основною метою є збільшення виробництва газетного паперу з 25,5 тис. тон на рік до 40 тис. тон. З огляду на проблеми, пов'язані з закупівлею та монтажем додаткового обладнання, досягнення цих цілей може зайняти час до середини 2020 року.

Найбільш ефективним заходом для досягнення поставлених цілей в газетному папері на сьогоднішній день є застосування стратегії глибокого проникнення на ринок. Варто відзначити, що без збільшення виробничих потужностей, підприємству практично неможливо збільшити свою частку на ринку, оскільки воно вже працює на 95% від своєї проектної потужності.

Стандартність газетного паперу та специфічний попит обмежують можливості підприємства змінювати свою асортиментну політику. Тому найбільш ефективними мотивуючими факторами для споживачів залишається оптимальне поєднання ціни і якості продукції. В плані ціни, підприємство має значну перевагу над конкурентами завдяки власному виробництву целюлози, що дозволяє знизити витрати на виробництво і, відповідно, ціну готової продукції. Однак, недостатність високоякісної деревини обмежує можливості підвищити якість продукції на рівень російських аналогів. Це змушує підприємство спрямовувати свої зусилля на високоеластичні сегменти ринку, де ціна має більший пріоритет, а якість продукції стає менш важливою. За оцінками, розмір цього сегменту ринку становить приблизно 45 тис. тон на рік або 47% від загального обсягу українського ринку.

Упродовж останніх шести місяців, на підприємстві розглядали можливість застосування стратегії вертикальної диверсифікації, що полягає в

виробництві нових товарів, пов'язаних з існуючими товарами з технологічного або маркетингового аспекту.

Перш за все, розглядалася можливість виробництва типографського та офсетного паперу №2, який має менші функціональні та естетичні характеристики порівняно з папером №1. Проте, проведені маркетингові дослідження показали, що ринок для цього товару має низьку ємність, а його рентабельність також є низькою, що не дозволяє досягти поставлених стратегічним підрозділом цілей.

Головною метою для горбкуватої прокладки під яйце в Жидачівському ЦПК є збільшення прибутку підприємства в цій товарній групі.

Низький прибуток для горбкуватої прокладки під яйце на підприємстві пояснюється переважно малим ринком збуту. Це не дозволяє повністю завантажити наявні виробничі потужності, що призводить до їх простою. Витрати, які виникають під час простою обладнання, повністю покладаються на минулу або майбутню виготовлену продукцію, що зменшує її рентабельність і, отже, прибуток.

При ринковій ємності України для горбкуватої прокладки, яка становить 18 млн штук на рік, виробничі потужності підприємства складають 87 млн штук. Така розбіжність між попитом і пропозицією вимагає пошуку нових, більш ефективних стратегій розвитку для цієї товарної групи.

Застосування інтенсивних стратегій росту, таких як стратегія розвитку товару і стратегія розвитку ринку, може допомогти збільшити продажі горбкуватої прокладки для яєць. Наприклад, застосування стратегії розвитку ринку передбачає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту.

Реалізацію стратегії розвитку ринку для горбкуватої прокладки для яєць слід проводити в двох напрямках:

- Залучення нових сегментів ринку до наявного товару;
- Вихід на нові територіальні ринки збуту з існуючим товаром.



Перший напрямок можливий лише в поєднанні зі стратегією розвитку товару. Наприклад, виробництво горбкуватої яйцепрокладки меншої розфасовки (6, 10, 12 штук яєць), яка має можливість щільного зачинення і зберігання яєць під час транспортування, дозволить вийти на ринок великих продуктових магазинів і супермаркетів. Таке поліпшення товару і розширення його функціональних можливостей збільшить попит на продукцію ТОВ "Вудс Україна" і, в свою чергу, забезпечить більш ефективне використання виробничих потужностей підприємства.

Більшість птахофабрик, які є основними споживачами горбкуватої яйцепрокладки "Жидачівського ЦПК", все більше проявляють інтерес до упаковки для яєць більших розмірів. В даний час підприємство випускає стандартну яйцепрокладку №17, яка призначена для середнього розміру яєць і є найбільш популярною спадщиною радянської епохи.

Випуск горбкуватої прокладки для яєць №20 дозволить збільшити продаж цього продукту на існуючому ринку збуту і стане одним зі способів реалізації стратегії розвитку товару.

Швидкість впровадження стратегії розвитку товару для яйцепрокладки безпосередньо залежить від темпів залучення фінансування для цієї програми, оскільки вартість необхідного обладнання є дуже високою. На сьогоднішній день єдиним рішенням у такій ситуації є перерозподіл інвестиційних ресурсів з більш прибуткових стратегічних підрозділів підприємства та поетапне впровадження стратегічної програми для горбкуватої прокладки під яйця.

Серед інших перспективних стратегічних напрямків розвитку виробництва литої упаковки (яка використовується в виробництві яйцепрокладок), варто звернути увагу на виробництво упаковки для фруктів, різних типів пляшок, горщиків для квітів та іншої продукції.

Для реалізації такої вертикальної диверсифікації необхідний стабільний ринок збуту, оскільки вартість прес-форм, необхідних для виробництва цієї продукції, є значною. На сьогоднішній день в Україні ринок збуту для цього

товару є незначним.

Таким чином, впровадження цього напрямку можливе лише у майбутньому, коли, подібно до більшості європейських країн, застосування литої упаковки стане широко поширеним серед підприємств народного господарства.

Одним з реальних перспективних напрямків для збільшення обсягів продажу горбкуватої яйцепрокладки є виходити на нові територіальні ринки збуту. Проведені маркетингові дослідження деяких країн ближнього зарубіжжя показують значний попит на економічну упаковку для яєць. Найбільш перспективними в цьому контексті є Молдова, де ринкова потреба оцінюється приблизно в 25 млн. штук яйцепрокладок на рік.

Застосовуючи стратегію розвитку ринку, Жидачівський ЦПК може претендувати на 5-7 млн. штук з цього обсягу.

Головним викликом для підприємства "Жидачівський ЦПК" є коробковий картон, склеєний картон та ящики із склеєного картону, які є найбільш проблемним стратегічним господарським підрозділом. Основною метою цього підрозділу є виживання в умовах ринку та досягнення або збереження показників продажу продукції на рівні минулого року або, як покращити їх.

Поступове зменшення попиту на картонну продукцію викликане різким збільшенням використання альтернативних товарів для цієї групи товарів в останні роки. У теперішній час картон коробковий, картон склеєний та ящики із склеєного картону становлять єдиний збитковий стратегічний господарський підрозділ у бізнес-портфелі ТОВ "Вудс Україна".

Великі перешкоди виходу на ринок, які впливають з високої вартості виробництва, змушують Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат шукати інші шляхи подолання цієї проблеми.

Один з можливих виходів з цієї складної ситуації може бути застосування стратегії розвитку товару разом зі стратегією розвитку ринку. Вдосконалення коробкового та склеєного картону шляхом нанесення білого шару з чистої

біленої целюлози на їх поверхню допоможе суттєво збільшити попит на цю продукцію у галузях народного господарства, таких як взуттєва і поліграфічна промисловість, а також підприємства, що переробляють паперову продукцію.

Особливо для підприємств у цих галузях важливим фактором при виборі картону є його зовнішня привабливість та можливість нанесення друкарського малюнку на його поверхню.

Щодо ящиків із склеєного картону, найбільш ефективним підходом до досягнення поставленої цілі буде застосування стратегії розвитку ринку. Ця продукція має обмежений ринок збуту в Україні, оскільки специфічні функціональні властивості цього товару визначають його популярність.

Монолітні ящики, що використовуються як стандартна упаковка для масла та маргарину, не користуються попитом для пакування інших продуктів через їх високу вартість. Винятком можуть бути ящики для склеєного картону, які використовуються для упаковки повидел, джемів та заморожених морепродуктів. Проте, ринковий обсяг цих продуктів є незначним.

Перехід все більшої кількості молокопереробних підприємств на гофрокартонну тару свідчить про поступове зменшення попиту на ящики із склеєного картону. Тому для досягнення поставленої цілі у цьому стратегічному господарському підрозділі підприємству необхідно шукати нові територіальні ринки збуту і виявляти нові сфери використання ящиків із склеєного картону.

Одним з перспективних ринків для продажу ящиків може стати Південь Росії. На цій території розташовано багато молокопереробних підприємств, які використовують ящики із склеєного картону. Ці підприємства зараз закупають упаковку зі "склейки" у Центральній частині своєї країни.

Рівна відстань і приблизно однакові ціни на ящики зі склеєного картону створюють сприятливі умови для входу на ринок Півдня Росії для продукції Жидачівського ЦПК. Це дає можливість ТОВ "Вудс Україна" розширити свою присутність на нові територіальні ринки збуту і зберегти загальний баланс

продажу ящиків зі склеєного картону на підприємстві.

### **3.2. Етапи впровадження стратегії розвитку підприємства**

Для здійснення більш ефективного стратегічного аналізу в ТОВ "Вудс Україна" та формулювання правильних маркетингових цілей і стратегій необхідно приділити увагу наступним факторам:

1. Конкурентні переваги: Підприємство повинно розуміти і використовувати свої конкурентні переваги під час конкурентної боротьби. Наявність доступної сировини та висококваліфікованого персоналу можуть допомогти забезпечити підприємству провідні конкурентні позиції.

2. Диференціація: Постійна робота над перевагами диференціації, що впливають з конкурентних переваг, є важливою для підприємства. Повільний перехід від недиференційованих товарів до диференційованих є ключовим, оскільки ті, хто не може запропонувати щось унікальне, продовжуватимуть боротьбу, сподіваючись на залишки, які випадають зі столів інших гравців.

3. Оточуюче середовище: Важливо для підприємства бути здатним відстежувати зміни в навколишньому середовищі, оскільки нездатність до цього може призвести до невдач.

4. Конкуренти: Підприємство повинно докладніше вивчити своїх конкурентів, оскільки недостатнє знання про них може призвести до поступового відставання.

5. Сильні та слабкі сторони: Розуміння сильних і слабких сторін підприємства допомагає встановити потенційні джерела диференціації та шляхи ефективної конкурентної боротьби на ринку.

6. Бізнес-портфель: Постійне використання портфельних методів оцінки бізнес-портфелю допомагає створити обґрунтоване уявлення про підприємство та показує, наскільки збалансований його портфель.

7. Сегментація ринку: Сегментація ринку є одним із основних джерел комерційного успіху. Підприємство повинно більш уважно ставитись до розподілу споживачів на окремі сегменти і чітко визначити розбіжності в їхніх потребах. Головна увага має бути зосереджена на більш привабливих для підприємства сегментах.

8. Підтримка чітких стратегічних пріоритетів: Якщо ТОВ "Вудс Україна" визначить для себе передбачувані джерела доходу та прибутку, воно зможе процвітати та досягти успіху у майбутньому.

9. Фокус на споживача: На підприємстві важливо розвивати спрямованість на споживачів у всіх функціях організації. Цей підхід повинен бути переданий від керівництва компанії до нижніх рівнів. Споживачі повинні стати суддями якості продукції.

10. Професіоналізм: Необхідно підвищити кваліфікацію працівників у відділі маркетингу. В маркетингу особливо важливо володіти професійними навичками, що включають формальну підготовку з базових концепцій, інструментів і методик маркетингу.

Усі перераховані фактори, зазначені вище, є слабкими сторонами ТОВ "Вудс Україна", над якими необхідно працювати. Деякі з них потребують впровадження в діяльність підприємства, тоді як інші, які вже частково присутні, потребують подальшого вдосконалення.

Все стратегічне планування в ТОВ "Вудс Україна" і його успіх залежатимуть від успішної реалізації основних принципів маркетингу на підприємстві.

Створення групи перспективних товарів як об'єкта логістичних рішень є ключовим елементом системи логістичного планування та управління товарорухом у сфері виробництва та обігу.

Чим складніший і багатогранніший продукт (виріб), тим більше питань виникає перед виробником:

- Які виклики виникають у багатомовному виробництві з

організаційної точки зору?

- Які економічні наслідки впливають зі значної частки доларового еквіваленту у собівартості?

- Наскільки ефективно підприємство може реагувати на потреби та бажання своїх клієнтів?

Для прийняття рішень, що стосуються:

- досягнення оптимального рівня ширини номенклатури у майбутньому;  
 - формування ефективної системи складського господарства та збуту;  
 - розроблення інвестиційних стратегій при розширенні виробництва або введенні нового напрямку діяльності (перепрофілювання);

- розширення або зміна сфери застосування вдосконаленого або нового продукту (виробу).

Враховуючи наведене, перша фаза оптимізації спрямована на принципове класифікування виробів на такі групи:

- пріоритетна група, яка забезпечує стабільний прибуток і може бути підтримана інвестиціями за потреби;

- група, яка існуватиме для забезпечення наявності на ринку.

Методика оптимізаційного розрахунку включає декілька кроків, які можна зобразити у вигляді блок-схеми (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Схема вибору пріоритетних товарів.

Блок формування асортименту продукції включає наступну інформацію:

список продукції, місячний обсяг за кількістю та вартістю, прибутковість та частку в собівартості, що залежить від курсу долара. Оцінки прибутковості використовуються для проведення ABC-аналізу, а оцінки сталості ціни - для XYZ-аналізу.

Суть другого блока (ABC-аналізу) полягає в тому, що асортимент продукції за вибраний період розміщується у таблиці в порядку зменшення оцінок прибутковості. Це дозволяє розрахувати сумарні оцінки прибутковості та їх відсотковий вміст. Також обчислюються структурні оцінки сталості ціни та накопичений відсотковий вміст. Це дозволяє порівняти структуру асортименту за оцінками прибутковості та сталості ціни і поділити його на три групи: А, В та С.

Група А має великий прибуток і суттєво впливає на доходність капіталу в збуті. Група С, зі своєю низькою прибутковістю, має обмежений вплив на величину отриманого капіталу. Група В займає проміжне положення між ними.

Порядок поділу на групи є відносно суб'єктивним, і це підтверджується різними оцінками розподілу. Наприклад, деякі автори пропонують формувати групу А на основі таких оцінок:

- 8% вартості продукції становлять 70% прибутковості;
- 20% вартості продукції становлять 80% прибутковості;
- 10% вартості продукції становлять 50% прибутковості та інші.

Наш запропонований підхід ґрунтується на аналітичних залежностях, побудованих на основі експертних граничних співвідношень між приростами питомої вартості та питомої кількості, що дозволяє встановити гнучкі межі для груп А, В і С.

Окрім аналізу прибутковості збуту (ABC-аналізу), важливим для планування обсягів збуту та динаміки цін є оцінки сталості цін на продукцію виробника. Таке розуміння дозволяє представити структуру збуту на основі сталості (стабільності) ціни товару, враховуючи його вплив на частку в собівартості продукції, що залежить від курсу долара. Це є основою для

проведення ХУZ-аналізу.

- група X- майже стабільні (детерміновані) ціни;
- група Y- ціни характеризується нестабільностями;
- група Z- стохастичні ціни.

При використанні ХУZ-аналізу зазначеною інтерпретацією виникає складність у кількісній оцінці сталості (несталості), тобто у вимірюванні показників. У даному випадку, на основі середнього значення доларової складової та середньої кількості інтервалів, встановлені наступні межі для групи:

- група X - стабільне споживання, 13-19,4% від собівартості;
- група Y - нестале споживання, 19,5-35,4% від собівартості;
- група Z- стохастичне споживання, 35,5-45% від собівартості.

Подальший етап представленої блок-схеми передбачає комбіноване застосування ABC- та ХУZ-аналізу.

В таблиці 3.1 представлені початкові дані для проведення розрахунків.

Таблиця 3.1

#### Продукція, що виробляється ЖЦПК

Вид продукції	Ціна без ПДВ, грн./од	Одиниці виміру	Обсяг в натуральному вимірі	Обсяг в вартісному вимірі, грн.	Рентабельність, %	Прибуток, грн.
Гофроящик	1,23	м2	3658500	4 500 000,00	38,00%	1 710 000,00
Гофрокартон ГОСТ	1,14	м2	1403500	1 600 000,00	42,00%	672 000,00
Гофрокартон ТП	1,02	м2	1470600	1 500 000,00	39,00%	585 000,00
Папір газетний А	2300	т	2100	4 900 000,00	10,00%	490 000,00
Картон К-2	1560	т	300	400 000,00	30,00%	120 000,00
Папір Б-2	1520	т	200	350 000,00	31,00%	108 500,00
Горбкувата прокладка	82	тис. шт.	600	50 000,00	5,00%	2 500,00
Сума				13 300 000,00		3 688 000,00



З урахуванням викладеної суті методів аналізу будуємо таблицю 3.3.

Таблиця 3.2

## Розрахунок показників ефективності діяльності підприємства

Вид продукції	Прибуток, грн.	Частка собівартості, що залежить від долара, %	XYZ	Частка прибутку в загальному, %	Сума нарощення частки прибутку, %	Частка вартості від загальної, %	Сума нарощення частки вартості, %	ABC
Гофроящик	1 710 000,00	20,00%	Y	46,37%	46,37%	33,83%	33,83%	B
Гофрокартон ГОСТ	672 000,00	17,00%	X	18,22%	64,59%	12,03%	45,86%	B
Гофрокартон ТП	585 000,00	15,00%	X	15,86%	80,45%	11,28%	57,14%	B
Папір газетний А	490 000,00	45,00%	Z	13,29%	93,74%	36,84%	93,98%	C
Картон К-2	120 000,00	13,00%	X	3,25%	96,99%	3,01%	96,99%	C
Папір Б-2	108 500,00	13,00%	X	2,94%	99,93%	2,63%	99,62%	C
Горбкувата прокладка	2 500,00	19,00%	X	0,07%	100,00%	0,38%	100,00%	C
<b>Сума</b>	<b>3688 000,00</b>			<b>1,00</b>		<b>1,00</b>		

Ми скористаємося такими рекомендаціями: класифікація продукції на групи А, В, С буде проводитись згідно з розрахунковим показником.

$$V_j = \frac{\sum \text{Прибутковості}_{i,j} - \sum \text{Прибутковості}_{i,j-1}}{\sum \text{Вартості}_{i,j} - \sum \text{Вартості}_{i,j-1}} \quad (3.1)$$

де індекси "j" і "i-1" означають відповідно граничні значення цих показників двох суміжних груп (А і В; В і С). Для групи А значення показників з індексом "j-1" дорівнюють нулю.

Інтервали цього показника для даного випадку відповідають:

- група А :  $V_A > 3.0$ ;
- група В :  $0,7 < V_B < 3.0$ ;
- група С :  $V_C < 0,7$ .

Для нашого прикладу група А не включає жодної позиції, оскільки:

$$46,37 / 33,83 = 1,37.$$

Відповідно група В включає три наступні позиції, оскільки:

$$80,45 / 57,14 = 1,41.$$

Група С включає 4 наступні позиції, оскільки:

$$(100 - 80,45) / (100 - 57,14) = 0,46.$$

Отримані результати інтегрованого використання ABC- та XYZ-аналізу дозволяють зробити наступні висновки: особливу увагу у формі інвестицій у збут та виробництво слід приділяти видам продукції, які приносять найбільшу частку прибутку та не залежать від курсу долара.

З урахуванням цих висновків та з метою прийняття логістичних рішень ми скористаємося методами матричного подання інтегрованого ABC-XYZ-аналізу. На рисунку 3.2 зображена область пріоритетних видів продукції, яка включає такі складові з параметрами: AX, AY, AZ, BX, BY.

Група	X	Y	Z
A			
B	Гофрокартон ГОСТ Гофрокартон ТП	Гофроящик	
C	Картон К-2 Папір Б-2 Горбкувата прокладка		Папір газетний А

Рис. 3.2 Матричне подання ABC-XYZ- аналізу

Слід відмітити, що поле AZ входить до категорії пріоритетних через його високу прибутковість, незважаючи на нестабільні ціни. Поля, що знаходяться поза область вагомих, відносяться до товарів менш значущих через їх низьку прибутковість або залежність від імпортованої сировини.

Таким чином, з урахуванням викладеного вище матеріалу можна зробити висновок, що важливо не лише правильно обрати стратегію зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а й успішно впровадити обрану стратегію. З огляду на високу привабливість та попит на гофротару,

рекомендую підприємству ТОВ "Вудс Україна" збільшити обсяги виробництва шляхом розширення виробничих потужностей. Крім того, були визначені дві найбільш логічні стратегії діяльності для досліджуваного підприємства: стратегія глибокого проникнення на ринок та стратегія розвитку продукту, що надасть компанії значні конкурентні переваги порівняно з іншими виробниками подібних товарів.

## ВИСНОВКИ

Зовнішньоекономічна діяльність компанії є важливою складовою її бізнес-процесів, яка може впливати на ефективність виробництва, якість продукції, її конкурентоспроможність та технічний рівень. Згідно з Законом України "Про зовнішньоекономічну діяльність", зовнішньоекономічна діяльність - це діяльність, що базується на взаємодії між суб'єктами господарювання України та іноземними суб'єктами господарської діяльності, яка здійснюється як на території України, так і за її межами.

Встановлено, що для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідно: проводити постійні дослідження та аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності, насамперед, це детальний опис динаміки якісних показників зовнішньоекономічної діяльності; економічну діяльність на ринку; систематично детально аналізувати продажі на зовнішніх ринках; грошовий потік; дохід від продукції; своєчасно судити про сприятливі умови зовнішнього середовища для зменшення впливу ризиків на зовнішні ринки; постійно досліджувати та аналізувати використання виробничих потужностей і капіталу впроваджувати чіткі, реальні та ефективні стратегії розвитку в практику управління.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств — це сукупність цілей управління на зовнішніх ринках, стандартів досягнення цілей, методів впливу на ресурси підприємства.

Проте визначення ступеня реалізації концепції механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є досить складним завданням, і необхідна обережність у виборі набору показників як критеріїв досягнення цих цілей. Ці показники повинні всебічно характеризувати виробничо-господарську діяльність підприємства, загальні короткострокові та віддалені результати й особливо здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Сучасні умови зовнішньоекономічної діяльності вимагають чітких планів, зміни організаційних форм, формування ефективних організаційних структур. Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства необхідно мати налагоджену структуру управління відповідно до умов його роботи, відповідно до цілей і завдань підприємства.

У зв'язку з можливими форс-мажорними ситуаціями, такими як війни, необхідно здійснювати самозбереження. Для управління ризиками можна використовувати метод самострахування, що передбачає формування власних резервів компанії, щоб покрити можливі збитки у разі непередбачених обставин. Внутрішні резерви, що формуються компанією, називаються венчурними фондами.

Тому порівняно з іншими методами управління ризиками економічна вигода від використання венчурних фондів очевидна. Це відбувається, коли результати аналізу страхового ринку показують, що премії, які необхідно сплатити за покриття ризиків, є занадто високими. В рамках інших підходів до управління ризиками неможливо забезпечити необхідне зниження або покриття корпоративних ризиків. Така ситуація виникає, якщо ризики компанії дуже великі і повністю покрити їх в рамках однієї страхової компанії неможливо. Важливо відзначити, що більшість страхового покриття є неповним, а фінансова компенсація рідко відповідає збиткам, які вже сталися. Необхідно здійснити комплекс заходів, щоб інтегрувати вітчизняну економічну систему у світовий ринок та глобальну економіку, зберігаючи високу цінність державних інтересів та економічної безпеки. Проте, воєнний конфлікт як чинник, що вимагає застосування обмежень для функціонування економіки, впливає на організацію зовнішньоекономічних зв'язків та вимагає змін у підходах до управління ЗЕД. У цих умовах державне регулювання ЗЕД має бути спрямоване на оптимізацію торгівельних відносин, зосереджуючись з одного боку на підтримці імпорту товарів, що мають високу цінність для держави та

громадян, а з іншого - на активізації експорту якісної продукції для збагачення державного бюджету фінансовими ресурсами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В., Поріцька А. Міжнародні та вітчизняні ініціативи з регулювання електронної торгівлі. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 2. С. 66-79.
2. Бабанін О. Деякі проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України. *Зовнішня торгівля*. 2020. № 1. С. 8-14.
3. Бабенко В., Кредісов А. Політика стимулювання експорту та її інструменти. *Економіка України*. 2013. С. 12-17.
4. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна Діяльність підприємств: Підручник для вузів. Київ: центр навчальної літератури, 2014. 580с.
5. Бахрамов Ю.М., Глухів В.В. Організація зовнішньоекономічної діяльності. Особливості менеджменту: Навчальний посібник. Київ: Видавництво “Лань”, 2021. 448с.
6. Білоусько Т. Ю. Міжнародна торгівля як фактор підвищення глобальної конкурентоспроможності України. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 2. С. 233-241.
7. Близняк Ю. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ)*. Київ: КНУТД, 2017. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 149-150.
8. Брайлян І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ)*. Київ: КНУТД, 2017. Т.3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 105-106.
9. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С. 146-159.

10. Бубенко С. П. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2019. № 10. С. 32-33
11. Василенко В.А. Теорія і практика Розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 165 с.
12. Вдовенко Н. М., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г., & Гнатенко І. А. Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. *Економіка та держава*. 2021. № (9). С. 19-23.
13. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції. *Інноваційна економіка*. 2021. № 1-2. С. 68-73.
14. Гнатенко І. Сучасні управлінські та інформаційно-безпекові підходи формування інноваційного кластерного угруповання в умовах COVID-19 на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2021. № (1-2). С. 68-77.
15. Гнатенко І. Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*. 2021. № (1-2). С. 111-121.
16. Гнатенко І. А. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № (6). С. 70-74.
17. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №4 (1). С. 37-43.
18. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № (16). С. 20-25.
19. Гнатенко, І. А., Попова, Ю. М., Бачкір, І. Г., & Нечипоренко, К. В. (). Стратегії державних пріоритетів в контексті сценарного форсайту управління



інноваційною економікою: моделювання науково-технічного та інтелектуального потенціалу. *Агросвіт*, 2021. №(17). С. 3-9.

20. Горященко Ю. Г., Пильгун А. Р., Швець А. М. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Молодий вчений*. 2021. № 3(2). С. 345-350.

21. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV.URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

22. Дербеньова Я. В., Артеменко А. І., Малярєвський В. М., Царук В. В., Юрченко К. Публічне управління зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням регіональних особливостей. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 27. С. 22-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2021\\_27\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_27_5).

23. Долгополов К. І., Кулак Н. В. Теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: матеріали третьої всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (6 грудня 2018 р., м. Київ)*. Київ: КНУТД, 2018. С. 396-401.

24. Закон України "Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон" від 13.10.1992 № 2673-XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, N 50, ст.676.

25. Закон України "Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту" від 22.12.1998 № 330-XIV (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, N 9-10, ст. 65.

26. Закон України "Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту" від 22.12.1998 N 331-XIV (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, N 12-13, ст. 80.

27. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.1991 № 959-XI (із змінами та доповненнями ) // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, N 29, ст. 377.

28. Закон України "Про митну справу в Україні" N 92-IV (92-15) від 11.07.2002 (Закон втратив чинність з 01.01.2004 року на підставі Кодексу) // ВВР, 2002, N 38-39, ст. 288

29. Закон України "Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті" від 23 вересня 1994 р. № 185/94-ВР(із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, N 40, ст. 364

30. Закон України "Про приєднання України до Женевської конвенції 1930 року про гербовий збір стосовно переказних векселів і простих векселів" від 06.07.1999 № 828-XIV // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, N 34, ст.292

31. Закон України "Про транзит вантажів" від 20.10.1999р. №1172-XIV (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, N 51, ст.446

32. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI  
URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.

33. Закон України Про Митний тариф України від 05.04.2001 № 2371III // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, N 24, ст.125) (із змінами та доповненнями).

34. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. до проведення практичних занять для студ. галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент». / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська , Г. П. Жалдак. – Електронні текстові дані (1 файл: 1060 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 95 с.

35. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / О. М. Калініна ; Нац. авіац. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т". Харків : ХАІ, 2021. 47 с.

36. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник / [А. А. Мазаракі та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі та дракон.

наук, проф. Т. М. Мельник; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 651 с.

37. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: агропродовольчий вимір: [колект.] монографія / [О. І. Павлов та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. І. Павлова ; Одес. нац. акад. харч. технологій, Каф. економіки пром-сті. Одеса: Астропринт, 2019. 269 с.

38. Зовнішньоекономічна діяльність: [навч. посіб.] / І. І. Дахно, В. М. Алієва-Барановська; [за ред. І. І. Дахна]. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 355 с.

39. Капелюшна Т. В., Гавриш О. М., Пильнова В. П. Діагностика та тенденції розвитку міжнародної торгівлі в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_72).

40. Касич А. О., Дідур С. В. Структурні характеристики зовнішньої торгівлі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 1 (79). С. 85-94.

41. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 285-290. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_6\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6_49).

42. Комарецька П. В. Прогнозування та стратегія управління фінансовим потенціалом підприємства як елемент становлення і розвитку фінансової системи України. *Фінансова система України: становлення та розвиток* : зб. наук. пр. Наукові записки. Серія: Економіка. 2006. Вип. 8, Ч. 2. С. 199-210.

43. Комарецька П. В. Управління фінансовим потенціалом підприємств. URL: <http://avtoreferat.net/>

44. Комарецька П. В. Формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні* : збірник наукових праць. 2006. Вип. 9 (64). С. 90-92.

45. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

46. Корж М. В. Стратегії міжнародного маркетингу в умовах глобалізації: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.02 / М. В. Корж ; Донец. нац. ун-т. - Донецьк, 2017. 38 с.

47. Костюк О. С., Тижай Н. В., Фаск Н. В. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 017. Серія «Логістика». 2017. № 690. С. 79–84.

48. Кузнєцова Т. В., Паламарчук О. М. Конкурентні переваги роботизованих підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 51. С. 73-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2021\\_51\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2021_51_12).

49. Левченко О. М., В'юник О. В. Механізми активізації зовнішньоекономічної діяльності інноваційно-інтегрованих структур. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5. С. 152-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2020\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_5_16).

50. Ложачевська О. М., Гнатенко І. А., Сухомлин Л. В., & Мельник О. Ю. Моделювання інфраструктури підприємництва неінноваційного управління на національному та регіональному рівнях в умовах децентралізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №(18). С. 5-10.

51. Мельник А. О. Трансформація складових зовнішньоекономічної політики України в умовах світової економічної кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. № 3, Т. 3 (188). С. 14-16.

52. Орлова-Курилова О. В., Гнатенко І. А., & Рубежанська В. О. (). Державне регулювання інноваційної діяльності підприємництва як напрям забезпечення сталого розвитку економіки країни. *Економіка, управління та адміністрування*, 2019. №3 (89). С.35-40.

53. Охріменко, І. В., Вдовенко, Н. М., Овчаренко, Є. І., & Гнатенко, І. А. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки

в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. *Економіка та держава*, 2021. №(8). С. 4-9.

54. Подольна В. В., Семенюк І. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 72. С. 230-239.

55. Прокопишин О. С. Розроблення прогнозів експортно-імпортних операцій у системі зовнішньоекономічної діяльності. *Управління економікою: теорія та практика*. 2020. С. 252-260.

56. Редзюк Є. В. Міжнародна торгівля як чинник забезпечення позитивної динаміки експорту України Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2020. № 23. С. 12-26.

57. Решетняк К. Експортно-імпортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2017. № 3. С. 30–32.

58. Робакова Т. О. Механізм фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 51. С. 128-136. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2021\\_51\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2021_51_19).

59. Робул Ю. В. Холістична концепція ефективності маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 4. с. 124–130.

60. Роженко О. В. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання у сфері вирощування зернових культур в Україні: теоретико-правові аспекти. *Правовий часопис Донбасу*. 2021. № 4. С. 101–109.

61. Рокоча В.В. Міжнародна економіка: навч. посібник. К.: Таксон, 2018. 320 с.

62. Романов А. О. Алгоритм маркетингової селекції міжнародних ринків в умовах інтенсифікації експортної діяльності: підходи до проблеми. *Вчені записки Університету «Крок»*. К., 2016. Вип.20, т.2. С.57–65.

63. Синецкий Б.І. Зовнішньоекономічні операції: організація і техніка: підручник. К.: Міжнародні відносини, 2018. 324 с.
64. Химинець В. В., Кушнір Н. О. Словник термінів з дисциплін "Міжнародні економічні відносини" та "Зовнішньоекономічна діяльність України" [Текст] : [близько 445 понять і термінів] /; ДВНЗ "Ужгород. нац. ун-т". Ужгород : Говерла, 2019. 74 с.
65. Смирнов В.В. Експортно-імпорتنі операції в міжнародному бізнесі. К., 2017. 328 с.
66. Стровский В.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. К.: 2016. 365 с.
67. Стровский С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Підручник для вузів. К.: Знання, 2011. 823 с.
68. Трембач Ю. С. Особливості інформаційного забезпечення маркетингових досліджень зарубіжного ринку. Управління розвитком . 2020. № 12. С. 5-7.
69. Урбанец М., Вачевський В. Міжнародний маркетинг глобалізації і відтворювальний механізм світового господарства. Актуальні проблеми економіки . 2019. № 9. С. 78-85.
70. Халіляєва О. В., Пузирьова П. В. Сутність та значення економічного потенціалу, його місце в економіці країни: сучасний аспект в умовах сталого розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 734 2021. № 12 (247). С. 33-40.
71. Чернишев В. Г., Окара Д. В., Ковальова І. Л. Зовнішньоекономічна діяльність регіонів України. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7125> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.53
72. Синецкий Б.І. Зовнішньоекономічні операції: організація і техніка: підручник. К.: Міжнародні відносини, 2018. 324 с.

73. Смирнов В.В. Экспортно-импортні операції в міжнародному бізнесі. К., 2017. - 328 с.

74. Стровский В.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. К., 2016. 365 с.

75. Стровский С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Підручник для вузів. К.: Знання, 2011. 823 с.