

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРОПІК» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

здобувача вищої освіти **Дідура Максима Леонідовича**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Галина ЗАПША _____

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри
економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного економічного
університету Наталя ДОБРОВА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« _____ » _____ 2024 р.

ОДЕСА - 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

« 10 » липня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Максиму ДІДУРУ

1. Тема роботи: *«Управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ “Тропик” в умовах сучасних трансформацій»*, науковий керівник роботи: д.е.н., професор Галина ЗАПША затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 211 від 10. 07.2024 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *12 грудня 2024 р.*

3. Об’єкт дослідження: *процес управління зовнішньоекономічною діяльністю та логістикою в підприємствах оптової торгівлі овочів та фруктів в умовах сучасних трансформацій.*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю та логістикою в підприємствах оптової торгівлі овочів та фруктів в умовах сучасних трансформацій. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ «Тропик» м. Львів Львівської області.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити сутність та економічне значення зовнішньоекономічної діяльності;

- визначити основні методи державного управління зовнішньоекономічної діяльності;

- узагальнити методичні підходи до оцінки економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

5.2. Аналітичний розділ:

- діагностувати ринкове середовище та сучасні тенденції розвитку торгівлі овочів та фруктів вітчизняних підприємств;

- оцінити наявні організаційні, ресурсні та виробничі передумови реалізації проектів розвитку зовнішньоекономічної діяльності та логістики;

- здійснити аналіз економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності та можливостей розвитку логістики підприємства.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- запропонувати стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності в умовах сучасних трансформацій;
- розробити бізнес план створення логістичного центру з метою збільшення площ зберігання та надання логістичних послуг;
- провести економічне обґрунтування проекту створення логістичного центру;
- розробити рекомендації щодо використання маркетингових комунікаційних інструменти просування послуг логістичного центру.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» в працях вітчизняних науковців; Функції зовнішньоекономічної діяльності в суспільному значенні; Чинники, які здійснюють вплив на управління ЗЕДП; Класифікація методів та інструментів регулювання ЗЕД; Методика аналізу та оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Динаміка зовнішньоторговельної діяльності в Україні; Географія експорту України за 2023 рік; Географія імпорту України за 2023 рік; Структура експорту фруктів та горіхів України на 2023 рік; Структура імпорту фруктів та горіхів України на 2023 рік; Структура експорту овочів України на 2023 рік; Структура імпорту овочів України на 2023 рік; Організаційна структура ТОВ «Тропик»; Структура чистого доходу від реалізації товарів та послуг ТОВ «Тропик» тис. грн.; Структура основних засобів ТОВ «Тропик»; Основні клієнти ТОВ «Тропик»; Основні країни постачальники продукції для ТОВ «Тропик»; Показники кінцевих результатів діяльності та ефективності господарювання в ТОВ «Тропик»; Співвідношення чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Тропик»; Ефективність використання основних виробничих ресурсів в ТОВ «Тропик»; Показники ділової активності ТОВ «Тропик».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

PEST-аналіз ТОВ «Тропик»; SWOT-аналіз ТОВ «Тропик»; Дерево цілей ТОВ «Тропик»; План логістичного центру; Експлікація приміщень складської зони; Основні послуги логістичного центру та запропоновані тарифи до них; SWOT-аналіз інвестиційного проекту; Терміни та етапи реалізації проекту; Фінансово-економічна модель проекту; Економічні та фінансові показники проекту.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики України; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); фінансова звітність підприємства, штатний розклад.

8. Дата видачі завдання: 10.07.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 10.07.2024	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	10.07.2024	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	10.07.2024-14.07.2024-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	15.07.2024-22.08.2024	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2024-12.09.2024	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2024-12.10.2024	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2024-12.11.2024	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2024-15.11.2024	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2024-22.11.2024	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2024-28.11.2024	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2024-12.12.2024	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.12.2024	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	12.12.2024-23.12.2024	0	
15	Попередній захист на кафедрі	23.12.2024	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	23.12.2024-24.12.2024	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	25.12.2024-26.12.2024	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Максим ДІДУР

Науковий керівник: _____ Галина ЗАПША

РЕФЕРАТ

Дідур М.Л. Управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Тропик» в умовах сучасних трансформацій. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. В умовах активного розвитку процесів обміну матеріальними товарами, послугами, результатами інтелектуальної праці та виробничо-технічної співпраці між країнами, а також інтеграції економіки України у світове господарство, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств набуває особливого значення. Участь України в різних формах міжнародного підприємництва відкриває нові можливості для зростання та забезпечує зв'язок із глобальними економічними тенденціями. Сучасний світовий розвиток демонструє, що жодна країна не здатна самотійно досягти достатнього рівня виробничих потужностей і забезпечити сталий економічний розвиток без взаємодії з міжнародним ринком, інноваціями та глобальними трудовими ресурсами. З огляду на це, процеси міжнародної економічної інтеграції, глобалізації та транснаціоналізації стають ключовими чинниками, що формують національні економічні системи.

Теоретико-методологічні та методичні напрацювання стосовно управління зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств у профільній науковій та навчально-методичній літературі висвітлювали такі вітчизняні та зарубіжні фахівці як Котабе М., Титаренко М.Л., Садридінов Р.Ш., Петрова І. П., Лассерре П., Голдман С.П., Кононов І.І., Жовнір Н.М., Гринкевич С.С., Васюренко В.О. та інші вчені.

Разом з цим, незважаючи на наявність численних та глибоких досліджень, до невирішених у науковій літературі належать проблеми щодо визначення змісту поняття управління зовнішньоекономічної діяльності, організації логістики у підприємствах оптової торгівлі та її впливу на виробничо-економічні показники їх діяльності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо удосконалення управління зовнішньоекономічної діяльності у вітчизняних підприємствах.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління зовнішньоекономічної діяльності та логістики підприємств оптової торгівлі в умовах сучасних трансформацій..

Згідно поставленої мети необхідно розв'язати комплекс завдань, що в сукупності формують відповідно теоретичний, аналітичний та проектний розділи кваліфікаційної роботи:

- дослідити сутність та економічне значення зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити основні методи державного управління зовнішньоекономічної діяльності;
- узагальнити методичні підходи до оцінки економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- діагностувати ринкове середовище та сучасні тенденції розвитку торгівлі овочів та фруктів вітчизняних підприємств;
- оцінити наявні організаційні, ресурсні та виробничі передумови реалізації проектів розвитку зовнішньоекономічної діяльності та логістики;
- здійснити аналіз економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності та можливостей розвитку логістики підприємства;
- запропонувати стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності в умовах сучасних трансформацій;
- розробити бізнес план створення логістичного центру з метою збільшення площ зберігання та надання логістичних послуг;
- провести економічне обґрунтування проекту створення логістичного центру;
- розробити рекомендації щодо використання маркетингових комунікаційних інструментів просування послуг логістичного центру.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю в підприємствах оптової торгівлі овочів та фруктів в умовах сучасних трансформацій..

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю в підприємствах оптової торгівлі овочів та фруктів в умовах сучасних трансформацій. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ «Тропик» м. Львів Львівської області.

Методи дослідження. В процесі досягнення поставленої мети та вирішення задач застосовувалися наукові методи пізнання: діалектичний – для ідентифікації категоріально-понятійного апарату управління зовнішньоекономічною діяльністю та логістикою в сфері оптової торгівлі овочів та фруктів в умовах сучасних трансформацій; герменевтичний метод – під час тлумачення текстового матеріалу та розкриття існуючих проблем і сучасних особливостей зовнішньоекономічною діяльністю та логістикою в підприємствах оптової торгівлі овочів та фруктів в умовах сучасних трансформацій; методи маркетингових досліджень – для діагностики ринкових передумови управління зовнішньоекономічною діяльністю; порівняльного аналізу – для оцінки отриманих значень показників діяльності підприємства; факторний аналіз – для визначення впливу факторів на фінансові результати діяльності підприємства; кореляційно-регресійний – для дослідження залежності прибутку з 1 працівника від витрат, доходу від

реалізації з 1 грн активів та показників ділової активності; економіко-математичне моделювання – для оптимізації структури виробничої програми в контексті створення логістичного центру; PEST-аналіз – для виявлення та оцінка впливу макросередовищних факторів на поточну і майбутню діяльність підприємства; SWOT-аналіз – для аналізу зовнішнього середовища проекту створення логістичного центру; таблично-графічний – для презентації отриманих результатів проведеного дослідження, та інші.

Елементи наукової новизни. полягає у тому, що отримали подальший розвиток науково-прикладні підходи щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю та логістикою підприємства оптової торгівлі, що на відміну від інших, обґрунтовує комплекс організаційно-економічних заходів з визначення цілі, завдань та змісту проекту створення логістичного центру, планування відповідних проектних робіт та оцінки ефективності реалізації інвестиційного проекту диверсифікації економічної діяльності в підприємстві оптової торгівлі овочами та фруктами на основі авторської економіко-математичної моделі, цільовою функцією якої є максимізація прибутку за умови дотримання сучасних стандартів складських приміщень.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано наукову статтю в Економічному віснику Причорномор'я.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 96 сторінках комп'ютерного тексту, містить 14 таблиць та 18 рисунків. Список використаних джерел налічує 72 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах сучасних трансформацій» досліджена сутність та економічне значення зовнішньоекономічної діяльності. Управління зовнішньоекономічною діяльністю розглянуто з точки зору функцій. Класифіковано основні методи регулювання зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з боку держави. Узагальнено методичні аспекти визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, окремо при імпорті та експорті товарів.

У другому розділі «Макро та мікроекономічне середовище управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ “Тропик” в умовах сучасних трансформацій» здійснена діагностика ринкового середовища та учасні тенденції розвитку торгівлі овочами та фруктами вітчизняних підприємств в умовах сучасних трансформацій. Проведена оцінка наявних організаційних, ресурсних та виробничих передумов реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності та логістики в ТОВ “Тропик”. Здійснено аналіз економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності та можливостей розвитку логістики підприємства.

У третьому розділі «Основні напрями удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ “Тропик” в умовах сучасних трансформацій» запропоновано стратегії розвитку управління

зовнішньоекономічною діяльністю які можуть вирішити наявні проблеми в підприємстві та відкрити нові потенціальні сфери економічної діяльності. Розроблено бізнес план створення нового регіонального структурного підрозділу в Київській області, мета якого є розширення можливостей зберігання товару, та відкриття для підприємства нового виду економічної діяльності надання логістичних послуг. Обґрунтована економічна доцільність інвестиційного проекту та запропоновано маркетинговий план просування логістичного центру.

Висновки

Узагальнення теоретико-прикладних аспектів управління соціально-трудовими відносинами в аграрних підприємствах дозволяють зробити наступні висновки:

1. У ринкових умовах кожне підприємство має автономію у виборі напрямів своєї діяльності, зокрема зовнішньоекономічної. Це рішення суттєво впливає на майбутній розвиток організації, тому зовнішньоекономічна діяльність повинна бути результативною та ефективною. Однак складність стандартизації методів оцінки ЗЕД та інструментів регулювання ЗЕД, недостатня чіткість формулювання сутності управління ЗЕД впливає на ефективність прийнятих управлінських рішень вітчизняних підприємств.

2. ТОВ «Тропик» завдяки власним управлінським рішенням щодо політики поведінки на ринку та сталості операційної діяльності у 2021 році мало незначний чистий фінансовий результат. У 2022 році ТОВ «Тропик» попри порушення логістичних ланцюгів постачання, зниження купівельної спроможності населення та інших загроз та ризиків які принесла російсько-українська війна зберегло беззбиткову діяльність. Вже в 2023 році, за рахунок еперенаправлення логістичних шляхів, відновило стабільний зріст який був раніше. Підприємство має значну ресурсну базу та кваліфікований персонал для реалізації проектів розширення діяльності на ринку оптової торгівлі.

3. Запропонований інвестиційний проект створення логістичного центру в Київській області окупний і здатний принести ініціаторам проекту додатковий прибуток, залишок грошових коштів протягом усього горизонту планування залишається позитивним. Таким чином, проект ефективний, рентабельний, окупається в досить короткий термін і може розглядатися як вигідне розміщення інвестицій.

АНОТАЦІЯ

Дідур М.Л. Управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ “Тропик” в умовах сучасних трансформацій – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2024.

В кваліфікаційній роботі досліджена сутність дослідити сутність та економічне значення зовнішньоекономічної діяльності, визначено основні

методи державного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства, узагальнені методичні підходи до оцінки економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Проведено аналіз ринкового середовища та сучасні тенденції розвитку торгівлі овочів та фруктів вітчизняних підприємств; досліджені наявні організаційні, ресурсні та виробничі передумови реалізації проектів розвитку зовнішньоекономічної діяльності та логістики; здійснено аналіз економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності та можливостей розвитку логістики підприємства.

Запропоновано стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності в умовах сучасних трансформацій, розроблено бізнес план створення нового регіального структурного підрозділу, обґрунтована економічна доцільність інвестиційного проекту створення логістичного центру, запропоновані маркетингові методи просування логістичного центру.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, економічна ефективність, митні тарифи, менеджмент, маркетинг, логістика, фінансова стійкість, інвестиційний проєкт.

ANNOTATION

Didur M.L. Management of foreign economic activity of Tropic LLC in the context of modern transformations - On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2024.

The qualification work investigates the essence and economic significance of foreign economic activity, identifies the main methods of state management of foreign economic activity of an enterprise, generalizes methodological approaches to assessing the economic efficiency of foreign economic activity of enterprises.

An analysis of the market environment and current trends in the development of trade in vegetables and fruits of domestic enterprises is carried out; the existing organizational, resource and production prerequisites for the implementation of projects for the development of foreign economic activity and logistics are studied; an analysis of the economic efficiency of foreign economic activity and the possibilities of developing the enterprise's logistics is carried out.

Strategies for the development of foreign economic activity in the context of modern transformations are proposed, a business plan for the creation of a new regional structural unit is developed, the economic feasibility of the investment project for the creation of a logistics center is substantiated, and marketing methods for promoting the logistics center are proposed.

Keywords: foreign economic activity, economic efficiency, customs tariffs, management, marketing, logistics, financial stability, investment project.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	7
1.1. Сутність, цілі та особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах сучасних трансформацій	7
1.2. Методи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	18
1.3. Методичні аспекти визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	26
РОЗДІЛ 2. МАКРО ТА МІКРОЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «Тропик» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	36
2.1. Ринкове середовище та сучасні тенденції розвитку зовнішньої торгівлі овочами та фруктами	36
2.2. Ресурсне забезпечення та основні види зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тропик»	46
2.3. Оцінка економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тропик»	54
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «Тропик» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	62
3.1. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тропик» в умовах сучасних трансформацій.	62
3.2. Бізнес планування проекту створення логістичного центру для зберігання та розподілення товарів продуктової категорії	70
3.3 Маркетингове забезпечення та прогнозована економічна ефективність проекту створення логістичного центру	78
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах активного розвитку процесів обміну матеріальними товарами, послугами, результатами інтелектуальної праці та виробничо-технічної співпраці між країнами, а також інтеграції економіки України у світове господарство, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств набуває особливого значення. Участь України в різних формах міжнародного підприємництва відкриває нові можливості для зростання та забезпечує зв'язок із глобальними економічними тенденціями. Сучасний світовий розвиток демонструє, що жодна країна не здатна самотійно досягти достатнього рівня виробничих потужностей і забезпечити сталий економічний розвиток без взаємодії з міжнародним ринком, інноваціями та глобальними трудовими ресурсами. З огляду на це, процеси міжнародної економічної інтеграції, глобалізації та транснаціоналізації стають ключовими чинниками, що формують національні економічні системи.

Зовнішньоекономічні зв'язки сьогодні виконують не лише роль засобу економічної взаємодії, але й впливають на вирішення соціальних та економічних проблем у більшості країн світу. Вони сприяють модернізації виробництва, розвитку інфраструктури, розширенню доступу до новітніх технологій і знань, а також інтеграції в глобальні ринки. Завдяки цьому ЗЕД стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності національних економік і зміцнення їхньої позиції на міжнародній арені.

Теоретико-методологічні та методичні напрацювання стосовно управління зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств у профільній науковій та навчально-методичній літературі висвітлювали такі вітчизняні та зарубіжні фахівці як Котабе М. [71], Титаренко М.Л. [53], Садрідінов Р.Ш. [50], Петрова І. П. [41], Лассерре П. [72], Голдман С.П. [68], Кононов І.І. [23], Жовнір Н.М. [9], Гринкевич С.С.[5], Васюренко В.О. [2] та інші вчені.

Їх дослідження сформували передусім надійний науково-методичний фундамент щодо визначення сутності управління зовнішньоекономічної діяльності, наукового обґрунтування взаємодії складових організаційно-економічного механізму реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також поглиблення методичних положень щодо оцінки впливу розширення напрямів діяльності на ефективність підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління зовнішньоекономічної діяльності та логістики підприємств оптової торгівлі в умовах сучасних трансформацій.

Для досягнення поставленої мети визначаємо наступні завдання:

- дослідити сутність та економічне значення зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити основні методи державного управління зовнішньоекономічної діяльності;
- узагальнити методичні підходи до оцінки економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- діагностувати ринкове середовище та сучасні тенденції розвитку торгівлі овочів та фруктів вітчизняних підприємств;
- оцінити наявні організаційні, ресурсні та виробничі передумови реалізації проектів розвитку зовнішньоекономічної діяльності та логістики;
- здійснити аналіз економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності та можливостей розвитку логістики підприємства;
- запропонувати стратегії розвитку зовнішньоекономічною діяльності в умовах сучасних трансформацій;
- розробити бізнес план створення логістичного центру з метою збільшення площ зберігання та надання логістичних послуг;
- провести економічне обґрунтування проекту створення логістичного центру;

- розробити рекомендації щодо використання маркетингових комунікаційних інструменти просування послуг логістичного центру.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю та логістикою в підприємствах оптової торгівлі овочів та фруктів в умовах сучасних трансформацій.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю та логістикою в підприємствах оптової торгівлі овочів та фруктів в умовах сучасних трансформацій. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ «Тропик» м. Львів Львівської області.

Методи дослідження. В процесі досягнення поставленої мети та вирішення задач застосовувалися наукові методи пізнання: діалектичний – для ідентифікації категоріально-понятійного апарату управління зовнішньоекономічною діяльністю та логістикою в сфері оптової торгівлі овочів та фруктів в умовах сучасних трансформацій; герменевтичний метод – під час тлумачення текстового матеріалу та розкриття існуючих проблем і сучасних особливостей зовнішньоекономічною діяльністю та логістикою в підприємствах оптової торгівлі овочів та фруктів в умовах сучасних трансформацій; методи маркетингових досліджень – для діагностики ринкових передумови управління зовнішньоекономічною діяльністю; порівняльного аналізу – для оцінки отриманих значень показників діяльності підприємства; факторний аналіз – для визначення впливу факторів на фінансові результати діяльності підприємства; кореляційно- регресійний – для дослідження залежності прибутку з 1 працівника від витрат, доходу від реалізації з 1 грн активів та показників ділової активності; економіко-математичне моделювання – для оптимізації структури виробничої програми в контексті створення логістичного центру; PEST-аналіз – для виявлення та оцінка впливу макросередовищних факторів на поточну і майбутню діяльність підприємства; SWOT-аналіз – для аналізу зовнішнього середовища проекту

створення логістичного центру; таблично-графічний – для презентації отриманих результатів проведеного дослідження, та інші.

Інформаційне забезпечення. Теоретичною та методологічною основою даної кваліфікаційної роботи є класичні наукові положення вітчизняних та зарубіжних авторів економічної літератури у управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Інформаційними матеріалами, що використовувались під час написання кваліфікаційної роботи є наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю та логістики, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, наукові статті, правові акти, статистичний щорічник України, дані статистичної та фінансової звітності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що отримали подальший розвиток науково-прикладні підходи щодо управління проектом диверсифікації виробництва аграрного підприємства, що на відміну від інших, обґрунтовує комплекс організаційно-економічних заходів з визначення цілі, завдань та змісту проекту створення логістичного центру, планування відповідних проектних робіт та оцінки ефективності реалізації інвестиційного проекту диверсифікації економічної діяльності в підприємстві оптової торгівлі овочами та фруктами на основі авторської економіко-математичної моделі, цільовою функцією якої є максимізація прибутку за умови дотримання сучасних стандартів ведення виробництва мікрогріну.

Практичне значення одержаних результатів магістерського дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо реалізації підприємством оптової торгівлі інвестиційного проекту зі створення логістичного центру для ведення ефективної бізнесової діяльності в умовах сучасних трансформацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1 Сутність, цілі та особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах сучасних трансформацій

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливим та потенційним напрямком розвитку підприємництва. Саме завдяки цьому напрямку більшість країн забезпечуються сировиною, матеріалами, паливом, енергоносіями, обладнанням, товарами загального попиту та послугами. Водночас ЗЕД виступає джерелом ключової частини валютних надходжень до державного бюджету. В умовах світової економіки вона є невід'ємною складовою діяльності багатьох великих, середніх і деколи малих підприємств, що працюють у таких галузях, як сільське господарство, промисловість, транспорт, будівництво, зв'язок і фінансовий сектор. Конкурентні умови, які створюють зовнішньоекономічні зв'язки, сприяють оптимізації виробництва окремих товарів, впровадженню новітніх технологій, отриманню необхідних для виробництва сировини та матеріалів, а також розширенню асортименту продукції для внутрішнього ринку.

В сьогоденних умовах розвитку ринкової економіки та активізації процесів інтеграції України у світовий економічний простір, участь країни в різних видах міжнародного, зокрема економічного, співробітництва поступово розширюється. Важливою складовою цього співробітництва є зовнішньоекономічна діяльність окремих суб'єктів господарювання різних держав, тобто підприємств, які значущі в економіці будь-якої країни.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств (ЗЕДП), що реалізується через міжнародні економічні зв'язки, є важливою частиною господарської

діяльності та може позитивно впливати на виробництво, його ефективність, технологічність та якість продукції. У зв'язку з цим удосконалення теоретичних і практичних аспектів ЗЕД підприємства є надзвичайно актуальним питанням на сьогодні.

Основним законодавчим актом, який регулює правові засади та відносини у здійсненні ЗЕД українськими суб'єктами господарювання, є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року [13]. Цей Закон визначає ключові правові та організаційні основи ЗЕД в Україні, спрямовані на вдосконалення її «...правового регулювання, включаючи зовнішню торгівлю, економічне та науково-технічне співробітництво, надання послуг, у відповідності до загальноприйнятих принципів і норм міжнародної торгівлі та зобов'язань, що Україна взяла в рамках міжнародних домовленостей». Крім того, в Господарському кодексі України від 16 січня 2003 року [4] питання зовнішньоекономічної діяльності регламентуються в Главі 37.

Сучасні наукові джерела визначають зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) як систему економічних відносин, що виникають у процесі обміну різними видами ресурсів між країнами та їхніми економічними суб'єктами. Ці відносини охоплюють усі аспекти економічного життя держави, включаючи виробництво, торгівлю, фінанси та інвестиційну сферу.

Тим часом згідно Закону України: «Зовнішньоекономічна діяльність - діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [13].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на думку Садродінова Р. Ш. являє собою «...управління комерційною і виробничо-господарською діяльністю підприємства, пов'язаною з його виходом на

міжнародний ринок, в зовнішнє середовище з метою ефективнішого використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного росту» [50].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств (ЗЕДП), що реалізується через міжнародні економічні зв'язки, є важливою частиною господарської діяльності та може позитивно впливати на виробництво, його ефективність, технологічність та якість продукції. У зв'язку з цим удосконалення теоретичних і практичних аспектів ЗЕД підприємства є надзвичайно актуальним питанням на сьогодні. Аналіз сучасних підходів до наукового визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» в актуальній економічній літературі авторства вітчизняних науковців, а саме: В. О. Васюренко, Л. А. Швайки, Я. В. Леонов, І. В. Багрова, О. Люба, у своїх роботах по беруть за основу визначення в Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність». В таблиці 1.1 систематизовано основні визначення вітчизняних науковців поняття «зовнішньоекономічна діяльність».

Таблиця. 1.1 Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» в працях вітчизняних науковців

Автор	Визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність»
В.О. Васюренко [2]	складова господарської діяльності суб'єкта, що включає сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій. Ця діяльність здійснюється в межах реалізації зовнішньоекономічних зв'язків держави та передбачає участь суб'єкта у зовнішньоекономічних операціях відповідно до завдань його розвитку.
Л. А. Швайка [60]	як система взаємовідносин між суб'єктами господарювання України та іноземними суб'єктами, засновану на принципах взаємної вигоди, еквівалентного обміну та дотримання норм міжнародного права.
Люба О. [29]	передбачає взаємодію між суб'єктами господарювання України та іноземних держав, яка обов'язково включає перетин кордону України та має на меті отримання матеріальної вигоди від її реалізації.
Я. В. Леонов [27]	форма господарювання, що здійснюється за межами національних кордонів і передбачає участь у багатоетапному циклі економічних відносин суб'єктів з різних країн.
Багрова І.В. [17]	взаємодія між суб'єктами господарювання України та іноземними суб'єктами, яка може відбуватися як на території України, так і за її межами.

Розроблено автором

Аналізуючи визначення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), запропоновані різними науковцями, можна виділити кілька ключових аспектів:

- системність: ЗЕД охоплює комплекс виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій (В.О. Васюренко).
- взаємодія суб'єктів: ЗЕД визначається як система відносин між суб'єктами господарювання України та інших країн (Л. А. Швайка, І.В. Багрова).
- принципи та мета: діяльність базується на принципах взаємної вигоди, еквівалентного обміну та спрямована на отримання матеріальної вигоди (О. Люба, Л. А. Швайка).
- територіальність: ЗЕД може здійснюватися як у межах України, так і за її кордонами (І.В. Багрова).
- міжнародний характер: ЗЕД передбачає участь у багаторівневих економічних відносинах, які виходять за межі національних кордонів (Я. В. Леонов).

На думку автора зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) — це інтегрована система відносин між суб'єктами господарювання України та інших країн, яка включає виробничо-господарські, організаційно-економічні й комерційні функції, здійснюється на принципах взаємної вигоди та еквівалентного обміну, має на меті отримання матеріальної вигоди та може реалізовуватися як у межах національної території, так і за її межами.

При вивченні природи зовнішньоекономічної діяльності варто зосередити увагу на виокремленні функцій цієї категорії, без визначення яких неможливе розкриття суспільного призначення ЗЕД (Рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Функції зовнішньоекономічної діяльності в суспільному значенні

Джерело: Сформовано автором за [23]

Управління ЗЕД краще розкривається через пояснення її функцій. Функції управління зовнішньоекономічної діяльності – це «...засоби вирішення важливих завдань які перед собою ставить керівництво в напрямку розвитку ЗЕДП, вираження змісту і призначення управління ЗЕД. Кожна функція управління ЗЕД являє собою процес, тому що складається з серії взаємопов'язаних дій і спрямована на розв'язання специфічних і різноманітних проблем управління зовнішньоекономічної діяльності, що вимагає здійснення великого комплексу конкретних заходів» [28].

Основними функціями управління зовнішньоекономічної діяльності є функції які загалом притаманні менеджменту а саме планування; організація; мотивація; контроль; регулювання. Але, звичайно, всі зазначені функції управління зовнішньоекономічної діяльності мають істотні особливості.

Функція планування визначає цілі підприємства в сфері зовнішньоекономічної діяльності та визначає дії, які повинні виконати члени підприємства для досягнення цих цілей. Під час планування важливо враховувати міждержавні відносини, які впливають на вибір партнерів. Також необхідно зважати на маркетинг у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що базується на аналізі міжнародних ринків, особливостях потреб іноземних

клієнтів, а просування товарів і послуг на закордонні ринки відбувається з урахуванням місцевих традицій та різних обмежень.

Функція організації в зовнішньоекономічній діяльності також має свої особливості. Організація — це процес формування структури підприємства, яка дозволяє людям ефективно співпрацювати для досягнення спільних цілей, включаючи завдання у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Таким чином, організація як процес є функцією координації численних завдань, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю.

Під час планування і організації роботи в цій сфері керівник визначає, що саме має виконати підприємство, коли, як і хто це має зробити. Якщо ці рішення прийняті ефективно, керівник може успішно втілити їх у життя, застосовуючи основні принципи мотивації.

Мотивація — це процес заохочення працівників до діяльності з метою досягнення цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Контроль, у свою чергу, є процесом, який гарантує досягнення цих цілей. Він потрібен для виявлення та вирішення проблем на ранніх стадіях, щоб уникнути серйозних наслідків, а також може використовуватися для стимулювання успішного розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Контроль включає встановлення стандартів, порівняння фактичних результатів із цими стандартами та внесення коригувань, якщо досягнуті результати значно відрізняються від запланованих. Контроль є надзвичайно важливою та складною функцією управління. Ключовим аспектом контролю, який слід враховувати, є його всеосяжність.

Функція регулювання — це управлінська діяльність, спрямована на виправлення відхилень, збоїв або недоліків у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності шляхом розробки та впровадження відповідних заходів з боку керуючої системи.

На етапі впровадження управління ЗЕД на підприємстві здійснюється вибір найкращого типу організаційної структури, що відповідає його

специфіці та актуальним умовам функціонування суб'єкта. Цей вибір базується на аналізі факторів, які впливають на ефективність управління ЗЕДП, розділених на зовнішні та внутрішні (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Чинники, які здійснюють вплив на управління ЗЕДП

Джерело: [58]

Вибір найбільш ефективної структури управління ЗЕДП залежить не тільки від вище зазначених факторів, але й від методів виходу на міжнародний ринок: через власний відділ ЗЕД або за допомогою посередників. У процесі організації та здійснення ЗЕД кожне підприємство повинно ретельно аналізувати всі фактори і визначати ті, які сприятимуть підвищенню ефективності управління ЗЕД.

Організація управлінського механізму в ЗЕД значною мірою залежить від економічних та політичних умов сьогодення як у країні, так і в світі. Управління ЗЕД повинно враховувати чинне законодавство та зміни, які відбуваються у зв'язку із загальним розвитком ЗЕД. Зміни в економічному і політичному середовищі мають відобразитися на стратегіях компаній, які мають планувати ЗЕД на 3-5 років з урахуванням усіх видів діяльності.

Одним із ключових факторів, що впливають на ефективність управління ЗЕД, є специфіка ринків інших країн та рівень конкуренції на них. Підприємство повинно весь час досліджувати своїх поточних і потенційних іноземних партнерів та ринків для пошуку найбільш вигідних пропозицій та можливостей.

SWOT-аналіз підприємства є зручним інструментом для визначення можливостей на існуючих іноземних ринках та можливостей їх розширення. Виявлені можливості можуть допомогти знайти потенційних іноземних партнерів для співпраці, сприяти розширенню розподільчої мережі та виявити вигідні умови для виходу на нові ринки збуту за низькими цінами.

Ще одним важливим фактором, що впливає на ефективність управління ЗЕД, є аналіз конкуренції на ринку. Для того щоб функціонувати в умовах конкурентної боротьби та досягти успіху, необхідно максимально використовувати можливості маркетингового комплексу. Це пояснюється тим, що більша частина комерційних операцій суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності ґрунтуються на маркетинговій діяльності. Дослідження показують, що понад 75% комерційних невдач у сфері міжнародної торгівлі виникають через недопрацювання в маркетингу, тому підприємству слід уважно підходити до напрацювання маркетингового комплексу.

Аналіз умов іноземних ринків підвищують ефективність управління ЗЕД і є ключовим елементом системи міжнародного маркетингу. Жодна компанія, що працює на іноземних ринках, не досягла успіху без таких досліджень. Вони зазвичай включають процес пошуку, збору та аналізу інформації.

На основі цього аналізу іноземних ринків збуту, а також його оцінки та вибору, підприємство має розробляти товарну, цінову, збутову політику та інші складові маркетингового комплексу, які є частиною стратегічної маркетингової програми. Для успішного управління зовнішньоекономічною

діяльністю підприємство повинно створити різні маркетингові стратегії: конкурентні стратегії, цільові стратегії, охоплення ринків та сегментів, стратегії ринкового попиту, вихід на нові ринки, товарної політики, просування нових товарів тощо. Суть цих стратегій визначається загальною стратегією підприємства, включаючи стратегію ЗЕД.

Визначення країн для найвигіднішої співпраці є ключовим завданням. При виборі серед потенційних зарубіжних ринків підприємству слід враховувати низку факторів, відзначених у наукових дослідженнях, а саме: [58]:

- витрати виробництва;
- державні пільги та стимули;
- транспортну інфраструктуру;
- місткість ринку конкретної країни;
- наявність постачальників сировини та матеріалів;
- доступність кваліфікованої та відносно дешевої робочої сили;
- наявність торговельних обмежень;
- політичну й економічну стабільність.

Окрім економічних критеріїв, слід також враховувати характер торгово-політичних відносин із країною. Перевагу варто надавати тим країнам, з якими встановлені міцні ділові зв'язки, закріплені договірно-правовою базою.

Успішне здійснення ЗЕД потребує від підприємства уважного дослідження потенційних партнерів і постійного моніторингу їх діяльності. Цей процес є невід'ємною частиною зовнішньоторговельних операцій. У міжнародній практиці, згідно із загальноприйнятими методиками оцінки, враховуються такі фактори, як рівень надійності, ділова репутація, попередній досвід угод, позиції на зовнішньому ринку, фінансовий стан та кредитоспроможність компанії. Для підвищення ефективності управління ЗЕД підприємству варто впроваджувати інноваційні методи роботи з інформацією, такі як моніторинг оголошень в Інтернеті, пошук партнерів на

спеціалізованих сайтах і соціальних мережах. Постійний пошук більш вигідних партнерів протягом всього періоду здійснення ЗЕД є важливим фактором в управлінні цим напрямком.

Підприємство, яке має на меті вдосконалити організацію управління ЗЕД, повинно зосередитися на аналізі та зборі інформації про бізнес-партнерів і конкурентів, зокрема щодо їхніх методів та особливостей ЗЕД. Це дозволить підприємству захиститися від можливих провокацій та ворожого поглинання, а також зміцнити свої позиції на ринку. Важливу роль у досягненні цієї мети відіграє конкурентна розвідка. Аналіз відкритих джерел інформації, таких як преса, Інтернет та інші ресурси, дозволяє зробити досить точні висновки про виробничі потужності, стратегію підприємства, його плани, а також про його обороти та прибутки.

Важливим фактором підвищення ефективності організації ЗЕД є аналіз цін на продукцію та послуги. Сучасні умови вимагають, щоб підвищення ефективності ЗЕД було тісно пов'язане із забезпеченням високої конкурентоспроможності товарів та послуг на зовнішньому ринку, що, своєю чергою, сприяє зростанню фінансових результатів підприємства. Конкурентоспроможність продукції значно підвищується, якщо її якість гарантована міжнародними стандартами та сертифікатами. Однак, головним залишається орієнтація на повне задоволення потреб споживачів, тому важливо враховувати всі аспекти якості продукції. Щоб відповідати ринковим вимогам та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності повинен не лише розуміти поточні запити споживачів, але й прогнозувати майбутні.

Також варто підкреслити необхідність використання засобів страхування від ризиків валютних операцій під час здійснення ЗЕД. Хоча заходи для зменшення валютних ризиків можуть значно підвищити ефективність зовнішньоекономічних операцій, вони часто ігноруються вітчизняними компаніями.

Іншим важливим чинником удосконалення ЗЕД є організація відповідних строків поставки. Включення таких пунктів до контракту є важливим, оскільки затримка або передчасна доставка в різних випадках може призвести до додаткових непотрібних втрат.

Ключову роль у ефективності здійснення ЗЕД відіграє організація оптимального транспортного забезпечення, оскільки жодна експортно-імпортна операція не можлива без використання логістики та транспортування. Процесу перевезення товарів передуює підготовка (пакування) продукції до транспортування, навантажувальні роботи в місцях відправлення (складах, портах) тощо. На ефективність організації логістичного забезпечення під час операцій ЗЕД впливають численні фактори. Увагу також слід приділити тим, що можуть перешкоджати ефективній логістиці.

Черниш Ю. О., Шеховцова І. А. відмічають, що для діяльності вітчизняних підприємств характерні такі чинники:

- відсутність упорядкованої системи державного регулювання щодо контролю на кордоні та справляння зборів;
- наявність бюрократичних бар'єрів у процесі оформлення міжнародних перевезень;
- висока вартість послуг митних брокерів, контрольних органів і транспортних терміналів;
- нестача комплексного обслуговування, зокрема інформаційного, під час організації міжнародних перевезень;
- низька швидкість доставки;
- відсутність або недостатність нормативно-правових актів, що регулюють міжнародні перевезення та їхнє обслуговування»[58].

При організації транспортування продукції слід завчасно враховувати можливі ризики та передбачати пов'язані з ними витрати, що дозволить підприємству уникнути потенційних збитків. Вибір відповідного виду

транспорту ґрунтується на характеристиках товару, відстані перевезення та необхідності застосування певного транспортного засобу.

Однією з ключових умов підвищення ефективності ЗЕД є постійне прагнення знизити витрати на організацію та реалізацію зовнішньоекономічних операцій, адже значна частка витрат пов'язана саме з їх організацією. Під час укладення контрактів підприємству слід захищати свої інтереси, прагнучи домовитися з партнером про вигідні умови для виконання зовнішньоекономічних операцій, оскільки від встановлених умов залежать витрати підприємства.

Особливу увагу необхідно приділяти чинникам, які впливають на підвищення ефективності управління ЗЕД. Постійний пошук способів зниження витрат, підвищення прибутковості та посилення позитивного економічного ефекту від ЗЕД, а також комплексне впровадження заходів для підвищення її ефективності — критичні аспекти для успіху в цій сфері.

1.2 Методи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою функціональної системи підприємства, на розвиток якої впливають різні фактори та умови зовнішнього середовища. До таких умов належать стан макроекономіки, політична стабільність, рівень науково-технічного прогресу та інновацій, державне регулювання зовнішньої торгівлі для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників, захист їхніх інтересів, участь у міжнародних організаціях і глобальні механізми регулювання.

Стан економічного середовища значною мірою впливає на здатність підприємств зберігати й розвивати свої конкурентні переваги. Тому створення умов, які забезпечували б високу конкурентоспроможність національних

виробників, є одним із ключових завдань держави в умовах ринкової економіки. У промислово розвинених країнах за останні 20 років роль держави у підтримці конкурентоспроможності вітчизняних підприємств значно зросла.

Практична реалізація цієї мети здійснюється через спеціальні програми, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. Уряди беруть на себе відповідальність за розвиток і здешевлення інфраструктури, необхідної для досягнення цієї мети, зокрема у сферах науки, комунікацій, інформаційних технологій. Також проводиться реорганізація податкових систем для стимулювання конкурентоспроможних галузей виробництва.

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності охоплює сфери міжнародної торгівлі, обігу капіталу, міграції робочої сили та обміну технологіями, ґрунтуючись на принципах взаємовигідних економічних відносин. У всіх країнах, зокрема тих, які впровадили демократичні перетворення та лібералізацію ЗЕД, таке регулювання є об'єктивною необхідністю. Воно спрямоване на захист національних інтересів і суб'єктів господарювання у зовнішньоекономічній сфері, забезпечення рівних умов для розвитку всіх форм підприємництва, ефективне використання доходів і інвестицій, стимулювання конкуренції та обмеження проявів монополізму [49]

Основним об'єктом регулювання ЗЕД є діяльність підприємств та організацій, які займаються організацією та здійсненням імпорту, експорту та транзиту товарів і послуг. На цю діяльність впливають органи влади на макро- і мезорівнях, зокрема державні органи (державне регулювання) та недержавні регулятори (асоціативне регулювання), а також суб'єкти мікрорівня – учасники ЗЕД (саморегулювання) [9]. Проте основним суб'єктом регулювання є держава, оскільки вона має найбільший вплив на усі суб'єкти господарювання в сфері ЗЕД. Окрім того, держава безпосередньо або опосередковано регулює зовнішньоекономічні зв'язки країни, окремих регіонів та економічних секторів.

Система національного законодавства у сфері ЗЕД, основою якої є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [13], також включає закони, що визначають використання державою різноманітних методів, інструментів та механізмів регулювання ЗЕД підприємств, а саме:

- регулювання через мито та тарифи: Закон України «Про митний тариф України» [15], Митний кодекс України [33];
- регулювання валют та валютних операцій: Закон України «Про валюту і валютні операції» [12],;
- фінансово-кредитне регулювання: Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» [10]; Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» [11]; Закон України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» [16];
- регулювання через податки: Податковий кодекс України [44];
- інвестиційне регулювання: Закон України «Про інвестиційну діяльність» [14] .

Згідно зі статтею 7 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [13], регулювання та контроль у цій сфері здійснюються з метою:

- забезпечення економічної рівноваги та стабільності внутрішнього ринку України;
- сприяння впровадженню прогресивних структурних змін в економіці, включаючи розвиток зовнішньоекономічних зв'язків українських суб'єктів господарювання;
- створення найсприятливіших умов для інтеграційних процесів економіки України в системі глобального поділу праці та наближення її до ринкових моделей провідних країн світу [13].

Більшість науковців включаючи Титаренко Л. М. нині поділяють методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності на тарифні та нетарифні. Митно-тарифне регулювання є ключовим інструментом державного впливу в

цій сфері, оскільки воно відповідає принципам ринкової економіки, тоді як нетарифні обмеження здебільшого мають характер примусового державного втручання у зовнішню торгівлю. До тарифних методів відносяться виключно механізми митно-тарифного регулювання, у той час як категорія нетарифних методів є значно ширшою та потребує детальної класифікації [53].

На нашу думку доцільно розглядати всі аспекти державної політики в напрямку ЗЕД при категоризації методів та інструментів регулювання. Тому, після аналізу чинного законодавства з питань регулювання ЗЕД, нами запропоновано розглядати наступну класифікацію: соціально-психологічні; правові; економічні; адміністративні методи (Рис. 1.3).

ЗЕД підприємств є головним об'єктом економічного регулювання з боку державних органів, яке націлене на забезпечення ефективного функціонування підприємств у цій сфері, а також на підтримку розвитку місцевих зовнішньоекономічних зв'язків і окремих галузей економіки.

Економічні методи регулювання, які базуються на використанні ринкових механізмів, відіграють ключову роль у періоди економічної стабілізації. Вони поділяються на дві основні групи: фінансово-бюджетні та кредитно-грошові.

До кредитно-грошових методів належать: пільгове кредитування експортерів, імпортні депозити, валютні обмеження, гарантії, страхування тощо. Фінансово-бюджетні методи включають субсидії, податкові пільги, митні тарифи та збори.



Рисунок 1.3 - Класифікація методів та інструментів регулювання ЗЕД

Сформовано автором на основі [62]

Серед економічних інструментів значне місце займає валютне регулювання, яке спрямоване на управління зовнішньоекономічними зв'язками держави, зокрема у сферах міжнародної торгівлі, руху капіталу й кредитів, а також податкових та інших платежів. У зовнішній торгівлі валютні обмеження виступають як непрямий засіб регулювання [59].

Подальше залучення України до світової економічної системи відбувається через фінансовий механізм, який сформувався в галузі міжнародних економічних відносин і слугує інструментом для реалізації державної фінансової політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Це, в свою чергу, впливає на економічні інтереси учасників зовнішньоекономічних відносин і сприяє глибшій міжнародній економічній

інтеграції. Суть економічного регулювання ЗЕД полягає у використанні комплексу фінансових методів, інструментів і механізмів впливу, що забезпечує концентрацію фінансових ресурсів у цій галузі [43].

Адміністративні методи здійснюють безпосередній вплив на відносини власне суб'єктів господарської діяльності і зазвичай застосовуються в умовах економічної невизначеності, високої інфляції чи дефіциту. Їх використовують як тимчасовий інструмент для підтримки або відновлення економіки країни, забезпечуючи мобілізацію та ефективне використання ресурсів. До таких методів належать ембарго (фактично повна заборона ЗЕД), ліцензування, квотування, встановлення спеціальних вимог до товарів та інші подібні механізми [59].

До соціально-психологічних методів регулювання, варто віднести комунікацію держави спрямовану на підтримку національних товаровиробників. Правильна інформаційна політика здатна заохочити нових гравців до експортної діяльності та підтримати очікування суб'єктів орієнтованих на працю з іноземними ринками. Також значущий вплив на розвиток ЗЕД мають міжнародні відносини з країнами-партнерами, саме політика держави на міжнародній арені визначає напрямки розвитку зовнішньоекономічних відносин.

Інформаційне забезпечення полягає у використанні методів і засобів для формування інформаційної бази, необхідної для ефективного функціонування механізму фінансового регулювання ЗЕД підприємств. Процес інформаційного забезпечення включає збір, аналіз та моніторинг показників, що є важливими для прийняття управлінських рішень щодо фінансових аспектів зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також розробку критеріїв оцінки.

До фінансової інформації входять дані про фінансовий стан зарубіжних контрагентів і конкурентів, ціни на світових ринках, валютні курси, ситуацію на міжнародних фінансових ринках тощо. У процесі реалізації інформаційного

забезпечення важливо активно використовувати сучасні інформаційні технології та системи підтримки прийняття управлінських рішень. У формуванні державної політики щодо регулювання ЗЕД на основі праці Жовнір Н. М., Сидоренко К. О., Варченко З. О. ми можемо виділити такі методи:

- самостійне прийняття рішень суб'єктами господарювання, що передбачає добровільну участь у ЗЕД, проведення різних зовнішньоекономічних операцій та укладання договорів, обмежених лише чинними нормами законодавства та міжнародними угодами;

- використання владних приписів, які вимагають від суб'єктів господарювання дотримання визначених правових моделей, що відповідають чинному законодавству, наприклад, встановлення правил операцій з іноземними валютами, ліцензування чи обмеження зовнішньоекономічних операцій;

- надання владою рекомендацій, коли органи публічної влади регулюють діяльність суб'єктів ЗЕД, пропонуючи рекомендації щодо конкретних правовідносин [9].

На думку Д. А. Міщенко, «...основними напрямками державної політики з регулювання ЗЕД є:

- створення умов, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей держави на міжнародному рівні та підвищення ролі зовнішньоекономічної діяльності в процесі інноваційної модернізації національної економіки;

- розвиток конкурентоспроможної і ефективної системи інститутів і інструментів регулювання ЗЕД, що дозволить усім учасникам ЗЕД реалізувати свої інтереси;

- подальше вдосконалення системи державного регулювання ЗЕД, що має забезпечити гарантію захисту інтересів вітчизняного бізнесу та загальнодержавних інтересів у контексті міжнародного економічного співробітництва, з урахуванням змінних зовнішніх умов» [37].

Вітчизняні правові методи регулювання ЗЕД базуються на положеннях законодавчих актів та указів Кабінету Міністрів України, які регулюють цю діяльність. Для розвитку ЗЕД, владою було прийнято значну кількість нормативних документів, що торкаються регулювання різних аспектів ЗЕД, включаючи торгівлю, фінансові та банківські операції, сферу послуг, науково-технічне співробітництво тощо. «Для регулювання ЗЕД в Україні використовуються різноманітні документи нормативно-правового характеру:

- діючі законодавчі акти ;
- акти тарифного або нетарифного регулювання , котрі видаються українськими органами публічної влади у рамках їх власної компетенції щодо регулювання ЗЕД ;
- рішення неурядових організацій , котрі серед статутних завдань мають розвиток ЗЕД України ;
- угоди між суб'єктами ЗЕД , які не порушують діючого українського законодавства» [13].

Одним із важливих завдань державного регулювання ЗЕД є «...підтримка інновацій у перспективних для експорту галузях економіки, або здатні розширювати свою діяльність на міжнародному рівні. Для цього необхідно визначити стратегічні напрямки ЗЕД та основні напрями впровадження інновацій, які, за сприятливих умов, можуть допомогти вітчизняним суб'єктам ЗЕД забезпечити сталий розвиток економіки та реалізувати значущі проекти і стратегічні ініціативи за кордоном» [30].

Класифікація методів регулювання ЗЕД є важливим інструментом для оптимізації управлінських процесів та ефективного управління зовнішньоекономічними відносинами. Визначення чітких категорій методів, таких як правові, адміністративні, економічні та інформаційних(соціально-психологічних), дозволяє державним органам та підприємствам більш ефективно адаптуватися до змін на міжнародних ринках, забезпечуючи стабільність і розвиток національної економіки. Оскільки ЗЕД має

безпосередній вплив на економіку країни, правильно підібрані методи регулювання сприяють підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних виробників, зниженню економічних ризиків та створенню сприятливих умов для сталого економічного зростання. Це дозволяє вітчизняній економіці інтегруватися в глобальну економіку, сприяючи розвитку інновацій та поліпшенню бізнес-клімату на міжнародному рівні.

1.3. Методичні аспекти визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

З огляду на значну увагу до зовнішньоекономічної діяльності підприємств, виникає необхідність аналізу специфіки зовнішньоторговельних операцій та факторів, що впливають на кінцевий результат. Однак наразі економічний ефект від зовнішньоекономічної діяльності, з урахуванням частки окремих учасників цього процесу, оцінений недостатньо, що ускладнює визначення їхнього внеску в збільшення державних доходів від експорту продукції. Також неможливо точно оцінити реальні доходи, отримані конкретними виробниками чи посередниками експортних операцій. Це знижує мотивацію учасників до збільшення експорту і виробництва конкурентоспроможної продукції. Тому для ефективного функціонування кооперативних формувань у зовнішньоекономічній діяльності необхідно створити чітку систему оцінки результатів зовнішньоторговельних операцій, яка б відображала їх ефективність.

Зовнішньоторговельні операції охоплюють сукупність дій контрагентів з різних країн, які спрямовані на здійснення торгового обміну. Основною умовою для підприємства при проведенні зовнішньоторговельних операцій є їхня ефективність. Теорія ефективності чітко розрізняє поняття «ефект» і «ефективність», визначаючи перше як результат певної дії, а друге — як

співвідношення між отриманим ефектом і витратами, які його зумовили. Термін «ефект», що походить з латинської мови, означає «результат». Таким чином, категорію «ефективність» можна розглядати як «результативність». Ефективність зовнішньоекономічної діяльності в загальному розумінні є співвідношенням між загальними витратами та доходами від цієї діяльності.

Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємств здійснюється за допомогою показників ефективності. Ці показники варіюються залежно від рівня господарювання. Для кожного рівня оцінки визначаються відповідні види економічних інтересів та критерії ефективності [17].

На макроекономічному (народногосподарському) рівні економічна ефективність зовнішньої торгівлі визначається ступенем економії національної праці, досягнутого країною через участь у міжнародному поділі праці та зовнішньоторговельному обміні.

Для досягнення позитивних результатів діяльності будь-якого суб'єкта ЗЕД, а також регіональних і центральних інститутів та органів управління, необхідно «...об'єктивно вивчати та оцінювати зовнішньоекономічне середовище. Науковий аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства є складовою загальнотеоретичного економічного аналізу, що досліджує економічні явища та процеси в межах підприємства. Цей аналіз можна розглядати як функцію управління, яка забезпечує наукову обґрунтованість прийняття рішень у сфері зовнішньоекономічних зв'язків» [31].

На рівні підприємства економічна ефективність зовнішньоторговельних операцій визначається ступенем зростання доходів від цих операцій. Прибуток слугує основним критерієм для оцінки цієї ефективності. [17].

Ефективність ЗЕД залежить від впливу різних факторів, які доцільно розглядати окремо для формування доходів і витрат.

До факторів, що впливають на прибуток підприємства, можна віднести: сприятливий інвестиційний клімат, зростання попиту з боку іноземних споживачів, підвищення цін на товари на світових ринках, швидкий обмін

інформацією про нову продукцію. Щодо внутрішніх факторів, це може бути високий рівень виробничих технологій, ефективні рекламні кампанії, можливість переміщення виробництва між країнами, а також збільшення частки ринку та кількості споживачів.

До факторів, які впливають на витрати зовнішньоекономічної діяльності, можна віднести: недосконалість законодавчої бази, існування торгових бар'єрів, інфляцію, наявність військових конфліктів і діяльність конкурентів на міжнародних ринках збуту (фактори зовнішнього впливу); а також недостатнє фінансування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, неефективну структуру управління цими процесами та низьку забезпеченість ресурсами (фактори внутрішнього впливу).

Підприємство повинно гнучко реагувати на зміни цих факторів, оскільки вони безпосередньо впливають на результати його господарської діяльності. Проводячи міжнародну діяльність, важливо забезпечити її ефективність, для чого необхідно провести детальне дослідження та розробити відповідні методичні інструменти для аналізу та оцінки.

Аналіз існуючих методів та інструментів оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності викликає потребу удосконалення методики аналізу та оцінки їх (рис. 1.4).

Методи та прийоми оцінки ефективності зовнішньої торгівлі підприємства ґрунтуються на системному та комплексному аналізі діяльності суб'єктів, їх взаємозв'язків і процесів, які відбуваються в різні часові періоди.

За думкою Ю. Г. Козака «...ефективність зовнішньоекономічних операцій визначається зацікавленістю підприємства у виході на світовий ринок. Це дає змогу обґрунтувати конкретні пропозиції щодо закупівлі та продажу певних товарів. Отримана інформація може стати корисною для складання планів експорту й імпорту підприємства, а також для аналізу структури та напрямків його зовнішньоторговельної діяльності.[18].

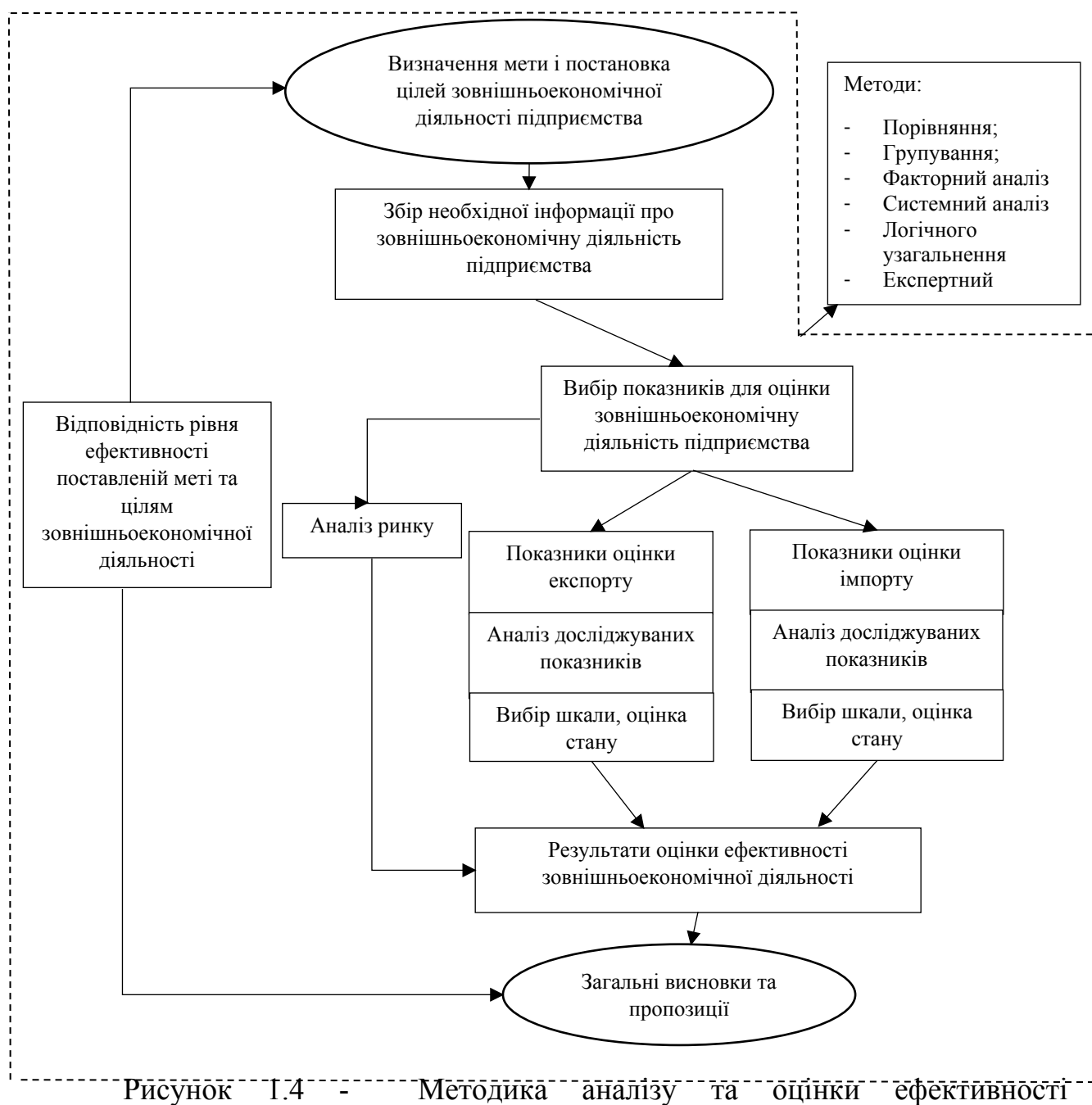


Рисунок 1.4 - Методика аналізу та оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: [25]

Згідно з запропонованою методикою, аналіз та оцінка ефективності ЗЕД мають відбуватися в три етапи: підготовчий (встановлення мети, формулювання цілей та збір потрібної інформації), розрахунково-аналітичний (вибір та оцінка показників, аналіз ринку) і результативний (аналіз результатів оцінки ефективності, формулювання загальних висновків та рекомендацій).

Для того щоб показники ефективності на практиці давали коректну відповідь на запитання щодо доцільності здійснення підприємством певних зовнішньоторговельних операцій, необхідно правильно обрати критерії ефективності. Гринкевич С.С. пропонує критерієм ефективності ЗЕД вважати максимізацію чистого доходу від здійснення експортних операцій. Згідно цього критерію, доцільно, як вважає автор, обирати найвигідніші варіанти співпраці з міжнародними партнерами. Кількісна оцінка цього критерію проводиться шляхом порівняння загального ефекту різних варіантів зовнішньоекономічного співробітництва підприємства та загальних витрат, пов'язаних із їх реалізацією. [5].

Губенко В.І. зазначає, що економічне обґрунтування діяльності підприємства, повинно включати напрямки, що стосуються зовнішньоекономічної сфери, і виконуватись на основі аналізу показників ефективності. Ці показники поділяються на показники ефекту та показники ефективності. [6].

Оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності за поточний період є важливою для перспективного планування підприємства. Аналіз показників ефективності торговельних операцій дозволяє виявити слабкі місця угод. На основі цих даних можна розробити стратегію, спрямовану на вдосконалення експортно-імпортних процесів [22].

Коли підприємство одночасно займається експортом та імпортом, для оцінки його діяльності на зовнішньому ринку за певний період доцільно використовувати інтегральні показники ефективності зовнішньоторговельної діяльності. Ці показники враховують співвідношення отриманих результатів від усіх експортно-імпортних операцій та загальних витрат, пов'язаних із їх реалізацією.

Дослідження питання аналізу та оцінки економічної ефективності імпортової діяльності підприємства, дозволило дійти висновку, що застосовуються дві основні групи показників:

- показники ефективності імпорту товарів виробничого призначення, які використовуються у виробничій діяльності.

- показники ефективності імпорту товарів кінцевого споживання, призначених для реалізації на внутрішньому ринку.

У випадку імпорту товарів для подальшого продажу на внутрішньому ринку економічний ефект розраховується за допомогою формули, де фінансовий результат визначається як різниця між доходом (комісійною винагородою) від загального обсягу імпортованих поставок і витратами обігу.

До витрат обігу включають:

- накладні витрати, пов'язані із зовнішньоекономічними операціями (транспортування, зберігання, портові та вантажні збори, відсотки за комерційним кредитом);
- витрати на обслуговування банківських кредитів;
- кошторисні витрати на утримання адміністративного апарату.

Таким чином, оцінка імпортової діяльності дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство здійснює закупівлі за кордоном та реалізує продукцію на внутрішньому ринку, враховуючи всі супутні витрати.

На практиці оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства зазвичай проводять шляхом обчислення різноманітних показників [46,31,25,47,6], які базуються на співвідношенні отриманих економічних результатів і витрат ресурсів для їх досягнення.

1. Фінансові показники:

Коефіцієнт ефективності експортно-імпортованих операцій (K_e):

$K_e = \text{Витрати на ЗЕД} / \text{Прибуток від ЗЕД}$

Показує, наскільки економічно доцільними є зовнішньоекономічні операції.

Рентабельність зовнішньоекономічної діяльності ($R_{зед}$):

$R_{зед} = \text{Обсяг зовнішньоекономічної діяльності} / \text{Прибуток від ЗЕД} \times 100\%$

Відображає, який відсоток прибутку припадає на кожну одиницю обсягу ЗЕД.

Рівень маржинального прибутку ($R_{мп}$):

$$R_{мп} = \frac{\text{Обсяг продажів (експорт/імпорт)} \times \text{Валовий прибуток від ЗЕД}}{\text{Обсяг продажів (експорт/імпорт)}} \times 100\%$$

Показує, яка частина доходу залишається після покриття змінних витрат.

Показник чистого прибутку (Net Profit):

$$\text{Net Profit} = \text{Дохід від ЗЕД} - \text{Собівартість операцій} - \text{Адміністративні та фінансові витрати}$$

Дає змогу оцінити фінансову результативність ЗЕД після врахування всіх витрат.

2. Показники використання ресурсів:

Коефіцієнт фондівдачі у ЗЕД (K_f):

$$K_f = \frac{\text{Середньорічна вартість основних засобів у ЗЕД}}{\text{Дохід від ЗЕД}}$$

Оцінює ефективність використання основних засобів у зовнішньоекономічній діяльності.

Коефіцієнт матеріаломісткості (K_m):

$$K_m = \frac{\text{Дохід від ЗЕД}}{\text{Витрати матеріалів у ЗЕД}}$$

Відображає витрати матеріальних ресурсів на одиницю доходу від ЗЕД.

Коефіцієнт трудомісткості (K_t):

$$K_t = \frac{\text{Дохід від ЗЕД}}{\text{Загальні трудові витрати у ЗЕД}}$$

Показує затрати праці на одиницю отриманого доходу.

3. Показники ефективності експорту та імпорту:

Коефіцієнт експортного потенціалу ($K_{еп}$):

$$K_{еп} = \frac{\text{Загальний обсяг виробництва}}{\text{Обсяг експорту}}$$

Визначає частку продукції, яка спрямовується на експорт.

Індикатор залежності від імпорту (I_z):

$I_z = \text{Загальний обсяг споживання ресурсів} / \text{Обсяг імпорту}$

Відображає рівень залежності підприємства від імпортованих ресурсів.

Чистий торговий баланс (Trade Balance):

$\text{TradeBalance} = \text{Обсяг експорту} - \text{Обсяг імпорту}$

Показує різницю між експортними та імпортними операціями.

4. Якщо підприємство здійснює як експорт, так і імпорт, для оцінки його діяльності на зовнішньому ринку за певний період можна розрахувати інтегральні показники ефективності зовнішньоторговельної діяльності. Узагальнюючі показники:

Індекс конкурентоспроможності (I_k):

$I_k = \text{Обсяг експорту на одного працівника} / \text{Обсяг імпорту на одного працівника}$

Дозволяє оцінити ефективність праці в контексті ЗЕД.

Економічний ефект від ЗЕД (E_{ef}):

$E_{ef} = \text{Сума отриманих вигод} - \text{Сума витрат}$

Визначає загальний економічний ефект від зовнішньоекономічної діяльності.

Значення цих показників дозволяють оцінити ефективність ЗЕД на різних рівнях, показують сильні та слабкі сторони діяльності підприємства на зовнішніх ринках, допомагають розробити стратегії підвищення рентабельності та конкурентоспроможності. Використання цих показників у комплексі забезпечує глибокий аналіз і дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Використання цих показників у комплексі забезпечує глибокий аналіз і дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Показник ефективності експорту є відносним і має більшу значущість при економічному аналізі ЗЕДП в порівнянні з абсолютним показником

економічного ефекту. Аналіз імпортних операцій схожий до аналізу експортних: звітні обсяги порівнюються з плановими та минулорічними, визначаються зміни в структурі номенклатури, а також зміни в географічному напрямку. [6].

У процесі імпорту товарів суб'єкт ЗЕД прагне вигідно для себе придбати продукцію за кордоном для подальшого використання в своїй країні. В цьому контексті важливим є призначення товарів: чи то для перепродажу, чи для використання в власному виробництві. При імпорті товарів для продажу на внутрішньому ринку підприємство несе наступні витрати:

- власна вартість товару — контрактна ціна імпортованої продукції;
- транспортно-експедиторські (логістичні) витрати — витрати на транспортування, які покриває імпортер;
- додаткові витрати — витрати на укладення угоди, проведення платіжних та розрахункових операцій, сплату митних зборів тощо.

Таким чином, загальні витрати на імпорт складаються з вартості товару, логістичних витрат та інших супутніх витрат. Дохід від імпортних операцій визначається як виручка від реалізації імпортованої продукції на внутрішньому ринку.

При імпорті товарів для виробництва важливо враховувати дохід, який підприємство отримує від їх використання, а також витрати на експлуатацію. Дохід від такого імпорту складається з грошової виручки від продажу товарів, виготовлених з використанням імпортованих компонентів. Дохід від використання імпортних товарів сумується з доходом від власне імпорту, в той час як витрати на їх обслуговування підраховуються разом із витратами на імпорт. Витрати на обслуговування включають вартість сировини, енергії та витрати на обслуговування і робочу силу.

Якщо імпортовані товари не є виробничими, то в якості витрат і доходу слід врахувати пропорційні частки, які припадають на ці товари в загальних

витратах і доходах від виробництва продукції з використанням імпортованих товарів.

У ринкових умовах кожне підприємство має автономію у виборі напрямів своєї діяльності, зокрема зовнішньоекономічної. Це рішення суттєво впливає на майбутнє організації, тому ЗЕД повинна бути результативною та ефективною. Однак складність стандартизації ЗЕД, недостатня інформація про зовнішнє середовище та обмежені ресурси створюють необхідність у впровадженні ефективних управлінських дій.

Нестандартність управлінських процесів у цій сфері обумовлює потребу у створенні спеціального механізму управління, здатного забезпечити ефективний вплив на діяльність підприємства та досягнення його стратегічних цілей у сфері ЗЕД.

РОЗДІЛ 2

МАКРО ТА МІКРОЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРОПІК» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

2.1 Ринкове середовище та сучасні тенденції розвитку зовнішньої торгівлі овочами та фруктами

Жодна країна не може успішно функціонувати та розвиватися в ізоляції від інших держав і глобальних процесів, що відбуваються у її регіоні. Ефективно налагоджені зовнішньоторговельні зв'язки є важливим індикатором економічного розвитку країни.

Зовнішня торгівля України сьогодні знаходиться під впливом змін у багатьох сферах: економічній, політичній, військовій, культурній, гуманітарній, екологічній та інших. Інтеграція в систему світової торгівлі вимагає від України врахування глобальних тенденцій та адаптації до детермінантів, пов'язаних із процесами глобалізації.

До ключових тенденцій розвитку світової торгівлі, які мають бути враховані, належать:

- «- постійне зростання обсягів світового товарообороту через прагнення країн активно брати участь у міжнародній торгівлі;
- ускладнення товарної структури через вихід на ринок інноваційних і високотехнологічних продуктів;
- зміна географічної структури світової торгівлі, зокрема посилення ролі Китаю та нових індустріальних країн;
- зростаючий вплив транснаціональних корпорацій, які впливають на світову торгівлю безпосередньо та через інноваційно-інвестиційну діяльність;
- розвиток економічної інтеграції та транснаціоналізації у сфері світової торгівлі;

- розширення обсягів торгівлі послугами під впливом цифровізації та поширення інформаційних технологій» [36].

Таким чином, зовнішня торгівля України повинна орієнтуватися на ці тенденції, щоб успішно інтегруватися у світовий економічний простір та посилювати свою конкурентоспроможність.

«...Розвиток зовнішньої торгівлі не лише забезпечує зростання ВВП країни, доходності та прибутковості вітчизняних товаровиробників, але й відображає ставлення світової спільноти до якості вітчизняної продукції, її місце в світовому обороті товарів та послуг, конкурентоспроможність як вітчизняних товаровиробників, так і економіки загалом. Зовнішня торгівля є джерелом валютного забезпечення національної економіки, одним з ключових напрямків розвитку економіки» [7].

Сучасні тенденції у зовнішній торгівлі овочами та фруктами значною мірою залежать від активності міжнародних торговельних відносин України. Незважаючи на складне економіко-політичне становище, Україна має певні можливості, що формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Серед них варто виділити геополітичну ситуацію, погіршення умов на традиційних зовнішніх ринках для українських товарів, воєнні ризики для національних виробників, а також зусилля влади, спрямовані на розробку стратегії розвитку конкурентоспроможного національного виробництва. Ці фактори загалом впливають на динаміку та структуру зовнішньої торгівлі овочів та фруктів.

У 2019 році відбулося відносно пожвавлення та часткове відновлення зовнішньої торгівлі України (рис. 2.1). Однак кризові явища, спричинені пандемією COVID-19, значно уповільнили цей процес, що вплинуло на розвиток зовнішньоторговельних відносин. У 2022 році ситуація погіршилася через повномасштабне вторгнення Російської Федерації, яке знову призвело до скорочення ключових економічних показників.

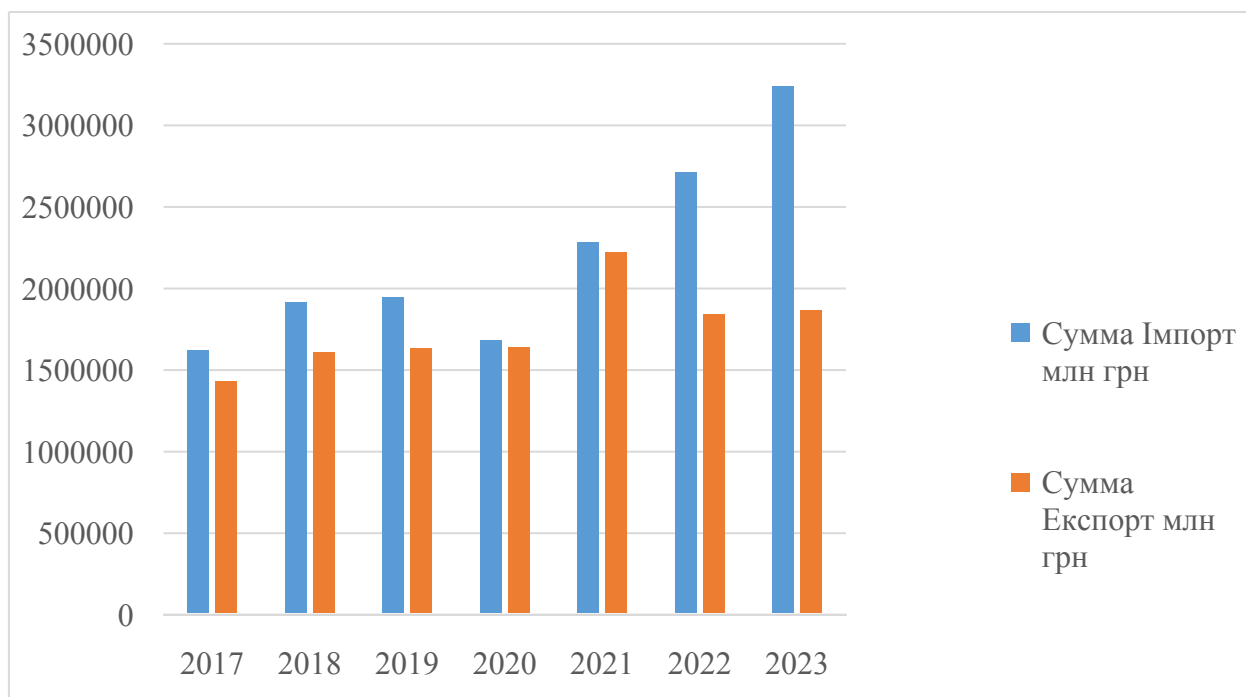


Рисунок 2.1 Динаміка зовнішньоторговельної діяльності в Україні.

Джерело: Побудовано автором на основі [3]

У період з 2018 по 2023 роки структура зовнішньоторговельного обороту України демонструвала переважання імпорту над експортом, що призвело до формування негативного сальдо зовнішньої торгівлі. Ця тенденція є характерною для досліджуваного періоду.

Зовнішня торгівля товарами та послугами має ключове значення для формування ВВП країни та стимулювання економічного розвитку. Тому заходи, спрямовані на розвиток зовнішньої торгівлі, відіграють важливу роль у системі антикризових дій та у процесі посткризового відновлення економіки.

Аналіз тенденцій розвитку зовнішньої торгівлі свідчить про переважно негативні явища, зокрема:

- зростання дефіциту зовнішньоторговельного балансу;
- скорочення обсягів експорту та погіршення його структури;
- посилення імпортої залежності країни.

Ці аспекти потребують комплексного підходу до формування стратегій зовнішньоторговельної політики з акцентом на подолання дефіциту

торговельного балансу, покращення експортного потенціалу та зниження імпортозалежності [47].

Для розуміння основних напрямків економічно-політичних відносин України варто розглянути основних країн партнерів з точки зору зовнішньоторгівельного сальдо. На рисунках 2.2 зображена структура експорту за основними країнами-партнерами та на рисунку 2.3 зображена структура імпорту за основними країнами-партнерами.

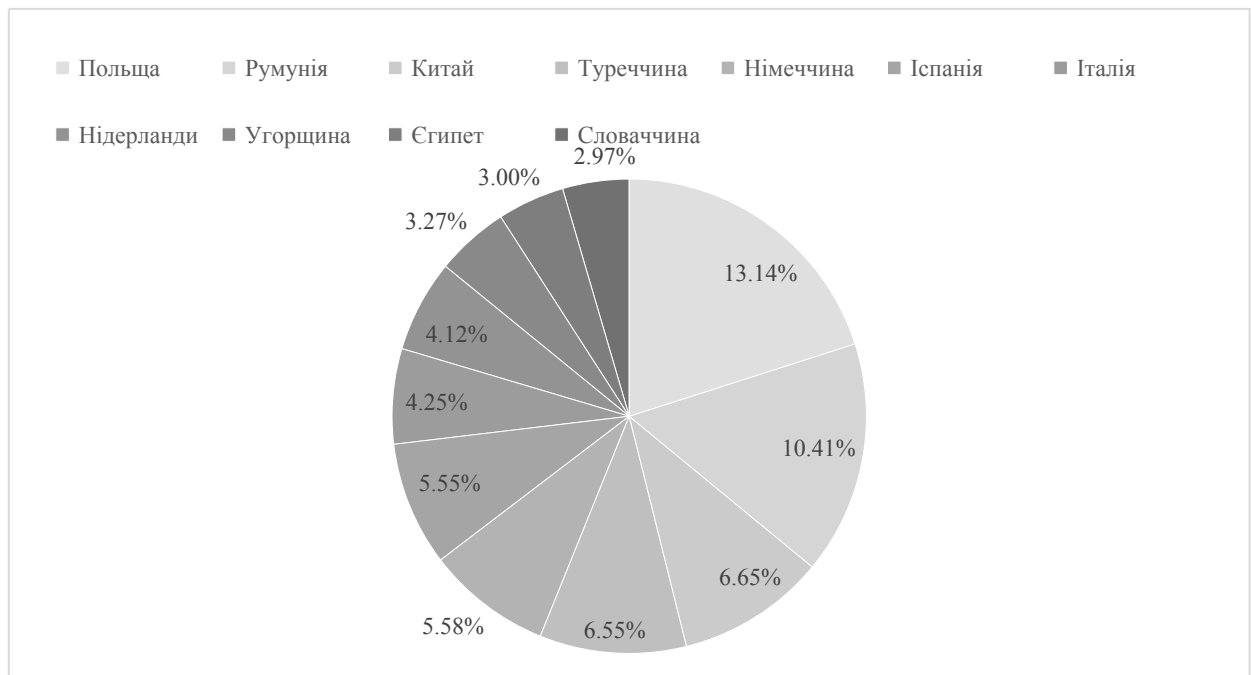


Рисунок 2.2 - Географія експорту України за 2023 рік

Джерело: Побудовано автором на основі [3]

Завдяки рисункам стає наглядним, що основними напрямками зовнішньої торгівлі України є країни ЄС а саме Польща, Румунія, Німеччина, Нідерланди, Італія, Іспанія. Поза межами ЄС основні країни партнери це Китай, Туреччина, США.

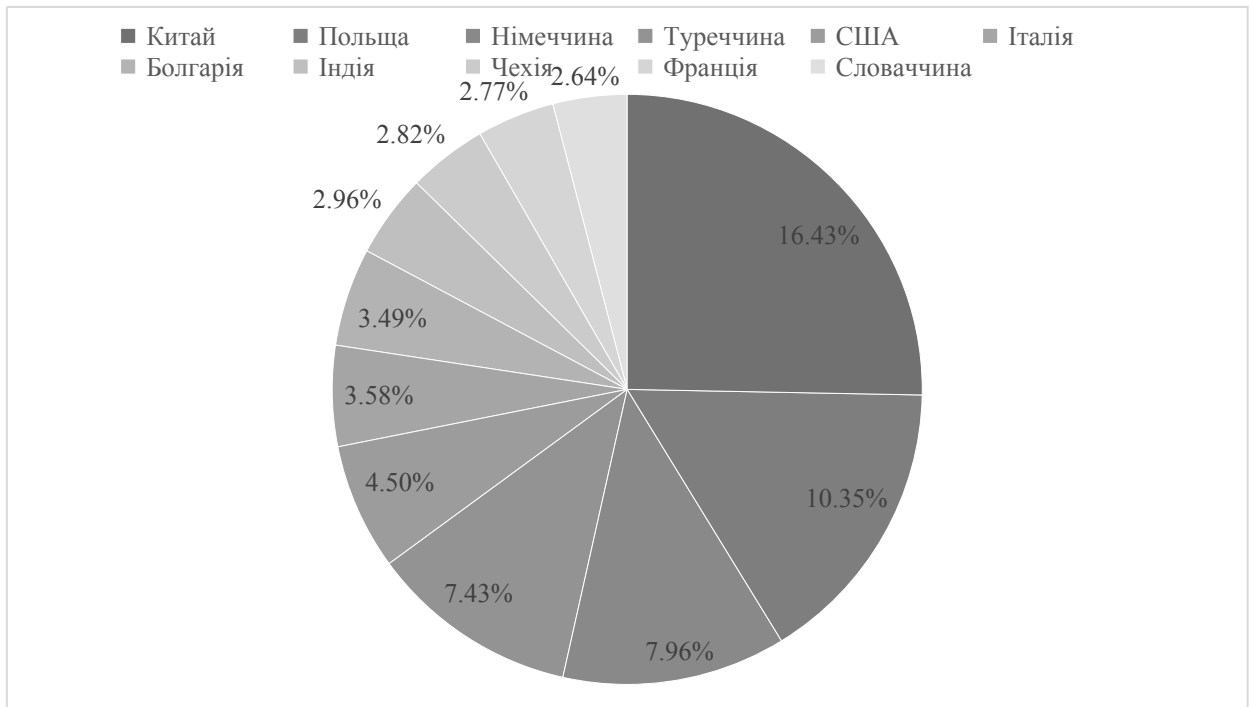


Рисунок 2.3 - Географія імпорту України за 2023 рік

Джерело: Побудовано автором на основі [3]

Наступним кроком ми розкриємо структуру імпорту та експорту саме овочів та фруктів України. Завдяки даним від Міністерства статистики України побудуємо діаграми експорту та імпорту овочів (рис. 2.6., рис. 2.7 та окремо фруктів (рис. 2.4, рис. 2.5).

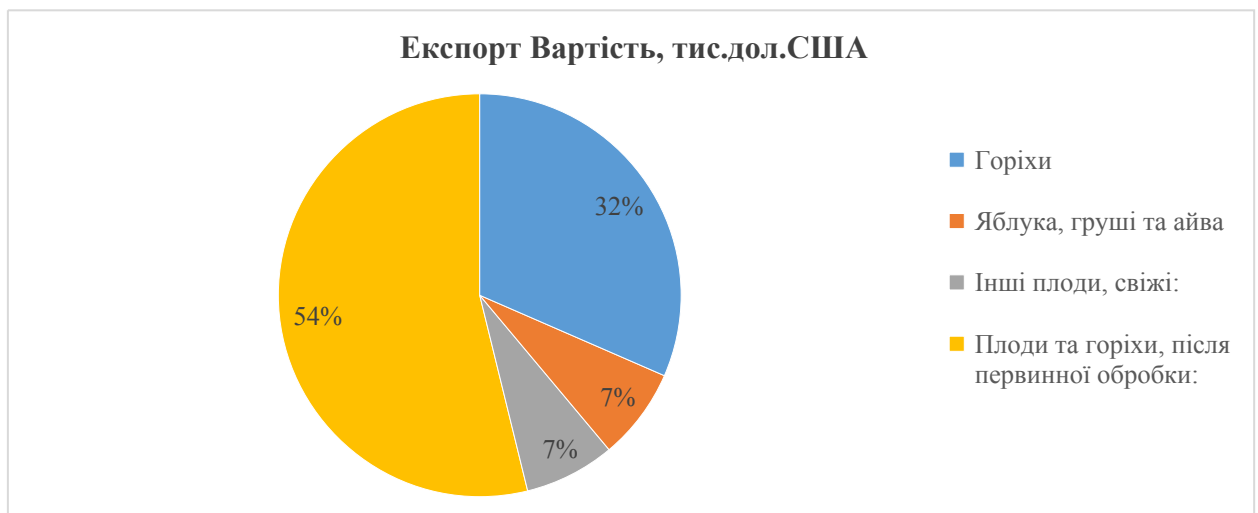


Рисунок 2.4 - Структура експорту фруктів та горіхів України на 2023 рік.

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Експорт фруктів України в основному складається з горіхів 32%, ягід чорниці та малини після обробки(54%), яблука (7%), свіжі ягоди та інші фрукти(7%). Завдяки власному виробництву, український ринок фруктів задовольняє попит на такі товари як яблука, горіхи та ягоди.

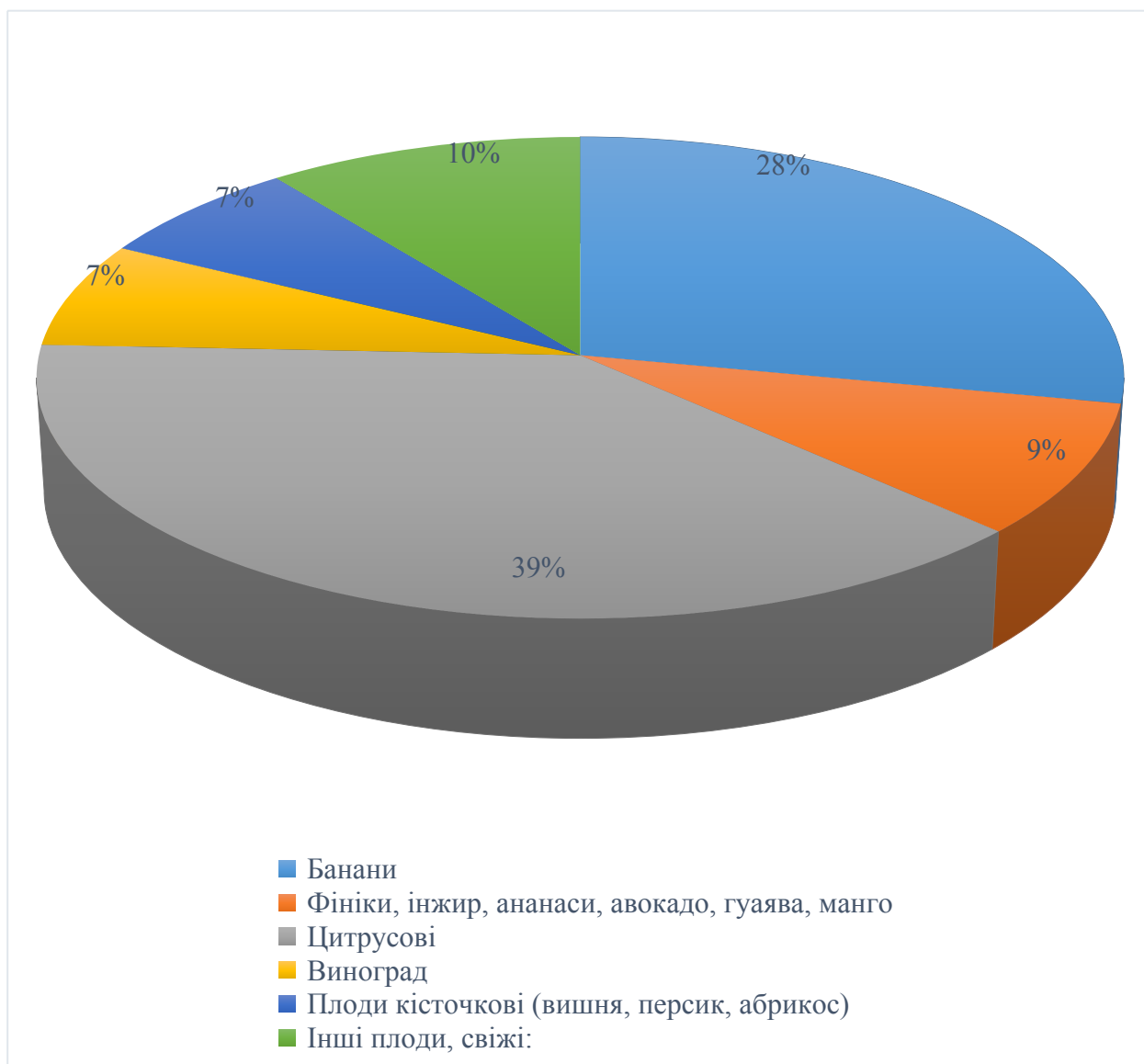


Рисунок 2.5 - Структура імпорту фруктів та горіхів України на 2023 рік.

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Щодо структури експорту та імпорту фруктів, логічним є що в основному здійснюється імпорт таких фруктів які або зовсім не виробляються або в недостатній кількості. Таким чином відсоток імпорту цитрусових, бананів та інших екзотичних фруктів складає більш ніж 80%.

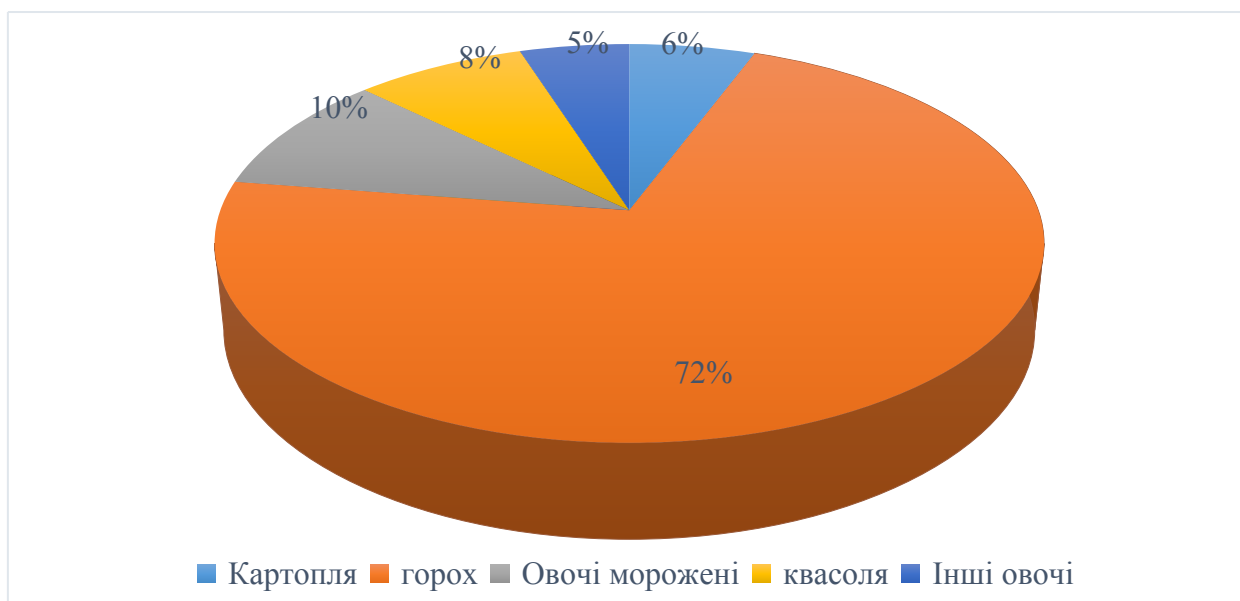


Рисунок 2.6 - Структура експорту овочів України на 2023 рік.

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Експорт овочів України в основному складається з гороху (71%) це пояснюється тим що горох являється польовою культурою і тому вирощується в промислових масштабах по всій країні, і він за біологічними властивостями відноситься саме до овочів. Також Україна експортує такі овочі як картопля(6%), квасоля(9%), морожені овочі до яких також відноситься горох (10%) та інші овочі (5%).

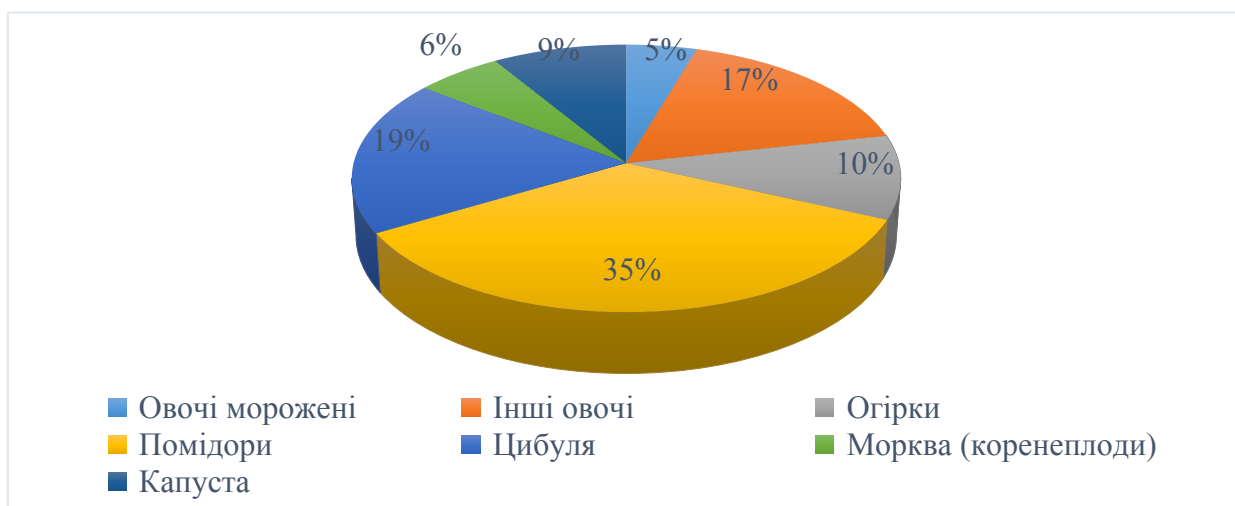


Рисунок 2.7 - Структура імпорту овочів України на 2023 рік.

Джерело: побудовано автором на основі [3]

В порівнянні з експортом, імпорт овочів більш різноманітніший і складається з цибулі(19%), помідор (35%), огірків (10%), капусти (9%) моркви та інших коренеплодів (6%) та інших овочів (17%). Попри те що Україна вирощує усі перелічені овочі але через те що дані культури потребують значно більших витрат на виробництво аніж інші польові культури. Вітчизняні сільськогосподарські товаровиробники надають перевагу саме польовим культурам які потребують мінімального догляду для виробництва в порівнянні з вищепереліченими овочами.

«З лютого 2022 року, українська економіка зіткнулася з суттєвими труднощами, пов'язаними із скороченням надходжень до бюджету, збільшенням військових витрат та необхідністю фінансування соціальних потреб. У результаті ВВП країни знизився приблизно на 25% від довоєнного рівня. Проте у 2023 році ситуація в країні стабілізувалася: річна інфляція знизилася з 26,6% (2022 рік в цілому) до 5,1% (2023 рік в цілому), безробіття зменшилось з 25%(грудень 2022 року) до 15% (грудень 2023 року). Зовнішня фінансова допомога та зобов'язання з подальшої фінансової підтримки відіграли ключову роль у підтриманні фінансової стабільності в Україні. Національний банк прогнозує зростання ВВП України (3,6%) у 2024» [52].

У 2022 році, прагнучи стабілізувати фінансову систему країни, Національний банк України (НБУ) запровадив низку адміністративних обмежень на операції з конвертації валюти та міжнародні платежі, частина з яких залишається чинною. Незважаючи на загальну нестабільність, банківська система продовжувала ефективно функціонувати, демонструючи стійкість, забезпечуючи ліквідність і пропонуючи стандартні банківські послуги клієнтам.

Завдяки значній фінансовій підтримці, отриманій у 2022–2023 роках, та активізації експорту, НБУ вдалося збільшити валютні резерви до 40,5 мільярда доларів США на кінець 2023 року.

У 2023 році відбулося сповільнення інфляційних процесів і стабілізація на валютному ринку, що створило передумови для початку циклу зниження облікової ставки. У своїх прогнозах НБУ враховує припущення про значне зниження безпекових ризиків у середині 2024 року, однак продовження війни на тривалий термін може мати серйозні негативні наслідки для економіки, зокрема:

- зменшення темпів економічного зростання через масштабні руйнування та посилення міграції;
- збільшення тиску на валютний курс і посилення інфляційних очікувань, що погіршить цінову динаміку;
- стійкість банківської системи та ефективна політика НБУ є ключовими факторами стабілізації економіки України в умовах війни, але економічна стабільність залежить від скорочення безпекових ризиків і припинення бойових дій.

Серед значущих ризиків, які можуть вплинути на економічну стабільність України, можна виділити такі:

- зниження обсягів або порушення ритмічності міжнародної допомоги. Нерегулярне надходження фінансової підтримки може ускладнити виконання бюджетних зобов'язань, включаючи витрати на соціальні потреби та оборону;
- дефіцит електроенергії через руйнування енергетичної інфраструктури. Значні пошкодження енергосистеми можуть обмежити економічну активність, знизити обсяги експорту, підвищити потребу в імпорті енергоносіїв та посилити тиск на валютний ринок;
- масштабні теракти. Нові атаки можуть негативно вплинути на експортну логістику, порушуючи транспортні ланцюги, та знижувати загальний економічний потенціал країни;
- додаткові бюджетні потреби. Зростаючі витрати на підтримку обороноздатності, ліквідацію наслідків терактів та відновлення

інфраструктури створюватимуть додаткове фінансове навантаження на державу;

- ускладнення експорту агропродукції. Розширення чи продовження торговельних обмежень з боку окремих європейських країн може обмежити доступ до важливих ринків збуту, що особливо критично для аграрного сектору.

Зазначені фактори підсилюють вразливість економіки України, зокрема у сфері зовнішньої торгівлі, енергозабезпечення та фінансової стабільності. Ефективне управління цими ризиками потребує координації з міжнародними партнерами, модернізації критичної інфраструктури та розвитку стратегій адаптації до нових викликів.

У 2022 та 2023 році припинила функціонування Чорноморська зернова ініціатива також відома як “зерновий коридор”, але і без неї Україна продовжує експорт зерна морським шляхом що позитивно впливає на економіку країни. Ми притримуємось консервативних прогнозів щодо відновлення «зернового коридору» попри його сприяння на збільшення експортних можливостей, а отже, й активнішому економічному відновленні.

Економічне зростання України може значно прискоритися за умови реалізації масштабних проектів з відбудови країни. Найбільш позитивний вплив на економіку матиме швидке зниження безпекових ризиків, яке наразі є ключовим фактором для відновлення.

Поточна економіко-політична ситуація істотно позначається на діяльності всіх підприємств і на економіці країни загалом. Зважаючи на динамічність змін, передбачити подальший розвиток подій складно. Високий рівень безпекових ризиків і ситуація на фронті впливають на фінансовий стан і результати діяльності підприємств у різних напрямках, але ступінь цього впливу наразі не піддається достовірному прогнозуванню.

Для забезпечення стабільності та відновлення економіки необхідно зосередитися на ефективному управлінні ризиками, адаптації підприємств до нових умов і залученні інвестицій у відбудову країни.

2.2 Ресурсне забезпечення та основні види зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тропик»

Повна назва досліджуваного підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Тропик». Скорочена назва: ТОВ «Тропик». Підприємство створено 03 вересня 1996 року. Кінцеві бенефіціарні власники (контролюючі сторони): фізичні особи - громадяни України: Власов О. В. та Ларін С. Б. Зареєстрований офіс товариства знаходиться за адресою: вул. Нова 20 А, с. Малехів, Львівська область, 80383, Україна. Юридична адреса Товариства: вул. Пекарська 5/4, м. Львів, 79008, Україна. Середньорічна кількість працівників: 498. Підприємство використовує для маркетингових цілей власний вебсайт, на якій доступна інформація про підприємство.

Основна діяльність Товариства пов'язана із оптовою торгівлею фруктами та овочами в регіональних структурних підрозділах в обласних містах України: Львів, Рівне, Тернопіль, Хмельницький, Одеса, Харків, Дніпро, Київ, Вінниця, Івано Франківськ. Загальний обсяг реалізованої продукції близько 75000 тонн на рік. Загальна площа камер зберігання овочів та фруктів понад 20000 м², 85 камер дозарювання бананів. Автопарк складає більше 50 транспортних засобів.

На рисунку 2.2 зображена актуальна організаційна структура ТОВ «Тропик». Дана структура представляє собою лінійно-функціональну дивізіональну структуру. Одночасно кінцеві бенефіціари, між якими порівно розділена внесок до статутного фонду, виступають в ролі директорів на підприємстві. До дирекції що зазначена на рисунку відносяться власники підприємства а саме Власов В. О. та Ларін С. Б. В центральному офісі

підприємства, що знаходиться в місті Львів, зосереджений керівний склад функціональних відділів підприємства а саме: відділ логістики; відділ ЗЕД; комерційний відділ; фінансовий відділ; відділ кадрів; технічний відділ. Дивізіональні підрозділи утворені за регіональним принципом та керуються напряду власне директорами підрозділів.

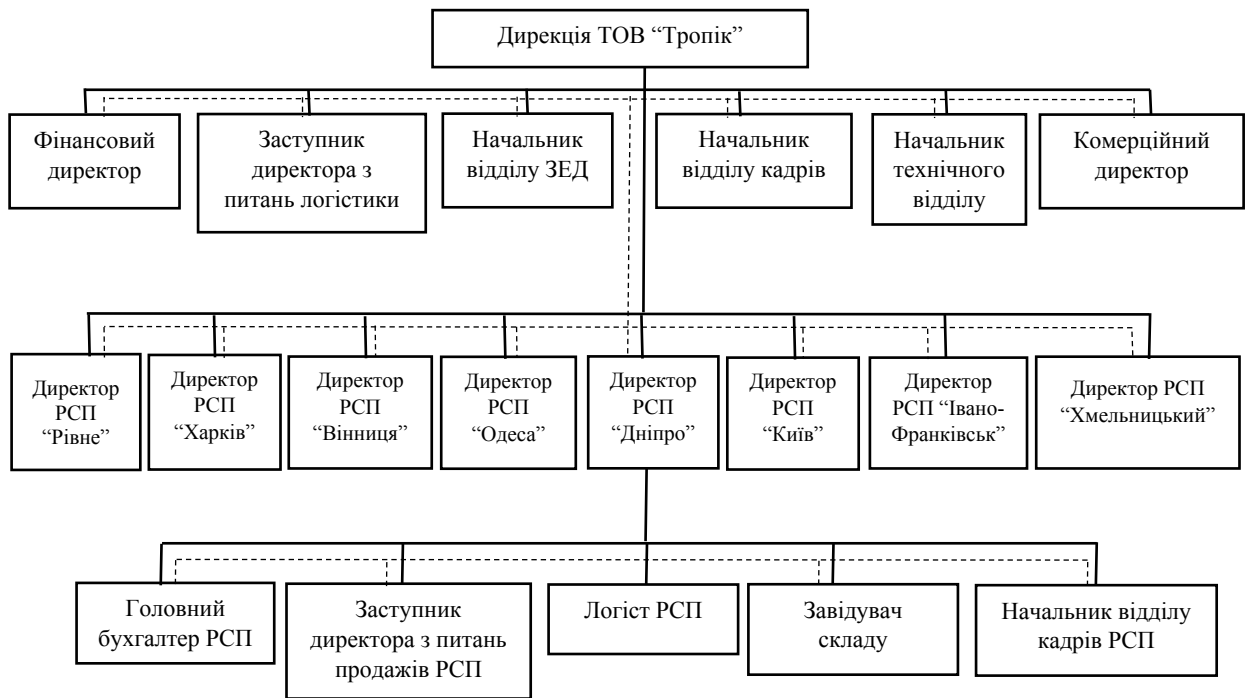


Рисунок - 2.4 Організаційна структура ТОВ «Тропик»

Джерело: Побудовано автором

Регіональні структурні підрозділи підприємства знаходяться в найбільших містах України а саме Харків, Київ, Одеса, Дніпро, Вінниця, Рівне, Хмельницький, Івано-Франківськ. Директори РСП лінійно підпорядковуються дирекції підприємства та функціонально начальникам функціональних відділів. Структура регіонального структурного підрозділу описана на прикладі РСП «Дніпро». Менеджери на РСП лінійно підпорядковуються директору РСП та функціонально старшим менеджерам відділів з центрального офісу. Кількість працівників на РСП наглядно зображено на рисунку 2.5.

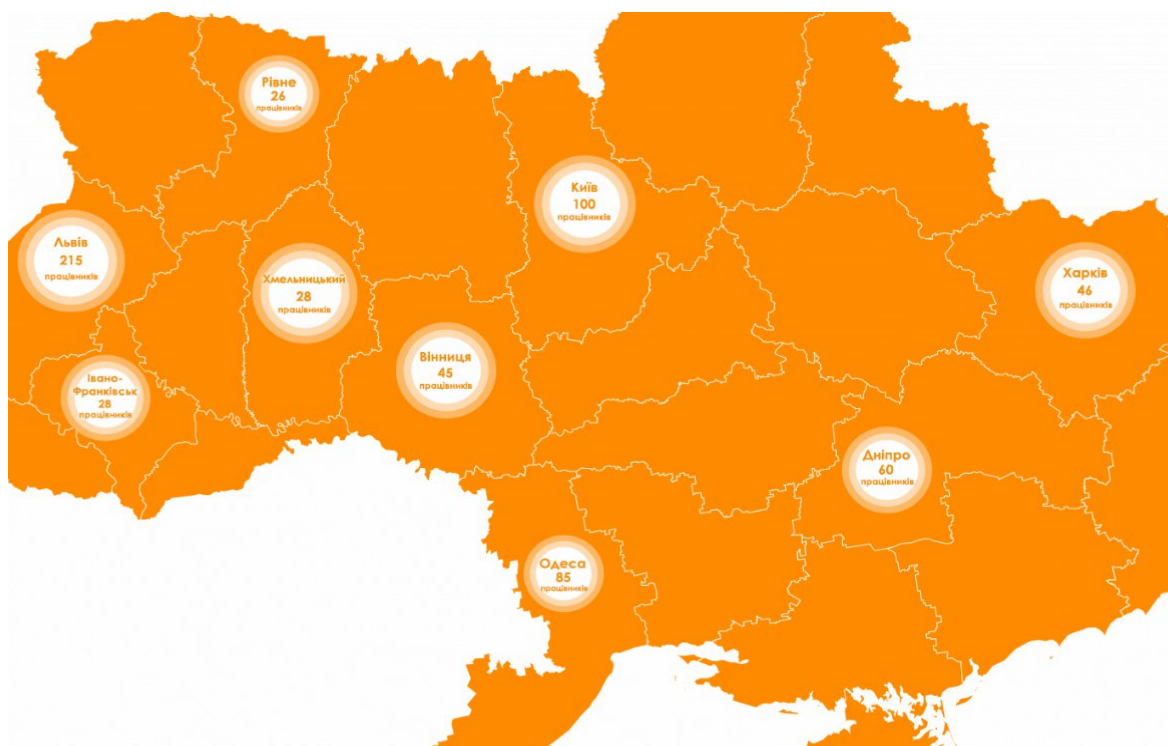


Рисунок 2.5 - Кількість працівників на РСП.

Джерело: [38]

Найбільшим є центральний офіс у місті Львів з розподільчим центром складом в селі Малехів. Раніше іншим розподільчим центром в бізнес процесі ТОВ «Тропик» виступав філіал в Одесі. Після початку 2022 року та блокуванням портів Великої Одеси (порт Одеса, порт Чорноморськ, порт Южний) РСП Одеса втратило статус розподільчого центру в структурі управління підприємством. Через втрату можливості поставок через морські логістичні маршрути що значуще вплинуло на принцип організації поставок для Товариства. Наразі великі поставки морем за допомогою спеціальних охолоджувальних контейнерів здійснюється через порт Роттердам та експедиторських послуг нідерландських компаній та послуги перевезення українських компаній.

Доцільно починати аналіз фінансово-економічної складової підприємства ТОВ «Тропик» з визначення спеціалізації через розгляд структури чистого доходу від реалізації продукції у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Структура чистого доходу від реалізації товарів та послуг
ТОВ «Тропик» тис. грн.

Назва виду економічної діяльності, за здійснення якої отримано дохід	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +/-
Оптова торгівля фруктами та овочами	2406456	2432560	3397914	991458
Сторно: Сума зустрічних договорів поставки логістичних та послуг перепродажної підготовки товарів з покупцями	-23598	-29079	-41672	-18074
Відшкодування пов'язане з поверненням товару			-808	-808
Надання в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна	212	14	482	270
Послуги складського зберігання			58	58
Разом чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2383070	2403495	3355974	972904

Джерело: створено автором на основі звітності підприємства

Основним джерелом доходів від звичайної діяльності є оптова торгівля овочами та фруктами великим торговельним мережам України та реалізація кінцевим споживачам в структурних підрозділах підприємства в містах Львів, Тернопіль, Рівне, Хмельницький, Івано-Франківськ, Київ, Вінниця, Одеса, Харків, Дніпро, що складає 99,9% в загальній структурі доходів. Дохід визнається в момент переходу контролю над товаром покупцю. Як видно з таблиці структури чистого доходу від реалізації товарів та послуг, протягом останніх трьох років ТОВ «Тропик» збільшується об'єм чистого доходу. При оцінці динаміки чистого доходу також варто зважати на інфляцію в країні. В порівнянні з інфляцією за 2021-2023 роки у розмірі 32,1% очевидним стає причини росту майже на 41% чистого доходу від реалізації, всупереч негативним економічним умовам функціонування бізнесу з початку 2022 року.

Задля розуміння реального стану речей та оцінити потенціал для розвитку Товариства необхідний аналіз динаміки наявних основних засобів на підприємстві(таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Структура основних засобів ТОВ «Тропик»

Класифікація основних засобів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р., +/-	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
Частини будівель, споруди та передавальні пристрої	8185	15,5	8028	17,1	6999	19,5	-1186	4,0
Машини та обладнання	25311	47,8	24635	52,4	16696	46,5	-8615	-1,3
Транспортні засоби	3709	7,0	2145	4,6	1760	4,9	-1949	-2,1
Інструменти прилади інвентар	313	0,6	195	0,4	108	0,3%	-205	-0,3
Інші ОЗ	25	0,0	13	0,0%	2	0,0	-23	0,0
Інші необоротні матеріальні активи	12538	23,7	11157	23,7	10114	28,2	-2424	4,5
Незавершене будівництво	296	0,6	314	0,7	119	0,3	-177	-0,2
Аванси підрядникам	2591	4,9	562	1,2	109	0,3	-2482	-4,6
Усього	52968		47049		35907		-17061	

Джерело: створено автором на основі звітності підприємства

Проаналізувавши основні засоби ТОВ «Тропик» постає висновок про скорочення усього обсягу основних засобів по всім основним класифікаціям починаючи від інших основних засобів закінчуючи машинами та обладнаннями. Найбільше зменшився обсяг основних засобів машин та обладнання - більше ніж на 8,6 млн грн. Така тенденція погано впливає на можливості підприємства у сфері сервісу доставки товару до клієнта, що в потенціалі може знизити конкурентоспроможність ТОВ «Тропик». Проте машини та обладнання досі залишається найбільшою статтею основних засобів підприємства. Також варто зазначити що, через великі ризики довгострокових

планів які з'явилися на початку 2022 року, у 2022 та 2023 роках були значно скорочені аванси підрядникам для майбутнього будівництва, задля зменшення ризиків функціонуванню підприємства. Загальною причиною скорочення основних засобів може бути як скорочення бізнес-активності так і оптимізація робочого процесу, але результат залишається одним - зниження економічного потенціалу та розміру підприємства.

Попри те, що управлінський персонал вважає, що вживає необхідних заходів для підтримання стабільної діяльності ТОВ «Тропик» у складних умовах, фактична нестабільність зовнішніх обставин може відрізнитися від прогнозів і оцінок керівництва.

ТОВ «Тропик» продовжує працювати в поточних умовах, орієнтуючись на зростаючий попит на постачання овочів та фруктів в Україну. Цей попит значною мірою обумовлений скороченням обсягів їх вирощування через окупацію значної частини Херсонської області та забруднення земель. Компанія прагне адаптувати свою діяльність до нових викликів, забезпечуючи споживачів необхідною продукцією.

У липні 2023 року було призупинено роботу РСП в місті Тернопіль у зв'язку із оптимізацією діяльності. На момент написання цієї роботи Товариство не зазнало шкоди від бойових дій, підрозділи Товариства не знаходяться на ТОТ. На даний момент ТОВ «Тропик» має вигрешне становище, за рахунок:

- наявності власного транспорту та зміни і налагодження ланцюжків доставки товарів з-за кордону;
- наявності сталих багаторічних відносин на основі довготривалої співпраці з імпортерами із різних країн;
- налагодження та дотримання графіку платежів за імпортні товари, втриманням НБУ валютного курсу;

- здійсненого протягом 2019-2022 років поступового переходу на постачання фруктів і овочів від прямих постачальників - виробників бананів та інших груп товарів, що продовжився у 2023 році;
- наявності сталих багаторічних відносин на основі співпраці з покупцями - торговими мережами, яким вдалося економічно відновитися від шокового стану перших місяців повномасштабного вторгнення у 2022 році та продовжити роботу і оплачувати заборгованість за поставки товарів з виходом на стабільні графіки оплати в кінці 2022 та у 2023 році (рис. 2.6);
- збереження основного персоналу, що має навички та кваліфікацію для виконання завдань господарської діяльності Товариства.



Рисунок 2.6 - Основні клієнти ТОВ «Тропик»

Джерело: [38]

Станом на 2023 рік короткострокові зобов'язання Товариства в розмірі 529,9 млн. грн. не перевищували його оборотні активи в сумі 588,5 млн. грн. У 2023 році Товариство отримало чистий прибуток у розмірі 25,7 млн грн.

ТОВ «Тропик» своєчасно виконує всі зобов'язання перед кредиторами. Розрахунки за товари та послуги здійснюються з урахуванням чітко визначених пріоритетів та в рамках договірних термінів погашення

заборгованості. Компанія не проводить операцій із суб'єктами, які перебувають під санкціями, та дотримується всіх вимог чинного законодавства України. Податки, збори та інші обов'язкові платежі до державного і місцевих бюджетів сплачуються вчасно та в повному обсязі. Наглядна географія основних країн постачальників продукції ТОВ «Тропик» зображена на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 - Основні країни постачальники продукції для ТОВ «Тропик»

Джерело: [38]

Керівництво підприємства продовжує ефективно управляти діяльністю компанії, вживаючи необхідних заходів для забезпечення її стабільної роботи навіть за складних умов. Незважаючи на військові дії в Україні, ТОВ «Тропик» успішно забезпечує діяльність трудовими ресурсами, регулярно і вчасно виплачує заробітну плату, демонструючи стійкість та адаптивність до сучасних викликів.

Керівництво ТОВ «Тропик» очікує помірне зростання продажів у 2025-2026 роках, яке пов'язується з поверненням населення в Україну та відкриттям нових магазинів основними клієнтами – торговельними мережами. Хоча фінансові показники компанії залишалися стабільними у 2023 році, а активи не зазнали пошкоджень від воєнних дій, триваючий збройний конфлікт створює значну невизначеність для майбутнього діяльності підприємства.

Серед основних ризиків – можливість втрати або пошкодження активів, майна, машин і обладнання через фізичні руйнування внаслідок воєнних дій, а також їх використання для потреб оборони в умовах воєнного стану. Крім того, вплив війни на трудові ресурси ТОВ «Тропик» є значним, зокрема через скорочення чисельності населення та погіршення психологічного стану працівників, що призводить до зниження продуктивності праці на підприємстві. Оцінити повний масштаб впливу подальшого розвитку військового конфлікту на бізнес є складним завданням через високу невизначеність і багатофакторність ситуації.

2.3. Оцінка економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тропик»

Однією з основних цілей, що постають перед власниками та менеджерами ТОВ «Тропик» у процесі господарської діяльності, є підвищення конкурентоспроможності. Це є ключовим фактором для забезпечення стабільного фінансово-економічного стану підприємства, зростання обсягів реалізації продукції та виходу на нові ринки збуту. Як наслідок, підприємство можуть збільшити свої доходи та прибутки, підвищуючи свою ринкову вартість. Однак досягнення високого рівня конкурентоспроможності є складним завданням, оскільки на нього впливає низка чинників, а механізм цього впливу є досить складним. Одним із важливих чинників є економічна

ефективність господарської діяльності, яка визначається співвідношенням фінансово-економічних результатів та витрат ресурсів для її здійснення. Для визначення економічної ефективності діяльності підприємства необхідно розглядати показники кінцевих результатів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники кінцевих результатів діяльності та ефективності господарювання в ТОВ «Тропик»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	2383070,0	2403495,0	3355974,0	140,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2071957,0	2032767,0	2910792,0	140,5
Прибуток (збиток) від реалізації всього по господарству, тис. грн.	311113,0	370728,0	445182,0	143,1
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	19891,0	11321,0	46599,0	234,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	8576,0	2910,0	25699,0	299,7
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) виробничої діяльності, %	15,0	18,2	15,3	101,9
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	0,41	0,14	0,88	213,3

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Чистий дохід (виручка) від реалізації збільшився з 2 383 070 тис. грн у 2021 році до 3 355 974 тис. грн у 2023 році (+40,8%). Зростання доходу свідчить про ефективне управління збутовою діяльністю підприємства та розширення ринків. Чистий прибуток ТОВ «Тропик» збільшився майже втричі, з 8 576 тис. грн у 2021 році до 25 699 тис. грн у 2023 році (+199,7%). Це відображає значне підвищення загальної прибутковості підприємства. При цьому рівень рентабельності виробничої діяльності практично не змінився, залишаючись на рівні 15%–15,3%, що свідчить про стабільність у використанні виробничих ресурсів. Але проблемою є низький рівень рентабельності всієї діяльності менше 1%, хоч цей показник і зріс у 2023 році (+113,3%). Розглянемо основні показники кінцевих результатів діяльності в ТОВ «Тропик» через побудову гістограми (рис. 2.8).

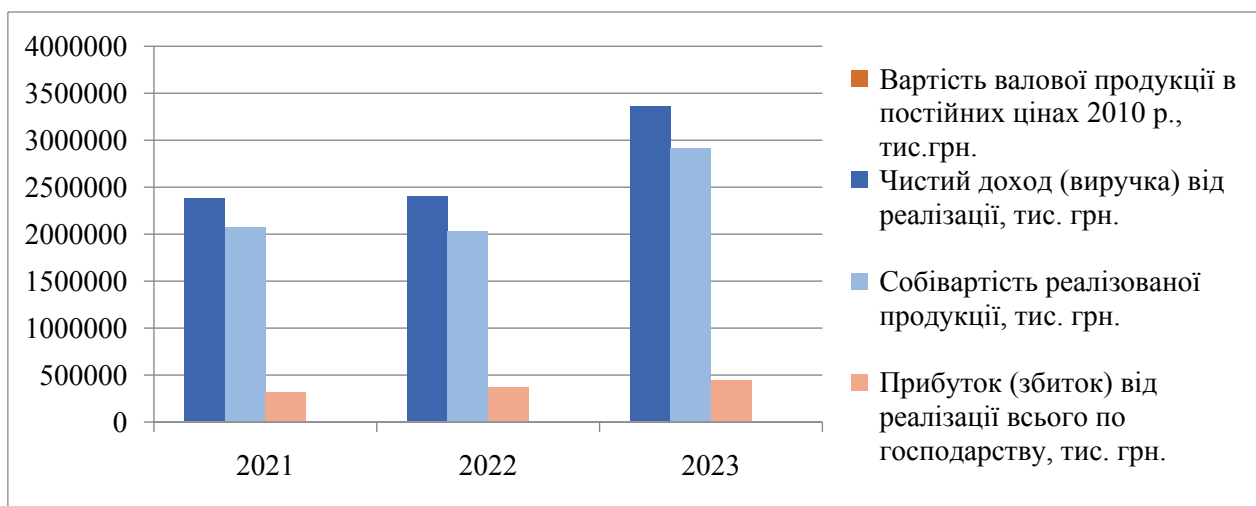


Рисунок 2.8 - Співвідношення чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Тропик»

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Завдяки побудованій діаграмі на рисунку 2.8 можна помітити що обсяги чистого доходу підприємства та собівартість реалізованої продукції залишаються відносно пропорційними впродовж досліджуваного періоду, що свідчить про контроль витрат на виробництво. Загалом ріст чистого доходу разом з собівартістю свідчить про підвищення цін на продукцію яка реалізується, та про інфляцію на виробництво загалом. ТОВ «Тропик» демонструє стабільне зростання ключових показників діяльності, таких як дохід, операційний та чистий прибуток, що свідчить про успішне управління та адаптацію до ринкових умов. Збереження рентабельності виробництва на стабільному рівні є показником ефективного використання ресурсів. Розглянувши показники кінцевих результатів, можна зробити висновки що підприємство досить стабільно переживає зовнішні загрози і утримує пропорційним як собівартість так і дохід, хоча в результаті рентабельність всієї діяльності Товариства залишається на низькому рівні менше 1%. Незначне зростання свідчить про стабільну ефективність використання активів, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості.

В такій ситуації при бажанні керівництва ТОВ «Тропик» для збільшення рентабельності з метою залучення інвесторів та розширення бізнесу необхідно

переглядати доцільність невиробничих витрат, таких як витрати на збут, адміністративні витрати та інші операційні витрати. Також іншим варіантом підвищення рентабельності в даній ситуації може стати розвиток нових галузей економічної діяльності в якому підприємство вже має досвід, як наприклад надання логістичних послуг. Наступним кроком до аналізу ефективності діяльності ТОВ «Тропик» стане розрахунок ефективності використання основних виробничих ресурсів в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Ефективність використання основних виробничих ресурсів в ТОВ «Тропик»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023 у % до 2021 р.
Вироблено на 1 працівника товарної продукції, тис. грн.	4255,5	4667,0	6738,9	158,36
Отримано чистого доходу на 1 грн. активів, грн.	5,28	4,60	5,41	102,50
Чистий прибуток, тис. грн. (+/-)	8576,0	2910,0	25699,0	299,66
Отримано чистого прибутку на 1 грн. активів, грн.	0,02	0,01	0,04	218,11
Отримано чистого прибутку на 1 працівника, тис. грн.	15,3	5,7	51,6	336,97
Рентабельність, %	0,41	0,14	0,88	213,30

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи ефективність використання основних виробничих ресурсів в ТОВ «Тропик» можна зробити висновок про низький рівень чистого прибутку в порівнянні з чистим доходом від реалізації. Чистий прибуток підприємства зріс у 2023 році до 25699,0 тис. грн, що становить 299,66% до рівня 2021 року. Обсяг виробництва на 1 працівника товарної продукції з 2021 по 2023 рік зріс на 58,36%, збільшившись із 4255,5 тис. грн до 6738,9 тис. грн. Це свідчить про зростання продуктивності праці, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Також У 2023 році чистий прибуток на одного працівника досяг 51,6 тис. грн, що є зростанням на 236,97%

порівняно з 2021 роком. Це свідчить про значне покращення продуктивності праці. Але, враховуючи зниження середньорічної кількості працівників на підприємстві та загальну інфляцію, такий зріст не видається успішним.

Значення цього показника зросло з 5,28 грн у 2021 році до 5,41 грн у 2023 році (102,50% до рівня 2021 року). Незначне зростання свідчить про стабільну ефективність використання активів, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості. ТОВ «Тропик» демонструє значне покращення ефективності використання основних виробничих ресурсів за період 2021–2023 років. Особливо помітні зростання прибутку, продуктивності праці та рентабельності свідчать про успішність стратегічного управління. Однак незначне підвищення чистого доходу на 1 грн активів може сигналізувати про потенціал для покращення управління активами. Загалом результати аналізу вказують на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Попри стабільну прибутковість ТОВ «Тропик», чистий прибуток на 1 грн. активів для такого великого підприємства на 2023 рік складає лише 0,04 грн., а чистий прибуток на одного працівника 51,6 тис. грн. В порівнянні з попередніми роками на ТОВ «Тропик», такі результати відображають позитивну динаміку, але з точки зору оцінки конкурентоспроможності підприємства то такий рівень ефективності використання ресурсів вважається недостатнім, що свідчить про втрачений потенціал підприємницької діяльності.

Далі проаналізуємо ділову активність ТОВ «Тропик» задля оцінки ефективності управління власним капіталом, кредиторською і дебіторською заборгованістю(табл. 2.5).

Виходячи з таблиці 2.6 коефіцієнт оборотності дебіторської активності підвищився з 2,49 у 2021 році до 2,72 у 2023 році (+0,23). Зростання цього показника демонструє ефективніше управління дебіторською заборгованістю та зменшення строків її погашення. Коефіцієнт оборотності основних засобів (капіталовіддача) значно зріс з 5,10 у 2021 році до 6,04 у 2023 році (+0,94). Це

демонструє підвищення ефективності використання основних засобів для генерації доходів. При цьому коефіцієнт оборотності матеріальних запасів практично залишився незмінним, перебуваючи на рівні 0,04–0,05. Це може вказувати на стабільність у використанні матеріальних запасів, хоча ефективність їх обороту залишається низькою. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився з 2,77 у 2021 році до 3,09 у 2023 році (+0,32). Це свідчить про прискорення розрахунків з кредиторами, що є позитивним аспектом фінансової стійкості.

Таблиця 2.5 - Показники ділової активності ТОВ «Тропик»

Показники	2 021р.	2 022р.	2 023р.	2023 р. до 2021 р., +/-
Коефіцієнт ресурсовіддачі (оборотності активів)	1,32	1,15	1,35	0,03
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,59	1,34	1,52	-0,07
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,49	2,14	2,72	0,23
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,77	2,69	3,09	0,32
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,05	0,04	0,04	0,01
Коефіцієнт оборотності основних засобів (капіталовіддача)	5,10	4,51	6,04	0,94
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,92	7,42	8,80	0,88

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Показники ділової активності ТОВ «Тропик» свідчать про стабільність та поступове покращення ефективності використання ресурсів. Позитивними змінами є зростання коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, капіталовіддачі та власного капіталу. Водночас, зниження оборотності оборотних активів і стабільно низький рівень оборотності матеріальних запасів потребують додаткової уваги для підвищення ефективності використання цих ресурсів. Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку ділової активності, що сприяє зміцненню його конкурентоспроможності.

За даними таблиці 2.6 можна зробити чіткий висновок про показники основних коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності, так наприклад значення коефіцієнту загальної ліквідності зросло з 1,04 у 2021 році до 1,11 у 2023 році (+0,07).

Таблиця 2.6 - Показники ліквідності та платоспроможності

Показники	2 021р.	2 022р.	2 023р.	Нормативне значення коефіцієнтів	2023 р. до 2021 р., +/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,04	1,05	1,11	> 1	0,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,71	0,69	0,64	> 0,6	-0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,07	0,06	> 0.2-0,3	0,04
Чистий оборотний капітал	16156	24700	58613	збільшення	42457
Коефіцієнт мобільності активів	0,82	0,89	0,89	$\geq 0,5$	0,06

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Це свідчить про покращення спроможності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Показник перевищує нормативне значення (>1), що є позитивним сигналом для фінансової стабільності. Але при цьому коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився з 0,71 у 2021 році до 0,64 у 2023 році (-0,07). Попри зниження, значення залишається в межах нормативу ($>0,6$), що свідчить про задовільну здатність підприємства швидко покривати зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як дебіторська заборгованість і грошові кошти.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,03 у 2021 році до 0,06. Однак значення залишається нижчим за норматив (0,2–0,3), що вказує на недостатню кількість грошових коштів для миттєвого погашення короткострокових зобов'язань. Водночас показник коефіцієнту мобільності активів зріс із 0,82 у 2021 році до 0,89 у 2023 році (+0,06), перевищуючи норматив ($\geq 0,5$). Це свідчить про високу частку оборотних активів у структурі загальних активів підприємства, що забезпечує гнучкість у використанні ресурсів.

ТОВ «Тропик» демонструє покращення ліквідності та платоспроможності. Зростання коефіцієнтів загальної ліквідності та мобільності активів, а також значне збільшення чистого оборотного капіталу

вказують на підвищення фінансової стабільності підприємства. Водночас зниження коефіцієнта швидкої ліквідності та низький рівень абсолютної ліквідності потребують уваги, адже вони свідчать про необхідність нарощування грошових коштів для забезпечення миттєвої платоспроможності. Загалом, фінансовий стан підприємства є задовільним із позитивною динамікою.

Загалом ТОВ «Тропик» завдяки власним управлінським рішенням щодо політики поведінки на ринку та сталості операційної діяльності у 2021 році мало незначний чистий фінансовий результат. У 2022 році ТОВ «Тропик» попри порушення логістичних ланцюгів постачання, зниження купівельної спроможності населення та інших загроз та ризиків яке принесла російсько-українська війна зберегла беззбиткову діяльність. Вже в 2023 році за рахунок ефективних управлінських рішень з перенаправлення логістичних шляхів відновило стабільний зріст який був раніше. Проблемою для Товариства залишається низький рівень рентабельності що створює несприятливі інвестиційні умови для потенційних інвесторів, і результатом стає втрата потенціалу до розвитку та росту бізнесу.

Практика господарювання вітчизняних підприємств оптової торгівлі вимагає більш активних зусиль у галузі інтенсифікації виробничих процесів та використання підприємницького потенціалу. Тільки на основі цього, підприємства цієї галузі мають можливість забезпечити своє виживання в ринкових умовах господарювання та поступово розвиватися, підвищуючи свою ефективність та результативність у перспективі. Як наслідок, зростання ефективності підприємства має здійснюватися не лише за рахунок кількісного нарощування ресурсів, а насамперед за рахунок їхнього ефективнішого використання.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «Тропік» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1 Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тропік» в умовах сучасних трансформацій.

У сучасних умовах критичної невизначеності основним викликом для національних підприємств є недостатня здатність адаптуватися до сучасних вимог ведення бізнесу та торгівлі. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності неможливий без ефективного планування та створення стратегій її реалізації.

Водночас вітчизняні підприємства мають певні ресурси для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Однак, для успішного розвитку зовнішньоекономічної діяльності необхідно вирішити низку організаційно-економічних проблем, серед яких: впровадження інноваційних технологій; забезпечення відповідності якості продукції стандартам і вимогам ЄС; підвищення наукоємності виробництва та зниження матеріало- й енергоємності; оптимізація організаційної структури та бізнес-процесів.

Сучасна економіка потребує активного застосування досягнень маркетингу та менеджменту з акцентом на використання передових технологій для просування продукції на ринки. Також важливо забезпечити державну підтримку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, створити єдину державну інформаційну мережу для зовнішньоекономічної співпраці та стимулювати інтеграцію підприємств у міжнародні ринки [19].

Національним підприємствам, формуючи стратегії зовнішньоекономічної діяльності в нових умовах господарювання, необхідно не лише радикально змінити зовнішню структуру взаємодії, а й провести

внутрішні організаційно-економічні трансформації. Такі зміни зумовлені інтеграційними процесами та реформуванням національної економіки.

Глобалізація та інтернаціоналізація економіки вимагають створення умов для ефективної взаємодії між підприємствами та їхніми споживачами з різних країн, враховуючи правові та технічні аспекти. Для поглиблення такої співпраці, заснованої на використанні інформаційних технологій як доступного й ефективного інструменту, необхідно впроваджувати загальновизнані правила та вдосконалювати ринкову інфраструктуру. Дослідження перспектив співпраці між Україною та ЄС є актуальним через значний потенціал такої взаємодії, який поки що реалізований лише частково. Головними проблемами залишаються відсутність чітких правил і норм, низький рівень розвитку комунікаційної інфраструктури та її недостатня ефективність.

Передумовою для розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах є визначення шляхів удосконалення інформаційної підтримки управлінських рішень у сфері міжнародної економічної співпраці, а також оцінка її поточного стану. Для формування стратегії розвитку на зовнішніх ринках необхідно комплексне інформаційне забезпечення, яке включає систему показників, що дозволяють аналізувати умови ефективності діяльності на конкретних ринках.

На підприємствах, що функціонують ефективно, існує широкий спектр показників (індикаторів), які використовуються для оцінки результативності роботи структурних підрозділів і функціональних підсистем. Основна увага приділяється господарсько-економічним показникам, які стосуються як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. У зв'язку з цим перед керівництвом постає складне завдання: виділити ключові індикатори, які дозволять оцінити ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Для оцінки ресурсних передумов покращення управління виробничими процесами необхідно враховувати специфіку середовища, в якому працює підприємство. Одним із найбільш поширених методів аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз. Його основна мета — виявлення та оцінка впливу макросередовищних факторів на поточну і майбутню діяльність підприємства.

PEST - це аббревіатура чотирьох іншомовних слів: P - Political - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural - соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори.

Основною метою PEST-аналізу є спостереження за змінами в макросередовищі за чотирма ключовими напрямками та виявлення тенденцій і подій, які, хоча й не залежать від підприємства, впливають на ухвалення стратегічних рішень.

Аналіз політичного фактору зовнішнього середовища проводиться насамперед для того, щоб отримати чітке розуміння намірів державних органів щодо розвитку суспільства та засобів, які держава планує використовувати для реалізації своєї політики. Аналіз економічних чинників зовнішнього середовища дає змогу зрозуміти, як на державному рівні формуються та розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є ключовою передумовою забезпечення їхньої ділової активності.

Дослідження соціального компоненту зовнішнього середовища спрямоване на оцінку впливу соціальних явищ, таких як ставлення людей до праці, рівень якості життя, мобільність населення та споживча активність, на бізнес-процеси. Аналіз технологічного аспекту дозволяє виявити можливості, пов'язані з розвитком науки та техніки, своєчасно адаптуватися до виробництва та реалізації технологічно перспективних продуктів, а також прогнозувати момент переходу від застарілих технологій до інноваційних.

Порядок проведення PEST-аналізу складається з наступних етапів зовнішнього аналізу:

1. Формується перелік зовнішніх стратегічних факторів, які мають високу ймовірність реалізації та впливають на діяльність підприємства.

2. Проводиться оцінка ступеня впливу кожного фактору на стратегію підприємства за п'ятибальною шкалою, де «5» означає сильний вплив і значну загрозу, а «1» — відсутність впливу чи загрози.

3. Визначається характер впливу за шкалою: «+» для позитивного впливу та «-» для негативного.

Сумарна відображає рівень готовності підприємства до реагування на актуальні та прогнозовані зовнішні фактори. PEST-аналіз наведено у табл. 3.1

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз ТОВ «Тропик»

Р – Політичні фактори		Е – Економічні фактори	
– Рівень корупції;	-3	– Курси основних валют;	-3
– Часткове розблокування портів;	+4	– Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни;	-2
– Стійкість політичної влади та існуючого порядку;	+2	– Рівень інфляції та процентні ставки;	+2
– Законодавча база;	-3	– Стан економіки країни взагалі;	-2
– Військові дії на території країни;	-2	– Рівень розвитку банківської сфери.	+2
– Співпраця з ЄС.	+3	– Попит на продукцію.	+3
Разом	+1	Разом	0
S – Соціальні фактори		Т – Технологічні фактори	
– Демографічні зміни;	-4	– Державна технологічна політика;	+2
– Купівельна спроможність населення;	+3	– Доступність нових технологій;	-3
– Відношення до перетворень;	-3	– Вплив цифрової трансформації на маркетинг;	+4
– Очікування населення щодо сервісу.	+2	– Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі.	+2
Разом	-2	Разом	+5

Складено автором

Аналіз показав, що на підприємство в більшій мірі чинять негативний вплив соціальні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну соціальну та економічну нестабільність в країні. Через військові дії на

економіка України зазнає значних втрат. Рівень інфляції за 2023 рік вже складає більше 23% [52]. Ці фактори значно впливають на стан ТОВ «Тропик».

ТОВ «Тропик» функціонує у складному середовищі, де значний вплив мають політичні та економічні фактори. Соціальні чинники переважно негативні, але технологічний розвиток забезпечує певні переваги. Для успішного розвитку необхідно сфокусуватися на подоланні соціальних викликів і використанні можливостей, пов'язаних із технологічними інноваціями та співпрацею з ЄС.

Про те, через міжнародну економічну та політичну підтримку нашої держави, для вітчизняних підприємств виникають реальні можливості до розвитку. Завдяки становленню України як держава-кандидат на членство в ЄС відкрились можливості для вітчизняних товаровиробників до полегшеному імпорту. Також співпраця з ЄС відкриває нові можливості щодо інновацій, та доступу до нових технологій, але підприємствам потрібен час для запровадження нових технологій.

Для вибору оптимальної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тропик» необхідно розглянути які можливості та загрози предстали перед управлінським персоналом. Завдяки SWOT-аналізу стає можливим систематизувати сильні та слабкі сторони а також загрози та можливості підприємства, і на основі цих даних розробити рішення для подальшого розвитку.

SWOT-аналіз – популярна стратегія аналізу, що застосовується у бізнесі дуже широко. SWOT-аналіз є важливим інструментом, що забезпечує підприємство цінною інформацією для ефективного управління ресурсами та використання можливостей у конкурентному середовищі, в якому воно функціонує. Цей метод дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, оцінити потенційні загрози та визначити перспективні можливості.

Завдяки такому аналізу підприємство може отримати цілісне уявлення про свій внутрішній потенціал і зовнішні фактори, що впливають на його

діяльність. Це дозволяє не лише краще адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, але й приймати стратегічно важливі рішення для забезпечення сталого розвитку. SWOT-аналіз стає особливо корисним під час розробки нових стратегій, оскільки допомагає зосередити зусилля на зміцненні сильних сторін, мінімізації слабких місць, використанні наявних можливостей і протидії загрозам. Таким чином, він слугує основою для створення конкурентних переваг та досягнення довгострокових цілей підприємства.

В умовах сучасного динамічного ринку, де зміни відбуваються швидко, SWOT-аналіз відіграє ключову роль у формуванні гнучкої та ефективної стратегії, здатної забезпечити підприємству стабільність, розвиток і успіх у конкурентному середовищі [63].

Важливо проводити своєчасний SWOT-аналіз, аналіз сильних та слабких сторін підприємства, наявних можливостей та загроз. Дане дослідження може показати найбільш оптимальний шлях розвитку бізнесу (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 SWOT-аналіз ТОВ “Тропик”

МОЖЛИВОСТІ: Налагодження ділових відносин з новими постачальниками та клієнтами; Відкриття нового РСР. Використання нових логістичних маршрутів; Підвищення ефективності праці за рахунок удосконалення системи управління; Збільшення об'ємів грошового обороту за рахунок залучення позичкового капіталу.	ЗАГРОЗИ: Нестабільність в економіці; Розвиток військових дій; Зменшення купівельної спроможності населення; Перекриття логістичних маршрутів; Відсутність можливості погашення кредитної заборгованості.	Стан Зовнішнього середовища
СИЛЬНІ СТОРОНИ: Власний автопарк; Великий досвід роботи на ринку; Конкурентоспроможність товару; Налагоджені відносини з іноземними постачальниками; Великий асортимент.	СЛАБКІ СТОРОНИ: Значна залежність від законодавства; Відсутність автоматизації; Залежність від постачальників; Слабкий рівень контролю праці на РСР.	Показники / чинники

Джерело: Створено автором

ТОВ «Тропик» має значний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам і можливостям, але для ефективної діяльності необхідно зменшувати залежність від зовнішніх факторів, таких як законодавчі зміни та стабільність поставок. Використання нових технологій, оптимізація логістики та управління ризиками можуть сприяти успішній адаптації підприємства до викликів зовнішнього середовища.

Автором пропонуються декілька стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Тропик» а саме: створення нового РСП задля розширення впливу на ринку оптової торгівлі овочами та фруктами, за допомогою залучення позикового капіталу; оптимізація організаційної структури управління; створення резервного фонду фінансових ресурсів з метою погашення термінових зобов'язань в критичній ситуації значного зниження доходів підприємства. В наступному пункті буде описано бізнес-план створення нового логістичного центру.

Для другого кроку, а саме формулювання цілей розвитку та стратегічних пріоритетів, доречне буде складання дерева-цілей(рис. 3.1) Для відображення цілей навіть найпростішої організації слід застосовувати комплексний підхід. Це означає створення системи цілей, яка враховує потреби підприємства як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

«Дерево цілей» є наочним графічним відображенням взаємозв'язку та підпорядкованості цілей. Воно ілюструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання й окремі дії. По суті, «дерево цілей» можна розглядати як «цільову основу» організації, процесу чи діяльності [1].

На основі створеного дерева цілей можна описати такі стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Тропик»:

1. Економічні: Розробити та впровадити заходи для оптимізації витрат і збільшення доходів шляхом підвищення ефективності виробничих процесів; використовувати сучасні маркетингові інструменти, зокрема цифровий маркетинг, CRM-системи та персоналізовані пропозиції, для

розширення клієнтської бази; диверсифікувати бізнес через впровадження нових продуктів або послуг, які відповідають потребам ринку.



Рисунок 3.1 – Дерево цілей ТОВ «Тропик»

Розроблено автором

1. Організаційні: Удосконалення організаційної структури управління для забезпечення більшої гнучкості, швидкості ухвалення рішень та зниження бюрократизації; створення програм професійного розвитку та навчання для персоналу, з акцентом на сучасні навички та технології; Формування сприятливого середовища для співробітників, яке сприяє залученості, інноваціям і підвищенню продуктивності.

2. Науково-технічні: Інвестування в проектування та будівництво сучасного логістичного центру з використанням новітніх технологій для покращення логістичних процесів; Впровадження інструментів звітності, автоматизації процесів і системи регуляції для підвищення точності контролю; впровадження систем моніторингу та оцінки ефективності роботи розподільчо-складських пунктів для забезпечення відповідності стандартам якості.

Ці стратегічні напрямки забезпечать досягнення місії компанії — стати високотехнологічною, ефективною та динамічно розвиваючою організацією, що створює соціальний капітал і забезпечує ефективність реалізації продукції. Завдяки побудованому дереву цілей ми наочно представили розібрали нашу місію на цілі, а цілі розібрали на задачі. Щоб досягти генеральної мети, необхідно донести її суть до кожного рівня управлінської системи та виконавців на підприємстві. Важливо чітко визначити роль і внесок кожного співробітника у досягнення стратегічного успіху організації загалом.

3.2. Бізнес планування проекту створення логістичного центру для зберігання та розподілення товарів продуктової категорії.

Розвитку зовнішньо-економічної діяльності, а саме імпорту, має передувати збільшення обсягів попиту та можливостей власне підприємства. Саме підготовка умов для ефективного розподілення імпортованої продукції має забезпечувати надійний розвиток в підприємстві. Розширення оборотів, за рахунок ефективного захоплення ринку, на підприємстві стане каталізатором розвитку всіх інших галузей що в кінцевому результаті призведе до зростання чистого доходу, що загалом є ціллю ТОВ «Тропик». Саме з таких причин

автором запропонований проєкт створення логістичного центру в Київській області.

Найважливішим завданням оптової торгівлі є системне регулювання товарної пропозиції у відповідності до наявного попиту. Це завдання можливо ефективно вирішувати завдяки особливому проміжному положенню оптової торгівлі між виробником і роздрібним споживачем. У цій сфері концентрується значна частина товарних ресурсів, що дає змогу не лише виконувати пасивні функції з передачі товарів, але й активно впливати на всі етапи економічного процесу: виробництво, роздрібну торгівлю та, через неї, кінцеве споживання.

Актуальність запропонованого бізнес-плану ініціатора проєкту зумовлена унікальною здатністю оптової торгівлі впливати на регіональні та галузеві ринки шляхом раціонального накопичення, перерозподілу та транспортування товарів. Цей напрямок діяльності має стати ключовим у роботі оптових підприємств. Оптова торгівля покликана вдосконалювати систему товароруху, впроваджувати сучасні методи централізованого постачання, оптимізувати логістику та забезпечувати кільцеве перевезення товарів, що сприятиме підвищенню ефективності її функціонування.

Однак, незважаючи на позитивні аспекти в роботі оптових підприємств, існують і серйозні недоліки, які гальмують їхній розвиток. Часто порушуються терміни постачання товарів, не виконуються договірні зобов'язання щодо обсягів, асортименту та якості продукції. Такі проблеми підривають довіру до оптових підприємств та знижують ефективність їхньої роботи.

Розв'язання цих проблем потребує впровадження сучасних технологій управління, удосконалення договірної дисципліни та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Крім того, важливо створити механізми моніторингу та контролю за виконанням зобов'язань і забезпечити гнучкість у реагуванні на змінний попит ринку. Такий підхід дозволить оптовій торгівлі стати

ефективним інструментом регулювання товарних потоків та задовольнити потреби споживачів на якісно новому рівні.

З точки зору маркетингу, основна роль оптової торгівлі полягає у забезпеченні роздрібних підприємств необхідними товарами у потрібних обсягах та у визначені терміни, з максимальною орієнтацією на задоволення їхніх потреб. Завдяки розташуванню у великих населених пунктах, оптові компанії мають глибоке розуміння запитів кінцевих споживачів. Це дозволяє їм, самотійно або у співпраці з виробниками, організовувати ефективну маркетингову підтримку для роздрібної торгівлі.

Сучасний досвід показує, що оптові компанії часто виконують функції збуту більш якісно, ніж самі виробники. Це зумовлено їхніми сталими зв'язками з роздрібними мережами, а також наявністю розвиненої складської та транспортної інфраструктури. Сьогодні оптові компанії надають покупцям не лише товари, а й цілий комплекс додаткових послуг. Серед них: реклама у точках продажу, організація заходів зі стимулювання попиту, доставка, передпродажна підготовка, включаючи фасування та пакування товару під торговою маркою роздрібного підприємства чи мережі.

Оскільки діяльність посередників впливає на кінцеву вартість товару, основним завданням оптової торгівлі є формування мінімальної оптової націнки шляхом оптимізації торгово-логістичних процесів. Альтернативно, оптові компанії можуть надавати товарам додаткові цінності, щоб покупці сприймали встановлену ціну як справедливу.

Цей бізнес-план розроблено з метою обґрунтування фінансово-економічної ефективності та технічної реалізованості проекту «Створення Логістичного Центру» в Київській області. Концепція зі створення ЛЦ передбачає створення комплексу з управління та використання складською нерухомістю з наданням супутніх додаткових послуг. Планується що ТОВ «Тропик» здійснить розширення напрямків діяльності та започаткує надання логістичних послуг не тільки овочам та фруктам але і іншим продуктам. Такі

стратегічні зміни в економічній стратегії підприємства вимагають детального обґрунтування економічної доцільності, та підготовки конкретного плану.

Основними послугами ЛЦ будуть:

- надання в оренду складських приміщень;
- надання в оренду офісних приміщень

Основними споживачами послуг ЛЦ будуть:

- торговельні мережі, які орендують складські приміщення;
- промислові підприємства, які орендують складські приміщення;
- торгові, промислові підприємства, що новостворюються.

Початок реалізації проекту: 1 квартал 2025 року. Вихід на проектну потужність: 1 квартал 2026 року. Фінансові ресурси, необхідні для здійснення проекту це інвестиційні витрати за проектом що складуть 1 500,000 тис. USD.

Економічні цілі проекту:

- створення конкурентоспроможного підприємства, що надає широкий спектр складських складських послуг;
- формування економічної основи, що забезпечує гарантоване повернення коштів, витрачених на реалізацію проекту;
- розвиток логістичного центру за рахунок коштів, отриманих від доходів;
- отримання прибутку.

Стратегічні цілі проекту:

- створення великого сучасного логістичного центру (далі ЛЦ);
- стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, що пропонує вичерпний асортимент послуг, що задовольняє потреби споживачів.

Першочергові завдання:

- створення сучасного підприємства, що забезпечує працездатність ЛЦ;
- набрати і навчити персонал, організувати роботу ЛЦ;

- забезпечити повне завантаження потужностей ЛЦ якірними орендарями за рахунок стимулювання зростання ємності ринку і залучення частини клієнтів наших конкурентів, заснованих на довгострокових договірних відносинах;

- сформувати позитивний імідж ЛЦ;

- закріпитися на ринку і збільшити обсяг послуг ЛЦ.

Концепція проєкту передбачає створення логістичного центру на земельній ділянці - 4,0 га. Проводиться будівництво складської будівлі, адміністративно-побутової будівлі, будівель і споруд технічного призначення та оснащення відкритих стоянок автомобільної, сільськогосподарської та спеціальної техніки (рис. 3.2).

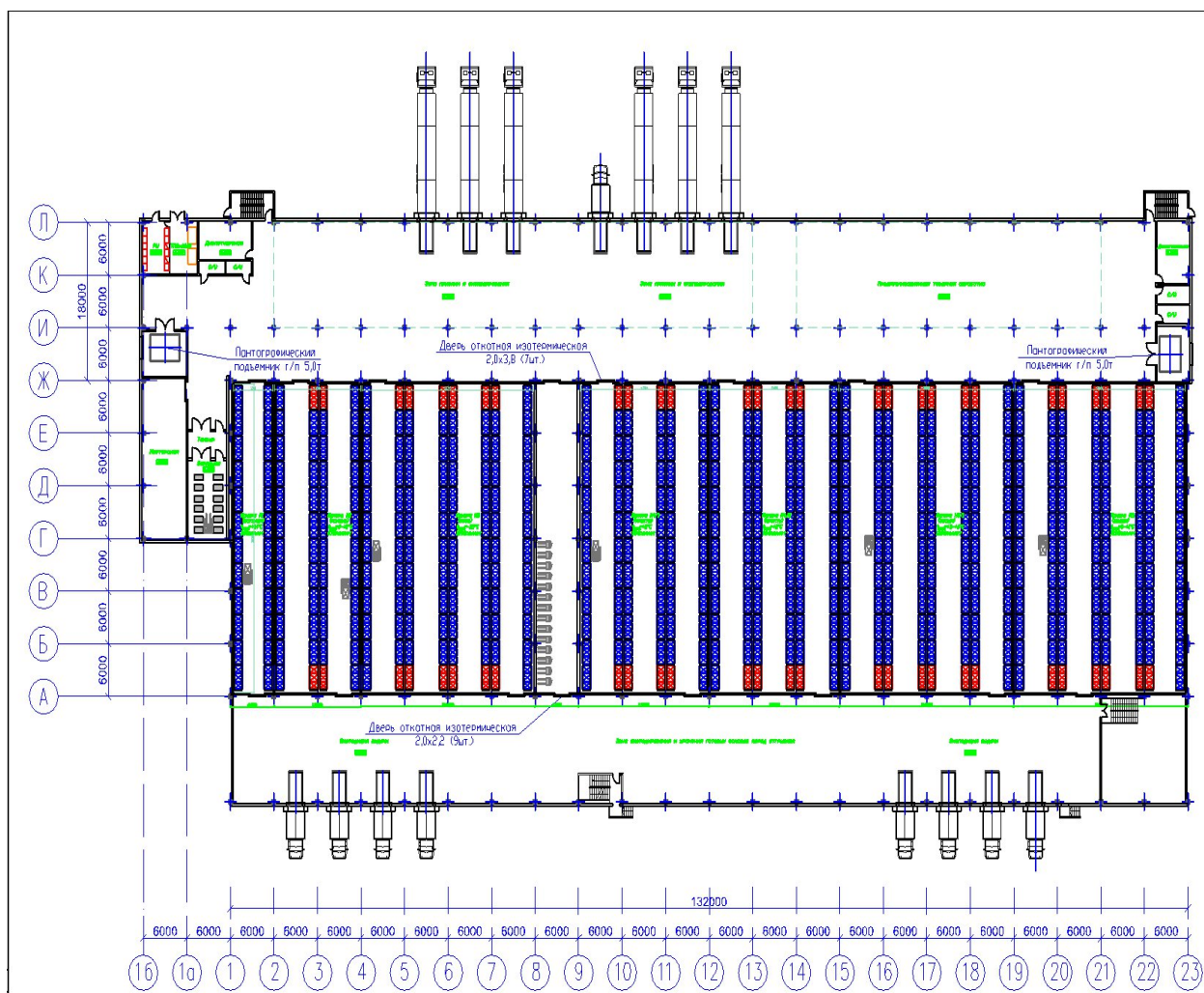


Рисунок 3.2 - План логістичного центру

Джерело: розроблено автором

Складська зона містить холодильні камери: овочесховище, сховища фруктів, м'ясної, молочної продукції, бакалії та іншої продукції, лабораторії, цехи первинного перероблення продукції, експедиції приймання, обробки та відвантаження продукції.

Площі складських зон описані в таблиці 3.3 розраховані з врахуванням поребів товаробороти як власне ТОВ "Тропик" так і з врахуванням щодо можливості надання логістичних послуг клієнтам. Характеристики складської зони розраховані наступним чином:

Таблиця 3.3 - Експлікація приміщень складської зони

Призначення приміщень	Площа приміщень
Овочі	1728м ²
Фрукти	1296м ²
М'ясні продукти	864м ²
Молочні продукти	432м ²
Бакалія	216м ²
Всього блок складу	4320м ²
Експедиція прийомки та обробки	2376м ²
Експедиція відгрузки	1584м ²

Джерело: розроблено автором

- Холодильна камера для овочів - 2000 т. (охладжувальна камера $S=2000*0,8*0,8*2=1584\text{м}^2$) що забезпечить оборотність в 60 діб, а суточний вантажоборот складає 35 тонн що задовольняє 3% попиту населення м. Київ.

- Холодильна камера для фруктів - 1500 т. (охладжувальна камера $S=1500*0,8*0,8*2=1188\text{м}^2$) що забезпечить оборотність в 30 діб, а суточний вантажоборот складає 50 тонн що задовольняє 6% попиту населення м. Київ.

- Холодильна камера для м'ясопродуктів - 1000 т. (охладжувальна камера $S=1000*0,8*0,8*2=792\text{м}^2$) що забезпечить оборотність в 30 діб, а суточний вантажоборот 35 тонн що задовольняє 7% попиту населення м. Київ.

- Холодильна камера для молочної продукції - 300 т. (охолоджувальна камера $S=300*0,8*0,8*2=240\text{м}^2$) що забезпечить оборотність в 7 діб, а суточний вантажоборот 45 тонн що задовольняє 5% попиту населення м. Київ.

- Склад бакалія - 200 т. (сухий склад $S=200*0,8*0,8*2=162\text{м}^2$) що забезпечить оборотність в 7 діб, а суточний вантажоборот 7 тонн що задовольняє 1% попиту населення м. Київ.

Холодильні склади забезпечують зберігання продуктів за середніх від 0°C до $+10^{\circ}\text{C}$ і низьких температур до -25°C , при температурі навколишнього повітря до $+40^{\circ}\text{C}$. Ці холодильні склади зводяться із застосуванням легких металевих конструкцій. Технологічне рішення холодильних складів забезпечує наступні умови та результати роботи логістичного центру:

- тривале зберігання продукції за мінімальних втрат (3-5%);
- охолодження продукції з $+20^{\circ}\text{C}$ до -20°C ;
- зберігання продукції за температури від 0°C до -25°C ;
- зберігання продукції за 96% вологості.

Основні характеристики складських приміщень логістичного центру мають відповідати сучасним ринковим стандартам. Для успішного впровадження запропонованого проєкту визначено такі ключові вимоги:

- сучасна одноповерхова складська споруда, виконана з легких металоконструкцій та сендвіч-панелей, бажано прямокутної форми без колон або з мінімальним кроком колон у 12 метрів і прольотами не менше 24 метрів;
- рівна бетонна підлога з антипиловим покриттям, здатна витримувати навантаження не менше 5 тонн/кв. м, із висотою розташування 1,20 м над рівнем землі;
- висота стель 13 метрів, що дозволяє використовувати багаторівневі стелажні системи (6-7 ярусів);
- можливість регулювання температурного режиму;
- наявність систем пожежної сигналізації та автоматичного пожежогасіння;

- система вентиляції;
- обладнання охоронною сигналізацією та системою відеоспостереження;
- автономна електропідстанція та тепловий вузол;
- достатня кількість автоматичних воріт докового типу (dock shelters) із вантажно-розвантажувальними майданчиками регульованої висоти (dock levelers), не менше 1 воріт на кожні 500 кв. м площі;
- майданчики для стоянки великовантажних автомобілів і паркування легкових транспортних засобів;
- маневрові майданчики для великовантажного транспорту;
- офісні приміщення при складі;
- система обліку та контролю доступу співробітників;

Ці характеристики забезпечують ефективну роботу складських приміщень і конкурентоспроможність проєкту. Якщо вдасться відповідати вище наведеним характеристикам, товарооборот може становити з овочами до 60 днів, фрукти до 30 днів, м'ясопродукти до 30 днів, молочні продукти до 7 днів, бакалія до 30 днів, а кількість асортиментних позицій на складі зможе налічувати понад 1000 позицій.

У структурі ЛЦ передбачено: оптову складську зону, розподільчу і переробну зони та лабораторію. Крім того, заплановані центр логістики, зони дрібнооптової торгівлі, майданчики для торгівлі з автомобілів, зона реалізації товарів місцевих виробників.

Організаційна структура на запропонованому догістичному центрі буде схожою до організаційних структур на інших РСП - лінійно функціональної з підпорядкуванням до керівників підрозділів з центрального офісу. Відмінною рисою цього проєкту є функціонування центру логістики спеціально створеного для роботи з ЛЦ, який виступає основним оператором, відстежує кон'юнктуру ринку, здійснює диспетчерське управління вантажопотоками та ціноутворення.

З кожним працівником укладають індивідуальний трудовий договір, у якому встановлюють їхні права та обов'язки, розписано внутрішній розпорядок робочого дня та оснащення робочого місця. Вказуються індивідуальні засоби захисту та соціальні гарантії. Має місце система стимулювання та заохочення праці. Загальний штат співробітників становитиме 27 осіб, що дасть можливість створення 27 додаткових робочих місць. Перевагу під час набору персоналу надаватимуть кваліфікованим фахівцям із досвідом роботи в цій сфері, як мінімум 2 роки. Загальне керівництво логістичного центру здійснює директор і підпорядковується напрямку дирекції ТОВ «Тропик» та керівникам функціональних підрозділів центрального офісу. Директору логістичного центру підпорядковуються бухгалтер, керівник технічного відділу, керівник з роботи з клієнтам, головний логіст логістичного центру, служба безпеки.

На всіх етапах реалізації проєкту (передінвестиційного, інвестиційного та експлуатаційного) шкідливий вплив на навколишнє середовище відсутній, тому що в проєкті не передбачено власне виробництво продукції. Загалом, проєкт націлений на раціональне використання земельних і трудових ресурсів, впровадження передових технологій і забезпечення продовольчої безпеки столиці, що набуває особливого значення в період підготовки вступу нашої країни до ЄС.

3.3 Маркетингове забезпечення та прогнозована економічна ефективність проєкту створення логістичного центру

Ринок складських приміщень в Україні сьогодні перебуває у стадії своєї реорганізації та розвитку. Пропозиція якісних складських приміщень обмежена і відчувається їх дефіцит на ринку. Практично відсутні склади, що відповідають вимогам світових стандартів. Загальний стан складського господарства характеризуються недостатньою ефективністю його

використання та зношеністю матеріальної бази. Попит на складські приміщення починає знову зростати, що пов'язано на сьогоднішній день як з позитивними ринковими тенденціями (розвиток та реорганізація оптової та роздрібною торгівлі), так і з негативними (військові дії, «робота на склад» експортерів в умовах економічної ситуації, що склалася в країні).

Потенційними клієнтами ЛЦ є торговельні підприємства (73 % від загальної кількості потенційних клієнтів) і промислові підприємства (27 %). Щодо бажаної (планованої) площі оренди, то підприємства віддають перевагу складам площею до 250 м² (36 % від загальної кількості підприємств, які планують оренду), 33 % опитаних планують оренду складів площею від 250 до 700 м², попит на великі складські приміщення від 1 000 м² (31 %)[8]

Ціноутворення є однією з ключових складових маркетингового плану, оскільки воно визначає вартість продукту або послуги для споживача та безпосередньо впливає на рівень продажів і прибутковість підприємства. Не менш важливим аспектом є передбачення і впровадження ефективних методів стимулювання продажів, таких як акції, знижки, бонуси чи програми лояльності, які спрямовані на залучення нових клієнтів та утримання існуючих.

Хоча витрати на реалізацію таких заходів формально класифікують як постійні витрати, їх доречно розглядати як своєрідні внутрішні інвестиції. Ці вкладення сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії, зростанню обсягів реалізації продукції та зміцненню позицій на ринку. Таким чином, правильне ціноутворення в поєднанні зі стимулюванням продажів є стратегічним інструментом для досягнення довгострокового успіху компанії, забезпечуючи оптимальний баланс між витратами, ціною та споживчою цінністю продукту.

Максимальна ціна, яку підприємства-орендарі готові заплатити за оренду складських приміщень варіюється від 3 до 8 доларів США. За інформації наукових статей в сфері огляду ринку логістичних послуг найбільш

затребуваними додатковими послугами з боку підприємств при оренді складу є:

- митне очищення товарів (29 % від кількості згадувань);
- надання в оренду офісних приміщень (24 %);
- надання в оренду складів тимчасового зберігання (12 %);
- сортування, консолідація, дроблення вантажу, формування партій товару (12 %);
- послуги страхових компаній (12 %);
- розрахунково-касові послуги (банковські послуги) (6 %);
- послуги автосервісу (6 %) [48].

Таким чином, наявність попиту на складські приміщення свідчить про раціональність розміщення ЛЦ поблизу м. Київ. Розроблена в цьому бізнес-плані стратегія маркетингу дасть змогу підприємству досягти виконання поставлених маркетингових цілей і закріпити своє становище на ринку.

Концепція зі створення ЛЦ передбачає створення комплексу з управління складською нерухомістю з наданням супутніх додаткових послуг.

Основними послугами ЛЦ будуть:

- надання в оренду складських приміщень;
- надання в оренду офісних приміщень

Основними споживачами послуг ЛЦ будуть:

- торговельні мережі, які орендують складські приміщення;
- промислові підприємства, які орендують складські приміщення;
- новостворювані торговельні, промислові підприємства.

Цінова стратегія комплексу ЛЦ передбачає вивчення цінової політики конкурентів та формування цін з урахуванням покриття витрат і чинного законодавства. Також задля розвитку ділових відносин з вже існуючими клієнтами пропонується використовувати системи знижок та запровадити систему відстрочки платежу. Для забезпечення цінової конкурентоспроможності на ринку комплекс ЛЦ може використовувати за

необхідності гнучку систему знижок (з орендної плати, з комунальних послуг тощо). Основні види послуг, які надаватиме ЛЦ, і передбачувані тарифи на них наведено в таблиці 3.4.

Розроблення маркетингової стратегії ЛЦ охоплює розроблення стратегій у напрямі послуг, що надаються, цін, дистрибуції та просування. Нижче подано розроблені стратегії в перелічених напрямках.

Таблиця 3.4 Основні послуги логістичного центра та запропоновані тарифи до них.

Найменування послуг	Од-ця вим.	Тариф
Оренда холодного складу	1м ²	5,4 USD в місяць
Оренда сухого складу	1м ²	4,0 USD в місяць
Оренда відкритого майданчика	1м ²	2,0 USD в місяць
Оренда офісних приміщень	1м ²	15,0 USD в місяць

Джерело: Розроблено автором.

На ринку складських послуг діяльність Логістичного Центру має бути орієнтована на пошук платоспроможних споживачів і встановлення з ними довгострокових договірних зв'язків. Досягнення поставлених маркетингових цілей вимагатиме від ЛЦ спільної розробки та реалізації комплексу заходів, спрямованих на реалізацію обраного характеру позиціонування.

До комплексу заходів із просування послуг рекомендується включити:

1. Рекламну діяльність, як засоби реклами будуть використані:

- спеціалізовані друковані видання;
- спеціалізовані програми на ТБ і Радіо;
- власний сайт;
- зовнішня реклама.

2. Прямий маркетинг, який включає в себе:

- розробку постійно доступного сайту з хорошим інформаційним наповненням, логічною структурою і зрозумілими навігаційними

можливостями, красиво й актуально оформленого, що має належну функціональність та інтерактивність;

- розміщення реклами на спеціалізованих інтернет-ресурсах;

У рекламних оголошеннях і на сайті планованого до будівництва комплексу мають бути чітко окреслені переваги пропозиції складських і приміщень. А саме:

- відповідність складських приміщень сучасним вимогам логістики (бетонні підлоги, високі стелі, опалення тощо);
- хороші під'їзні шляхи, зручне розташування;
- на території автомобільна двосмугова асфальтована дорога місцевого призначення.

Для визначення можливостей і ризиків активного просування продукції на споживчому ринку проведемо SWOT-аналіз, результати якого подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 SWOT-аналіз інвестиційного проєкту

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Потенціал логістичного центру; - Можливість розвитку логістичних послуг; - Використання сучасних технологій у наданні послуг; - Наявність досвіду на ринку оптової торгівлі та логістики; - Висока кваліфікація управлінського складу.	- Нерівномірне розподілення виробничих потужностей; - Висока плинність кваліфікованих кадрів; - Недосконалість системи мотивації праці; - Невирішені проблеми контролю роботи на РСП.
Можливості	Загрози
- Формування сильної професійної команди менеджерів; - Раціональне застосування інформаційних технологій; - Підвищення якості надаваних послуг; - Розширення обсягів надання послуг; - Розширення масштабів діяльності.	- Відсутність належного стратегічного планування розвитку підприємства.; - Суттєва залежність фінансових показників від зовнішніх факторів; - Конкуренція з боку великих компаній, що заходять на ринок; - Можливі втрати через військові дії.

Джерело: розроблено автором.

Завдяки SWOT-аналізу, можна наочно оглянути ризики та можливості, слабкі ті сильні сторони проєкту. Наразі головною загрозою для проєкту є залежність від зовнішніх чинників які складно передбачити. Проте проєкт має багато можливостей для розвитку підприємства, як наприклад розширення видів економічної діяльності так ефективне розподілення власного товару між іншими РСП. Логістичний центр позитивно вплине на логістику ТОВ «Тропик», адже дає можливість ефективно розподіляти товар. Сильною стороною проєкту є те що Товариство вже має великий досвід роботи в сфері оптової торгівлі та має кваліфікований управлінський персонал задля успішної реалізації цього проєкту. Проте враховувати слабкі сторони такі як слабкий контроль роботи РСП керівників з центрального офісу, слабка мотивація праці на підприємстві та застарілість інших РСП що з створення логістичного центру утворить незбалансованість виробничих потужностей підприємства.

Під час побудови моделі використовували «Методичні рекомендації з оцінки інвестиційних проєктів та їх відбору для фінансування», а також методику ЮНІДО (Комітет з промислового розвитку при ООН), модифіковану з урахуванням специфіки проєкту [42]. Планується, що джерелами фінансування інвестиційного проєкту будуть залучені кошти, і передбачено такі умови залучення позикових коштів:

- сума позики становитиме 1 500,0 тис. дол. США у 2025 р.;
- отримані грошові кошти будуть інвестиціями в основний капітал.

Позика надається строком на 4 роки;

- процентна ставка за кредитом прийнята на рівні 14%;
- з виплати основного боргу та відсотків надається відстрочка.

Погашення основного боргу та відсотків починається із січня 2026 р. і відбувається щомісяця.

Терміни та етапи реалізації проєкту будуть наступними (табл. 3.6):

- передінвестиційна стадія інвестиційного проєкту - до 1 кварталу 2025 року;

- початок реалізації проекту - 1 квартал 2025 року;
- будівельно-монтажні роботи планується здійснити з квітня 2025 року по грудень 2025 року включно;
- початок функціонування ЛЦ заплановано з січня 2026 року.

№	Задачі	Об'єм інвестицій тис. USD	2025 р.				2026р.	2027р.	2028р.
			1	2	3	4			
1	Передінвестиційна Стадія інвестиційного проекту								
2	Придбання земельної ділянки з існуючою базою	500							
3	Будівельно-монтажні роботи ЛЦ	1000							
4	Дислокація, набір і навчання персоналу експлуатаційної служби								
5	Запуск ЛЦ, завантаження потужностей								
6	Виход ЛЦ на проектну потужність								
Всього:		1 500,00							

Джерело: побудовано автором

На передінвестиційній стадії ухвалюється остаточне рішення (замовником, інвестором та іншими зацікавленими) щодо доцільності реалізації інвестиційного проекту та розробки бізнес-плану. Початок реалізації проекту - березень 2025 року (вишукувальні роботи та підготовка проектно-кошторисної документації).

Передінвестиційна стадія інвестиційного проекту - 1 квартал 2013 року.

Передінвестиційна стадія включає такі види діяльності:

- дослідження ринків збуту товарів, продукції, робіт, послуг (далі - продукція) та їх сегментів, сировинних зон, балансів виробництва та споживання,
- визначення можливих клієнтів, створення клієнтської бази;

- підготовку вихідних даних, необхідних для виконання фінансово-економічних розрахунків інвестиційного проекту;
- визначення схеми та джерел фінансування інвестиційного проекту;
- пошук інвесторів

Інвестиційна стадія інвестиційного проекту: будівельно-монтажні роботи планується здійснити з квітня 2025 року по грудень 2025 року включно. Експлуатаційна стадія інвестиційного проекту: початок функціонування ЛЦ заплановано з січня 2026 року. Календарний графік реалізації інвестиційного проекту представлений нижче

Передбачається, що сукупні інвестиційні витрати за проектом становитимуть 1500,0 тис. USD, а фінансування проекту здійснюватиметься за рахунок залучення позикових (кредитних) грошових коштів. Розрахунки за цим бізнес-планом інвестиційного проекту виконано на підставі інформації, актуальної станом на грудень 2024 року(таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Фінансово-економічна модель проекту

	2026р.	2027р.	2028р.	2029р.
Валовий дохід	478 302	1 268 180	1 401 635	1 548 436
Чистий прибуток	382 642	1 007 100	1 109 885	1 169 857
Сумма оборотних активів	663 504	1 193 680	1 773 799	2 528 168
Сумма необоротних активів	1 327 434	1 471 062	1 544 690	1 478 319
Всього активів	1 990 937	2 664 742	3 318 490	4 006 487
Сумма короткострокових зобов'язань	108 295	275 000	318 863	337 003
Сумма довгострокових зобов'язань	1 500 000	1 000 000	500 000	0
Сумма власного капіталу	382 642	1 389 742	2 499 627	3 669 484
Всього пасивів	1 990 937	2 664 742	3 318 490	4 006 487

Джерело: Розраховано автором

За грошову одиницю при розрахунках прийнято долар США. Період прогнозу фінансово-господарської діяльності становить 4 роки. Простий термін окупності інвестиційного проекту становитиме 2,71 року, а дисконтований - 2,81 року. Чистий дисконтований дохід проекту становитиме 1 587,364 тис. дол. США. Внутрішня норма прибутковості дорівнює 42.4%.

Дисконтований грошовий потік зберігає позитивне значення, що свідчить про здійсненність проекту. Значення накопиченого дисконтованого грошового потоку за прогнозний період досягає 1 169,857 тис.USD (дані на кінець 2029 року). Внутрішня норма прибутковості (IRR) перебуває на високому рівні і становить 121,4 % річних. Це зумовлено високою рентабельністю продажів і оборотністю активів, які дають змогу генерувати велику величину грошового потоку, за відносно низького рівня інвестиційних витрат (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Економічні та фінансові показники проекту

Економічні та фінансові показники проекту	Значення показників USD (у 2029 г.)
Показники діяльності бізнесу	
Обсяг продажів з наростаючим підсумком	6 202,725
Чиста вартість грошових потоків (NPV)	1 587,364
Чистий прибуток з наростаючим підсумком	3 669,484
Фінансовий аналіз	
Рентабельність активів (відношення чистого прибутку до вартості активів)	31,9 %
Рентабельність власного капіталу (відношення чистого прибутку до суми власного капіталу)	37,9 %
Прибутковість продажів (відношення чистого прибутку до валового доходу)	64,1%
Інвестиційний аналіз	
Обсяг інвестицій	1 500,0
Ставка дисконту	14 %
Простий термін окупності	2,71
Дисконтований термін окупності	2,81
Вартість створюваного бізнесу (NPV)	1 587,364
Внутрішня норма прибутковості (IRR, прибутковість еквівалентних інвестицій)	121,4 %
Модифікована IRR (MIRR)	42,2 %

Джерело: Розраховано автором

Період окупності проекту без урахування дисконтування - 2,71 року, а з урахуванням дисконтування - 2,81 року, що є досить високим показником ефективності проекту. Аналіз показників ефективності інвестицій цього проекту дає змогу дійти висновку, що за прогнозованих обсягів реалізації,

капітальних вкладень, цін на готову продукцію та виробничих витрат проєкт є надійним і рентабельним. Успішна реалізація цього проєкту створює сприятливі перспективи для зміцнення позицій ТОВ “Тропик” на ринку за основними показниками, одержання та збільшення надалі обсягів чистого прибутку.

Проведене маркетингове дослідження засвідчує наявність сприятливих тенденцій розвитку логістичного ринку, що дасть змогу Ініціатору проєкту реалізувати його в найкоротший термін і досягти запланованих показників фінансово-господарської діяльності.

Проведені фінансові розрахунки за проєктом та аналіз отриманих показників комерційної ефективності дозволяють охарактеризувати проєкт як високоприбутковий і привабливий для інвесторів. Він демонструє помірний рівень ризику, що забезпечує стабільність реалізації, високу рентабельність поточної діяльності, яка сприяє збільшенню доходів, а також низький термін окупності, що мінімізує фінансові ризики та підвищує загальну інвестиційну привабливість. Такі результати свідчать про те, що проєкт має значний потенціал для успішної реалізації та забезпечення сталого зростання, а також створює сприятливі умови для подальшого розвитку і розширення.

Інвестиційний проєкт окупний і здатний принести ініціаторам проєкту додатковий прибуток, залишок грошових коштів протягом усього горизонту планування залишається позитивним. Таким чином, проєкт ефективний, рентабельний, окупається в досить короткий термін і може розглядатися як вигідне розміщення інвестицій.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних аспектів і наявної практики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах сучасних трансформацій дозволяють зробити наступні основні висновки.

1. Розкрита сутність та економічне значення зовнішньоекономічної діяльності як інтегрованої системи відносин між суб'єктами господарювання України та інших країн, яка включає виробничо-господарські, організаційно-економічні й комерційні функції, і здійснюється на принципах взаємної вигоди та еквівалентного обміну, має на меті отримання матеріальної вигоди та може реалізовуватися як у межах національної території, так і за її межами. Основними функціями управління зовнішньоекономічної діяльності є функції які загалом притаманні менеджменту а саме планування; організація; мотивація; контроль; регулювання. Але, звичайно, всі зазначені функції управління зовнішньоекономічної діяльності мають істотні особливості.

2. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності охоплює сфери міжнародної торгівлі, обігу капіталу, міграції робочої сили та обміну технологіями, ґрунтуючись на принципах взаємовигідних економічних відносин. Зопропоновано розглядати спекти державної політики в напрямку ЗЕД під категоризації методів та інструментів регулювання. Завдяки аналізу чинного законодавства з питань регулювання ЗЕД, запропоновано розглядати наступну класифікацію: соціально-психологічні; правові; економічні; адміністративні методи ЗЕД підприємств є головним об'єктом економічного регулювання з боку державних органів, яке націлене на забезпечення ефективного функціонування підприємств у цій сфері, а також на підтримку розвитку місцевих зовнішньоекономічних зв'язків і окремих галузей економіки.

3. Вивчення методичних підходів щодо оцінки ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності дозволяє зробити наступні узагальнення:

Для перспективного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства важливо провести оцінку її ефективності за поточний період. Аналіз показників ефективності торговельних операцій дозволяє виявити слабкі місця угод. На основі цих даних можна розробити стратегію, спрямовану на вдосконалення експортно-імпортних процесів. У ринкових умовах кожне підприємство має автономію у виборі напрямів своєї діяльності, зокрема зовнішньоекономічної. Це рішення суттєво впливає на майбутнє організації, тому ЗЕД повинна бути результативною та ефективною. Однак складність стандартизації ЗЕД, недостатня інформація про зовнішнє середовище та обмежені ресурси створюють необхідність у впровадженні ефективних управлінських дій.

4. Діагностика ринкового середовища та сучасних тенденцій розвитку торгівлі фруктами та овочами засвідчила, про переважно негативні явища, зокрема: зростання дефіциту зовнішньоторговельного балансу; скорочення обсягів експорту та погіршення його структури; посилення імпортої залежності країни. Вітчизняні товаровиробники обмежені у виробництві овочів через необхідність у високих витратах на виробництва, що потребує значних капіталовкладень. Для забезпечення стабільності та відновлення економіки необхідно зосередитися на ефективному управлінні ризиками зовнішньоекономічної діяльності, адаптації підприємств до нових умов і залученні інвестицій у відбудову країни.

5. Оцінка наявних організаційних, ресурсних та виробничих передумов реалізації розвитку управління зовнішньоекономічної діяльності та логістики в ТОВ «Тропик» засвідчує наявність сприятливих ресурсних та організаційно-економічних факторів для реалізації проекту розвитку логістики та диверсифікації видів діяльності. Підприємство забезпечене основними засобами та трудовими ресурсами, власним автопарком, будівлями та спорудами, а наявний висококваліфікований управлінський персонал володіє сучасними технологіями управління оптовою торгівлею та

зовнішньоекономічною діяльністю в сучасних ринкових умовах. Керівництво підприємства продовжує ефективно управляти діяльністю компанії, вживаючи необхідних заходів для забезпечення її стабільної роботи навіть за складних умов. Незважаючи на військові дії в Україні, ТОВ «Тропик» успішно забезпечує діяльність трудовими ресурсами, регулярно і вчасно виплачує заробітну плату, демонструючи стійкість та адаптивність до сучасних викликів

6. Аналіз фінансово-інвестиційних можливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Тропик» дозволив виявити рівень і динаміку фінансових результатів його діяльності за 2021-2023 р. Чистий прибуток у 2023 році в розрахунку на 1 працівника становив 15,3 тис. грн., на 1 грн. активів - 0,04 грн., Товарної продукції вироблено у 2023 в розрахунку на 1 працівника - 6738,9 тис. грн. В 2023 році за рахунок ефективних управлінських рішень з перенаправлення логістичних шляхів відновило стабільний розвиток який був раніше. Проблемою для Товариства залишається низький рівень рентабельності що створює несприятливі інвестиційні умови для потенційних інвесторів, а результатом стає втрата потенціалу до розвитку та росту бізнесу.

7. Завдяки побудованим PEST та SWOT аналізом а також дерева цілей сформульовані основні стратегії для розвитку підприємства та вирішення наявних проблем ТОВ «Тропик». Загрози реалізації проекту пов'язані переважно з впливом таких факторів зовнішнього середовища, як посилення конкуренції та нестабільний попит покупців, що є звичайними чинниками ринкового середовища ведення будь якого бізнесу.. ТОВ "Тропик" має значний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам і можливостям, але для ефективної діяльності необхідно зменшувати залежність від зовнішніх факторів, таких як законодавчі зміни та стабільність поставок. Використання нових технологій, оптимізація логістики та управління ризиками можуть сприяти успішній адаптації підприємства до викликів зовнішнього

середовища. На основі даних з попередніх аналізів запропоновано створення нового регіонального структурного підрозділу Логістичний центр в Київській області

8. Концепція запропонованого проєкту створення передбачає створення логістичного центру на земельній ділянці - 4,0 га. Передбачається будівництво складської будівлі, адміністративно-побутової будівлі, будівель і споруд технічного призначення та оснащення відкритих стоянок автомобільної, сільськогосподарської та спеціальної техніки. Планується що ТОВ «Тропик» здійснить розширення напрямків діяльності та започаткує надання логістичних послуг не тільки для овочів та фруктів але і іншим продуктам. Передбачається початок реалізації проєкту: 1 квартал 2025 року, а вихід на проектну потужність: 1 квартал 2026 року. Фінансові ресурси, необхідні для здійснення проєкту це інвестиційні витрати за проєктом що складуть 1 500,000 тис. USD.

Економічне обґрунтування проєкту створення логістичного центру свідчить про його економічну доцільність. Реалізація проєкту створення логістичного центру в ТОВ «Тропик» займе 1 рік. Капітальні інвестиції складатимуть 1500 тис. USD. Період прогнозу фінансово-господарської діяльності становить 4 роки. Простий термін окупності інвестиційного проєкту становитиме 2,71 року, а дисконтований - 2,81 року. Чистий дисконтований дохід проєкту становитиме 1 587,364 тис. дол. США. Внутрішня норма прибутковості дорівнює 42.4%, що вважається вкрай вигідним.

Проведені фінансові розрахунки за проєктом та аналіз отриманих показників комерційної ефективності дозволяють охарактеризувати проєкт як високоприбутковий і привабливий для інвесторів. Він демонструє помірний рівень ризику, що забезпечує стабільність реалізації, високу рентабельність поточної діяльності, яка сприяє збільшенню доходів, а також низький термін окупності, що мінімізує фінансові ризики та підвищує загальну інвестиційну

привабливість. Такі результати свідчать про те, що проєкт має значний потенціал для успішної реалізації та забезпечення сталого зростання, а також створює сприятливі умови для подальшого розвитку і розширення.

В умовах сучасних трансформацій економічна ефективність функціонування вітчизняних підприємств у значній мірі залежить від розробки результативних маркетингових стратегій. На ринку складських послуг діяльність Логістичного Центру має бути орієнтована на пошук платоспроможних споживачів і встановлення з ними довгострокових договірних зв'язків. Досягнення поставлених маркетингових цілей вимагатиме від ТОВ «Тропик» спільної розробки та реалізації комплексу заходів, спрямованих на реалізацію обраного характеру позиціонування.

До комплексу заходів із просування послуг рекомендується включити: спеціалізовані друковані видання; реклама; розробку постійно доступного сайту з хорошим інформаційним наповненням, логічною структурою і зрозумілими навігаційними можливостями, красиво й актуально оформленого, що має належну функціональність та інтерактивність; розміщення реклами на спеціалізованих інтернет-ресурсах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкіна, М. Ф. Дерево цілей в якості методу забезпечення стійкого розвитку міста. *Економічний форум*. 2013. № 3. С. 43-47.
2. Васюренко В.О. Фінансове регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». Суми, 2010. 20 с.
3. Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами в 2023 році. Міністерство статистики України URL: ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/ztt/arh_ztt2023.html (дата звернення 18.10.2024)
4. Господарський кодекс України. № 436-IV від 16.01.2003 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Дата звернення: 01.11.2024);
5. Гринкевич С.С. Підходи до визначення сутності економічної категорії «ефективність зовнішньоекономічної діяльності» підприємств. *Науковий вісник*, 2008. вип.18.2. С. 170-174.
6. Губенко В.І. Економічне обґрунтування конкурентоспроможності продукції АПК в умовах глобалізації і фінансової кризи. URL:http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_97/08.pdf (дата звернення: 15.09.2024)
7. Дуляба Н. І., Далик В. П. Розвиток зовнішньої торгівлі України в умовах глобальної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8358> (дата звернення: 26.09.2024).
8. Євтушенко В., Шуба Т., Цвятко Л., Попкова Д. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (316). С. 117-120
9. Жовнір Н.М., Сидоренко К.О., Варченко З.О. Зовнішньоекономічна діяльність у системі макроекономічної політики.

Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 15 черв. 2023 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 282–283.

10. Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» № 331-XIV від 22.12.1998 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-14#Text> (Дата звернення: 27.10.2024)

11. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» № 330-XIV від 22.12.1998 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-14#Text> (Дата звернення: 25.10.2024)

12. Закон України «Про валюту і валютні операції», 2473-VIII, від 21.06.2018 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (Дата звернення: 02.11.2024)

13. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII від 16.04.1991 р., із змінами і доповнення. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 23.10.2024).

14. Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-XII від 18.09.1991 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (Дата звернення: 27.10.2024)

15. Закон України «Про митний тариф України», №2697-IX, від 19.10.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-20#Text> (Дата звернення: 23.10.2024)

16. Закон України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» № 1792-VIII від 20.12.2016 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1792-19#Text> (Дата звернення: 24.10.2024)

17. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підруч. ; Багрова І. В., Редіна Н. І., Власюк В. Є., Гетьман О. О. Київ : Центр навч. літ-ри, 2004. 580 с.

18. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: кредитно-модульний 3-78 курс: навч. посіб. — 3-тє вид., перероб. та доп. / За ред. Ю.Г.

Козака, Н.С. Логвінової, К.І. Ржепішевського. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 288 с.

19. Зовнішньоторговельні аспекти конкурентної політики України в умовах СОТ: *Монографія* / А.А. Мазаракі, В.В. Юхименко, О.П. Гребельник, Т.М. Мельник [та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 309 с.

20. Карпенко М.О. Карпик Ю.С. Роль стратегічного планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. пр. Київ: НАУ, 2010. Вип. 26. С. 40-44

21. Ковінько О.М. Маркетинг в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності: *Монографія*. Київ: КНЕУ. 2017. 423 с.

22. Ковтун Е.О. Швець В. М. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 2010.

23. Кононов, І. І. Сутність зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта облікового моделювання. *Бізнес Інформ*. 2020. №5, С. 79-86. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-79-86> (дата звернення: 14.10.2024).

24. Конституція України Закон № 254к/96-ВР від 28.06.1996 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення: 27.10.2024).

25. Кривов'язюк І. В., Тележинська Н. В. Теоретико-методичне обґрунтування та аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка* № 9, 2017 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5762> (дата звернення: 03.11.2024).

26. Кушнір, Ю. Б., Блага, М. М., Поп, М. В., Поп, Ю. В. Логістика та міжнародна торгівля України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, 2023. 1 (61), с. 23-25.

27. Леонов Я. В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємств водопостачання: автореф. дис. канд. екон. наук :

08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків, 2008. 22 с.

28. Локотькова А. І. Особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. V Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 68-й річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського*. Львів, 2019. 327 с.

29. Люба О. Еволюція і суть зовнішньоекономічної діяльності як основи соціально-економічного розвитку держави. *Вісник економіки*. 2021. № 4. С. 87-101.

30. Мазур К.В., Гонтарук Я.В. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності переробних підприємств АПК України в умовах інтеграції в ЄС. *East European Scientific Journal*. 2020. № 5 (57). Part 1. Р. 4-10..

31. Машталір Я.П. Аналіз та оцінка впливу факторів зовнішньоекономічної діяльності підприємств Хмельниччини. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2008. Вип. 22. С. 152-155.

32. Методи аналізу ризиків проекту. URL: https://www.oa.edu.ua/download/Lektsija_8.pdf (дата звернення: 27.09.2024)

33. Митний кодекс України, №4495-VI, від 13.03.2012 з доповненнями та змінами URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (Дата звернення: 01.11.2024);

34. Міністерство аграрної політика та продовольства України. Офіційний сайт. URL : <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 28.09.2024)

35. Міністерство фінансів України.. URL: <https://index.minfin.com.ua/> (дата звернення 11.11.2024)

36. Міценко Н. Г., Кабаці Б. І., Федоренко А. О. Залежність економіки України від зовнішньої торгівлі: тенденції зміни індикаторів. *Економічні науки*. 2021. № 62. С. 12–21

37. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1965> (дата звернення: 03.11.2024).
38. Офіційна сторінка компанії ТОВ «Тропик». URL: <https://tropik.ua/nasha-komanda-ac11/> (дата звернення 15.10.2024)
39. Оцінка ефективності проекту. URL: <https://buklib.net/books/22886/> (дата звернення: 28.09.2024)
40. Перебийніс В. І., Рогоза М. Є., Миколенко І. Г., Кононенко Ж. А. Управління логістичною діяльністю суб'єктів господарювання: інформаційний аспект. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 123-128.
41. Петрова І. П. Досвід реалізації інвестиційних проектів на засадах партнерства влади, бізнесу та суспільства в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 61-67.
42. Пилявець В.М. Балазюк О.Ю. Гриник О.І. Сучасна практика використання стандартів бізнес-планування в Україні. *Східна Європа: економіка, Бізнес та управління*. Випуск 1 (38) 2023 С. 11-17
43. Платонова І.О. Теоретичні засади механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13-14. С. 125-129.
44. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Дата звернення: 26.10.2024);
45. Показники зовнішньоекономічної діяльності за період 2002-2023. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1082362>. (дата звернення: 02.10.2024)
46. Радченко Ю.В. Аналіз фінансової звітності: Навчальний посібник для вузів. 2-ге вид., Доп. Дніпро: Фенікс, 2007. 192 с.

47. Рахман М. С., Штих Є. А. Дослідження основних показників зовнішньої торгівлі України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 5(16). С. 384–389
48. Ринок логістичних послуг України: сучасний стан, проблеми, перспективи. Ірина Іванова, Тетяна Боровик, Альона Руденко, Таміла Залозна. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2020. Том 6. № 67. С. 185–192.
49. Руденко О. Особливості формування та регулювання інвестиційних заходів в Сполучених Штатах Америки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2(23), 2019. С 82-86).
50. Садридінов Р.Ш. Теоретичний аспект менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2015. Вип. 2 (11). Полтава : ПДАА. с. 231-235
51. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38.
52. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Державна служба статистики України. Київ, 2024. 265 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf (дата звернення: 03.10.2024)
53. Титаренко Л.М. Міжнародна економічна політика України: сучасні виклики та перспективи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С. 114-118.
54. Трушкіна, Н., & Сербіна, Т. (2022). Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 1, No. 3, 2022, pp. 101-114. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/54> (дата звернення: 14.10.2024)

55. Фатенок-Ткачук А.О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 15-22.
56. Халецька А.А. Підходи до системи державного управління зовнішньою торгівлею. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_2_7 (дата звернення: 01.10.2024)
57. Хитра, О., Мороз, В., Корнійчук, А. Трансформація механізмів організації зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану та у контексті вимог євроінтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2023. (4 (110), С. 79-91.
58. Черниш Ю. О., Шеховцова І. А. Чинники підвищення ефективності організації ЗЕД підприємства. *VIII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Спецпроект: аналіз наукових досліджень»* (30–31 мая 2013г.)
59. Чернишев В. Г., Окара Д. В., Ковальова І. Л. Сучасний стан іноземного інвестування в сільське, лісове та рибне господарства за регіонами України. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 36–46. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.21.36
60. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 435 с.
61. Шевченко Н. В., Пушак Я. Я. Напрями управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання в умовах війни та економічної кризи. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 44-48.
62. Шкурупій О. В. , Гончаренко В. В. , Артеменко І. А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
63. Шляхта, О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2012. №68. С. 301-309.

64. Authorized adaptation from the United States edition, entitled International Business: Environments & Operations, 16th Edition, by John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, and Daniel P. Sullivan, published by Pearson Education 2018
65. Chugunov I., Pasichnyi M., Koroviy V. , Kaneva T., Nikitishin A. Fiscal and Monetary Policy of Economic Development. *European Journal of Sustainable Development*. 2021.№ 10(1), 42. c
66. Deresky H. International Management: Managing Across Borders and Cultures Том 2 з септї Mellen Studies in Economics. Prentice Hall, 2000. 614 p.
67. Gillespie K., Swan K. S. Global marketing Fifth edition. Routledge, New York : Routledge, 2021. P. 528
68. Goldman, S. P., van Herk, H., Verhagen, T., Weltevreden, J. W. Strategic orientations and digital marketing tactics in cross-border e-commerce: Comparing developed and emerging markets. *International Small Business Journal*, 2021. 39(4), P. 350-371.
69. Golo J., Hill C. W. L.: International business: Competing in the global marketplace, McGraw-Hill Education, Maidenhead, *Economic Horizons*. Berkshire, UK, 2014 p. 71-73
70. John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan International Business: Environments & Operations, Global Edition Pearson Education, 2018. 688 p.
71. Kotabe M., Helsen K. Global Marketing Management John Wiley & Sons, 2022. 800 p.
72. Lasserre P. Global Strategic Management. Bloomsbury Academic, 2023 688 p.