

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

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПІША

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

освітньої програми «Менеджмент»

за спеціальністю «073 Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В
ТОВ «КОТЕКНА УКРАЇНА ЛІМІТЕД» В УМОВАХ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Ганна ДІДУР _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри економічної
теорії і економіки підприємства Одеського
державного аграрного університету

Аліса ШЕВЧЕНКО _____

Виконав здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти заочної форми навчання
освітньо-професійної _____ програми
«Менеджмент» спеціальності 073
«Менеджмент»

Володимир БИТКОВ

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.
Використання ідей і текстів інших авторів
має посилання на відповідне джерело*

_____ Володимир БИТКОВ

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
Галина ЗАПІША
«06» листопада 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Володимира БИТКОВА

1. Тема роботи: *«Управління зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в умовах євроінтеграційних трансформацій»;* керівник роботи: *к.е.н., доцент Ганна ДІДУР* затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 150-з від «05» листопада 2025 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи «03» червня 2026 р.

3. Об'єкт дослідження: *процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій на базі ТОВ «Котекна Україна Лімітед».*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– *висвітлити сутність та види зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах;*

– *розглянути дослідницькі підходи щодо змісту та особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій;*

– *узагальнити методичні підходи та показники результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;*

5.2. Аналітичний розділ:

– *дослідити організаційно-економічні умови зовнішньоекономічної діяльності підприємства базового підприємства;*

– *провести оцінку стану зовнішньоекономічної діяльності фірми;*

– *здійснити аналіз результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю базового підприємства в умовах*

євроінтеграційних трансформацій;

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- сформуванати стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій;
- здійснити обґрунтування проекту розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій;
- спрогнозувати грошові потоки та оцінити ефективність запропонованого проекту.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Точки зору вчених щодо сутності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах

Класифікація видів зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах

Показники результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

6.2. До аналітичного розділу:

Виробничі ресурси та результати виробничо-господарської діяльності ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Динаміка виручки від реалізації робіт та послуг ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Структура управління ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Результативність управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Основні функції керівників і спеціалістів ТОВ «Котекна Україна Лімітед» з управління зовнішньоекономічною діяльністю

SWOT-аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в умовах євроінтеграційних трансформацій

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Матриця обраної стратегії

Діаграма Гантта проекту

Матриця RACI реалізації проекту

Бюджет проекту

Грошові потоки та ефективність проекту

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукові статті з основних питань управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій, навчальні посібники та підручники із зовнішньоекономічної діяльності, матеріали корпоративного сайту корпорації «Котекна», матеріали системи YouControl, річна фінансова звітність та оперативна звітність ТОВ «Котекна Україна Лімітед», нормативно-правова база щодо зовнішньоекономічної діяльності, штатний розклад ТОВ «Котекна Україна Лімітед», результати власних спостережень автора.

8. Дата видачі завдання:

06.11.2025 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	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.26	0,1	
12	Перевірка роботи на оригінальність	4.06.26– 09.06.26	0	
14	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10. 06.26	0,5	
15	Попередній захист на кафедрі	11.06.26– 12.06.26	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ Володимир БИТКОВ

Наукова керівниця: _____ Ганна ДІДУР

Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Битков В.О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в умовах євроінтеграційних трансформацій. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. Євроінтеграційні трансформації змінюють умови виходу на зовнішні ринки, посилює вимоги до якості продукції, сертифікації, екологічної безпеки, прозорості бізнес-процесів і дотримання міжнародних правил торгівлі. За таких умов традиційні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю потребують оновлення, оскільки підприємства мають не лише здійснювати експортно-імпортні операції, а й формувати конкурентні стратегії, орієнтовані на довгострокову присутність на європейських ринках. Особливої важливості набувають питання управління валютними, митними, логістичними, контрактними та інституційними ризиками, які посилюються в умовах воєнної нестабільності та перебудови зовнішньоторговельних зв'язків. Дослідження цієї проблеми дає змогу обґрунтувати сучасні методи планування, організації, контролю, цифрового моніторингу та оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Отже, ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств, розширення їхньої участі в міжнародних ланцюгах створення вартості та забезпечення стійкого розвитку в умовах інтеграції України до європейського економічного простору, засвідчуючи актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Теоретико-методичним засадам управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в сучасних умовах присвячені публікації чисельних науковців і практиків, зокрема таких як: М. Бортнікова, Н. Стасюк і Я. Радченко; В. Бутенко та О. Мацола; Ю. Вей; Н. Внукова; А. Гатілов; Г. Гринишин; М. Заєць, С. Боденчук та О. Нейчева; О. Зелінська, Н. Галазюк; С. Кваша, О. Павленко, В. Вакуленко; Н. Коваленко, Г. Кучерук і В. Миленький; М. Ковальова; Л. Кононенко, Н. Бикадорова та Г. Дибенко; І. Кривов'язюк і М. Шульга; Н. Кузьминчук, В. Ляшевська та М. Бутенко; Д. Куліш; О. Микитин; В. Оліховський; І. Приварникова; С. Савчук; Ю. Сколоздра; О. Скуратов і О. Панченко; Т. Талах, В. Талах; Н. Хомюк; Н. Шевченко, Я. Пушак; О. Шереметинська та Ю. Варфоломєєва та багатьох інших. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій досліджували такі автори як: А. Абдуллаєва; А. Зайцева та Т. Мірошніченко; О. Зелінська; Б. Кишакевич та О. Савка; В. Кулик; А. Олішевська, А. Пашкова та В. Миколайчук; Н. Хомюк; О. Чорненька; О. Яценко та Ю. Завадська та інших. Оцінці результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства присвячені праці таких науковців як: І. Волошан; Т. Воскресенська та Б. Вінярський; Г. Гринишин; А.

Дунська та І. Харченко; Н. Карачина, О. Сметанюк, А. Вітюк і Д. Мукоїд; В. Козуб, О. Кот та С. Каплін; І. Кривов'язюк і Н. Тележинська; В. Купріянов; Т. Куценко, С. Альошин та О. Заїка; В. Лопатовський і О. Новіцький; О. Мельник, Х. Передало та Ю. Горошко; Н. Петришин, Т. Яремчук; О. Скорик і багатьох інших. Віддаючи належне напрацюванням та українських науковців, вважаємо за доцільне дослідити питань практичного спрямування щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо підвищення результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Відповідно до поставленої мети, в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- висвітлити сутність та види зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах;
- розглянути дослідницькі підходи щодо змісту та особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій;
- узагальнити методичні підходи та показники результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- дослідити організаційно-економічні умови зовнішньоекономічної діяльності підприємства базового підприємства;
- провести оцінку стану зовнішньоекономічної діяльності фірми;
- здійснити аналіз результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю базового підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій;
- сформулювати стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій;
- здійснити обґрунтування проекту розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій;
- спрогнозувати грошові потоки та оцінити ефективність запропонованого проекту.

Об'єктом дослідження є процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів управління розширеним відтворенням основних засобів організації в умовах цифровізації економіки. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при дослідженні сутності та види

зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах; змісту та особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій); монографічний (при узагальненні показників оцінки результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства); індексний (при оцінці показників розміру та ефективності господарської діяльності ТОВ «Котекна Україна Лімітед»); трендового аналізу (при динаміки кількості працівників, обсягів чистого доходу та рентабельності діяльності ТОВ «Котекна Україна Лімітед»), SWOT-аналізу (при оцінці потенціалу управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в умовах євроінтеграційних трансформацій), SPACE-аналізу (при формуванні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в умовах євроінтеграційних трансформацій), метод календарного планування (при розробці діаграми Ганта проекту розширення експорту професійних ТІС-послуг підприємства шляхом впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта), розрахунково-конструктивний метод (при розрахунку ефективності проекту розширення експорту професійних ТІС-послуг підприємства шляхом впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта).

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій» висвітлено сутність та види зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах; розглянуто підходи вчених щодо змісту управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та його особливостей в умовах євроінтеграційних трансформацій; узагальнено методичні підходи щодо оцінки результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

У другому розділі «Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в умовах євроінтеграційних трансформацій» досліджено організаційно-економічні умови зовнішньоекономічної діяльності підприємства; оцінено стан зовнішньоекономічної діяльності фірми; здійснено аналіз результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій.

У третьому розділі «Напрями підвищення результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в умовах євроінтеграційних трансформацій» сформовано стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій; здійснено обґрунтування проекту розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій; розраховано грошові потоки та оцінено ефективність запропонованого проекту.

Джерелами інформації слугували наукові статті з основних питань управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій, навчальні посібники та підручники із зовнішньоекономічної діяльності, матеріали корпоративного сайту корпорації

«Котекна», матеріали системи YouControl, річна фінансова звітність та оперативна звітність ТОВ «Котекна Україна Лімітед», нормативно-правова база щодо зовнішньоекономічної діяльності, штатний розклад ТОВ «Котекна Україна Лімітед», результати власних спостережень автора.

Практична значущість роботи полягає в формуванні теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій, що сприятимуть підвищенню результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-формувань. Положення і висновки роботи можуть бути використані для удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств сервісної інфраструктури аграрного сектору в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 85 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 25 таблиць, 11 рисунків, 4 додатки. Бібліографічний список використаних джерел нараховує 73 літературних джерела, що викладені на 7 сторінках.

Ключові слова: управління, зовнішньоекономічна діяльність, імпорт, експорт, результативність, проєкт, ТІС-послуги, ефективність, євроінтеграція, цифровий кабінет іноземного клієнта.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	7
1.1. Сутність та види зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах	7
1.2. Зміст та особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій	18
1.3. Методика оцінки результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	29
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КОТЕКНА УКРАЇНА ЛІМІТЕД» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	37
2.1. Організаційно-економічні умови зовнішньоекономічної діяльності підприємства	37
2.2. Стан зовнішньоекономічної діяльності фірми	47
2.3. Результативність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій	55
 РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КОТЕКНА УКРАЇНА ЛІМІТЕД» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	66
3.1. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій	66
3.2. Проєкт розширення експорту професійних ТІС-послуг підприємства шляхом впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта	75
3.3. Оцінка ефективності проєкту	82
 ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Актуальність теми. Євроінтеграційні трансформації змінюють умови виходу на зовнішні ринки, посилює вимоги до якості продукції, сертифікації, екологічної безпеки, прозорості бізнес-процесів і дотримання міжнародних правил торгівлі. За таких умов традиційні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю потребують оновлення, оскільки підприємства мають не лише здійснювати експортно-імпортні операції, а й формувати конкурентні стратегії, орієнтовані на довгострокову присутність на європейських ринках. Особливої важливості набувають питання управління валютними, митними, логістичними, контрактними та інституційними ризиками, які посилюються в умовах воєнної нестабільності та перебудови зовнішньоторговельних зв'язків. Дослідження цієї проблеми дає змогу обґрунтувати сучасні методи планування, організації, контролю, цифрового моніторингу та оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Отже, ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств, розширення їхньої участі в міжнародних ланцюгах створення вартості та забезпечення стійкого розвитку в умовах інтеграції України до європейського економічного простору, засвідчуючи актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Теоретико-методичним засадам управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в сучасних умовах присвячені публікації чисельних науковців і практиків, зокрема таких як: М. Бортнікова, Н. Стасюк і Я. Радченко [5]; В. Бутенко та О. Мацола [7]; Ю. Вей [9]; Н. Внукова [10]; А. Гатілов [14]; Г. Гринишин [15]; М. Заєць, С. Боденчук та О. Нейчева [19]; О. Зелінська, Н. Галазюк [22]; С. Кваша, О. Павленко, В. Вакуленко [25]; Н. Коваленко, Г. Кучерук і В. Миленький [27]; М. Ковальова [28]; Л. Кононенко, Н. Бикадорова та Г. Дибенко [30]; І. Кривов'язюк і М. Шульга [33]; Н. Кузьминчук, В. Ляшевська та М. Бутенко [34]; Д. Куліш [35]; О. Микитин [43]; В. Оліховський [46]; І. Приварникова [50]; С. Савчук [52]; Ю. Сколоздра [53]; О. Скуратов і О. Панченко [55]; Т. Талах, В. Талах

[57]; Н. Хомюк [61]; Н. Шевченко, Я. Пушак [68]; О. Шереметинська та Ю. Варфоломєєва [69] та багатьох інших. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій досліджували такі автори як: А. Абдуллаєва [4]; А. Зайцева та Т. Мірошниченко [20]; О. Зелінська [21]; Б. Кишакевич та О. Савка [26]; В. Кулик [36]; А. Олішевська, А. Пашкова та В. Миколайчук [47]; Н. Хомюк [61-62]; О. Чорненька [64]; О. Яценко та Ю. Завадська [72-73] та інших. Оцінці результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства присвячені праці таких науковців як: І. Волошан [11]; Т. Воскресенська та Б. Вінярський [13]; Г. Гринишин [15]; А. Дунська та І. Харченко [18]; Н. Карачина, О. Сметанюк, А. Вітюк і Д. Мукоїд [24]; В. Козуб, О. Кот та С. Каплін [29]; І. Кривов'язюк і Н. Тележинська [32]; В. Купріянов [38]; Т. Куценко, С. Альошин та О. Заїка [40]; В. Лопатовський і О. Новіцький [41]; О. Мельник, Х. Передало та Ю. Горошко [42]; Н. Петришин, Т. Яремчук [49]; О. Скорик [54] і багатьох інших. Віддаючи належне напрацюванням науковців і практиків, вважаємо за доцільне дослідити питань практичного спрямування щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо підвищення результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Відповідно до поставленої мети, в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні *завдання*:

- висвітлити сутність та види зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах;
- розглянути дослідницькі підходи щодо змісту та особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій;
- узагальнити методичні підходи та показники результативності

управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

- дослідити організаційно-економічні умови зовнішньоекономічної діяльності підприємства базового підприємства;
- провести оцінку стану зовнішньоекономічної діяльності фірми;
- здійснити аналіз результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю базового підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій;
- сформулювати стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій;
- здійснити обґрунтування проєкту розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій;
- спрогнозувати грошові потоки та оцінити ефективність запропонованого проєкту.

Об'єктом дослідження є процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів управління розширеним відтворенням основних засобів організації в умовах цифровізації економіки. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при дослідженні сутності та види зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах; змісту та особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій); монографічний (при узагальненні показників оцінки результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства); індексний (при оцінці показників розміру та ефективності господарської діяльності ТОВ «Котекна Україна Лімітед»); трендового аналізу (при динаміки кількості працівників, обсягів чистого доходу та рентабельності діяльності ТОВ «Котекна Україна Лімітед»), SWOT-аналізу (при оцінці потенціалу

управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в умовах євроінтеграційних трансформацій), SPACE-аналізу (при формуванні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в умовах євроінтеграційних трансформацій), метод календарного планування (при розробці діаграми Гантта проєкту розширення експорту професійних ТІС-послуг підприємства шляхом впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта), розрахунково-конструктивний метод (при розрахунку ефективності проєкту розширення експорту професійних ТІС-послуг підприємства шляхом впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта).

Джерелами інформації слугували наукові статті з основних питань управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій, навчальні посібники та підручники із зовнішньоекономічної діяльності, матеріали корпоративного сайту корпорації «Котекна», матеріали системи YouControl, річна фінансова звітність та оперативна звітність ТОВ «Котекна Україна Лімітед», нормативно-правова база щодо зовнішньоекономічної діяльності, штатний розклад ТОВ «Котекна Україна Лімітед», результати власних спостережень автора.

Практична значущість роботи полягає в формуванні теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій, що сприятимуть підвищенню результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-формувань. Положення і висновки роботи можуть бути використані для удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств сервісної інфраструктури аграрного сектору в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 85 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 25 таблиць, 11 рисунків, 4 додатки. Бібліографічний список використаних джерел нараховує 73 літературних джерела, що викладені на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1. Сутність та види зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах

Дослідженню сутності зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства в сучасних умовах присвячена значна кількість публікацій українських науковців (табл. 1.1). Розглянемо їх детальніше.

В дослідженні Н. Шевченко та Я. Пушака зовнішньоекономічна діяльність розглядається як система економічних відносин між вітчизняними й іноземними суб'єктами господарювання, що охоплює експортно-імпортні операції, міжнародну кооперацію, залучення інвестицій, фінансові операції та обмін технологіями [68, с. 44-45]. Автори підкреслюють, що в умовах війни та економічної кризи ЗЕД перестає бути лише формою виходу підприємства на зовнішній ринок, а набуває значення інструменту збереження конкурентних позицій, диверсифікації джерел доходу й адаптації до нестабільного середовища. Важливою є теза про те, що ЗЕД не обмежується територіальними межами, а функціонує як глобально інтегрована складова економічного розвитку підприємства [68, с. 47].

Д. Куліш акцентує увагу на трансформації зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах воєнного часу. В праці доведено, що сучасна ЗЕД формується під впливом руйнування логістичної інфраструктури, обмеження доступу до портів, зниження виробничих можливостей і зміни географії зовнішньої торгівлі [35, с. 8-10]. В такому контексті сутність ЗЕД підприємства полягає не лише у здійсненні міжнародного товарообміну, а й у здатності швидко перебудовувати логістику, шукати альтернативні ринки, змінювати умови контрактів і підтримувати експортно-імпортні потоки попри високий рівень невизначеності [35, с. 15].

Таблиця 1.1 – Точки зору вчених щодо сутності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах

Автор(и)	Рік	Зовнішньоекономічна діяльність підприємства в сучасних умовах розглядається як ...
Н. Шевченко, Я. Пушак [68, с. 47]	2023	система міжнародних економічних відносин підприємства, що охоплює експорт, імпорт, інвестиції, фінансові операції, кооперацію та інтеграцію у глобальні ринки.
Д. Куліш [35, с. 15]	2023	адаптивна діяльність підприємства щодо збереження зовнішньоторговельних операцій, логістики та ринкових позицій в умовах воєнних обмежень
Н. Петришин, Т. Яремчук [49]	2023	керована організаційно-економічна система, ефективність якої залежить від персоналу ЗЕД, KPI, цілей, контрактної дисципліни та результатів на зовнішніх ринках
С. Кваша, О. Павленко, В. Вакуленко [25]	2024	складова міжнародних економічних відносин України, що забезпечує експортний потенціал, зовнішньоекономічну стійкість і взаємодію з міжнародними партнерами
Т. Талах, В. Талах [57]	2024	об'єкт економічного аналізу, інформаційного забезпечення й управління, що потребує оцінювання ефективності, ризиків, витрат і конкурентоспроможності
О. Чорненька [64]	2024	інтегральна складова сучасної економічної системи підприємства, яка цифровізується через платформи, автоматизацію, електронний документообіг та аналітику даних
О. Зелінська, Н. Галазюк [22]	2024	трансформаційна діяльність, спрямована на прибуток, конкурентні переваги, диверсифікацію ринків, інновації та відповідність міжнародним стандартам
С. Савчук [52]	2024	цифрово підтримувана система міжнародної взаємодії підприємства, що забезпечує безперервність операцій, логістику, комунікації та кіберстійкість в умовах війни
Ю. Вей [9, с. 114]	2025	багаторівнева міжнародна діяльність, що потребує системного ризик-менеджменту з урахуванням геополітичних, валютних, митних, правових і ESG-ризиків
Н. Внукова [10, с. 135]	2025	експортно-імпортна діяльність як інструмент економічної стійкості, інноваційного розвитку, підтримання виробничих ланцюгів і післявоєнного відновлення

Сформовано автором

Н. Петришин та Т. Яремчук досліджують зовнішньоекономічну діяльність крізь призму ціннісно-цільового управління та ключових показників ефективності працівників ЗЕД. Автори доводять, що сучасна ЗЕД підприємства є не лише сукупністю зовнішньоторговельних операцій, а й керованою організаційною системою, результативність якої залежить від компетентності персоналу, якості комунікацій із контрагентами, виконання контрактів і досягнення стратегічних цілей на зовнішніх ринках [49]. Такий підхід розширює розуміння ЗЕД, оскільки пов'язує її сутність із людським капіталом, KPI, мотивацією та внутрішньою системою управління підприємством.

С. Кваша, О. Павленко та В. Вакуленко аналізують зовнішньоекономічну діяльність в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. У їхньому підході ЗЕД розкривається як складова взаємодії національної економіки зі світовим господарством, що поєднує інтереси підприємств, держави, міжнародних партнерів та інституційного середовища [25]. Автори наголошують, що в сучасних умовах сутність ЗЕД визначається не лише комерційними цілями підприємства, а й потребою підтримання зовнішньоекономічної стійкості країни, збереження експортного потенціалу та адаптації до обмежень воєнного стану.

Т. Талах і В. Талах розглядають ЗЕД як об'єкт економічного аналізу та інформаційного забезпечення управління. На їхню думку, сутність зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах повинна розкриватися через систему показників ефективності зовнішньоторговельних операцій, конкурентоспроможності на іноземних ринках, валютних ризиків, витрат і фінансових результатів [57]. Такий підхід, на нашу думку, є методично важливим, оскільки переводить поняття ЗЕД із загальноекономічної категорії в площину аналітичного оцінювання, контролю та прийняття управлінських рішень.

О. Чорненька, досліджуючи менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки, визначає ЗЕД як інтегральну складову сучасної економічної системи, що забезпечує підприємству вихід на нові ринки, доступ до ресурсів, розширення партнерських зв'язків і підвищення конкурентоспроможності [64]. Особливістю сучасного етапу авторка вважає цифровізацію управління ЗЕД: використання електронних платформ, автоматизація документообігу, аналітика даних, цифрові канали комунікації та підвищення прозорості міжнародних операцій [64].

О. Зелінська та Н. Галазюк розглядають трансформацію зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств під впливом сучасних викликів. Авторки підкреслюють, що ЗЕД є діяльністю суб'єктів господарювання, спрямованою на отримання прибутку, формування конкурентних переваг, розширення ринків збуту та участь у міжнародному поділі праці, а в сучасних умовах її сутність змінюється під впливом глобальної конкуренції, воєнних ризиків,

цифровізації, потреби в інноваціях, диверсифікації ринків і дотриманні міжнародних стандартів [22].

С. Савчук аналізує цифровізацію зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. У роботі доведено, що цифрові інструменти стають чинником збереження операційної безперервності підприємств, підтримання міжнародних комунікацій, оптимізації логістики, забезпечення кібербезпеки та адаптації до обмежень воєнного середовища [52, с. 148]. Отже, ЗЕД у сучасних умовах постає як цифрово підтримувана система міжнародної взаємодії, у якій інформаційні технології є не допоміжним, а стратегічним елементом управління [52, с. 150].

Ю. Вей досліджує інструментарій управління ризиками ЗЕД підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції. Автор обґрунтовує, що сучасна зовнішньоекономічна діяльність є складною багаторівневою системою, яка поєднує комерційні, правові, митні, валютні, геополітичні, репутаційні та ESG-ризики [9, с. 112]. З цієї позиції сутність ЗЕД полягає не лише у виході підприємства на зовнішній ринок, а й у здатності ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики міжнародної взаємодії відповідно до європейських і євроатлантичних стандартів [9, с. 114].

Н. Внукова розглядає інноваційний розвиток експортно-імпоротної діяльності як чинник економічної стійкості в умовах воєнного стану. Авторка доводить, що експортно-імпортна складова ЗЕД має стратегічне значення для суб'єктів господарювання, оскільки забезпечує підтримання зовнішньоторговельного обороту, доступ до критичних ресурсів, збереження виробничих ланцюгів і формування потенціалу післявоєнного відновлення [10, с. 125-129]. У цьому підході сутність ЗЕД розкривається через її інноваційну, стабілізаційну та відновлювальну функції [10, с. 135].

Отже, можна виділити кілька концептуальних підходів до трактування сутності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах:

- класичний операційно-ринковий підхід [22; 68], який визначає ЗЕД як систему експортно-імпортних, інвестиційних, фінансових і коопераційних операцій підприємства на міжнародних ринках;
- воєнно-адаптивний підхід [10; 25; 35], що акцентує на здатності підприємства підтримувати зовнішньоекономічні зв'язки в умовах руйнування логістики, інституційної нестабільності та високих безпекових ризиків;
- управлінсько-аналітичний підхід [49; 57], який розглядає ЗЕД як об'єкт планування, контролю, КРІ-оцінювання, інформаційного забезпечення та економічного аналізу;
- цифровий підхід [52; 64], що розкриває ЗЕД як діяльність, що дедалі більше залежить від електронних платформ, автоматизації, цифрової аналітики, кібербезпеки та дистанційних комунікацій.
- ризик-орієнтований підхід [9], який наголошує, що сучасна ЗЕД не може бути ефективною без системного управління валютними, митними, геополітичними, правовими, логістичними та репутаційними ризиками.

Таким чином, в сучасних умовах зовнішньоекономічну діяльність підприємства доцільно трактувати як комплексну, стратегічно керовану, ризик-орієнтовану та цифрово підтримувану систему міжнародної економічної взаємодії, що забезпечує підприємству доступ до зовнішніх ринків, ресурсів, технологій і партнерств, а також виконує адаптаційну, стабілізаційну й відновлювальну функції в умовах війни, глобальної конкуренції та інституційних трансформацій.

Далі доцільно проаналізувати дослідження щодо видової структури зовнішньоекономічної діяльності підприємства: експорт, імпорт, експортно-імпортні операції товарів і послуг, транскордонна торгівля, інвестиційні, фінансово-кредитні, логістичні, цифрові та обліково-аналітичні аспекти ЗЕД.

Відповідно до статті 4 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII [51], до видів зовнішньоекономічної діяльності, які можуть здійснювати суб'єкти цієї діяльності в Україні, належать експорт та імпорт товарів, капіталів і робочої сили; надання українськими суб'єктами ЗЕД послуг іноземним суб'єктам господарювання, а також надання

відповідних послуг іноземними суб'єктами українським суб'єктам ЗЕД. До таких послуг Закон відносить, зокрема, виробничі, транспортно-експедиційні, страхові, консультаційні, маркетингові, експортні, посередницькі, брокерські, агентські, консигнаційні, управлінські, облікові, аудиторські, юридичні, туристські та інші послуги, які прямо не заборонені законами України.

Окремими видами ЗЕД Закон визначає наукову, науково-технічну, науково-виробничу, виробничу, навчальну та іншу кооперацію з іноземними суб'єктами господарювання, а також навчання і підготовку спеціалістів на комерційній основі. Крім того, до видів ЗЕД належать міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами, кредитні й розрахункові операції між українськими та іноземними суб'єктами господарювання, а також створення банківських, кредитних і страхових установ за межами України або іноземними суб'єктами на території України у випадках, передбачених законами [51].

Закон також відносить до зовнішньоекономічної діяльності спільну підприємницьку діяльність між українськими й іноземними суб'єктами, включаючи створення спільних підприємств, проведення спільних господарських операцій і спільне володіння майном. До видів ЗЕД належать операції, пов'язані з ліцензіями, патентами, ноу-хау, торговельними марками та іншими нематеріальними об'єктами власності; організація виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів і семінарів на комерційній основі; оптова, консигнаційна та роздрібна торгівля за іноземну валюту у передбачених законом випадках.

Крім того, стаття 4 Закону [51] включає до видів ЗЕД товарообмінні, тобто бартерні, операції та інші форми зустрічної торгівлі; орендні, зокрема лізингові, операції; операції з придбання, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, регульованих грошових ринках і міжбанківському валютному ринку; роботу фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарювання на контрактній основі та роботу іноземних фізичних осіб із суб'єктами ЗЕД. Загальною нормою є положення про можливість здійснення інших видів зовнішньоекономічної діяльності, якщо вони прямо й у виключній формі не заборонені законами України. Посередницькі операції, за яких право власності на товар не переходить до

посередника, зокрема на підставі комісійних, агентських договорів або договорів доручення, здійснюються без обмежень.

При цьому О. Скуратов і О. Панченко [55] розглядають експортно-імпортні операції як базовий і найбільш поширений вид зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Автори пропонують деталізовану класифікацію таких операцій за характером товарів і послуг, географічним напрямом, типом ринків, типом контрактів, формою оплати та способом транспортування. Важливість цієї публікації полягає в тому, що вона дозволяє перейти від загального поділу ЗЕД на експорт та імпорт до багатокритеріальної класифікації конкретних операцій підприємства.

Т. Воскресенська та Б. Вінярський [13] досліджують види ЗЕД через призму їх обліково-аналітичного забезпечення. Автори зазначають, що в умовах війни підприємства активізували не лише традиційні експортно-імпортні торговельні операції, а й окремі специфічні види ЗЕД, зокрема перевезення гуманітарної допомоги та міграцію окремих видів бізнесу за кордон. У публікації підкреслено, що види ЗЕД можуть відрізнятися залежно від галузевих та індивідуальних потреб підприємства, а отже потребують різного документального, договірної й аналітичного супроводу.

І. Приварникова акцентує увагу на експортно-імпортних операціях у сфері послуг як окремому виду зовнішньоекономічної діяльності, який має іншу природу порівняно з торгівлею товарами. Авторка розглядає міжнародну торгівлю послугами за моделями, визнаними СОТ: транскордонне постачання, споживання послуги за кордоном, комерційна присутність і присутність фізичної особи [50, с. 89-95]. Цей підхід важливий тим, що дозволяє виділити у структурі ЗЕД не лише товарний експорт та імпорт, а й сервісну, інтелектуальну, консультаційну, логістичну та інші нематеріальні форми міжнародного обміну [50, с. 97-99].

У дослідженні М. Ковальнової при розгляді експортно-імпортних операцій в умовах воєнного стану та євроінтеграційних підкреслено, що сучасна експортно-імпортна діяльність охоплює міжнародну торгівлю, спільне підприємництво, надання послуг, транскордонне співробітництво, поставки товарів і капіталу,

фінансово-кредитні операції та міжнародний маркетинг [28]. Авторка також виокремлює новітні напрями оптимізації ЗЕД: комплаєнс-моніторинг, використання штучного інтелекту, цифрову аналітику митних правил, валютних коливань і логістичних ризиків [28].

В. Бутенко та О. Мацола [7] досліджують види зовнішньоекономічної діяльності торговельного підприємства на прикладі імпорتنих потоків ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Автори фактично фокусуються на імпортній діяльності як домінантному виді ЗЕД торговельного підприємства, що включає управління постачальниками, географічну диверсифікацію імпорту, логістику, категорійний менеджмент і внутрішній контроль. У роботі доведено, що управління ЗЕД торговельного підприємства має охоплювати не лише імпорт як операцію закупівлі, а й мережеву багатоканальну модель, інтегровану аналітику, цифровізацію та ризик-менеджмент [7].

Л. Кононенко, Н. Бикадорова та Г. Дибенко [30] аналізують підприємництво у зовнішньоекономічній діяльності з позицій структурних змін експорту й імпорту. Автори показують, що сучасна ЗЕД українських підприємств охоплює експорт аграрної продукції, експорт ІТ-послуг, імпорт товарів, міжнародне підприємництво, цифрові канали торгівлі та використання нових технологічних середовищ. При цьому особливого значення набуває експорт послуг, зокрема ІТ-сектору, а також адаптація підприємств до глобальних трансформацій, нестабільних логістичних ланцюгів і цифровізації торгівлі [30].

В. Оліховський [46] розглядає ЗЕД через аналіз стану зовнішньої торгівлі України, акцентуючи увагу на експортній та імпортній діяльності в розрізі товарів і послуг. Автор визначає торговельний баланс як ключовий показник співвідношення експорту та імпорту, а також наголошує на структурній проблемі: переважанні сировини й напівфабрикатів в експорті та готової продукції в імпорті. У цьому контексті види ЗЕД підприємств доцільно розглядати не лише як формальні операції експорту й імпорту, а й як різні за економічним змістом напрями участі у міжнародному поділі праці [46].

Ю. Сколодра [53] досліджує імпорتنу діяльність як самостійний вид ЗЕД, що має стратегічне значення для забезпечення виробництва, технологічної модернізації та економічної стійкості. У статті розглянуто динаміку товарообігу України у 2022-2024 р.р., зміну товарної та географічної структури імпорту, зростання частки машин, устаткування, хімічної продукції та продовольчих товарів. Автор підкреслює необхідність аналізу імпоротної діяльності з позицій її можливостей і загроз, оскільки надмірна імпортозалежність може послаблювати конкурентоспроможність національного виробництва [53].

О. Микитин [43] розглядає експортно-імпорتنу діяльність підприємств як вид ЗЕД, що потребує спеціальної системи діагностування в умовах турбулентності. Автор наголошує, що сучасна експортно-імпортна діяльність включає імпортування, експортування, управління регіонами ЗЕД, вибір партнерів, адаптацію логістичних рішень і оцінювання ризиків. Значення цієї публікації полягає у виділенні управлінсько-діагностичного аспекту ЗЕД: кожен вид зовнішньоекономічних операцій має оцінюватися через виробничо-господарські, фінансові, логістичні, маркетингові, кадрові, страхові й часові індикатори.

Т. Куценко, С. Альошин та О. Заїка аналізують зовнішньоекономічну діяльність у контексті інформаційного забезпечення, обліку та цифровізації управління. Автори доводять, що складність сучасної ЗЕД потребує систематизованої інформації щодо зовнішніх ринків, конкурентів, ризиків, можливостей, договірних умов і результатів міжнародних операцій [40, с. 100], акцентуючи увагу на інформаційному забезпеченні обліку й управління ЗЕД, яке передбачає постійне використання доступних та відкритих інформаційних систем, а також програмних засобів для оптимізації процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю [40, с. 101].

Тому далі вважаємо за доцільне виділити класифікаційні ознаки окремих видів ЗЕД, що є важливим для розуміння того, як будь-який вид зовнішньоекономічної діяльності – експорт, імпорт, інвестиційна чи сервісна взаємодія – функціонує в сучасних умовах євроінтеграційних процесів.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах

Ознака	Види	Автори
За базовим напрямом міжнародної господарської операції	Експорт; імпорт; експортно-імпортні операції	О. Скуратов, О. Панченко [55]; В. Оліховський [46]; О. Микитин [43]
За предметом зовнішньоекономічної операції	Операції з товарами; операції з послугами; операції з капіталом; операції з технологіями; операції з інформаційними та інтелектуальними продуктами	О. Скуратов, О. Панченко [55]; І. Приварникова [50]; М. Ковальова [28]
За формою міжнародної торгівлі товарами	Експорт товарів; імпорт товарів; реекспорт; реімпорт; поставки сировини, напівфабрикатів, готової продукції	В. Оліховський [46]; Ю. Сколоздра [53]
За формою міжнародної торгівлі послугами	Транскордонне постачання послуг; споживання послуги за кордоном; комерційна присутність; присутність фізичної особи; ІТ-послуги; консультаційні, логістичні, фінансові та страхові послуги	І. Приварникова [50]; Л. Кононенко, Н. Бикадорова, Г. Дибенко [30]
За галузевою спрямованістю	Експорт аграрної продукції; експорт ІТ-послуг; імпорт машин і устаткування; імпорт хімічної продукції; імпорт продовольчих товарів; торговельно-роздрібна імпортна діяльність	Л. Кононенко, Н. Бикадорова, Г. Дибенко [30]; Ю. Сколоздра [53]; В. Бутенко, О. Мацола [7]
За функціональним призначенням у діяльності підприємства	Збутова ЗЕД; закупівельна ЗЕД; виробничо-коопераційна ЗЕД; інвестиційна ЗЕД; фінансово-кредитна ЗЕД; маркетингова ЗЕД	М. Ковальова [28]; О. Микитин [43]; В. Бутенко, О. Мацола [7]
За характером міжнародної взаємодії	Міжнародна торгівля; спільне підприємництво; міжнародна виробнича кооперація; транскордонне співробітництво; участь у міжнародних ланцюгах постачання	М. Ковальова [28]; Л. Кононенко, Н. Бикадорова, Г. Дибенко [30]
За способом організації експортно-імпортних операцій	Прямі операції; посередницькі операції; контрактні операції; багатоканальні операції; операції через цифрові платформи	О. Скуратов, О. Панченко[]; В. Бутенко, О. Мацола [7]; Т. Куценко, С. Альошин, О. Заїка [40]
За географічною орієнтацією	Операції з країнами ЄС; операції з країнами-партнерами поза ЄС; переорієнтація імпортних потоків на європейський ринок; диверсифікація зовнішніх ринків	Ю. Сколоздра [53]; М. Ковальова [28]; Л. Кононенко, Н. Бикадорова, Г. Дибенко [30]
За рівнем цифровізації	Традиційні зовнішньоторговельні операції; цифрово підтримувані операції; операції з використанням цифрової аналітики; комплаєнс-моніторинг; використання штучного інтелекту в ЗЕД	М. Ковальова [28]; Т. Куценко, С. Альошин, О. Заїка [40]; В. Бутенко, О. Мацола [7]
За рівнем ризиковості та потребою в діагностуванні	Операції з валютними ризиками; митними ризиками; логістичними ризиками; контрактними ризиками; ринковими ризиками; ризиками імпортозалежності	О. Микитин [43]; Ю. Сколоздра [53]; М. Ковальова [28]
За управлінським змістом	Планування ЗЕД; організація експортно-імпортних операцій; контроль зовнішньоекономічних контрактів; діагностування результативності; управління партнерами та постачальниками	О. Микитин [43]; В. Бутенко, О. Мацола [7]; Т. Куценко, С. Альошин, О. Заїка [40]

Сформовано автором

Узагальнення розглянутих публікацій дає підстави виділити кілька основних підходів до класифікації видів зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

- операційно-торговельний підхід, за яким базовими видами ЗЕД є експорт, імпорт та експортно-імпортні операції з товарами і послугами [13; 46; 55];
- об'єктний підхід, який розмежовує ЗЕД за предметом міжнародного обміну: товари, послуги, капітал, технології, інформація, інтелектуальні продукти [28; 50; 55];
- галузево-функціональний підхід, відповідно до якого виокремлюються експорт аграрної продукції, експорт ІТ-послуг, імпорт технологічного обладнання, імпорт хімічної продукції, логістичні та торговельні операції [7; 30; 53];
- управлінсько-аналітичний підхід, який наголошує на необхідності діагностування, обліку, цифрового інформаційного забезпечення та контролю кожного виду ЗЕД [13; 40; 43];
- адаптаційно-цифровий підхід, у межах якого ЗЕД розглядається не лише як зовнішня торгівля, а як комплексна система міжнародної взаємодії підприємства, що охоплює цифрову аналітику, комплаєнс-моніторинг, штучний інтелект, ризик-менеджмент і гнучку логістику [7; 28; 40].

Отже, в сучасних умовах види зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно систематизувати за такими групами:

- 1) товарні операції – експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт;
- 2) сервісні операції – експорт та імпорт послуг, ІТ-послуги, консалтинг, логістика, фінансові та страхові послуги;
- 3) інвестиційні та коопераційні операції – спільне підприємництво, залучення іноземних інвестицій, участь у міжнародних виробничих ланцюгах;
- 4) фінансово-кредитні та валютні операції;
- 5) інтелектуально-технологічні операції – передача технологій, цифрових продуктів, ліцензій, ноу-хау;
- 6) логістично-гуманітарні та адаптаційні форми ЗЕД, що набули особливого значення в умовах війни;

7) цифрово-аналітичні форми забезпечення ЗЕД, пов'язані з комплаєнсом, автоматизацією, управлінням ризиками й моніторингом міжнародних ринків.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність підприємства класифікується не лише за класичним поділом на експорт та імпорт, а й за предметом операцій, галузевою спрямованістю, функціональним призначенням, способом організації, рівнем цифровізації, ризиковістю та управлінсько-аналітичним забезпеченням. Такий підхід дозволяє розглядати ЗЕД як складну багаторівневу систему міжнародної взаємодії підприємства, що поєднує торговельні, сервісні, інвестиційні, фінансові, логістичні, цифрові та адаптаційні форми діяльності.

1.2. Зміст та особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій

Актуальність дослідження проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства зумовлена посиленням глобальної конкуренції, нестабільністю зовнішніх ринків, валютними, логістичними, митними та геополітичними ризиками, які безпосередньо впливають на ефективність експортно-імпортних операцій. В умовах війни, євроінтеграції та цифровізації підприємства потребують удосконалення механізмів планування, організації, контролю й аналітичного забезпечення ЗЕД, оскільки традиційні підходи до міжнародної діяльності вже не забезпечують достатньої адаптивності та стійкості. Це дозволить сформувати сучасну систему управління ЗЕД, спрямовану на розширення зовнішніх ринків, зниження ризиків, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

В більшості публікацій українських науковців управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається як стратегічний, організаційний, інформаційно-аналітичний, цифровий, логістичний або ризик-орієнтований процес. Багато досліджень припадає на 2023-2026 р.р., що

пояснюється активізацією досліджень ЗЕД підприємств в умовах війни, цифровізації, переорієнтації зовнішніх ринків і зміни логістичних ланцюгів.

У дослідженні О. Яценко та Ю. Завадської управління зовнішньоекономічною діяльністю сільськогосподарських підприємств розглядається в контексті стабілізації національної економіки. Авторки наголошують, що в умовах воєнних ризиків, порушення логістики та трансформації світового аграрного ринку управління ЗЕД має бути спрямоване на адаптацію експортної поведінки підприємств, модернізацію зовнішньоторговельних бізнес-моделей, посилення конкурентоспроможності й інтеграцію до європейського економічного простору [72, с. 341-343]. Такий підхід дає підстави трактувати управління ЗЕД аграрного підприємства як багаторівневу систему стратегічної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Н. Кузьминчук, В. Ляшевська та М. Бутенко розглядають управління ЗЕД у взаємозв'язку з конкурентоспроможністю підприємства. У публікації підкреслено, що ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю потребує стратегічного планування, використання сучасних методів менеджменту, інноваційного розвитку, кваліфікованого персоналу, адаптації до міжнародних стандартів і врахування змін глобального конкурентного середовища [34, с. 366]. Отже, автори фактично визначають управління ЗЕД як інструмент підвищення конкурентних позицій підприємства на зовнішніх ринках.

Т. Куценко, С. Альошин та О. Заїка акцентують увагу на інформаційному забезпеченні й обліку в управлінні ЗЕД в умовах цифровізації. Науковці доводять, що якісні управлінські рішення у сфері ЗЕД неможливі без систематизованої інформації про зовнішні ринки, конкурентів, ризики, договірні умови, валютні операції, результати експортно-імпортних операцій і цифрові канали взаємодії [40, с. 100]. В такому контексті управління ЗЕД постає як інформаційно-облікова система підтримки рішень, що поєднує збір, обробку, аналіз і використання даних у міжнародній діяльності підприємства.

Н. Петришин і Т. Яремчук досліджують управління зовнішньоекономічною діяльністю через систему ключових показників ефективності працівників ЗЕД.

Авторки обґрунтовують, що досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства на зовнішніх ринках залежить від ціннісно-цільового управління, мотивації персоналу, оцінювання результативності, формування КРІ та узгодження індивідуальних показників працівників із загальними цілями ЗЕД [49]. Отже, управління ЗЕД у цьому підході розглядається як людиноцентрична система координації цілей, компетентностей і результатів зовнішньоекономічної роботи.

Т. Воскресенська та Б. Вінярський аналізують управління ЗЕД через формування обліково-аналітичного забезпечення в розрізі її видів. Автори підкреслюють, що різні зовнішньоекономічні операції потребують належного документального оформлення, договірної супроводу, бухгалтерського обліку, податкового відображення, статистичної звітності та аналітичного контролю [13, с. 480]. Тому управління ЗЕД у їхньому розумінні можна визначити як процес організації, документування, контролю й аналізу зовнішньоекономічних операцій відповідно до їхнього змісту та правового режиму.

Т. Талах і В. Талах розглядають управління ЗЕД крізь призму методики економічного аналізу та інформаційного забезпечення. Автори вказують, що аналіз ЗЕД дає змогу оцінити ефективність зовнішньоекономічних операцій, виявити ризики, визначити конкурентні позиції підприємства на зовнішніх ринках і сформувати інформаційну базу для управлінських рішень [57]. У цьому підході управління ЗЕД є аналітично обґрунтованим процесом оцінювання результатів, ризиків, витрат і конкурентоспроможності міжнародної діяльності підприємства.

О. Микитин досліджує діагностування як елемент системи управління експортно-імпортною діяльністю підприємств в умовах турбулентності. Автор пропонує розглядати управління ЗЕД як процес, що потребує постійної діагностики виробничо-господарських, фінансових, логістичних, маркетингових, кадрових, страхових і часових параметрів експортно-імпоротної діяльності [43]. Це дозволяє трактувати управління ЗЕД як діагностико-прогнозну систему, орієнтовану на своєчасне виявлення проблем, коригування управлінських рішень і підтримання економічної безпеки підприємства.

О. Чорненька аналізує менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. Авторка наголошує, що сучасне управління ЗЕД охоплює планування, організацію й контроль міжнародної торгівлі, управління валютними, логістичними та правовими ризиками, адаптацію до міжнародного регулювання, використання цифрових платформ і підвищення прозорості операцій [64, с. 196-201]. Таким чином, управління ЗЕД визначається як комплексна цифрово підтримувана система міжнародного менеджменту підприємства.

М. Бортнікова, Н. Стасюк і Я. Радченко досліджують формування моделі управління ЗЕД підприємств на засадах сталого розвитку. Автори обґрунтовують, що управлінський механізм має поєднувати цілі, функції, методи, чинники, критерії результативності, аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, стратегічний набір та оцінювання результатів [5, с. 19]. В межах цього підходу управління ЗЕД постає як стратегічно збалансований механізм, який має забезпечувати економічну ефективність, організаційну стійкість і відповідність принципам сталого розвитку.

А. Гатілов розглядає стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. У праці систематизовано основні підходи до управління ЗЕД, зокрема системний, ситуаційний, процесний, функціональний, проєктний, маркетинговий і відтворювальний [14, с. 152-153]. Важливість цього дослідження полягає в тому, що управління ЗЕД трактується як стратегічна система ухвалення рішень, яка має поєднувати різні управлінські підходи залежно від стану підприємства, ринкового середовища та зовнішньоекономічних цілей.

М. Заєць, С. Боденчук та О. Нейчева досліджують синергію управління зовнішньоекономічною діяльністю та персоналом. Автори доводять, що в умовах цифровізації, глобальної конкуренції й зовнішніх загроз управління ЗЕД має бути інтегроване з управлінням людськими ресурсами, оскільки ефективність міжнародної діяльності залежить від компетентностей, адаптивності, міжкультурної комунікації та здатності персоналу працювати в умовах невизначеності [19]. У цьому підході управління ЗЕД постає як інтегрована

управлінська система, що забезпечує синергію зовнішньоекономічних і кадрових процесів.

Н. Коваленко, Г. Кучерук і В. Миленський аналізують управління ЗЕД аграрних підприємств на засадах логістики. Автори зазначають, що для аграрного сектору ефективність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від організації експортно-імпортних потоків, логістичних маршрутів, постачання, зберігання, транспортування та адаптації до втрати традиційних ринків і транспортних коридорів [27, с. 114]. Тому управління ЗЕД аграрного підприємства можна розглядати як логістично орієнтовану систему координації міжнародних потоків товарів, ресурсів та інформації.

Ю. Вей досліджує інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції. Автор підкреслює необхідність використання стрес-тестування, SWOT- і PEST-аналізу, карт ризиків, систем раннього попередження, комплаєнсу, хеджування, диверсифікації, ESG-орієнтирів і планів безперервності бізнесу [9]. Отже, управління ЗЕД у цьому підході набуває рис ризик-орієнтованої системи, спрямованої на зменшення зовнішньоекономічних загроз.

А. Олішевська, А. Пашкова та В. Миколайчук [47, с. 147-148] розглядають стратегічне управління ЗЕД у період воєнних криз. У публікації запропоновано концептуальну модель адаптації підприємств, що охоплює організаційно-управлінський, фінансово-економічний, логістично-інфраструктурний та цифрово-інформаційний блоки. Це дозволяє визначити управління ЗЕД в умовах війни як адаптивну систему забезпечення безперервності міжнародної діяльності підприємства через диверсифікацію ринків, логістики, фінансових інструментів і цифрових каналів управління.

В. Бутенко та О. Мацола досліджують удосконалення системи управління ЗЕД торговельного підприємства на прикладі імпортової діяльності. Автори доводять, що управління зовнішньоекономічною діяльністю торговельного підприємства має охоплювати аналіз імпортних потоків, роботу з постачальниками, логістику, категорійний менеджмент, управління ризиками, цифровізацію та

стратегічну адаптацію до змін зовнішнього середовища [7]. Такий підхід конкретизує управління ЗЕД як систему координації імпорتنих, логістичних, аналітичних і комерційних процесів підприємства.

Таблиця 1.3 – Підходи українських науковців до трактування управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Автор(и)	Рік	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається як...
Н. Кузьминчук, В. Ляшевська, М. Бутенко [34, с.367]	2023	сукупність управлінських заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках через стратегію, інновації, персонал і міжнародні стандарти
Т. Куценко, С. Альошин, О. Заїка [40, с. 101]	2023	інформаційно-облікова система підтримки управлінських рішень щодо зовнішніх ринків, ризиків, контрактів, валютних операцій і результатів ЗЕД
Н. Петришин, Т. Яремчук [49]	2023	ціннісно-цільова система досягнення стратегічних і тактичних цілей ЗЕД через KPI, мотивацію, оцінювання та розвиток працівників
О. Яценко, Ю. Завадська [72, с. 341-343]	2023	система стратегічної адаптації підприємства до змін світового ринку, логістичних обмежень, воєнних ризиків і потреби інтеграції до європейського економічного простору
Т. Воскресенська, Б. Вінярський [13]	2024	процес організації, документування, обліку, контролю та аналітичного супроводу різних видів зовнішньоекономічних операцій
Т. Талах, В. Талах [57]	2024	аналітично обґрунтований процес оцінювання ефективності, витрат, ризиків і конкурентних позицій підприємства на зовнішніх ринках
О. Микитин [43]	2024	діагностико-прогнозна система управління експортно-імпортною діяльністю в умовах турбулентності та невизначеності
О. Чорненька [64]	2024	комплекс планування, організації й контролю міжнародної торгівлі з використанням цифрових платформ, аналітики, управління ризиками та логістикою
М. Бортнікова, Н.Стасюк, Я. Радченко [5, с. 19]	2024	стратегічний механізм узгодження цілей, функцій, методів, ресурсів і результатів ЗЕД із принципами сталого розвитку
А. Гатілов [14, с. 152-153]	2024	система стратегічного ухвалення рішень на основі поєднання системного, ситуаційного, процесного, функціонального, проектного й маркетингового підходів
М. Заєць, С. Боденчук, О. Нейчева [19]	2025	інтегрована система управління зовнішньоекономічними та кадровими процесами, що забезпечує адаптивність, міжкультурну комунікацію й результативність ЗЕД
Н. Коваленко, Г. Кучерук, В. Миленький [27, с. 114]	2025	логістично орієнтована система координації експортно-імпорتنих потоків, маршрутів, постачання, транспортування та інформаційного обміну
Ю. Вей [9]	2025	ризик-орієнтована система управління міжнародною діяльністю підприємства через комплаєнс, хеджування, диверсифікацію, ESG-інструменти та карти ризиків
А. Олішевська, А. Пашкова, В. Миколайчук [47, с. 147-148]	2025	адаптивна система стратегічного управління ЗЕД у період воєнних криз, що поєднує організаційні, фінансові, логістичні й цифрові інструменти
В. Бутенко, О. Мацола [7]	2026	система координації імпорتنих, логістичних, комерційних, аналітичних і ризик-управлінських процесів торговельного підприємства

Сформовано автором

Узагальнення розглянутих публікацій дає змогу виокремити кілька концептуальних підходів до розуміння управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства:

- стратегічний підхід трактує управління ЗЕД як формування довгострокових цілей, вибір зовнішніх ринків, адаптацію бізнес-моделі та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в міжнародному середовищі;
- інформаційно-аналітичний підхід акцентує увагу на ролі обліку, аналізу, діагностики, цифрових даних і моніторингу зовнішніх ринків у підготовці управлінських рішень;
- ризик-орієнтований підхід розглядає управління ЗЕД як систему ідентифікації, оцінювання та мінімізації валютних, митних, логістичних, геополітичних, контрактних і репутаційних ризиків;
- логістичний підхід пов'язує ефективність ЗЕД із координацією міжнародних потоків товарів, ресурсів, інформації та транспортних маршрутів;
- цифровий підхід підкреслює значення цифрових платформ, аналітики даних, електронного документообігу, автоматизації та кіберстійкості в управлінні зовнішньоекономічними операціями;
- кадрово-синергетичний підхід доводить, що результативність ЗЕД залежить від компетентностей персоналу, KPI, мотивації, міжкультурної комунікації й узгодження людського капіталу зі стратегічними цілями міжнародної діяльності підприємства.

Отже, управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства доцільно визначити як комплексну стратегічну організаційно-функціональну, систему планування, організації, координації, мотивації, контролю й діагностики міжнародних операцій підприємства, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності, стійкості, ефективності та адаптивності підприємства на зовнішніх ринках.

Українські дослідники в період воєнного стану розглядають особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах

євроінтеграційних трансформацій, цифровізації, війни, інституційного зближення з ЄС та перебудови міжнародних ринків.

О. Зелінська [21] аналізує механізм активізації зовнішньоекономічної діяльності в умовах єврорегіонального співробітництва. Авторка доводить, що євроінтеграційні трансформації потребують поєднання організаційних, економічних, адміністративних, інформаційних та інфраструктурних інструментів управління ЗЕД. Серед ключових особливостей виділено багаторівневу взаємодію держави, місцевих громад і бізнесу, розвиток транспортно-комунікаційної інфраструктури, використання єврорегіонального співробітництва та формування інституційного середовища, сприятливого для виходу підприємств на ринки ЄС.

О. Яценко та Ю. Завадська досліджують управління зовнішньоекономічною діяльністю сільськогосподарських підприємств у контексті стабілізації національної економіки. Авторки зазначають, що стратегічним орієнтиром для українських підприємств є інтеграція до європейського економічного простору, а отже управління ЗЕД має враховувати зміну товарної й просторової структури експорту, трансформацію логістики, адаптацію до нових інституційних умов і посилення ролі аграрного експорту в економічній стійкості країни [72, с. 346-347]. Особливістю цього підходу є поєднання управління ЗЕД із завданнями післявоєнного відновлення, модернізації аграрного сектору та розширення присутності на європейських ринках.

Н. Кузьминчук, В. Ляшевська та М. Бутенко акцентують увагу на взаємозв'язку управління ЗЕД і конкурентоспроможності підприємств. Автори виділяють такі особливості управління ЗЕД в умовах євроінтеграційних змін: необхідність удосконалення зовнішньоекономічної стратегії, адаптації до міжнародних стандартів, модернізації виробництва, використання інновацій, підвищення кваліфікації персоналу та застосування сучасних методів менеджменту [34, с. 363–368]. Отже, у цій публікації управління ЗЕД трактується як інструмент зміцнення конкурентних позицій підприємства на європейських ринках через адаптивність, інноваційність і стратегічну гнучкість [34, с. 366-367].

Н. Хомюк та О. Білоус [62] досліджують інноваційні стратегії управління ЗЕД в умовах цифрової трансформації. Авторки підкреслюють, що традиційні моделі міжнародної діяльності підприємств змінюються під впливом цифрових платформ, автоматизації логістичних і фінансових процесів, електронної комерції, штучного інтелекту, блокчейну та цифрової аналітики. Особливістю управління ЗЕД у євроінтеграційному контексті стає здатність підприємства швидко інтегруватися у глобальні цифрові мережі, здійснювати цифровий моніторинг зовнішніх ринків, оцінювати ризики та формувати інноваційні моделі міжнародної співпраці.

О. Чорненька безпосередньо пов'язує трансформацію зовнішньоекономічної діяльності з поглибленням євроінтеграції. Авторка виділяє такі управлінські виклики: необхідність дотримання європейських стандартів якості, екологічної безпеки, соціальної відповідальності, фінансової та інформаційної безпеки, а також посилення конкуренції з боку європейських компаній [64]. Особливістю управління ЗЕД автор вважає потребу в оновленні внутрішніх регламентів підприємства щодо сертифікації, ліцензування, звітності, управлінського обліку, логістики, каналів збуту, партнерських мереж і ризик-діагностики відповідно до вимог європейського правового поля.

Н. Хомюк у дослідженні міжнародного менеджменту в системі євроінтеграційних трансформацій доводить, що управління ЗЕД має ґрунтуватися на інституційному узгодженні внутрішніх управлінських рішень підприємства з вимогами ЄС. Авторка акцентує увагу на впровадженні положень DCFTA, митного, технічного та сталого регулювання, а також на використанні комплаєнсу й ризик-менеджменту в операційній практиці підприємств [61, с. 879-881]. Особливістю такого управління є інституціоналізація правил походження товарів, електронного декларування, документального підтвердження, маркування, технічного регулювання та систем якості відповідно до європейських стандартів [7, с. 882-884].

Ю. Вей, розглядаючи управління ризиками ЗЕД в умовах євроатлантичної інтеграції, виділяє багаторівневий характер ризиків, серед яких особливого значення набувають геополітичні, митні, правові, валютні, репутаційні, цифрові, екологічні та соціальні ризики [9, с. 113]. Особливістю управління ЗЕД у цьому

підході є включення ризик-менеджменту до стратегічного планування, застосування сценарного моделювання, карт ризиків, цифрового моніторингу, комплаєнсу, хеджування, ESG-орієнтирів, оцінки ризикового профілю партнерів і навчання персоналу стандартам ЄС та НАТО [9, с. 114-115].

В. Кулик досліджує інтеграцію принципів сталого розвитку в управління ЗЕД підприємства. Автор доводить, що євроінтеграційні трансформації посилюють значення ESG-підходів, цифровізації, кібербезпеки, корпоративної прозорості, GDPR-вимог, електронної комерції, Big Data та штучного інтелекту в логістиці [36]. Особливістю управління ЗЕД стає поєднання економічної результативності з екологічною, соціальною та управлінською відповідальністю, що підвищує інвестиційну привабливість підприємства, знижує ризики й формує довгострокову конкурентоспроможність на європейських ринках.

Б. Кишакевич та О. Савка аналізують цифровізацію зовнішньоекономічних процесів як антикризовий інструмент відновлення інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі в євроінтеграційному просторі. Автори виділяють такі особливості управління ЗЕД: використання електронної митниці, NCTS, електронного документообігу, фінтех-платформ, CRM, ERP та SCM-систем [26, с. 7-10]. У євроінтеграційному вимірі ці інструменти забезпечують прозорість міжнародних операцій, зменшення трансакційних витрат, прискорення імпорту, зниження бюрократичного навантаження й підвищення довіри іноземних партнерів.

А. Абдуллаєва розглядає інноваційні підходи до розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на європейських ринках. Авторка наголошує, що сучасне управління ЗЕД має враховувати цифровізацію, електронну комерцію, CRM- і ERP-системи, логістичні інновації та міжнародний маркетинг з урахуванням культурних особливостей цільових ринків [4, с. 186-187]. Особливістю управління ЗЕД у цьому підході є перехід від традиційної моделі зовнішньої торгівлі до інноваційної моделі міжнародного розвитку підприємства, орієнтованої на швидку адаптацію, персоналізацію ринкових стратегій і використання цифрових каналів просування.

А. Олішевська, А. Пашкова та В. Миколайчук досліджують стратегічне управління ЗЕД у період воєнних криз. Автори пропонують модель адаптації підприємств, яка включає організаційно-управлінський, фінансово-економічний, логістично-інфраструктурний та цифрово-інформаційний блоки [47, с. 142-144]. Особливостями управління ЗЕД на європейських ринках автори вважають використання сценарного планування, створення кризових штабів, agile-стратегій, валютного хеджування, страхування контрактів, інструментів експортно-кредитних агентств, альтернативних транспортних коридорів, цифровізації митних процедур, релокації, Big Data, штучного інтелекту та електронної комерції [47, с. 151-152].

А. Зайцева та Т. Мірошніченко фокусують увагу на впливі цифрової економіки на укладання зовнішньоекономічних контрактів. Авторки показують, що цифровізація змінює не лише операційну частину ЗЕД, а й договірно-правову інфраструктуру міжнародної діяльності підприємства [20, с. 83-87]. Тому особливістю управління ЗЕД у сучасних євроінтеграційних умовах є посилення контролю за цифровим укладанням контрактів, юридичною фіксацією зобов'язань, прозорістю процедур і відповідністю міжнародним правилам ділового обігу.

Узагальнення проаналізованих публікацій дає змогу виокремити кілька ключових особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій:

- управління ЗЕД набуває інституційно-комплаєнсного характеру, оскільки підприємства мають адаптуватися до норм ЄС, технічного регулювання, правил походження товарів, митних процедур, стандартів якості, екологічної безпеки та звітності;
- управління ЗЕД стає стратегічно адаптивним, оскільки передбачає переорієнтацію ринків, зміну логістичних маршрутів, диверсифікацію партнерів і сценарне планування в умовах війни та глобальної нестабільності;
- управління ЗЕД набуває ризик-орієнтованого змісту, що вимагає моніторингу валютних, митних, геополітичних, цифрових, контрактних і репутаційних загроз;

- посилюється цифрова складова управління, пов'язана з електронною митницею, NCTS, електронним документообігом, CRM/ERP/SCM-системами, цифровою аналітикою, Big Data, штучним інтелектом та електронною комерцією;
- в межах євроінтеграції зростає значення ESG, сталого розвитку, корпоративної прозорості та інноваційності, що перетворює управління ЗЕД із вузько торговельної функції на комплексну систему стратегічного міжнародного розвитку підприємства.

Отже, управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій доцільно розглядати як комплексну систему стратегічного планування, інституційної адаптації, цифрового забезпечення, ризик-менеджменту, логістичної перебудови, інноваційного розвитку та комплаєнсу, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності підприємства на європейських і світових ринках.

1.3. Методика оцінки результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

В більшості публікацій українських науковців, у яких методика оцінки результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається через показники ефективності, результативності, діагностики, експортно-імпортного потенціалу, обліково-аналітичного забезпечення, KPI, ризик-менеджменту та цифрового моніторингу.

О. Мельник, Х. Передало та Ю. Горошко безпосередньо досліджують проблему оцінювання результативності управління ЗЕД на основі цільових показників. Автори розмежовують поняття «ефект», «ефективність» і «результативність», наголошуючи, що результативність управління ЗЕД повинна оцінюватися не лише за фінансовим результатом, а й за ступенем досягнення поставлених управлінських цілей [42, с. 72-73]. У праці запропоновано етапи оцінювання: підготовчий, технологічний та розрахунково-аналітичний, а також

критерії оцінки – економічність, своєчасність, дієвість, цілеспрямованість, точність і прибутковість [42, с. 75-76]. Особливу цінність має система цільових показників для імпоротної діяльності, яка охоплює темпи росту і приросту імпорту, індекси вартості, фізичного обсягу, кількості, ціни та показники валютної ефективності імпорту [42, с. 77-79]. Автори прямо зазначають, що комплексна система показників є передумовою ґрунтовного оцінювання результативності управління ЗЕД, а об'єктом оцінювання може бути як ЗЕД загалом, так і окремий її вид або форма.

Н. Карачина, О. Сметанюк, А. Вітюк і Д. Мукоїд розглядають методику оцінювання через поняття діагностики ефективності ЗЕД. Автори трактують ефективність ЗЕД як інтегровану категорію, що характеризує потенціал і рівень досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства [24, с. 102-104]. Вони пропонують здійснювати діагностику у три етапи: інформаційно-аналітичний, аналітично-розрахунковий та управлінський. Такий підхід є важливим, оскільки поєднує розрахунок показників із формуванням управлінських висновків і практичних рішень щодо підвищення результативності ЗЕД [24, с. 105].

Г. Гринишин формує методологічні основи аналізу ефективності ЗЕД підприємств агропродовольчої сфери. Авторка пропонує використовувати систему показників, що характеризують експорт, імпорт, зовнішньоторговельний оборот, ефективність і чинники впливу на зовнішньоекономічні операції [15, с. 65]. У межах цього підходу методика оцінки результативності управління ЗЕД має ґрунтуватися на поєднанні динамічного аналізу, структурного аналізу, факторного аналізу та оцінки економічної вигідності операцій. Значення цієї роботи полягає у тому, що ЗЕД розглядається не ізольовано, а як складова господарської результативності підприємства.

І. Кривов'язюк і М. Шульга досліджують методичні засади аналізу розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Автори підкреслюють, що наявні методичні підходи мають системні недоліки, оскільки часто не дозволяють сформувати адекватну модель оцінювання стану та розвитку ЗЕД [33, с. 136-137]. Для розв'язання цієї проблеми запропоновано вдосконалений методичний підхід, який передбачає систематизацію методів аналізу, групування показників, побудову

концептуальної моделі та формування рекомендацій за результатами аналітичного обстеження [33, с. 138-140]. Такий підхід дає змогу оцінювати не лише поточну ефективність ЗЕД, а й її розвиток у динаміці.

Т. Талах і В. Талах розглядають методику аналізу ЗЕД як основу інформаційного забезпечення управління. Автори виділяють такі напрями оцінювання: результативність зовнішньоторговельних операцій, конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках, ризики та загрози комерційній діяльності [57]. У роботі доведено, що підвищення ефективності управління ЗЕД потребує сучасних методів аналізу й якісної інформаційної бази, оскільки без достовірної інформації неможливо правильно оцінити результативність експортно-імпортних рішень.

О. Микитин акцентує увагу на діагностуванні як елементі системи управління експортно-імпортною діяльністю підприємств в умовах турбулентності. Автор пропонує поетапний процес діагностування, який має охоплювати показники, індикатори, оцінювання, планування та прогнозування [43]. Методичне значення цього підходу полягає у переході від статичної оцінки минулих результатів до управлінської діагностики, яка дозволяє виявляти проблеми, прогнозувати ризики та коригувати рішення у сфері ЗЕД.

Т. Куценко, С. Альошин та О. Заїка досліджують інформаційне забезпечення й облік в управлінні ЗЕД в умовах цифровізації. Автори обґрунтовують, що систематизована інформація є передумовою ефективного управління ЗЕД, а цифрові технології мають забезпечувати збір, аналіз і використання інформації про ринки, конкурентів, ризики та можливості [40, с. 100-101]. У межах методики оцінювання результативності цей підхід розширює систему показників за рахунок цифрово-аналітичних індикаторів: швидкості оновлення інформації, точності прогнозування, автоматизації процесів, інтеграції даних і якості управлінської аналітики [40, с. 101].

Т. Воскресенська та Б. Вінярський досліджують обліково-аналітичне забезпечення ЗЕД у розрізі її видів. Автори наголошують, що кожен вид зовнішньоекономічної операції має специфіку документування, договірною

оформлення, бухгалтерського відображення та звітності [13]. З позицій оцінювання результативності це означає, що методика аналізу ЗЕД має враховувати не лише економічні показники, а й якість документального супроводу, повноту облікової інформації, відповідність контрактів і достовірність фінансової, податкової та статистичної звітності.

Н. Петришин і Т. Яремчук пропонують оцінювати результативність управління ЗЕД через систему КРІ працівників зовнішньоекономічного підрозділу. Авторки обґрунтовують технологію розроблення ключових показників ефективності працівників ЗЕД, поєднуючи їх із ціннісно-цільовим управлінням, компетентностями, мотивацією, навчанням і розвитком персоналу [49]. Даний підхід є важливим, оскільки переносить оцінювання результативності ЗЕД із суто фінансової площини в управлінсько-поведінкову: ефективність ЗЕД залежить від якості роботи персоналу, виконання контрактів, швидкості комунікацій, професійних компетентностей і здатності досягати цільових показників.

В. Купріянов у статті про змістовне визначення ефективності експортно-імпоротної діяльності пропонує модель, яка включає стратегування, функції та методи управління, експортно-імпортний потенціал, критерії, систему показників, додатне сальдо, фактори впливу й управлінські рішення [38, с. 185-186]. Автор визначає ефективність експортно-імпоротної діяльності через досягнення оптимальних економічних результатів, максимізацію додатного сальдо та мінімізацію витрат за умови повного використання потенціалу підприємства. Методично цінним є поєднання концептуальної моделі з факторним аналізом і регресійним моделюванням, що дозволяє виявляти вплив макроекономічних факторів на результативність ЗЕД.

М. Ковальова аналізує оптимізацію експортно-імпортних операцій в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Авторка пропонує розглядати результативність управління ЗЕД через здатність підприємства мінімізувати торговельний дефіцит, подолати сировинну спрямованість експорту, автоматизувати аналіз митних правил, валютних коливань і логістичних ризиків [28]. Особливістю підходу є включення до методики оцінювання таких

інструментів, як комплаєнс-моніторинг і автономні ІІІ-агенти, що дають змогу перейти до оцінки ЗЕД у режимі реального часу.

В. Лопатовський і О. Новіцький досліджують стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій у системі економічної безпеки підприємств. Автори підкреслюють, що результативність ЗЕД повинна оцінюватися не лише через прибутковість операцій, а й через їхній вплив на економічну безпеку, стабільність постачань, збереження ринкових позицій і захищеність підприємства від зовнішніх загроз [41, с. 142-145]. Такий підхід доповнює традиційну методику оцінки показниками безпеки, стійкості та стратегічної доцільності експортно-імпортних рішень.

В. Козуб, О. Кот та С. Каплін досліджують вплив валютного регулювання на показники ефективності ЗЕД підприємств. Автори зосереджують увагу на тому, що валютні обмеження, курсові коливання, правила розрахунків і валютний контроль безпосередньо змінюють оцінку прибутковості, ліквідності, платоспроможності та економічної доцільності зовнішньоекономічних операцій [29]. У межах методики оцінювання це обґрунтовує необхідність виокремлення блоку валютної ефективності, валютних ризиків і чутливості фінансового результату ЗЕД до зміни валютного курсу.

О. Скорик розкриває парадигму інтегрованого комплаєнс-моніторингу в системі обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічних операцій. Автор визначає комплаєнс-моніторинг як інструмент системного управління відповідністю, який поєднує контрольну, аналітичну, превентивну та стратегічну функції обліку [54, с. 41-42]. Для методики оцінки результативності ЗЕД це означає необхідність оцінювати не лише економічний ефект, а й рівень відповідності операцій митним, податковим, валютним, санкційним, контрактним і міжнародним вимогам.

А. Дунська та І. Харченко аналізують науково-методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу підприємства. Автори доводять, що результат оцінювання залежить від комплексу показників діяльності підприємства, зокрема кількості працівників, основних засобів, власного капіталу та поправочних

коефіцієнтів [18, с. 162-163]. Цей підхід є важливим для оцінки результативності управління ЗЕД, оскільки дозволяє відокремити фактичну ефективність експортних операцій від потенційної здатності підприємства розширювати експорт.

О. Шереметинська та Ю. Варфоломеева досліджують оцінку ефективності імпорتنих операцій підприємств. Авторки пропонують оцінювати імпорт не лише за фактом здійснення закупівлі, а через співвідношення витрат на придбання, митне оформлення, транспортування, зберігання, реалізацію імпортованої продукції та отриманий економічний результат [69, с. 98-100]. Такий підхід конкретизує імпорتنу ефективність як співвідношення результату від використання або продажу імпортованих ресурсів до повних витрат на їх залучення.

О. Вакульчик і Д. Дубицький аналізують ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства через систему абсолютних, відносних і структурних показників [18, с. 75–82]. У цьому підході важливе місце посідають аналіз динаміки експорту й імпорту, структура зовнішньоторговельного обороту, співвідношення експорту та імпорту, рентабельність операцій, а також оцінка факторів, що впливають на зміну фінансового результату. Методика є прикладною, оскільки орієнтована на використання даних звітності підприємства.

І. Кривов'язюк і Н. Тележинська розробляють теоретико-методичне обґрунтування аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства [32]. Автори пропонують поєднувати ресурсний, результативний і факторний підходи, що дає змогу оцінювати не лише кінцевий фінансовий результат, а й рівень використання ресурсів, які забезпечують ЗЕД. Практичне значення такого підходу полягає у можливості виявити резерви підвищення ефективності через оптимізацію витрат та поліпшення структури операцій.

І. Волошан пропонує методичний підхід до оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства. У центрі уваги – показники експортного доходу, витрат на експорт, експортної рентабельності, частки експорту в реалізації, динаміки експортних поставок і результативності використання експортного потенціалу [11, с. 75-76]. Такий підхід є доцільним для підприємств, у яких експорт є основним каналом виходу на зовнішній ринок, оскільки дозволяє оцінити як

економічну ефективність, так і стратегічну сталість експортної діяльності.

На основі узагальнення підходів до оцінки результативності управління ЗЕД в табл. 1.4 сформовані показники та формули оцінки.

Таблиця 1.4 – Узагальнені показники результативності управління ЗЕД

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Темп зростання експорту	$T_e = E_t/E_{t-1} * 100\%$	Показує, як змінився обсяг експорту порівняно з попереднім періодом
Темп зростання імпорту	$T_i = I_t/I_{t-1} * 100\%$	Характеризує зміну імпортних операцій у динаміці
Частка експорту в чистому доході	$\text{Ч}_e = E/D * 100\%$	Показує залежність підприємства від зовнішніх ринків
Частка імпорту у закупівлях	$\text{Ч}_i = I/Z * 100\%$	Визначає рівень імпортозалежності закупівельної діяльності
Зовнішньоторговельний оборот	$O = E + I$	Загальний обсяг зовнішньоекономічних операцій
Сальдо ЗЕД	$C = E - I$	Різниця між експортом та імпортом
Коефіцієнт покриття імпорту експортом	$K_n = E/I$	Показує, наскільки експорт покриває потребу в імпорті
Економічний ефект експорту	$E_e = D_e - B_e$	Абсолютний фінансовий результат від експорту
Рентабельність експорту	$Re = E_e / B_e * 100\%$	Характеризує прибутковість експортних операцій
Економічний ефект імпорту	$E_i = D_i - B_i$	Різниця між вартістю використання/реалізації імпорту та повними витратами на нього
Рентабельність імпортних операцій	$R_i = E_i / B_i * 100\%$	Оцінює прибутковість імпортованої продукції
Індекс експортних цін	$I_{ep} = \sum p_1 q_1 / \sum p_0 q_1$	Відображає зміну експортних цін
Індекс фізичного обсягу експорту	$I_{eq} = \sum p_1 q_1 / \sum p_1 q_0$	Показує зміну фізичного обсягу експорту без впливу цін
Частка своєчасно виконаних контрактів	$\text{Ч}_k = K_{св} / K_{заг}$	Оцінює дисципліну виконання зовнішньоекономічних контрактів
Середня тривалість циклу виконання контракту ЗЕД	$\text{ТЦ}_{зед} = \text{ТК}_{зед} / K_{заг}$	Показує середній час від укладання контракту до завершення операції
Дохід ЗЕД на одного працівника ЗЕД	$\text{КРІ}_{зед} = D_{зед} / \text{П}_{зед}$	Оцінює продуктивність працівників зовнішньоекономічного підрозділу
ROI заходів з удосконалення ЗЕД	$\text{ROI}_{зед} = \text{ДУ}_{зед} / \text{ВУ}_{зед} * 100\%$	Показує окупність управлінських заходів у сфері ЗЕД
Інтегральний індекс результативності ЗЕД	$I_{зед} = \sum w_i z_i$	Дає узагальнену оцінку результативності за системою нормованих показників

Умовні позначення: E – обсяг експорту; I – обсяг імпорту; D – чистий дохід підприємства; Z – загальний обсяг закупівель; D_e – дохід від експорту; B_e – повні витрати на експорт; D_i – вартість використання або реалізації імпортованої продукції; B_i – повні витрати на імпорт; p – експортна ціна; q – кількість експортованої продукції; $K_{св}$ – своєчасно виконаних контрактів по ЗЕД; $K_{заг}$ – загальна кількість контрактів по ЗЕД; $\text{ТК}_{зед}$ – загальна тривалість виконання контрактів по ЗЕД; $D_{зед}$ – дохід від ЗЕД; $\text{П}_{зед}$ – кількість працівників, зайнятих у ЗЕД; $\text{ДУ}_{зед}$ – доходи (вигоди) від удосконалення ЗЕД; $\text{ВУ}_{зед}$ – витрати (втрати) від удосконалення ЗЕД; w_i – вага показника результативності управління ЗЕД; z_i – значення показника результативності управління ЗЕД.

Сформовано автором на основі джерел [11; 13; 15; 18; 24; 28; 29; 32; 33; 38; 40; 41; 42; 49; 54]

Отже, методика оцінки результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства має бути комплексною і включати не лише традиційні показники експорту, імпорту, сальдо та рентабельності, а й KPI персоналу, логістичні індикатори та інтегральну оцінку. Найбільш обґрунтованою є поетапна методика, яка передбачає: формування цілей оцінювання; вибір інформаційної бази; групування показників; розрахунок фінансових, операційних, валютних, ризикових і кадрових індикаторів; нормування показників; побудову інтегрального індексу; інтерпретацію результатів; розроблення управлінських рішень щодо підвищення результативності ЗЕД.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КОТЕКНА УКРАЇНА ЛІМІТЕД» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

2.1. Організаційно-економічні умови зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Котекна Україна Лімітед» (далі – ТОВ «Котекна Україна Лімітед») є юридичною особою, що функціонує у сфері технічних випробувань, досліджень, інспекції, лабораторного аналізу та сертифікації. За офіційною сторінкою корпорації Котекна, [1], підприємство надає бізнесу в Україні послуги тестування, інспектування та сертифікації (послуги ТІС), які спрямовані на полегшення торгівлі, підвищення безпечності та ефективності ланцюгів постачання. Основний офіс і локація компанії розташовані в м. Одеса, за адресою: Люстдорфська дорога, 140-А, бізнес-центр «Вузовський» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Організаційні характеристики ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Ознака	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Котекна Україна Лімітед»
Код ЄДРПОУ	32521869
Дата державної реєстрації	16.07.2003
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Засновники юридичної особи	Котекна Інспекшн СА, Швейцарія, м. Женева, 1206, вул. Авеню Пешьє, 41, частка в статутному фонді: 99,9997% Котекна СА, Швейцарія, м. Женева, 1206, вул. Авеню Пешьє, 41, частка в статутному фонді: 0,0002%
Юридична адреса	65114, м. Одеса, Люстдорфська дорога, 140-А
Керівник	Купріков Владислав Олександрович
Статутний капітал	98092 тис. грн
Основний КВЕД	71.20 – технічні випробування та дослідження
Система оподаткування	Загальна система; платник ПДВ

Сформовано автором на основі [1-3]

Як свідчить табл. 2.1, за корпоративною належністю ТОВ «Котекна Україна Лімітед» є частиною міжнародної групи «Котекна». Засновником українського товариства зазначено Котекна Інспекшн СА зі Швейцарії з часткою майже 100%, а

серед кінцевих бенефіціарних власників у відкритих даних вказано також представника Котекна СА [3]. На глобальному рівні компанія «Котекна» позиціонує себе як міжнародний постачальник послуг тестування, інспекції та сертифікації у шести секторах: сільське господарство, харчова продукція, мінерали й метали, споживчі товари, фармацевтика, державні й торговельні рішення; група має понад 6000 працівників і працює більш ніж у 50 країнах [2].

Ключова спеціалізація підприємства пов'язана з інспекцією вантажів, лабораторними випробуваннями, контролем якості, сертифікацією та оцінкою відповідності. Для аграрного сектору корпорація «Котекна» декларує послуги з інспекції та тестування сільськогосподарської продукції, що охоплюють моніторинг, зважування, відбір зразків, тестування, верифікацію та сертифікацію аграрних товарів і процесів на різних етапах виробництва [1]. Це дозволяє розглядати ТОВ «Котекна Україна Лімітед» як інфраструктурного учасника агропродовольчого ринку, який забезпечує підтвердження якості та відповідності продукції вимогам внутрішньої й міжнародної торгівлі.

У сфері харчової безпеки корпорація «Котекна» надає аналітичні послуги для контролю ланцюга постачання харчової продукції; лабораторії групи спеціалізуються на хімічному, біохімічному, мікробіологічному та сенсорному аналізі харчових продуктів, інгредієнтів, кормів, органічної продукції, добавок і матеріалів, що контактують із харчовими продуктами [2]. Це формує економічну роль підприємства як посередника довіри між виробниками, трейдерами, експортерами, імпортерами та регуляторними чи контрактними вимогами ринків.

Важливою організаційною ознакою підприємства є наявність акредитованої випробувальної та сертифікаційної інфраструктури. У переліку НААУ [48] зазначено випробувальну лабораторію ТОВ «Котекна Україна Лімітед» з підтвердженням відповідності ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019; сфера випробувань охоплює зернові, бобові, олійні культури, продукцію їх переробки, харчову продукцію, продукцію рослинного походження, олії, прянощі, горіхи, цукор, дослідження ДНК рослин і тварин, фітопатогенні мікроорганізми, алергени, фітосанітарну експертизу та вміст ГМО. Крім того, орган із сертифікації ТОВ

«Котекна Україна Лімітед» акредитований за ДСТУ EN ISO/IEC 17065:2019 на період 04.05.2023-03.05.2028 у сфері харчової продукції та продовольчої сировини.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства потребує оцінки не лише обсягів реалізації, а й ресурсної бази, продуктивності персоналу, прибутковості та структури капіталу, оскільки саме ці показники визначають здатність підприємства забезпечувати стабільне виконання контрактів, проходження процедур інспекції, сертифікації та обслуговування міжнародних торговельних потоків. Дані табл. 2.2 дають змогу оцінити масштаби діяльності ТОВ «Котекна Україна Лімітед» та виявити фінансово-економічні передумови його участі у сфері зовнішньоекономічного супроводу товарних операцій.

Таблиця 2.2– Показники розмірів та результатів господарської діяльності ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025р. до 2021р.	
						+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, чол.	138	130	139	138	131	-7	94,93
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	89986,3	89629,3	97779,0	109482,7	112804,0	22817,7	125,36
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн.	107418,6	115758,0	120840,2	160447	197405,3	89986,8	183,77
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	39044,8	77398,1	81409,8	88865,4	91147,1	52102,3	233,44
Середньорічна вартість позикового капіталу, тис. грн.	50941,5	12231,2	16369,2	20617,3	21656,9	-29284,6	42,51
Чистий дохід від реалізації разом, тис. грн.	126529,1	132236,8	230783,6	238348,2	228611,3	102082,2	180,68
на 1 працівника, тис. грн.	916,9	1017,2	1660,3	1727,2	1745,1	828,2	190,33
на 1 грн. активів, грн.	1,41	1,48	2,36	2,18	2,03	0,6	144,13
Чистий прибуток (+); збиток (-) разом, тис. грн.	-21542,2	180,3	7843,2	2872,9	-2504,6	19037,6	x
на 1 працівника, тис. грн.	-156,1	1,4	56,4	20,8	-19,1	137,0	x
на 1 грн. активів, грн.	-0,239	0,002	0,080	0,026	-0,022	0,217	x

Розраховано автором згідно даних [1-3] та Додатків А-В

За показниками табл. 2.2 ТОВ «Котекна Україна Лімітед» можна охарактеризувати як підприємство середнього розміру з тенденцією до укрупнення

економічного потенціалу. Про це свідчить те, що чисельність персоналу протягом 2021-2025 р.р. залишалася відносно стабільною на рівні 130-139 осіб, тобто підприємство є середнім за кадровим масштабом, а чистий дохід зріс із 126,5 млн. грн. до 228,6 млн. грн, що вказує на суттєве розширення обсягів діяльності.

Водночас зменшення чисельності працівників на 7 осіб [3] при зростанні доходу на 80,7 % означає, що збільшення розміру підприємства відбувалося не за рахунок нарощування персоналу, а переважно через підвищення продуктивності праці, розширення клієнтської бази, збільшення обсягів наданих послуг та зміцнення матеріально-технічної бази. Додатковим підтвердженням є зростання активів на 25,4 %, основних засобів – на 83,8 % та власного капіталу – у 2,3 рази. Це свідчить про оновлення матеріально-технічної бази, що є важливим для підприємства, діяльність якого пов'язана з технічними випробуваннями, інспекцією, лабораторним аналізом і сертифікаційним супроводом зовнішньоекономічних операцій.

Позитивною тенденцією є суттєве зміцнення власного капіталу, так як його середньорічна вартість збільшилася з 39 млн. грн. у 2021 р. до 91,1 млн. грн. у 2025 р., тобто у 2,3 рази. Одночасно середньорічна вартість позикового капіталу скоротилася на 29,3 млн. грн., або в 2,1 рази проти рівня 2021 р. Така зміна структури капіталу свідчить про зниження боргового навантаження та посилення фінансової автономії підприємства, що є важливим чинником стабільності при роботі з міжнародними контрагентами.

При цьому позитивна динаміка доходів не супроводжувалася стійким зростанням прибутковості. У 2021 р. підприємство мало значний збиток у розмірі 21,5 млн. грн.; у 2022-2024 р.р. ситуація покращилася, і компанія отримувала прибуток, найбільший обсяг якого зафіксовано у 2023 р. – 7,8 млн. грн. Проте у 2025 р. знову сформувався збиток у сумі 2,5 млн. грн., що вказує на нестабільність фінансового результату та можливе зростання витрат, пов'язаних із забезпеченням операційної діяльності, лабораторно-інспекційної інфраструктури або адаптацією до змін зовнішньоторговельного середовища.

Отже, у 2021-2025 р.р. ТОВ «Котекна Україна Лімітед» характеризувалося зростанням масштабів діяльності, підвищенням продуктивності праці, розширенням активів і посиленням власної капітальної бази. Разом із тим нестійкість чистого фінансового результату, особливо повернення до збитковості у 2025 р., свідчить про необхідність удосконалення управління витратами, підвищення маржинальності послуг та посилення контролю ефективності операційної діяльності у сфері зовнішньоекономічного обслуговування.

За організаційними параметрами підприємство зберігає ознаки середнього за чисельністю персоналу, але за економічними показниками демонструє розширення масштабів діяльності та посилення ресурсного потенціалу, що створює передумови для активнішої участі у сфері супроводу зовнішньоекономічних операцій. Проте нестабільність прибутковості свідчить, що збільшення розміру підприємства поки не повністю трансформується у стійке зростання фінансового результату.

На рис. 2.1 наведена зміна середньорічної кількості працівників підприємства за 2021-2025 р.р.

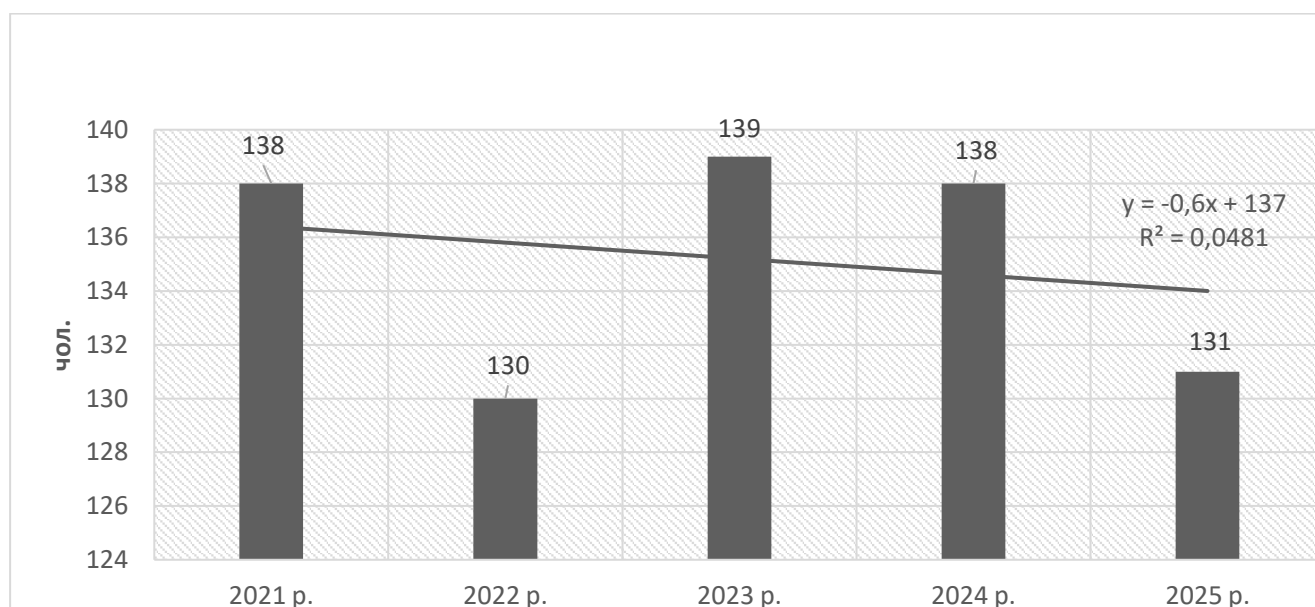


Рисунок 2.1 – Динаміка середньорічної кількості працівників ТОВ «Котекна Україна Лімітед», чол.

Створено автором згідно даних [1-3] та Додатків А-В

Дані рис. 2.1 свідчать, що рівняння лінійної регресії середньорічної кількості працівників ТОВ «Котекна Україна Лімітед» має вигляд $y = -0,6x + 137$ і свідчить про дуже слабку спадну тенденцію чисельності персоналу підприємства:

коефіцієнт при змінній x дорівнює $-0,6$, тобто в середньому за кожен наступний рік кількість працівників умовно зменшувалася на 0,6 особи. Такий темп скорочення є незначним, тому його не можна трактувати як суттєве зменшення трудового потенціалу підприємства.

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,0481$ означає, що лише 4,8 % варіації чисельності працівників пояснюється лінійним трендом часу. Відповідно, понад 95,2 % змін чисельності персоналу зумовлені іншими факторами або випадковими коливаннями, а не сталою часовою тенденцією. Це підтверджує, що модель має дуже низьку пояснювальну здатність і не є надійною для прогнозування чисельності працівників.

Отже, динаміка середньорічної кількості працівників ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в 2021-2025 р.р. характеризується відносною стабільністю з незначним формальним зниженням, а отримане рівняння регресії лише фіксує слабкий спадний напрям, який статистично та економічно не має істотного значення. У контексті оцінки розміру підприємства це означає, що кадровий масштаб компанії залишався майже незмінним, тоді як зростання доходу, активів і основних засобів відбувалося переважно за рахунок підвищення продуктивності та розширення економічного потенціалу, а не через збільшення чисельності персоналу.

Аналіз продажів є важливим показником результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Рівняння поліноміальної регресії обсягів продажу (чистого доходу від реалізації, тис. грн.) ТОВ «Котекна Україна Лімітед» $y = -8705,1x^2 + 83258x + 37283$ при $R^2 = 0,8319$ свідчить, що динаміка чистого доходу від реалізації ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в 2021-2025 р.р. має нелінійний характер. Коефіцієнт детермінації показує, що поліноміальна модель пояснює 83,2 % варіації обсягів продажу, тобто достатньо добре описує фактичну зміну доходу за аналізований період.

Додатний коефіцієнт при x (83258) відображає загальну тенденцію до зростання чистого доходу, тоді як від'ємний коефіцієнт при x^2 (-8705,1) свідчить про уповільнення темпів приросту. Це означає, що у перші роки досліджуваного

періоду дохід підприємства зростає швидко, особливо у 2023-2024 р.р., проте в 2025 р. зростання припинилося і відбулося певне зниження обсягів реалізації.

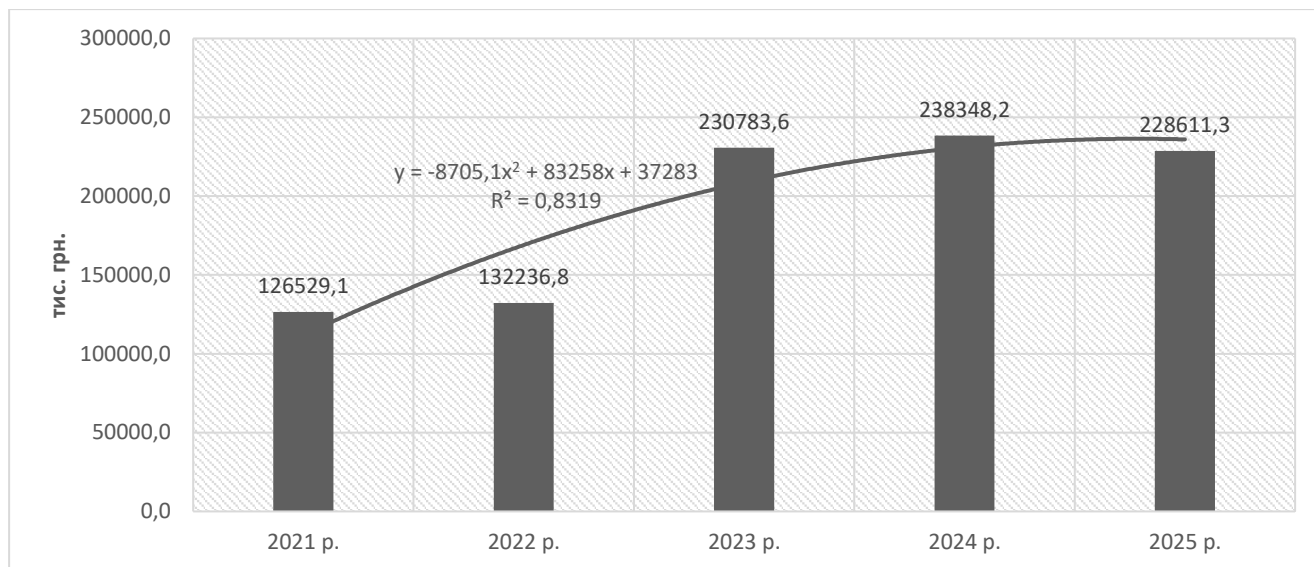


Рисунок 2.2 – Динаміка продажів ТОВ «Котекна Україна Лімітед», тис. грн.

Створено автором за даними [3]

З економічної точки зору така модель відображає ситуацію, коли підприємство змогло суттєво наростити обсяги діяльності після 2021 р., але надалі зіткнулося з обмеженнями подальшого розширення продажу. Для підприємства, що працює у сфері інспекційних, лабораторних і сертифікаційних послуг для зовнішньоекономічних операцій, це може бути пов'язано зі змінами попиту на послуги, коливаннями експортної активності, логістичними обмеженнями, насиченням наявного сегмента ринку або зростанням операційних витрат.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства безпосередньо залежить від його здатності формувати стабільні доходи, контролювати витрати та забезпечувати фінансову результативність послуг, пов'язаних з інспекцією, сертифікацією, лабораторним аналізом і супроводом міжнародних товарних потоків. Дані табл. 2.3 дають змогу оцінити, наскільки фінансові результати ТОВ «Котекна Україна Лімітед» створюють економічні передумови для ефективної участі підприємства у сфері зовнішньоекономічного обслуговування.

Дані табл. 2.3 свідчать, що за період 2021-2025 р.р. підприємство суттєво наростило обсяги доходів від основної діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 102,1 млн. грн., або на 80,7 %, що свідчить про розширення

масштабів господарювання та зростання попиту на послуги підприємства у сфері технічних випробувань, інспекції, контролю якості та сертифікаційного забезпечення торговельних операцій.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати господарювання ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025р. до 2021р.	
						+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	126529,1	132236,8	230783,6	238348,2	228611,3	102082,2	180,7
Інші операційні доходи	6477,4	2976,9	1862,4	5433,5	4888,3	-1589,1	75,5
Інші доходи	550,4	2786,1	572,7	136,3	1105,4	555,0	200,8
Разом доходи	133556,9	137999,8	233218,7	243918	234605	101048,1	175,7
Собівартість реалізованої продукції	98774,6	101023,5	184049,5	192082,9	181054	82279,4	183,3
Інші операційні витрати	43699,6	36779,9	41236,3	48946	55748,5	12048,9	127,6
Інші витрати	12624,9	16,1	89,7	16,2	307,1	-12317,8	2,4
Разом витрати	155099,1	137819,5	225375,5	241045,1	237109,6	82010,5	152,9
Фінансовий результат до оподаткування	-21542,2	180,3	7843,2	2872,9	-2504,6	19037,6	11,6
Чистий прибуток (+); збиток (-)	-21542,2	180,3	7843,2	2872,9	-2504,6	19037,6	11,6

Розраховано автором згідно даних [3] та Додатків А-В

Загальна сума доходів також зросла – з 133,6 млн. грн. у 2021 р. до 234,6 млн. грн. у 2025 р., тобто на 101 млн. грн, або на 75,7 %. Найбільший обсяг доходів було отримано у 2024 р. – 243,9 млн. грн., після чого в 2025 р. відбулося певне зниження. Така динаміка може свідчити про досягнення підприємством високого рівня ділової активності у 2023-2024 р.р. та подальше часткове уповільнення обсягів реалізації у 2025 р. внаслідок більш складної воєнної ситуації в Одеській області.

Разом із тим, зростання доходів супроводжувалося істотним збільшенням витрат. Собівартість реалізованої продукції зросла з 98,8 млн. грн. у 2021 р. до 181,1 млн. грн. у 2025 р., тобто, на 82,3 млн. грн., або на 83,3 %. Темп зростання собівартості був вищим, ніж темп зростання чистого доходу, що є негативною ознакою, оскільки вказує на послаблення ефективності основної діяльності.

Загальні витрати підприємства збільшилися зі 155,1 млн. грн. у 2021 р. до 237,1 млн. грн у 2025 р., або на 82 млн. грн. Хоча їх темп зростання (52,9 %) був нижчим, ніж темп зростання доходів, у 2025 р. витрати знову перевищили доходи,

що призвело до формування збитку. Це відбулося внаслідок зростання інших операційних витрат на 12 млн. грн., або на 27,6 %, що пов'язане з адміністративними, логістичними, організаційними чи операційними витратами, необхідними для підтримки зовнішньоекономічної діяльності. З огляду на ці зміни, фінансовий результат підприємства мав нестабільну динаміку. У 2021 р. ТОВ «Котекна Україна Лімітед» отримало збиток у розмірі 21,5 млн. грн., у 2022 р. вийшло на незначний прибуток – 180,3 тис. грн., в 2023 р. досягло найкращого результату за період – 7,8 млн. грн прибутку. У 2024 р. прибуток зменшився до 2,9 млн. грн, а у 2025 р. підприємство знову отримало збиток у сумі 2,5 млн. грн.

Отже, у 2021-2025 р.р. підприємство демонструвало позитивну динаміку доходів і розширення масштабів діяльності, що є важливою передумовою розвитку його зовнішньоекономічного потенціалу. Водночас нестабільність чистого фінансового результату та повернення до збитковості у 2025 р. свідчать про те, що зростання реалізації не забезпечило достатньої стійкості прибутковості, що вказує на необхідність посилення контролю собівартості, оптимізації інших операційних витрат і підвищення маржинальності послуг, які підприємство надає у сфері супроводу зовнішньоекономічних операцій.

У зв'язку з цим, рис. 2.4 відображає нестійку, але загалом покращену порівняно з 2021 р. динаміку рівня рентабельності ТОВ «Котекна Україна Лімітед».

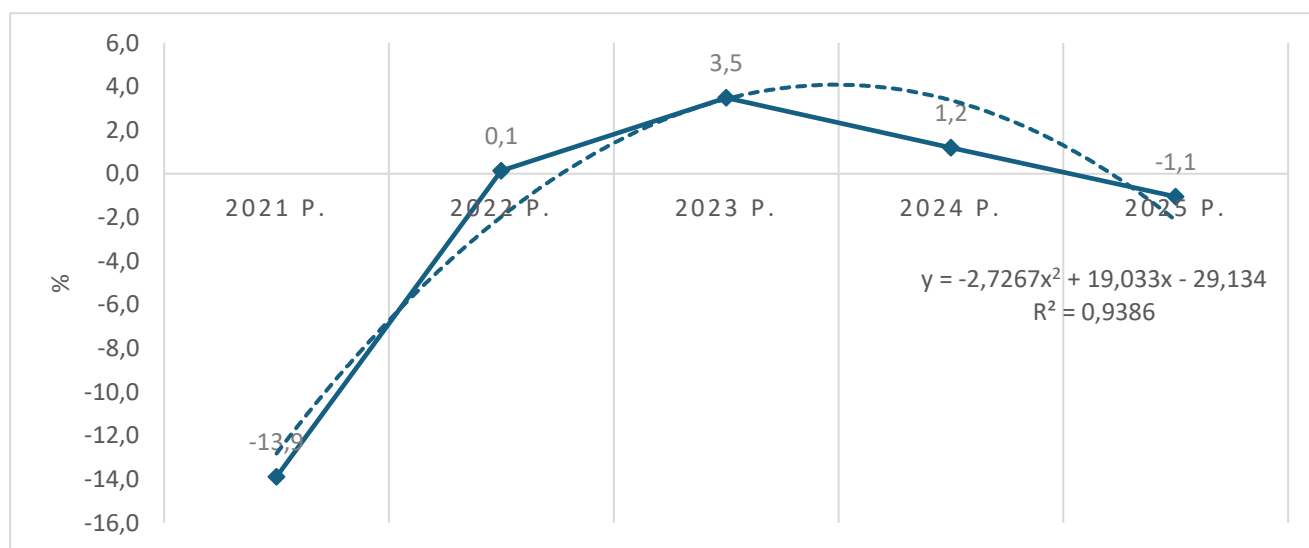


Рисунок 2.4 – Динаміка рівня рентабельності (+); збитковості (-) ТОВ «Котекна Україна Лімітед», %

Створено автором на основі даних [3]

У 2021 р. підприємство мало значний рівень збитковості (-13,9 %), що свідчить про перевищення витрат над доходами та низьку фінансову результативність господарювання. Уже у 2022 р. ситуація суттєво покращилася, так як показник досяг майже беззбиткового рівня – 0,1 %, тобто підприємство фактично вийшло на межу окупності діяльності.

Найкращий фінансовий результат за досліджуваний період спостерігався у 2023 р., коли рівень рентабельності становив 3,5 %. Це свідчить про найвищу ефективність господарювання у 2021–2025 рр. та про те, що зростання доходів у цей період забезпечило позитивний фінансовий результат. Однак у 2024 р. рентабельність знизилася до 1,2 %, а у 2025 р. підприємство знову перейшло до збитковості на рівні -1,1 %.

Поліноміальна лінія тренду має вигляд $y = -2,7267x^2 + 19,033x - 29,134$ при $R^2 = 0,9386$. Високе значення коефіцієнта детермінації означає, що побудована трендова модель пояснює 93,86 % варіації рівня рентабельності (збитковості), тобто, достатньо точно описує фактичну динаміку показника за аналізований період. Водночас від’ємний коефіцієнт при x^2 вказує на дугоподібну траєкторію: спочатку відбувалося швидке покращення фінансової результативності, після чого – її поступове зниження.

Така динаміка свідчить, що ТОВ «Котекна Україна Лімітед» змогло подолати глибоку збитковість 2021 р. і тимчасово забезпечити прибуткову діяльність у 2022–2024 р.р., проте, не сформувало стійкої прибуткової моделі господарювання. В контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю це означає, що зростання обсягів реалізації та попиту на інспекційні, лабораторні й сертифікаційні послуги не гарантувало стабільної рентабельності через підвищення собівартості та інших операційних витрат. Отже, ключовим управлінським завданням підприємства є не лише нарощування доходів, а й посилення контролю витрат, підвищення маржинальності послуг і забезпечення стабільного прибуткового результату.

2.2. Стан зовнішньоекономічної діяльності фірми

Згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічна діяльність трактується як діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарювання, побудована на взаємовідносинах між ними, що може здійснюватися як на території України, так і за її межами. В цьому контексті зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Котекна Україна Лімітед» має переважно сервісний, інспекційно-аналітичний та сертифікаційний характер. Основним видом економічної діяльності підприємства є 71.20 «Технічні випробування та дослідження», а офіційна сторінка корпорації Котекна [1] визначає його діяльність України як надання послуг тестування, інспектування та сертифікації (ТІС), що сприяють торгівлі та підвищують безпечність і ефективність ланцюгів постачання. Перелік послуг ТОВ «Котекна Україна Лімітед» у контексті зовнішньоекономічної діяльності можна охарактеризувати як комплекс інспекційних, лабораторно-аналітичних, сертифікаційних і документально-супровідних послуг, спрямованих на забезпечення якості, безпечності та відповідності аграрної й харчової продукції вимогам міжнародних ринків.

Підприємство не є класичним експортером товарної продукції, однак його діяльність безпосередньо пов'язана із забезпеченням експортно-імпортних операцій інших суб'єктів господарювання, оскільки воно надає послуги з технічних випробувань, лабораторного аналізу, інспекції, контролю якості, сертифікації та підтвердження відповідності продукції (табл. 2.4).

Насамперед діяльність ТОВ «Котекна Україна Лімітед» можна віднести до такого виду ЗЕД, як надання послуг суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарювання. Закон прямо передбачає можливість надання виробничих, консультаційних, маркетингових, посередницьких, агентських, управлінських, облікових, аудиторських та інших послуг, які не заборонені законодавством України. У випадку ТОВ «Котекна Україна Лімітед» такими послугами є інспекційні, лабораторні, сертифікаційні та експертно-аналітичні

послуги, що використовуються при міжнародному русі товарів, зокрема аграрної, харчової та іншої продукції.

Таблиця 2.4 – Види зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Вид ЗЕД згідно законодавства	Характеристика
Надання послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності	Надання інспекційних, лабораторних, сертифікаційних та аналітичних послуг, які використовуються при експортно-імпортних операціях.
Інспекційний та сертифікаційний супровід міжнародної торгівлі	Проведення перевірок, відбору зразків, лабораторного тестування, контролю відповідності, сертифікації продукції та підтвердження якості товарів у міжнародних ланцюгах постачання.
Науково-технічна, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарювання	Використання міжнародних методик випробувань, лабораторних процедур, стандартів сертифікації, аудиту та управління якістю, а також навчання й підготовка спеціалістів на комерційній основі.
Розрахункові операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності	Коли підприємство надає послуги нерезидентам або отримує послуги від іноземних учасників групи Котекна, така діяльність включає кредитні та розрахункові операції між підприємством і вказаними суб'єктами ЗЕД.
Підприємницька діяльність, пов'язана з використанням торговельних марок, ноу-хау та інших нематеріальних об'єктів іноземного походження	Оскільки підприємство діє у структурі міжнародної групи Котекна та використовує її бренд, стандарти, методики й корпоративні рішення, його діяльність може бути пов'язана з використанням нематеріальних активів іноземного походження.
Інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені законом	Підтримка торговельного фінансування, оцінка відповідності, аудит систем, лабораторний аутсорсинг, перевірка вантажів.

Створено автором на основі [1-3; 51]

Окремо діяльність підприємства має ознаки науково-технічної та виробничо-професійної кооперації з іноземними суб'єктами господарювання. Це пояснюється тим, що компанія входить до міжнародної групи Котекна, використовує міжнародні стандарти контролю якості, методики випробувань, лабораторні процедури та корпоративні регламенти, які забезпечують уніфікований підхід до оцінювання продукції у міжнародній торгівлі. Такий вид діяльності відповідає положенням Закону, який відносить наукову, науково-технічну, виробничу, навчальну та іншу кооперацію з іноземними суб'єктами господарювання до видів зовнішньоекономічної діяльності.

Крім того, у діяльності ТОВ «Котекна Україна Лімітед» присутні розрахункові операції між українським суб'єктом ЗЕД та іноземними суб'єктами господарювання. Вони виникають у разі укладання договорів із нерезидентами, отримання оплати за послуги від іноземних контрагентів або здійснення внутрішньогрупових розрахунків у межах міжнародної корпоративної структури. Такі операції також належать до видів зовнішньоекономічної діяльності, передбачених законом.

Також діяльність підприємства пов'язана з використанням нематеріальних активів іноземного походження, зокрема торговельної марки Cotecna, корпоративних стандартів, методик, ноу-хау, програмних і управлінських рішень міжнародної групи. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» відносить до видів ЗЕД підприємницьку діяльність, пов'язану з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності.

Отже, за змістом Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» ТОВ «Котекна Україна Лімітед» здійснює не стільки товарну, скільки сервісно-інфраструктурну зовнішньоекономічну діяльність, що й підтверджує табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники експортно-імпоротної діяльності ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Показники	Обсяг експорту, тис. грн.	Кількість контр-агентів	Кількість операцій	Країна експорту	Обсяг імпорту, тис. грн.	Кількість контр-агентів	Кількість операцій	Країна імпорту
2017 р.	98,8	1	1	Іспанія	77,7	2	1	Туреччина
2018 р.	-	-	-	-	78,5	1	1	Туреччина
2019 р.	97,6	2	1	Японія	396,6	4	3	Китай, Грузія, Туреччина
2020 р.	-	-	-	-	98,5	2	1	Швейцарія
2021 р.	78,8	1	1	Іспанія	-	-	-	-
2022 р.	-	-	-	-	-	-	-	-
2023 р.	-	-	-	-	438,8	2	2	Румунія, Китай
2024 р.	-	-	-	-	5366,6	1	1	Нідерланди
2025 р.	-	-	-	-	-	-	-	-

Створено автором на основі даних [3]

Її основний зміст полягає у наданні послуг, які забезпечують документальне підтвердження якості, безпечності, кількісних і якісних характеристик продукції, що є необхідним для виконання зовнішньоторговельних контрактів. Тому

підприємство виступає важливим інституційним посередником у системі зовнішньоекономічної діяльності, оскільки сприяє зниженню ризиків міжнародної торгівлі, підвищенню довіри між контрагентами та забезпеченню відповідності продукції вимогам зовнішніх ринків.

За даними табл. 2.5 можна відмітити, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в 2017-2025 р.р. мала нерівномірний, епізодичний і переважно імпортно орієнтований характер. Оскільки табл. 2.5 відображає саме митні товарні операції, то можна сказати, що вони не є основним джерелом доходів підприємства (рис. 2.5), оскільки компанія спеціалізується передусім на інспекційних, лабораторних і сертифікаційних послугах, а не на масштабному експорті чи імпорті товарної продукції.

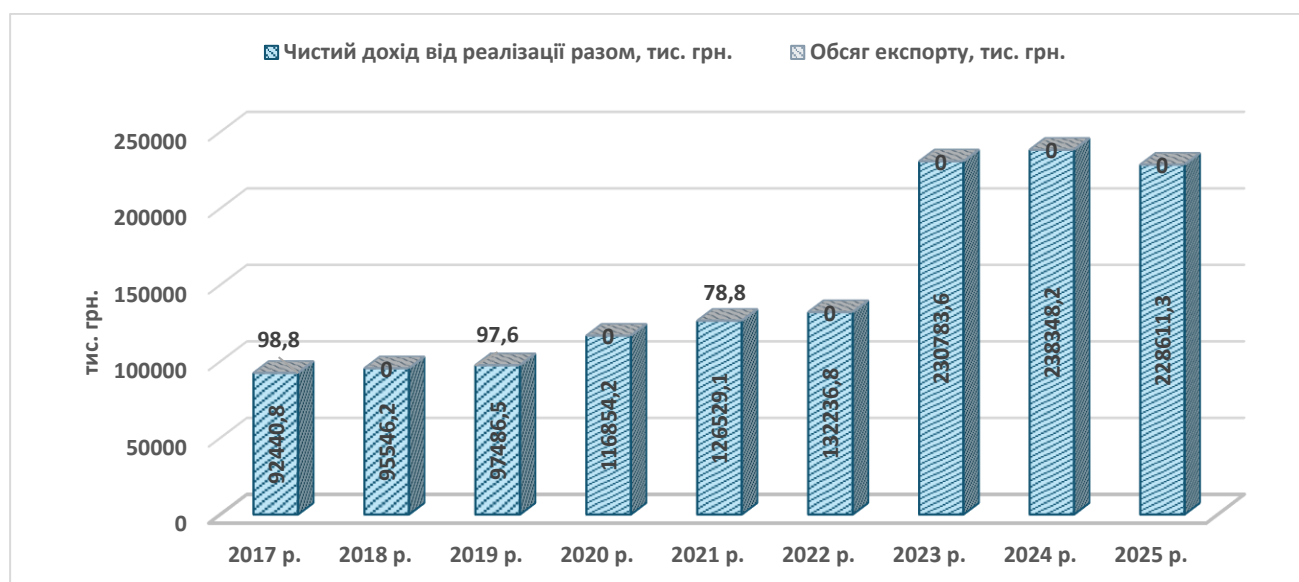


Рисунок 2.5 – Чистий дохід та виручка від експортної діяльності ТОВ «Котекна Україна Лімітед», тис. грн.

Створено автором на основі даних [3]

Експортна діяльність підприємства була незначною за обсягами та здійснювалася лише в окремі роки: у 2017 р. обсяг експорту становив 98,8 тис. грн, у 2019 р. – 97,6 тис. грн, у 2021 р. – 78,8 тис. грн. У 2018, 2020, 2022–2025 рр. експортні операції не зафіксовані. Це свідчить про відсутність сталої експортної моделі та про допоміжний характер експорту в діяльності підприємства. Географія експорту також була вузькою: у 2017 експорт здійснювався до Іспанії – підприємство експортувало лабораторне обладнання: реометри та аналогічні

занурювані прилади, термометри, пірометри, барометри, гігрометри та психрометри, а в 2021 р. до Іспанії було експортовано спецодяг – чоловічі сорочки з короткими рукавами, трикотажні. В 2019 р. до Японії було здійснено експорт жита – 85% експорту для контрагента 1, та кукурудзи – 15 % для контрагента 2. Кількість експортних контрагентів і операцій була мінімальною, що підтверджує разовий характер таких зовнішньоекономічних зв'язків.

ТОВ «Котекна Україна Лімітед» приймає участь в ЗЕД України не прямо, а опосередковано (рис. 2.6). Підприємство позиціонується як учасник ринку ТІС-послуг – Testing, Inspection, Certification, тобто тестування, інспекції та сертифікації, що є особливо важливим для виробників, експортерів і трейдерів агропродовольчої продукції.

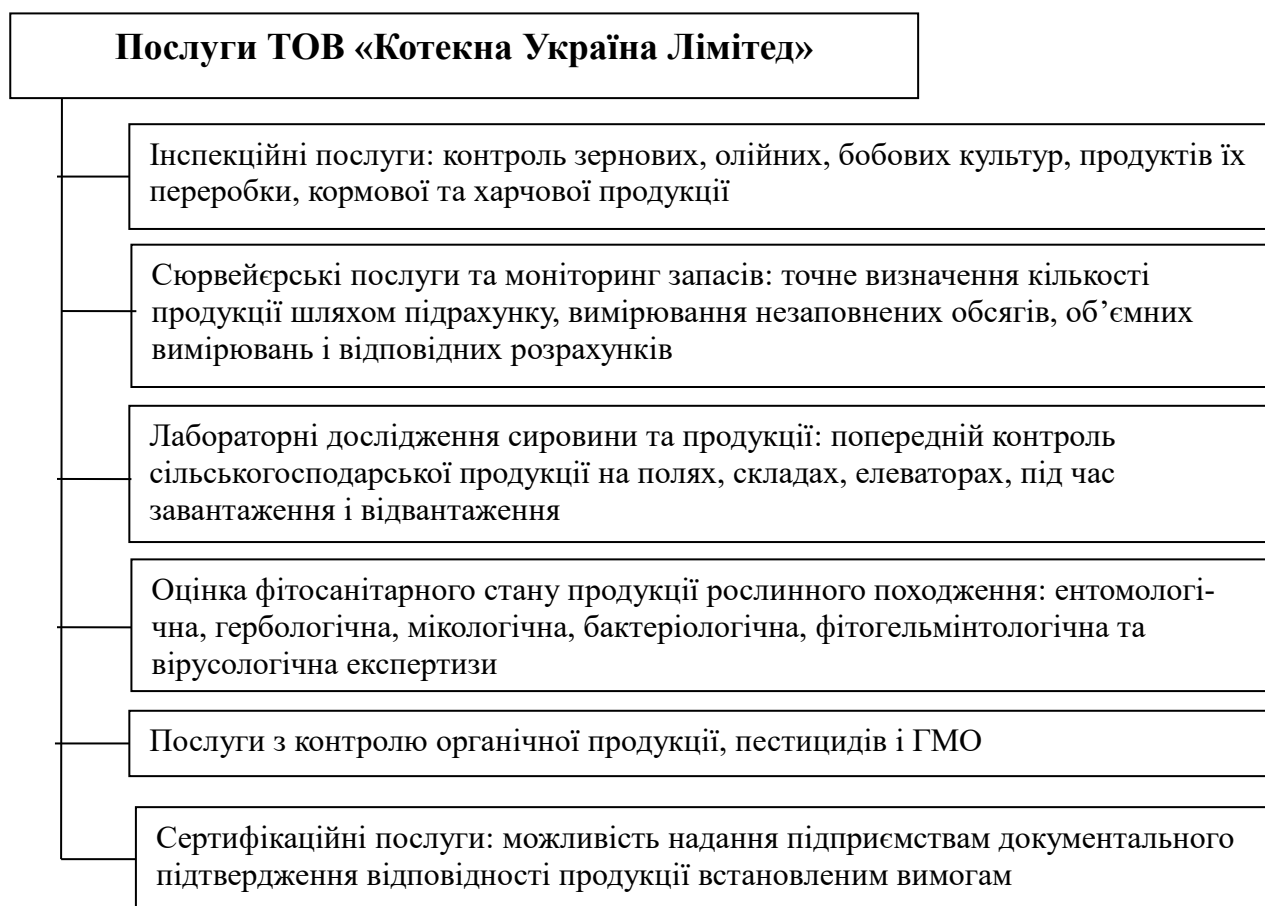


Рисунок 2.6 – Послуги ТОВ «Котекна Україна Лімітед» як інституційного посередника в системі зовнішньоекономічної діяльності України

Створено автором на основі даних [59]

Можна виділити наступні групи послуг, які надає ТОВ «Котекна Україна Лімітед» українським аграрним виробниками-учасникам ЗЕД:

- інспекційні послуги, які охоплюють контроль зернових, олійних, бобових культур, продуктів їх переробки, кормової та харчової продукції. В контексті ЗЕД ці послуги мають ключове значення, оскільки забезпечують перевірку кількісних і якісних параметрів товару на різних етапах логістичного ланцюга: у портах, на елеваторах, підприємствах переробки, під час залізничних, автомобільних і морських відвантажень. Такий контроль мінімізує ризики пошкодження вантажу, торговельного шахрайства, претензій з боку іноземних контрагентів і репутаційних втрат експортерів.

- сюрвейерські послуги та моніторинг запасів. Вони передбачають точне визначення кількості продукції шляхом підрахунку, вимірювання незаповнених обсягів, об'ємних вимірювань і відповідних розрахунків. У зовнішньоекономічній діяльності такі послуги використовуються для підтвердження фактичної наявності товару, контролю складських залишків, забезпечення торговельних і фінансових транзакцій, а також прийняття рішень щодо купівлі-продажу, кредитування, страхування та інвестування.

- лабораторні дослідження сировини та продукції. ТОВ «Котекна Україна Лімітед» виконує попередній контроль сільськогосподарської продукції на полях, складах, елеваторах, під час завантаження і відвантаження, що забезпечує простежуваність продукції в межах міжнародних контрактів GAFTA, FOSFA, GMP+, VLOG, Non-GMO Project та інших схем [1]. Лабораторні послуги охоплюють органолептичні, фізико-хімічні, молекулярно-генетичні, мікробіологічні, імуноферментні, хроматографічні, мас-спектрометричні, атомно-абсорбційні, радіологічні та токсикологічні випробування;

- фітосанітарні дослідження та оцінка фітосанітарного стану продукції рослинного походження. Згідно з матеріалами ProVse, лабораторія проводить ентомологічну, гербологічну, мікологічну, бактеріологічну, фітогельмінтологічну та вірусологічну експертизи, а також базову оцінку якості посівного матеріалу. У

контексті експорту це важливо, оскільки фітосанітарна відповідність є однією з умов допуску аграрної продукції на зовнішні ринки [1-2];

– послуги з контролю органічної продукції, пестицидів і ГМО. Для експортерів агропродовольчої продукції ці послуги мають стратегічне значення, оскільки багато зовнішніх ринків висувають підвищені вимоги до залишків пестицидів, генетично модифікованих організмів, простежуваності та безпечності продукції. ProVse зазначає, що лабораторія ТОВ «Котекна Україна Лімітед» проводить дослідження у сфері органічної продукції, а також має компетенції, пов'язані з VLOG і Non-GMO Project, що розширює можливості української продукції для постачання на міжнародні ринки [59];

– сертифікаційні послуги. У 2023 р. ТОВ «Котекна Україна Лімітед» отримала акредитацію НААУ відповідно до ISO 17065 у сфері сертифікації харчової продукції та продовольчої сировини. Для зовнішньоекономічної діяльності це означає можливість надання підприємствам документального підтвердження відповідності продукції встановленим вимогам, що підвищує довіру іноземних покупців, трейдерів, банків, страхових компаній та інших учасників міжнародної торгівлі [59].

Отже, в контексті ЗЕД ТОВ «Котекна Україна Лімітед» надає не товарно-експортні, а сервісно-інфраструктурні послуги, які забезпечують міжнародну торгівлю аграрною та харчовою продукцією. Їх економічне значення полягає у зниженні ризиків зовнішньоторговельних операцій, підтвердженні якості й безпечності продукції, формуванні доказової бази для контрактів, сертифікатів і лабораторних звітів, а також у підвищенні конкурентоспроможності українських експортерів на міжнародних ринках.

Імпортна діяльність була більш вагомою порівняно з експортом (рис. 2.7). У 2017 р. обсяг імпорту становив 77,7 тис. грн, у 2018 р. – 78,5 тис. грн, у 2019 р. зріс до 396,6 тис. грн, у 2020 р. зменшився до 98,5 тис. грн. У 2021–2022 рр. імпортні операції не здійснювалися, однак у 2023 р. вони відновилися в обсязі 438,8 тис. грн, а у 2024 р. різко зросли до 5366,6 тис. грн. Саме 2024 р. є піковим за весь період, оскільки на нього припадає основна частина імпортних операцій підприємства.

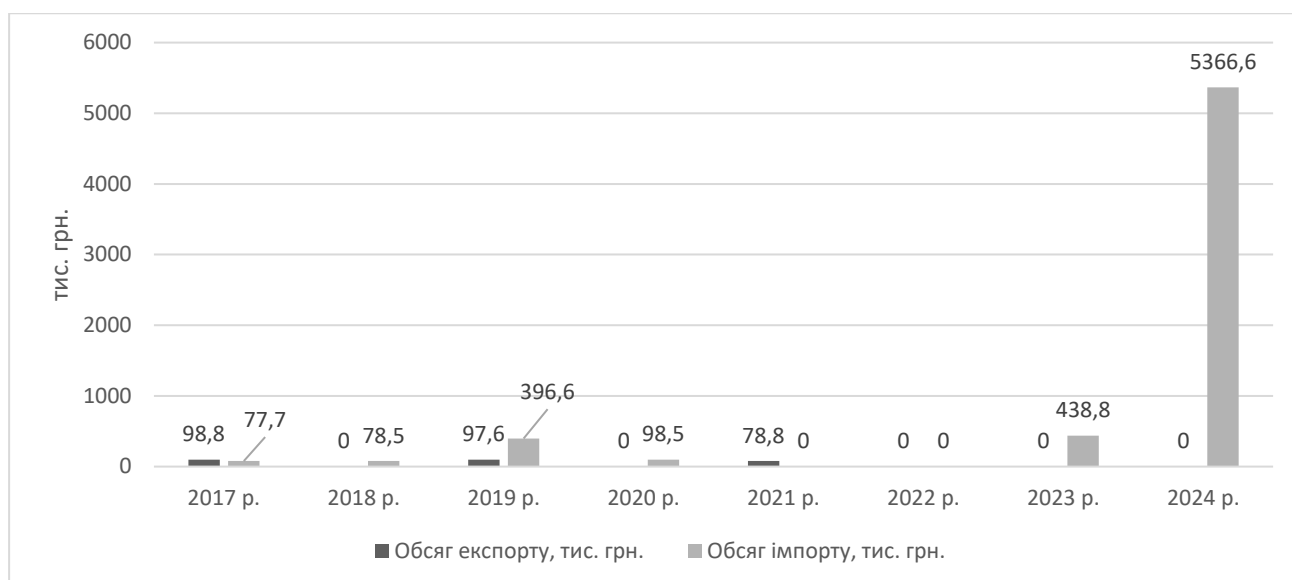


Рисунок 2.7 – Динаміка експорту та імпорту ТОВ «Котекна Україна Лімітед», тис. грн.

Створено автором на основі даних [3]

Загалом за 2017-2025 р.р. сукупний обсяг експорту становив 275,2 тис. грн, тоді як сукупний обсяг імпорту – 6,5 млн. грн. Отже, імпорт перевищував експорт приблизно у 23,5 рази, а зовнішньоторговельне сальдо за весь період було від’ємним (-6,2 млн. грн.). Це означає, що підприємство у товарному аспекті виступало переважно імпортером, а не експортером.

Географія імпорту була ширшою, ніж географія експорту. У різні роки підприємство імпортувало з Туреччини, Китаю, Грузії, Швейцарії, Румунії та Нідерландів. Найбільша кількість імпортних контрагентів спостерігалася у 2019 р. – 4 контрагенти, а найбільша кількість операцій – 3 операції. Проте у 2024 р., попри дуже значний обсяг імпорту, було зафіксовано лише 1 контрагента і 1 операцію, що свідчить про разове придбання значного за вартістю товару, обладнання або іншого ресурсу, необхідного для забезпечення діяльності підприємства. Так, в 2024 р. ТОВ «Котекна Україна Лімітед» закупило прилади та апаратуру для фізичного та хімічного аналізу, що складало 100 % всього імпорту.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Котекна Україна Лімітед» характеризується низькою регулярністю експортних операцій, домінуванням імпорту, вузькою експортною географією та періодичним розширенням імпортних зв’язків. В контексті управління ЗЕД це свідчить, що підприємство не формує

стійкої товарної експортної стратегії, а використовує операції ЗЕД переважно для забезпечення власної операційної діяльності. Найбільш суттєвим управлінським ризиком є концентрація імпорту в окремих роках і в окремих контрагентах, тоді як перспективним напрямом удосконалення ЗЕД може бути диверсифікація постачальників, планування імпортних закупівель і посилення контролю ефективності зовнішньоекономічних витрат. Тому важливим є подальше дослідження результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю фірми.

2.3. Результативність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій

Дослідження організаційної структури дозволяє визначити, наскільки ефективно між підрозділами ТОВ «Котекна Україна Лімітед» розподілені функції щодо супроводу зовнішньоекономічних операцій, роботи з контрагентами, інспекції, лабораторного контролю, сертифікації та документального оформлення послуг. Для підприємства, яке функціонує у сфері технічних випробувань, інспекції та сертифікації, узгодженість дій адміністративно-управлінського персоналу, лабораторій, інспекторів, відділу якості, фінансової та юридичної служб безпосередньо впливає на швидкість виконання замовлень, якість послуг і довіру міжнародних клієнтів. Важливим фактором управління збутовою діяльністю є організаційна структура підприємства, яка складається з п'яти окремих відділів, які виконують одну загальну кінцеву задачу – реалізація покупцям продукції з високим генетичним потенціалом. Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Котекна Україна Лімітед» на рис. 2.8. Як свідчать дані рис. 2.8, організаційна структура ТОВ «Котекна Україна Лімітед» складається з наступних підрозділів:

- адміністративного відділу, в якому працюють директор, адміністратор, адміністратор системи, інженер з охорони праці, інспектор з кадрів, кур'єри (5 ставок), менеджер з логістики підприємства та технічного сервісу колісних

транспортних засобів, офісний службовець (друкарка), та фахівець з фінансового аналізу та 2 прибиральниці;

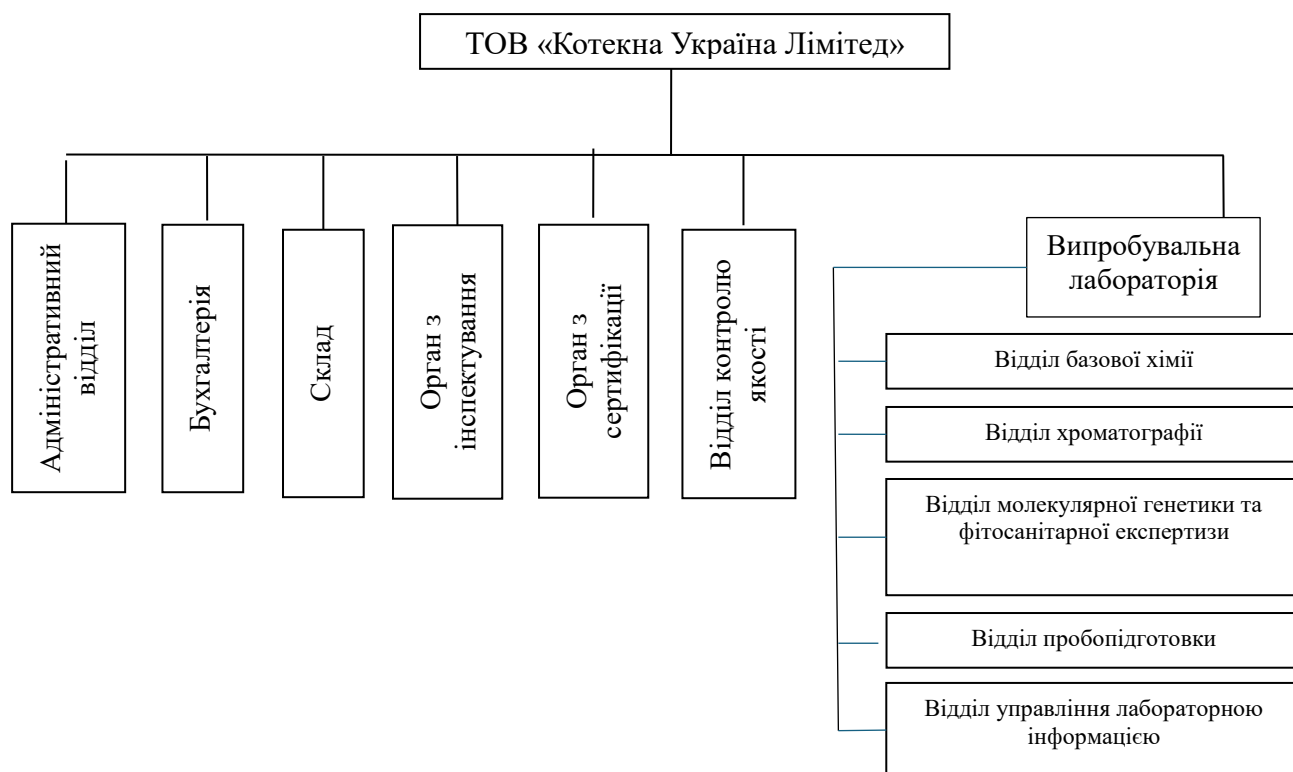


Рисунок 2.8 – Організаційна структура ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Сформовано автором за даними додатку Г

- бухгалтерії, яка складається головного бухгалтера та двох бухгалтерів;
- складу, який обслуговують завідувач складу, заступник завідувача складу та вагар;
- органу з інспектування, в якому працюють заступник директора з розвитку металургійного напрямку, старший сюрвейєр вантажів, 2 сюрвейєри вантажів, 5 інспекторів, 3 регіональні інспектори, менеджер з оперативної діяльності, 2 старших менеджера з комерційної діяльності, старший менеджер з координації інспекцій, менеджер з координації інспекцій, 4 менеджера з координаційної діяльності, 9 менеджерів з організації інспекцій вантажів, старший менеджер по роботі з клієнтами, 4 помічника інспектора, 10 тальманів;
- органу з сертифікації, до якого входять керівник структурного підрозділу із стандартизації, сертифікації та якості, фахівець із стандартизації, сертифікації та якості і агроном;

- відділу контролю якості, в якому працюють менеджер систем якості та фахівець із якості;
- основного підрозділу – випробувальної лабораторії, куди входять п'ять відділів: відділ базової хімії, відділ хроматографії, відділ молекулярної генетики та фітосанітарної експертизи, відділ пробопідготовки та відділ управління лабораторною інформацією.

Аналіз структури управління підприємства дає змогу виявити управлінські дублювання, комунікаційні розриви та резерви підвищення результативності ЗЕД, що є необхідною умовою стабільної роботи підприємства на ринку зовнішньоекономічного супроводу. Наведена на рис. 2.9 структура управління ТОВ «Котекна Україна Лімітед» є: за принципом організаційної побудови галузевою, за характером управлінських зв'язків – лінійно-функціональною, за кількістю рівнів управління – комбінованою (як дво-, так і трирівневою).

На основі рис. 2.9 можна зробити висновок, що структура управління ТОВ «Котекна Україна Лімітед» у 2025 р. має лінійно-функціональний характер із вираженою спеціалізацією за основними напрямками діяльності: лабораторні випробування, інспекція вантажів, стандартизація і сертифікація, комерційна діяльність, фінансово-адміністративне забезпечення та матеріально-технічна підтримка. Вищий рівень управління формують збори засновників, ревізійна комісія та директор, що свідчить про наявність корпоративного контролю й централізованого прийняття стратегічних рішень.

Ключовим центром оперативного управління є директор ТОВ «Котекна Україна Лімітед», якому підпорядковуються основні функціональні напрями.

У структурі чітко виокремлено адміністративно-фінансовий блок, що забезпечує фінансовий облік, кадрове адміністрування, інформаційну підтримку, охорону праці та документообіг, що є необхідним для стабільного функціонування підприємства у сфері зовнішньоекономічного супроводу і представлений головним бухгалтером, старшим бухгалтером, бухгалтером, адміністративним директором, фахівцем з фінансового аналізу, інспектором з кадрів, адміністратором системи, інженером з охорони праці, офісними службовцями та кур'єрами.

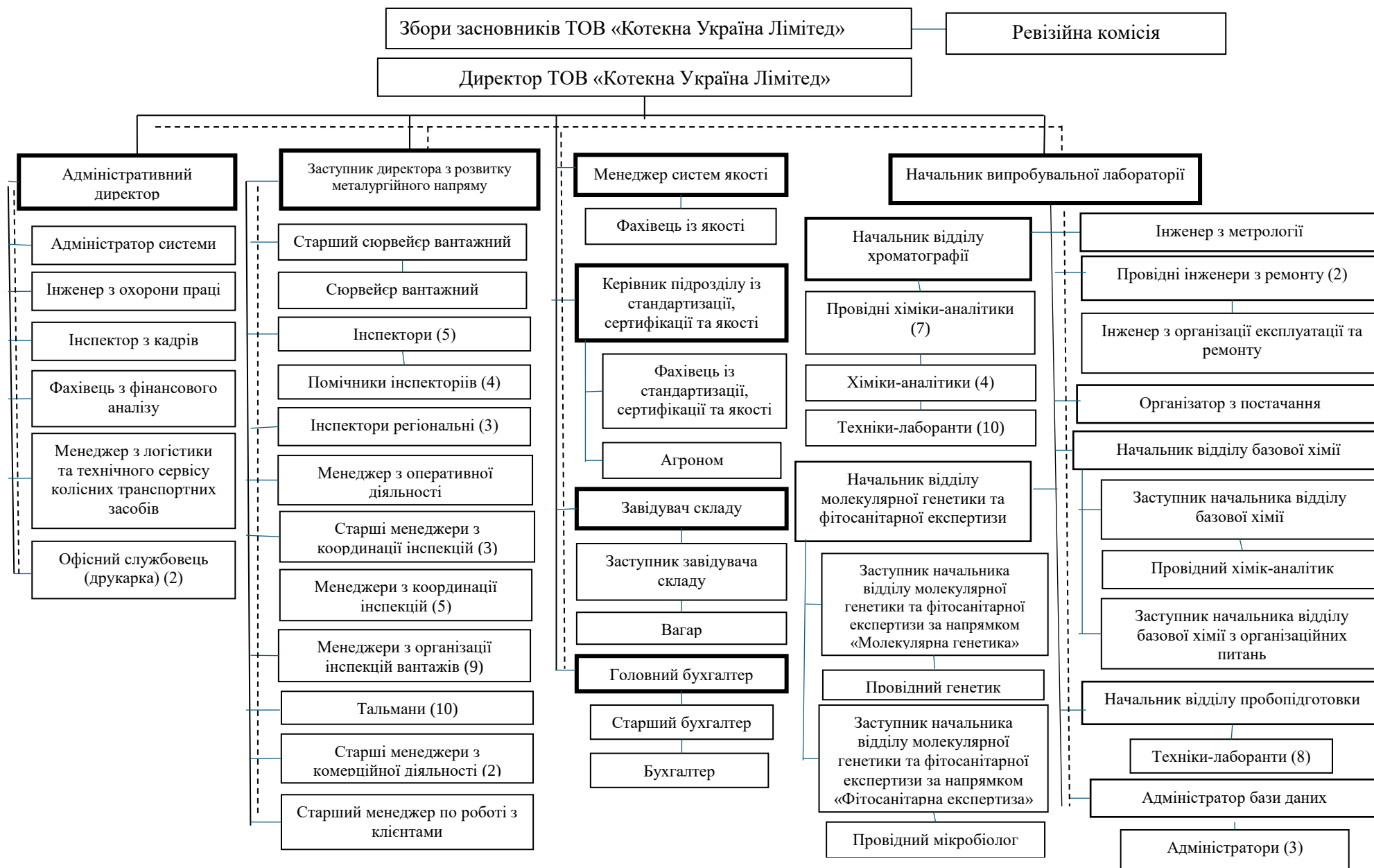


Рисунок 2.9 – Структура управління ТОВ «Котекна Україна Лімітед» (2025 р.)

Побудовано автором на основі Додатку Г

Найбільш розвиненим є виробничо-лабораторний блок, який очолює начальник випробувальної лабораторії. До нього входять відділи базової хімії, хроматографії, молекулярної генетики та фітосанітарної експертизи, пробопідготовки, а також інженерно-технічні та допоміжні посади: адміністратор бази даних, інженер з метрології, інженер з організації експлуатації та ремонту, провідні інженери з ремонту, хіміки-аналітики, лаборанти, генетик, мікробіолог, агроном та адміністратори. Це свідчить, що організаційна структура підприємства орієнтована не лише на управління, а передусім на забезпечення високої якості лабораторно-аналітичних послуг, які є базовими для сертифікації, інспекції та підтвердження відповідності продукції у зовнішній торгівлі.

Окремий функціональний контур формує підрозділ стандартизації, сертифікації та якості, до якого належать керівник відповідного підрозділу, менеджер систем якості, фахівець із якості та фахівець зі стандартизації, сертифікації та якості. Наявність цього блоку є принципово важливою для підприємства типу ТІС, оскільки його діяльність потребує дотримання стандартів, процедур акредитації, внутрішнього контролю якості, простежуваності результатів випробувань і відповідності вимогам клієнтів та міжнародних ринків. Саме цей блок забезпечує інституційну довіру до результатів лабораторних досліджень, інспекційних висновків і сертифікаційних документів.

Важливе місце займає інспекційно-операційний блок, який охоплює старшого сюрвейєра вантажного, сюрвейєра вантажного, інспекторів, помічників інспекторів, регіональних інспекторів, менеджера з оперативної діяльності, менеджерів з координації інспекцій, менеджерів з організації інспекцій вантажів і тальманів. Цей блок безпосередньо пов'язаний із зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки забезпечує контроль вантажів, організацію інспекцій, взаємодію з клієнтами, портами, складами, елеваторами, перевізниками та іншими учасниками логістичного ланцюга. Його наявність підтверджує, що підприємство виконує не лише лабораторні, а й польові, портові та логістично-супровідні функції.

Комерційний напрям представлений старшими менеджерами з комерційної діяльності, старшим менеджером по роботі з клієнтами, менеджерами з організації

інспекцій вантажів, а також заступником директора з розвитку металургійного напрямку. Це свідчить про орієнтацію підприємства на розширення клієнтської бази, обслуговування різних галузевих сегментів і розвиток спеціалізованих напрямів послуг. Наявність окремого металургійного напрямку показує, що підприємство не обмежується аграрною та харчовою продукцією, а потенційно диверсифікує послуги для різних секторів міжнародної торгівлі.

Допоміжну, але важливу роль відіграє складський і матеріально-технічний блок, до якого належать завідувач складу, заступник завідувача складу, вагар, організатор з постачання, менеджер з логістики та технічного сервісу колісних транспортних засобів. Даний напрям забезпечує ресурсне обслуговування лабораторій та інспекційної діяльності: постачання матеріалів, зберігання, облік, логістику, технічний сервіс і підтримку мобільності інспекторів. Для підприємства, яке здійснює контроль вантажів і лабораторні випробування, така функція має безпосереднє значення для своєчасності виконання замовлень.

Структура охоплює близько 146 штатних одиниць, що узгоджується з масштабом середнього підприємства. Найбільшу частку персоналу формують лабораторні працівники, інспектори, тальмани, менеджери з координації та організації інспекцій, тобто працівники, безпосередньо пов'язані з наданням основних послуг. Це означає, що структура має переважно операційно-сервісну спрямованість, а адміністративно-управлінський апарат виконує забезпечувальну й координаційну функцію.

Перевагою такої структури є високий рівень функціональної спеціалізації: окремо виділено лабораторний, інспекційний, якісний, фінансовий, адміністративний, комерційний і складський напрями. Це дає змогу підвищувати професійну компетентність працівників, забезпечувати контроль якості на кожному етапі виконання послуг і швидко розподіляти завдання між профільними підрозділами. Для управління ЗЕД це важливо, оскільки зовнішньоекономічні операції потребують точності, документального підтвердження, дотримання строків і відповідності міжнародним вимогам.

Водночас структура має й певні організаційні недоліки. По-перше, вона є достатньо складною і багаторівневою, що може ускладнювати внутрішню комунікацію між лабораторними, інспекційними, комерційними та адміністративними підрозділами. По-друге, у схемі не простежується окремий спеціалізований відділ ЗЕД, юридичного супроводу міжнародних контрактів або управління зовнішньоекономічними ризиками, хоча такі функції для підприємства, пов'язаного з іноземними контрагентами та міжнародною торгівлею, є важливими. По-третє, частина функцій може перетинатися між менеджерами з координації інспекцій, менеджерами з організації інспекцій вантажів і менеджерами по роботі з клієнтами, що потребує чіткого регламентування відповідальності.

Отже, структура управління ТОВ «Котекна Україна Лімітед» є достатньо розвиненою, функціонально диференційованою та адаптованою до специфіки підприємства, яке надає лабораторні, інспекційні, сертифікаційні й супровідні послуги для зовнішньої торгівлі. Її сильними сторонами є спеціалізація підрозділів, наявність системи якості, потужний лабораторний блок і розгалужена інспекційно-операційна служба. Разом із тим для підвищення результативності управління ЗЕД доцільно посилити координацію між підрозділами, формалізувати відповідальність за міжнародні контракти, клієнтський супровід, імпорتنі закупівлі та зовнішньоекономічні ризики.

У структурі ТОВ «Котекна Україна Лімітед» не виділено окремого відділу зовнішньоекономічної діяльності, тому управління ЗЕД має розподілений функціональний характер: відповідні завдання виконують керівники, комерційні менеджери, інспекційний персонал, фахівці з якості, лабораторні підрозділи, фінансово-бухгалтерська та логістично-складська служби (табл. 2.6). Це відповідає специфіці підприємства, яке забезпечує зовнішньоекономічні операції переважно через інспекційні, лабораторні, сертифікаційні та супровідні послуги. Отже, безпосередньо в управлінні ЗЕД найбільше задіяні директор, заступник директора з розвитку, менеджери з комерційної діяльності, менеджери по роботі з клієнтами, менеджери з координації та організації інспекцій, сюрвейери, інспектори, регіональні інспектори й тальмани. Саме ці спеціалісти відповідають за

організацію та виконання послуг, пов'язаних із зовнішньоторговельними вантажами.

Таблиця 2.6 – Основні функції керівників і спеціалістів ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю

Група спеціалістів	Посади	Функції з управління ЗЕД
Вище керівництво	Директор; адміністративний директор; заступник директора з розвитку металургійного напрямку	Формують загальну політику підприємства, ухвалюють управлінські рішення щодо розвитку послуг, співпраці з клієнтами та розширення напрямів діяльності на зовнішніх ринках.
Комерційний і клієнтський блок	Старші менеджери з комерційної діяльності; старший менеджер по роботі з клієнтами; менеджери з організації інспекцій вантажів	Забезпечують пошук і супровід клієнтів, підготовку комерційних пропозицій, організацію замовлень, узгодження умов надання послуг для експортерів, імпортерів і трейдерів.
Операційно-інспекційний блок	Менеджер з оперативної діяльності; старші менеджери з координації інспекцій; менеджери з координації інспекцій; старший сюрвейер вантажний; сюрвейер вантажний; інспектори; помічники інспекторів; регіональні інспектори; тальмани	Безпосередньо забезпечують виконання ЗЕД-супроводу: організовують інспекції вантажів, контроль кількості та якості продукції, відбір проб, перевірку вантажних операцій, взаємодію з портами, складами, елеваторами, перевізниками та клієнтами.
Лабораторно-аналітичний блок	Начальник випробувальної лабораторії; начальники відділів базової хімії, хроматографії, молекулярної генетики та фітосанітарної експертизи, пробопідготовки; хіміки-аналітики; лаборанти; генетик; мікробіолог; агроном	Забезпечують лабораторне підтвердження якості, безпечності та відповідності продукції, що є необхідним для виконання зовнішньоторговельних контрактів і підготовки сертифікаційної документації.
Блок стандартизації, сертифікації та якості	Керівник підрозділу із стандартизації, сертифікації та якості; менеджер систем якості; фахівець із якості; фахівець із стандартизації, сертифікації та якості	Контролюють відповідність процедур міжнародним і національним стандартам, забезпечують якість результатів випробувань, сертифікацію, акредитаційні вимоги та довіру до документів, які використовуються у ЗЕД.
Фінансово-бухгалтерський блок	Головний бухгалтер; старший бухгалтер; бухгалтер; фахівець з фінансового аналізу	Забезпечують облік доходів і витрат за зовнішньоекономічними операціями, контроль розрахунків із контрагентами, аналіз фінансової результативності ЗЕД, документальне оформлення платежів і податковий супровід.
Матеріально-технічний і логістичний блок	Завідувач складу; заступник завідувача складу; організатор з постачання; вагар; менеджер з логістики та технічного сервісу колісних транспортних засобів	Забезпечують імпортні закупівлі, постачання обладнання, реактивів і матеріалів, складський облік, зважування, транспортне та технічне забезпечення інспекційної діяльності.
Інформаційно-адміністративна підтримка	Адміністратор бази даних; адміністратор системи; адміністратори; офісні службовці; кур'єри; інспектор з кадрів; інженер з охорони праці	Забезпечують документообіг, збереження даних, кадровий супровід, інформаційну підтримку, передачу документів і дотримання організаційних вимог під час виконання ЗЕД-послуг.

Створено автором

Опосередковано, але функціонально важливо ЗЕД забезпечують лабораторні фахівці, підрозділ стандартизації, сертифікації та якості, бухгалтерія, фінансовий аналітик, складсько-логістична служба та ІТ-адміністрування. Їхня роль полягає у підтвердженні якості продукції, підготовці достовірної документації, фінансовому

супроводі операцій, ресурсному забезпеченні та збереженні інформаційної бази зовнішньоекономічних послуг. Таким чином, управління ЗЕД у ТОВ «Котекна Україна Лімітед» є міжфункціональним процесом, у якому поєднуються комерційні, інспекційні, сертифікаційні, фінансові та логістичні функції.

Результативність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства доцільно оцінювати через співвідношення обсягів експорту, імпорту, зовнішньоторговельного обороту, сальдо ЗЕД та економічного ефекту від зовнішньоекономічних операцій (табл. 1.4 розділу 1). Для ТОВ «Котекна Україна Лімітед» ці показники мають специфічне значення, оскільки підприємство переважно надає інспекційні, лабораторні та сертифікаційні послуги, а товарні експортно-імпортні операції виконують допоміжну функцію в забезпеченні основної діяльності. Дані табл. 2.7 дають змогу оцінити інтенсивність, збалансованість і результативність ЗЕД досліджуваного підприємства.

Дані табл. 2.7 свідчать, що за досліджуваний період чистий дохід від реалізації ТОВ «Котекна Україна Лімітед» зріс із 92,4 млн. грн у 2017 р. до 228,6 млн. грн у 2025 р., тобто, збільшився на 136,2 млн. грн, або приблизно у 2,5 рази. Водночас обсяги зовнішньоекономічних операцій залишалися незначними, порівняно із загальним доходом підприємства, що підтверджує допоміжний характер товарної ЗЕД у структурі господарської діяльності компанії.

Частка експорту в чистому доході була мізерною: 0,11 % у 2017 р., 0,1 % у 2019 р. та 0,06 % у 2021 р., що свідчить про те, що підприємство не має сталої товарної експортної орієнтації, а експортні операції мали епізодичний характер і не визначали загальну результативність його господарювання.

Імпортна діяльність була дещо активнішою, ніж експортна. Сукупний обсяг імпорту за 2017-2025 р.р. становив 6456,7 тис. грн, тоді як сукупний експорт – лише 275,2 тис. грн, тобто імпорт перевищував експорт приблизно у 23,5 рази. Найбільший обсяг імпорту зафіксовано у 2024 р. – 5,4 млн. грн, що свідчить про разове придбання значного обсягу в одного постачальника з Нідерландів приладів та апаратури для фізичного та хімічного аналізу, необхідних для забезпечення операційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.7 – Показники результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації разом, тис. грн.	92440,8	95546,2	97486,5	116854,2	126529,1	132236,8	230783,6	238348,2
Обсяг експорту, тис. грн.	98,8	-	97,6	-	78,8	-	-	-
Витрати на експортні операції, тис. грн.	65,6	-	70,1	-	61,2	-	-	-
Частка експорту в чистому доході, %	0,107	-	0,100	-	0,062	-	-	-
Обсяг імпорту, тис. грн.	77,7	78,5	396,6	98,5	-	-	438,8	5366,6
Витрати на імпортні операції, тис. грн.	58,7	57,6	284,8	68,6	-	-	297,5	3300,5
Обсяг закупівель матеріальних ресурсів, тис. грн.	28455,5	30288,3	35444,4	41877,5	49387,3	50511,8	92024,8	96041,5
Частка імпорту у закупівлях, %	0,003	0,003	0,011	0,002	-	-	0,005	0,056
Зовнішньоторговельний оборот, тис. грн.	176,5	78,5	494,2	98,5	78,8	-	438,8	5366,6
Сальдо ЗЕД, тис. грн.	21,1	-78,5	-299	-98,5	78,8	-	-438,8	-5366,6
Коефіцієнт покриття імпорту експортом	1,272	-	0,246	-	x	-	-	-
Економічний ефект експорту, тис. грн.	33,2	-	27,5	-	17,6	-	-	-
Рентабельність експорту, %	33,6	-	28,2	-	22,3	-	-	-
Економічний ефект імпорту, тис. грн.	19,0	20,9	111,8	29,9	-	-	141,3	2066,1
Рентабельність імпортних операцій, %	24,4	26,6	28,2	30,4	-	-	32,2	38,5

Створено автором на основі даних [3]

Показник зовнішньоторговельного обороту також мав нерівномірну динаміку. Найвищого значення він досяг за рахунок значного імпорту в 2024 р. – 5,4 млн. грн, тоді як в 2022 р. і 2025 р. зовнішньоторговельний оборот дорівнював нулю. Це означає, що ЗЕД підприємства не була регулярною за роками, а залежала від конкретних виробничих або організаційних потреб.

Сальдо зовнішньоекономічної діяльності переважно було від’ємним, оскільки імпортні операції значно перевищували експортні. Додатне сальдо спостерігалось лише у 2017 р. – 21,1 тис. грн., коли експорт перевищував імпорт та у 2021 р. – 78,8 тис. грн, коли імпорт був відсутнім. Найбільше від’ємне сальдо сформувалося у 2024 р. (-5366,6 тис. грн), що пов’язане з різким зростанням імпорту за відсутності експорту.

Коефіцієнт покриття імпорту експортом підтверджує незбалансованість товарної ЗЕД. У 2017 р. він становив 1,272, тобто експорт перевищував імпорт; у 2019 р. – лише 0,246, що свідчить про недостатність експортних надходжень для покриття імпортних операцій. У 2023-2024 р.р. коефіцієнт дорівнював нулю через повну відсутність експорту за наявності імпорту, а в роки без імпорту або без зовнішньоторговельних операцій цей показник не має економічного змісту.

Водночас прямий економічний ефект від зовнішньоекономічних операцій був позитивним у ті роки, коли такі операції здійснювалися. Економічний ефект експорту становив 33,2 тис. грн у 2017 р., 27,5 тис. грн у 2019 р. та 17,6 тис. грн у 2021 р., однак рентабельність експорту знижувалася з 33,6 % до 22,3 %, що свідчить про поступове зменшення ефективності експортних операцій.

Економічний ефект імпорту був більш вагомим, в 2017 р. він становив 19,0 тис. грн, у 2019 р. – 111,8 тис. грн, у 2023 р. – 141,3 тис. грн, а у 2024 р. – 2066,1 тис. грн. Рентабельність імпортних операцій зросла з 24,4 % у 2017 р. до 38,5 % у 2024 р., що свідчить про економічну доцільність імпортних закупівель та їх позитивний вплив на забезпечення діяльності підприємства. Отже, саме імпортні операції мали більшу результативність для підприємства, ніж експортні.

Окремої уваги потребує показник частки імпорту в закупівлях матеріальних ресурсів. Навіть у піковому 2024 р. частка імпорту в закупівлях залишалася відносно невеликою, що означає домінування внутрішніх закупівель у матеріальному забезпеченні підприємства.

Отже, управління ЗЕД ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в 2017-2025 р.р. характеризувалося низькою експортною активністю, домінуванням імпортних операцій, нерегулярністю зовнішньоторговельного обороту та переважно від'ємним сальдо ЗЕД. При цьому імпорт мав економічно виправданий характер, оскільки забезпечував позитивний економічний ефект і високу рентабельність імпортних операцій. У стратегічному аспекті підприємству доцільно посилити планування імпортних закупівель, диверсифікувати зовнішніх постачальників і, за можливості, розширювати експорт саме послуг – інспекційних, лабораторних і сертифікаційних, оскільки вони відповідають профілю діяльності компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КОТЕКНА УКРАЇНА ЛІМІТЕД» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій

В контексті євроінтеграційних трансформацій управління ЗЕД ТОВ «Котекна Україна Лімітед» доцільно оцінювати не лише через товарні експортно-імпортні операції, а насамперед через його роль у забезпеченні міжнародної торгівлі послугами тестування, інспекції та сертифікації. Це особливо важливо, оскільки Угода про асоціацію та глибоку і всеосяжну зону вільної торгівлі між ЄС і Україною передбачають гармонізацію законодавства, стандартів і процедур оцінки відповідності, а переговори про вступ України до ЄС офіційно відкрито 25 червня 2024 р. [18].

SWOT-аналіз (табл. 3.1) показує, що управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Котекна Україна Лімітед» має значний потенціал в умовах євроінтеграційних трансформацій, оскільки профіль підприємства безпосередньо відповідає потребам гармонізації стандартів, оцінки відповідності, лабораторного контролю та сертифікації продукції.

Найсильнішою стороною підприємства є поєднання міжнародної корпоративної належності, спеціалізованої лабораторно-інспекційної інфраструктури та професійного персоналу, що дозволяє йому виконувати роль інституційного посередника у зовнішній торгівлі.

Водночас слабкими місцями залишаються відсутність окремого ЗЕД-відділу, нерегулярність власних товарних зовнішньоекономічних операцій і нестабільність фінансового результату.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз управління ЗЕД ТОВ «Котекна Україна Лімітед»
в умовах євроінтеграційних трансформацій

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Належність до міжнародної групи Cotecna, що підвищує довіру іноземних клієнтів і полегшує використання міжнародних стандартів у роботі.	1. Відсутність у структурі окремого спеціалізованого відділу ЗЕД, через що управління зовнішньоекономічними операціями не має чіткого характеру.
2. Спеціалізація на ТІС-послугах, які безпосередньо пов'язані із супроводом міжнародної торгівлі, контролем якості та безпечності продукції.	2. Низька регулярність власних товарних експортно-імпортних операцій: експорт мав епізодичний характер, а імпорт переважав над експортом.
3. Розвинена лабораторно-аналітична, інспекційна та сертифікаційна структура.	3. Нестабільність фінансових результатів, збитковий результат у 2025 р.
4. Наявність спеціалізованих працівників, задіяних у супроводі ЗЕД: менеджерів з організації та координації інспекцій, сюрвейсрів, інспекторів, тальманів, фахівців із якості, лабораторного персоналу.	4. Висока складність організаційної структури ускладнює оперативну координацію між комерційним, лабораторним, інспекційним, фінансовим і якісним блоками.
5. Посилення власної матеріальної бази та зменшення залежності від позикового капіталу, що створює фінансові передумови для розвитку ЗЕД	5. Залежність попиту на послуги від активності експортерів, трейдерів, логістичних операторів.
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на послуги оцінки відповідності, лабораторних випробувань, сертифікації та інспекції у зв'язку з адаптацією українських підприємств до вимог ЄС.	1. Воєнні ризики, порушення логістики, небезпека для портової та транспортної інфраструктури можуть скорочувати обсяги зовнішньої торгівлі, а отже і попит на інспекційні послуги.
2. Розширення ринку послуг для експортерів аграрної, харчової, металургійної та іншої продукції, які мають підтверджувати якість, безпечність і відповідність продукції вимогам зовнішніх ринків.	2. Посилення конкуренції з боку інших міжнародних і національних ТІС-компаній, які також працюють у сфері лабораторних досліджень, інспекції та сертифікації.
3. Поглиблення співпраці з іноземними клієнтами, трейдерами, експортерами та імпортерами через надання не товарного експорту, а експорту професійних послуг.	3. Зростання витрат на підтримання акредитацій, оновлення обладнання, навчання персоналу та приведення процедур до європейських вимог.
4. Використання європейських стандартів як основи для підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» передбачає надання послуг іноземним суб'єктам господарювання як один із видів ЗЕД.	4. Валютні коливання та подорожчання імпортного обладнання, реактивів, програмного забезпечення й сервісного обслуговування можуть погіршувати витратну ефективність.
5. Цифровізація документообігу, результатів випробувань, простежуваності вантажів і клієнтського супроводу може підвищити швидкість та прозорість ЗЕД-процесів.	5. Регуляторні зміни у сфері технічного регулювання, фітосанітарного контролю, харчової безпечності та сертифікації можуть вимагати швидкої адаптації внутрішніх процедур.

Створено автором на основі джерел [11; 13; 15; 18; 24; 28; 29; 32; 33; 38; 40; 41; 42; 49; 54]

Тому стратегічним завданням підприємства має бути не стільки нарощування товарного експорту чи імпорту, скільки розвиток експорту професійних ТІС-послуг, удосконалення координації між підрозділами, цифровізація клієнтського супроводу та посилення контролю витрат. В таких умовах євроінтеграція створює для ТОВ «Котекна Україна Лімітед» більше можливостей, ніж загроз, але їх реалізація залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до стандартів ЄС і підтримувати високу якість послуг.

Для формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Котекна Україна Лімітед» пропонуємо використати метод SPACE. Його перевага полягає в тому, що він дозволяє не лише описати сильні й слабкі сторони, як SWOT-аналіз, а й визначити тип стратегічної поведінки підприємства: агресивну, конкурентну, консервативну або захисну.

Метод SPACE доцільно застосувати після SWOT-аналізу, оскільки він допомагає кількісно оцінити стратегічну позицію підприємства за чотирма блоками: FS – фінансова сила, CA – конкурентні переваги, IS – привабливість галузі, ES – стабільність зовнішнього середовища (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Блоки SPACE -аналізу управління ЗЕД ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в умовах євроінтеграційних трансформацій

Блок SPACE	Показники оцінки для ТОВ «Котекна Україна Лімітед»
FS – фінансова сила	Динаміка доходу, прибутковість, активи, власний капітал, боргове навантаження, здатність фінансувати розвиток ЗЕД-послуг
CA – конкурентні переваги	Належність до міжнародної групи Cotecna, наявність лабораторної бази, акредитацій, інспекційного персоналу, репутація на ринку ТІС-послуг
IS – привабливість галузі	Попит на інспекційні, лабораторні, сертифікаційні та сюрвейєрські послуги в умовах євроінтеграції, зростання вимог до якості й безпечності продукції
ES – стабільність зовнішнього середовища	Воєнні ризики, логістичні обмеження, валютні коливання, регуляторні зміни, конкуренція на ринку сертифікаційних і лабораторних послуг

Створено автором на основі джерел [11; 13; 15; 18; 24; 28; 29; 32; 33; 38; 40; 41; 42; 49; 54]

Для ТОВ «Котекна Україна Лімітед» метод SPACE є логічним, оскільки підприємство має сильну професійну та інфраструктурну базу: лабораторні, інспекційні, сертифікаційні, якісні, комерційні та адміністративні підрозділи. Водночас його фінансові результати є нестабільними, а зовнішнє середовище

характеризується високою невизначеністю через війну, зміну логістичних маршрутів, адаптацію до стандартів ЄС і посилення конкуренції.

Для оцінки FS – фінансової сили у SPACE-аналізі доцільно використати шкалу від +1 до +6, де +1 означає слабкий фінансовий стан, а +6 – дуже сильну фінансову позицію підприємства. Оцінювання ТОВ «Котекна Україна Лімітед» доцільно проводити за показниками динаміки доходу, прибутковості, активів, власного капіталу, боргового навантаження та продуктивності праці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінка фінансової сили FS ТОВ «Котекна Україна Лімітед» для SPACE-аналізу

Критерій оцінки FS	Аналітичне обґрунтування	Вага	Оцінка, балів	Зважена оцінка
Динаміка чистого доходу	Чистий дохід зріс із 126529,1 тис. грн у 2021 р. до 228611,3 тис. грн у 2025 р., тобто на 80,7 %, що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності	0,15	5	0,75
Стабільність прибутковості	Фінансовий результат є нестійким: після збитку у 2021 р. підприємство мало прибуток у 2022–2024 рр., але у 2025 р. знову отримало збиток 2504,6 тис. грн	0,20	2	0,40
Рентабельність діяльності	Рівень рентабельності змінювався від -13,9 % у 2021 р. до 3,5 % у 2023 р., але у 2025 р. знову отримано збиток	0,15	2	0,30
Динаміка активів	Середньорічна вартість активів зросла з 89986,3 тис. грн до 112804,0 тис. грн, тобто на 25,36 %, що підтверджує нарощування ресурсної бази	0,10	4	0,40
Зміцнення власного капіталу	Власний капітал збільшився з 39044,8 тис. грн до 91147,1 тис. грн, тобто у 2,33 раза, що свідчить про посилення фінансової автономії	0,15	5	0,75
Боргове навантаження	Позиковий капітал скоротився з 50941,5 тис. грн до 21656,9 тис. грн, тобто до 42,51 % рівня 2021 р., що є позитивною ознакою фінансової стійкості	0,10	5	0,50
Продуктивність праці	Чистий дохід на одного працівника зріс із 916,9 тис. грн до 1745,1 тис. грн, тобто на 90,33 %, що свідчить про підвищення ефективності використання персоналу	0,10	5	0,50
Контроль витрат	Собівартість зростала швидше за чистий дохід, а у 2025 р. витрати перевищили доходи, що зумовило збитковість підприємства	0,05	2	0,10
Разом		1,00	30	3,70

Створено автором на основі джерел [1-3; 59]

Отже, інтегральна оцінка фінансової сили ТОВ «Котекна Україна Лімітед» становить $FS = +3,70$ бали, що свідчить про помірно сильну фінансову позицію підприємства: компанія має позитивну динаміку доходів, активів, власного капіталу та продуктивності праці, а також відносно низьке боргове навантаження. Водночас фінансова сила обмежується нестабільністю прибутковості, зниженням рентабельності після 2023 р. та поверненням до збиткового результату у 2025 р., що потребує посилення контролю витрат і підвищення маржинальності послуг у сфері ЗЕД.

Для оцінки СА – конкурентних переваг у SPACE-аналізі використовується від’ємна шкала від –1 до –6, де –1 означає дуже сильні конкурентні переваги, а –6 – їх майже повну відсутність (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінка конкурентних переваг СА ТОВ «Котекна Україна Лімітед» для SPACE-аналізу

Критерій оцінки СА	Аналітичне обґрунтування	Вага	Оцінка, балів	Зважена оцінка
Належність до міжнародної групи Cotecna	Міжнародний бренд підвищує довіру клієнтів, полегшує роботу з іноземними контрагентами та формує репутаційну перевагу на ринку інспекційних і сертифікаційних послуг	0,15	-1	-0,15
Спеціалізація на ТІС-послугах	Підприємство працює у сфері тестування, інспекції та сертифікації, що безпосередньо пов’язано із супроводом зовнішньої торгівлі та відповідає потребам євроінтеграції	0,15	-1	-0,15
Лабораторно-аналітична база	Наявність випробувальної лабораторії та спеціалізованих відділів хімії, хроматографії, молекулярної генетики, фітосанітарної експертизи й пробопідготовки створює сильну технологічну перевагу	0,15	-2	-0,30
Система якості, стандартизації та сертифікації	Наявність підрозділу стандартизації, сертифікації та якості підвищує надійність результатів випробувань і довіру до документального супроводу ЗЕД	0,12	-2	-0,24
Кваліфікація персоналу	У структурі підприємства представлені хіміки-аналітики, лаборанти, генетик, мікробіолог, агроном, інспектори, сюрвейери, тальмани та менеджери з координації інспекцій, що забезпечує професійну спеціалізацію послуг	0,12	-2	-0,24
Інспекційно-сюрвейерська спроможність	Розвинений блок інспекторів, сюрвейерів, регіональних інспекторів і тальманів дає змогу супроводжувати вантажі, контролювати кількість і якість продукції, працювати з експортерами, імпортерами та трейдерами	0,10	-2	-0,20
Географічне розташування	Розміщення в Одесі є перевагою з огляду на близькість до портової, логістичної та зовнішньоторговельної інфраструктури	0,08	-2	-0,16
Галузева диверсифікація послуг	Підприємство має потенціал обслуговувати аграрний, харчовий, металургійний та інші сектори, що знижує залежність від одного ринкового сегмента	0,06	-3	-0,18
Клієнтський і комерційний супровід	Наявність менеджерів з комерційної діяльності, роботи з клієнтами та організації інспекцій забезпечує взаємодію із замовниками, однак потребує чіткої координації із лабораторним і операційним блоками	0,04	-3	-0,12
Регулярність власних товарних ЗЕД-операцій	Власні експортно-імпорتنі операції підприємства є нерегулярними, тому ця складова не формує суттєвої конкурентної переваги; основна перевага пов’язана саме з експортом професійних послуг	0,03	-4	-0,12
Разом		1,00	-22	-1,86

Створено автором на основі джерел [1-3; 59]

Для ТОВ «Котекна Україна Лімітед» оцінювання доцільно проводити з урахуванням міжнародної належності компанії, спеціалізації на ТІС-послугах, лабораторно-інспекційної бази, якості персоналу, клієнтської орієнтації та здатності працювати в умовах євроінтеграційних змін. Табл. 3.4 свідчить, що інтегральна оцінка конкурентних переваг становить СА = –1,86 бали. Оскільки у SPACE-аналізі для показника СА використовується від’ємна шкала, наближення

значення до -1 свідчить про досить сильні конкурентні позиції підприємства у сфері управління ЗЕД завдяки міжнародній корпоративній належності, спеціалізації на ТІС-послугах, розвиненій лабораторно-інспекційній інфраструктурі, професійному персоналу та системі якості. Водночас конкурентна позиція дещо послаблюється через нерегулярність власних товарних зовнішньоекономічних операцій і потребу в кращій координації між комерційним, інспекційним, лабораторним та адміністративним блоками.

Для оцінки ІС – привабливості галузі у SPACE-аналізі ми використовували шкалу від $+1$ (низька привабливість галузі), до $+6$ – дуже висока (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Оцінка привабливості галузі ІС ТОВ «Котекна Україна Лімітед» для SPACE-аналізу

Критерій оцінки ІС	Аналітичне обґрунтування	Вага	Оцінка, балів	Зважена оцінка
Попит на ТІС-послуги в умовах євроінтеграції	Адаптація українських підприємств до вимог ЄС підвищує потребу в лабораторних випробуваннях, інспекції, сертифікації та підтвердженні відповідності продукції	0,18	5	0,90
Значення стандартів якості та безпечності продукції	Зовнішні ринки потребують документального підтвердження якості, безпечності, походження, фітосанітарного стану та відповідності продукції встановленим вимогам	0,15	5	0,75
Залежність експортерів від контролю	Експортери, імпортери, трейдери, логістичні оператори та переробні підприємства зацікавлені в незалежній оцінці кількісних і якісних параметрів вантажів	0,12	5	0,60
Перспективність аграрного та харчового секторів	Український аграрний і харчовий експорт потребує постійного лабораторного, інспекційного та сертифікаційного супроводу, що формує стабільну ринкову нішу для підприємства	0,12	5	0,60
Можливість галузевої диверсифікації	ТІС-послуги можуть надаватися не лише для аграрної та харчової продукції, а й для металургійної, промислової, споживчої та іншої продукції	0,10	4	0,40
Високі бар'єри входу в галузь	Необхідність акредитацій, кваліфікованого персоналу, лабораторного обладнання, процедур якості та довіри клієнтів обмежує випадкову конкуренцію	0,10	4	0,40
Потенціал цифровізації послуг	Електронні сертифікати, цифровий документообіг, онлайн-моніторинг інспекцій і результатів досліджень можуть підвищувати швидкість і прозорість ЗЕД-супроводу	0,08	4	0,32
Інтенсивність конкуренції	На ринку діють інші міжнародні та національні компанії у сфері лабораторного контролю, інспекції та сертифікації, що частково знижує галузеву привабливість	0,08	3	0,24
Залежність від стану зовнішньої торгівлі та логістики	Попит на інспекційні й сюрвейерські послуги залежить від активності експорту, імпорту, портової інфраструктури, елеваторів, складів і перевізників	0,05	3	0,15
Регуляторна складність галузі	Часті зміни вимог до технічного регулювання, сертифікації, фітосанітарного контролю та харчової безпечності ускладнюють діяльність, але водночас підвищують попит на професійний супровід	0,02	4	0,08
Разом		1,00	42	4,44

Створено автором на основі джерел [1-3; 59]

Для ТОВ «Котекна Україна Лімітед» ми оцінили не товарну зовнішню торгівлю, а галузь ТІС-послуг: тестування, інспекції, лабораторного аналізу, сертифікації та супроводу міжнародних торговельних операцій. Отже, інтегральна оцінка привабливості галузі становить $IS = +4,44$ бала. Це свідчить про високу привабливість галузі ТІС-послуг для ТОВ «Котекна Україна Лімітед», оскільки євроінтеграційні трансформації посилюють потребу бізнесу в підтвердженні відповідності продукції міжнародним і європейським вимогам.

Водночас галузева привабливість не є максимальною через наявність конкурентного тиску, залежність від зовнішньоторговельної активності, воєнно-логістичних ризиків і високої вартості підтримання лабораторної та сертифікаційної інфраструктури. Тому у SPACE-матриці показник IS доцільно оцінити як сильний позитивний чинник, який підтримує вибір конкурентної або активної стратегії розвитку ЗЕД-послуг підприємства.

Так, для показника ES – стабільність зовнішнього середовища у SPACE-аналізі застосовується шкала від -1 до -6 , де -1 означає відносно стабільне середовище, а -6 – дуже нестабільне. Для ТОВ «Котекна Україна Лімітед» цей блок доцільно оцінювати з урахуванням воєнних, логістичних, валютних, регуляторних і конкурентних ризиків, а також впливу євроінтеграційних змін на ринок ТІС-послуг. Актуальність таких факторів підтверджується тим, що Україна офіційно відкрила переговори про вступ до ЄС 25 червня 2024 р., а ЄС у межах Ukraine Facility передбачив стабільну підтримку України на 2024-2027 р.р.; водночас НБУ визначає війну, руйнування енергетичної, логістичної та виробничої інфраструктури як ключові ризики для економічної динаміки.

Табл. 3.6 свідчить, що інтегральна оцінка стабільності зовнішнього середовища становить $ES = -4,45$ бала. Це свідчить про досить нестабільне зовнішнє середовище, у якому функціонує ТОВ «Котекна Україна Лімітед», насамперед через воєнні ризики, логістичні обмеження, валютно-цінову нестабільність, інфраструктурні загрози та регуляторну динаміку в процесі євроінтеграції.

Таблиця 3.6 – Оцінка стабільності зовнішнього середовища ES ТОВ «Котекна Україна Лімітед» для SPACE-аналізу

Критерій оцінки ES	Аналітичне обґрунтування	Вага	Оцінка, балів	Зважена оцінка
Воєнно-безпекові ризики	Повномасштабна війна створює високий рівень невизначеності для підприємств, пов'язаних із зовнішньою торгівлею, інспекцією вантажів, портовою та складською інфраструктурою	0,20	-6	-1,20
Логістичні ризики та залежність від торговельних потоків	Попит на інспекційні, сюрвейерські та лабораторні послуги залежить від стабільності експорту, імпорту, роботи портів, елеваторів, складів і транспортних маршрутів	0,15	-5	-0,75
Валютна та цінова нестабільність	Валютні коливання, інфляційний тиск і подорожчання імпортного обладнання, реактивів та витратних матеріалів можуть підвищувати собівартість послуг	0,12	-4	-0,48
Регуляторні зміни в умовах євроінтеграції	Гармонізація з нормами ЄС створює додаткові вимоги до стандартів, акредитацій, процедур сертифікації, фітосанітарного контролю та харчової безпеки	0,13	-4	-0,52
Конкурентний тиск на ринку ТІС-послуг	На ринку інспекції, лабораторного контролю та сертифікації працюють як міжнародні, так і національні компанії, що посилює боротьбу за клієнтів	0,10	-4	-0,40
Залежність від активності експортерів та імпортерів	Зовнішній попит на послуги підприємства формується не лише власними управлінськими рішеннями, а й динамікою діяльності трейдерів, експортерів, імпортерів і логістичних операторів	0,10	-4	-0,40
Енергетичні та інфраструктурні ризики	Перебої в енергопостачанні, пошкодження інфраструктури та виробничі ризики можуть ускладнювати роботу лабораторій, офісів і мобільних інспекційних груп	0,10	-5	-0,50
Міжнародна фінансова підтримка України	Підтримка з боку ЄС частково стабілізує макроекономічне середовище, однак не усуває воєнних, логістичних і регуляторних ризиків	0,10	-2	-0,20
Разом		1,00	-34	-4,45

Створено автором на основі джерел [11; 29; 32; 33; 38; 40; 41; 42]

Водночас зовнішнє середовище не можна оцінювати як суто негативне, оскільки євроінтеграційні трансформації водночас формують додатковий попит на лабораторні випробування, інспекцію, сертифікацію та підтвердження відповідності продукції. Тому в SPACE-матриці показник $ES = -4,45$ посилює аргументацію на користь конкурентної стратегії, за якої підприємство повинно активно використовувати власні переваги, але водночас жорстко контролювати ризики зовнішнього середовища.

На основі попередньо визначених інтегральних оцінок SPACE-аналізу в табл. 3.3-3.6, маємо результати: $FS = +3,70$; $CA = -1,86$; $IS = +4,44$; $ES = -4,45$ та визначимо координати стратегічної позиції за формулами:

$$X = IS + CA = 4,44 + (-1,86) = +2,58;$$

$$Y = FS + ES = 3,70 + (-4,45) = -0,75.$$

Отже, стратегічна позиція ТОВ «Котекна Україна Лімітед» у системі SPACE має координати ($X = +2,58$; $Y = -0,75$) і розміщується у конкурентному квадранті (рис. 3.1), що підтверджує доцільність конкурентної стратегії управління ЗЕД ТОВ «Котекна Україна Лімітед».

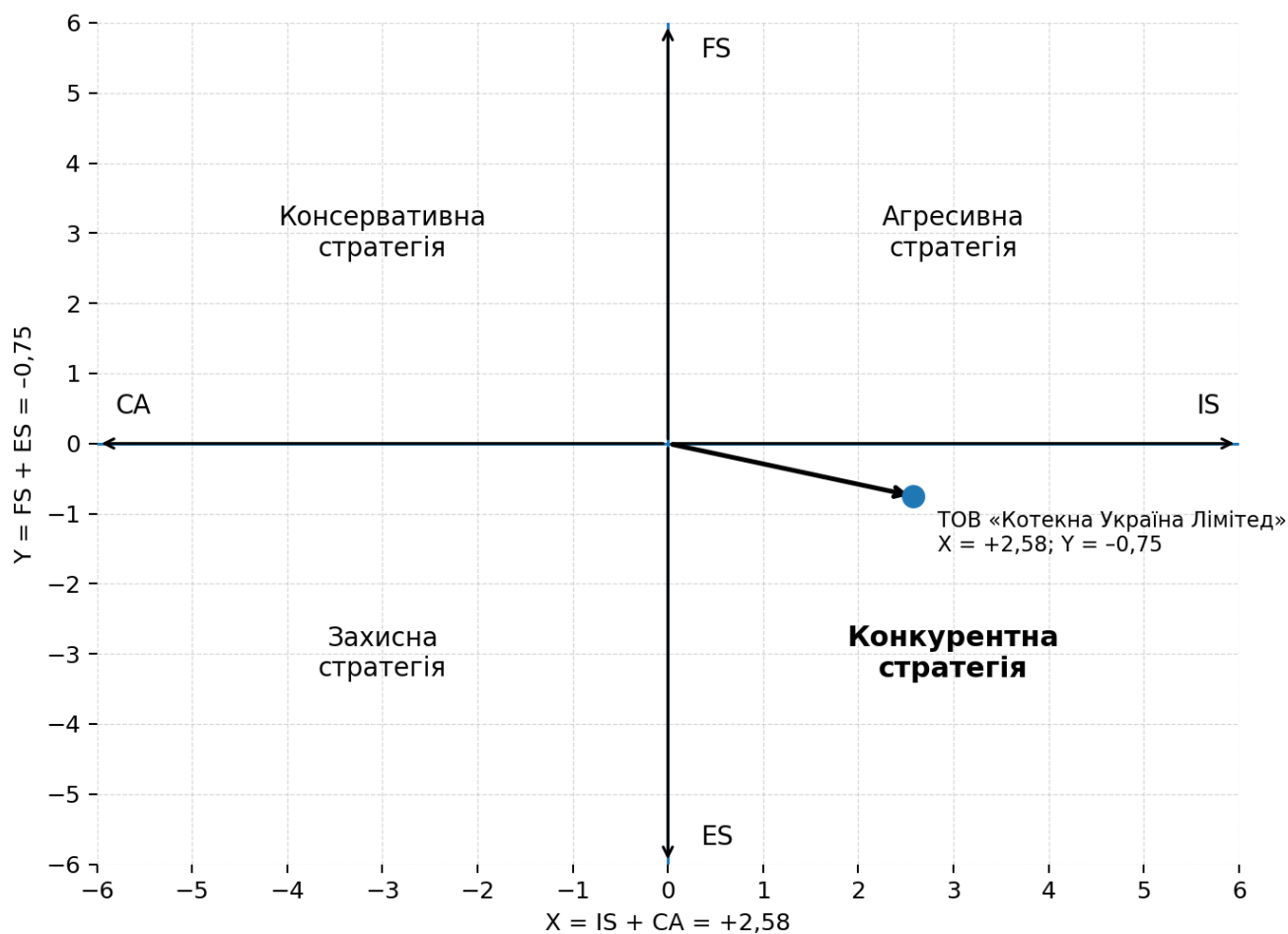


Рисунок 3.1 – SPACE-матриця стратегічної позиції управління ЗЕД ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Створено автором на основі даних табл. 3.3-3.6

Це означає, що підприємство має достатньо сильні конкурентні переваги та працює у привабливій галузі ТІС-послуг, однак функціонує в нестабільному зовнішньому середовищі, що обмежує реалізацію його фінансового потенціалу.

У таких умовах доцільною є конкурентна стратегія управління ЗЕД, орієнтована на активне просування інспекційних, лабораторних і сертифікаційних послуг на зовнішні ринки, розширення клієнтської бази, цифровізацію супроводу ЗЕД, посилення стандартів якості та контроль витрат.

Отримана позиція потрапляє у конкурентний квадрант SPACE-матриці. Це означає, що для ТОВ «Котекна Україна Лімітед» доцільною є не пасивна або захисна стратегія, а конкурентна стратегія розвитку ЗЕД, спрямована на посилення позицій на ринку інспекційних, лабораторних і сертифікаційних послуг.

У практичному змісті така стратегія може передбачати певний перелік тактичних дій (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Тактичні напрями реалізації конкурентної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в умовах євроінтеграційних трансформацій

Тактичні напрями	Зміст дій
Маркетинг експорту послуг	Активне просування ТІС-послуг для іноземних клієнтів, експортерів, імпортерів і трейдерів
Європейська стандартизація	Розширення акредитованих методик, адаптація процедур до вимог ЄС, посилення довіри до результатів випробувань
Цифровізація ЗЕД-супроводу	Впровадження електронного документообігу, цифрових сертифікатів, онлайн-моніторингу заявок і результатів лабораторних досліджень
Диверсифікація клієнтів	Розширення роботи не лише з аграрним і харчовим сектором, а й з металургійним, промисловим та іншими напрямками
Контроль витрат	Оптимізація собівартості послуг, імпортних закупівель, логістичних і адміністративних витрат

Створено автором на основі джерел [11; 29; 32; 33; 38; 40; 41; 42]

Отже, в умовах євроінтеграційних трансформацій підприємству найбільше відповідає конкурентна стратегія розвитку ЗЕД, орієнтована на розширення експорту професійних послуг, посилення стандартів якості, цифровізацію сервісного супроводу та диверсифікацію клієнтської бази. Розглянемо далі ці напрями більш детально.

3.2. Проєкт розширення експорту професійних ТІС-послуг підприємства шляхом впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта

Європейський ринок вимагає прозорості, простежуваності, швидкого документообігу, стандартизації процедур і цифрового обміну інформацією. Оскільки ТОВ «Котекна Україна Лімітед» спеціалізується на інспекції, лабораторних дослідженнях, сертифікації, контролі якості та супроводі вантажів,

тому цифровізація клієнтського сервісу прямо пов'язана з основною діяльністю. Оскільки іноземні клієнти, експортери, імпортери й трейдери потребують швидкого подання заявок, онлайн-контролю статусу інспекцій, отримання протоколів випробувань і сертифікатів англійською мовою, для ТОВ «Котекна Україна Лімітед» пропонується реалізувати проєкт цифровізації клієнтського супроводу експорту професійних ТІС-послуг для під назвою: «Впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта для організації, супроводу та контролю виконання інспекційних, лабораторних і сертифікаційних послуг». Наявна структура управління підприємства добре підходить для структури управління проєктом. В проєкті можна чітко задіяти директора, адміністративного директора, менеджерів з координації інспекцій, лабораторію, підрозділ якості, бухгалтерію, ІТ-адміністратора та комерційний блок.

Сутність проєкту полягає в тому, щоб створити для іноземних клієнтів цифровий сервіс, через який вони зможуть подавати заявки на інспекцію вантажу, відбір проб, лабораторні дослідження, сертифікацію, фітосанітарну експертизу, контроль ГМО чи інші професійні послуги. В межах цього сервісу клієнт зможе бачити статус виконання замовлення, отримувати повідомлення про етапи інспекції, завантажувати документи, отримувати рахунки, протоколи випробувань і сертифікати. Для підприємства це означатиме скорочення ручної роботи, прискорення обробки заявок, підвищення якості сервісу та розширення можливостей роботи з нерезидентами.

На рис. 3.2 наведено декомпозиція робіт проєкту розширення експорту професійних ТІС-послуг ТОВ «Котекна Україна Лімітед» шляхом впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта. Декомпозиція робіт побудована з урахуванням специфіки підприємства, де в управлінні ЗЕД задіяні комерційний, інспекційний, лабораторний, якісний, фінансовий та адміністративно-ІТ блоки.

WBS проєкту охоплює повний цикл його реалізації: від обґрунтування та діагностики чинного процесу ЗЕД-супроводу до розробки цифрового кабінету, його інтеграції з підрозділами підприємства, навчання персоналу, пілотного запуску та оцінки економічної ефективності.

1.0 Проєкт впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта

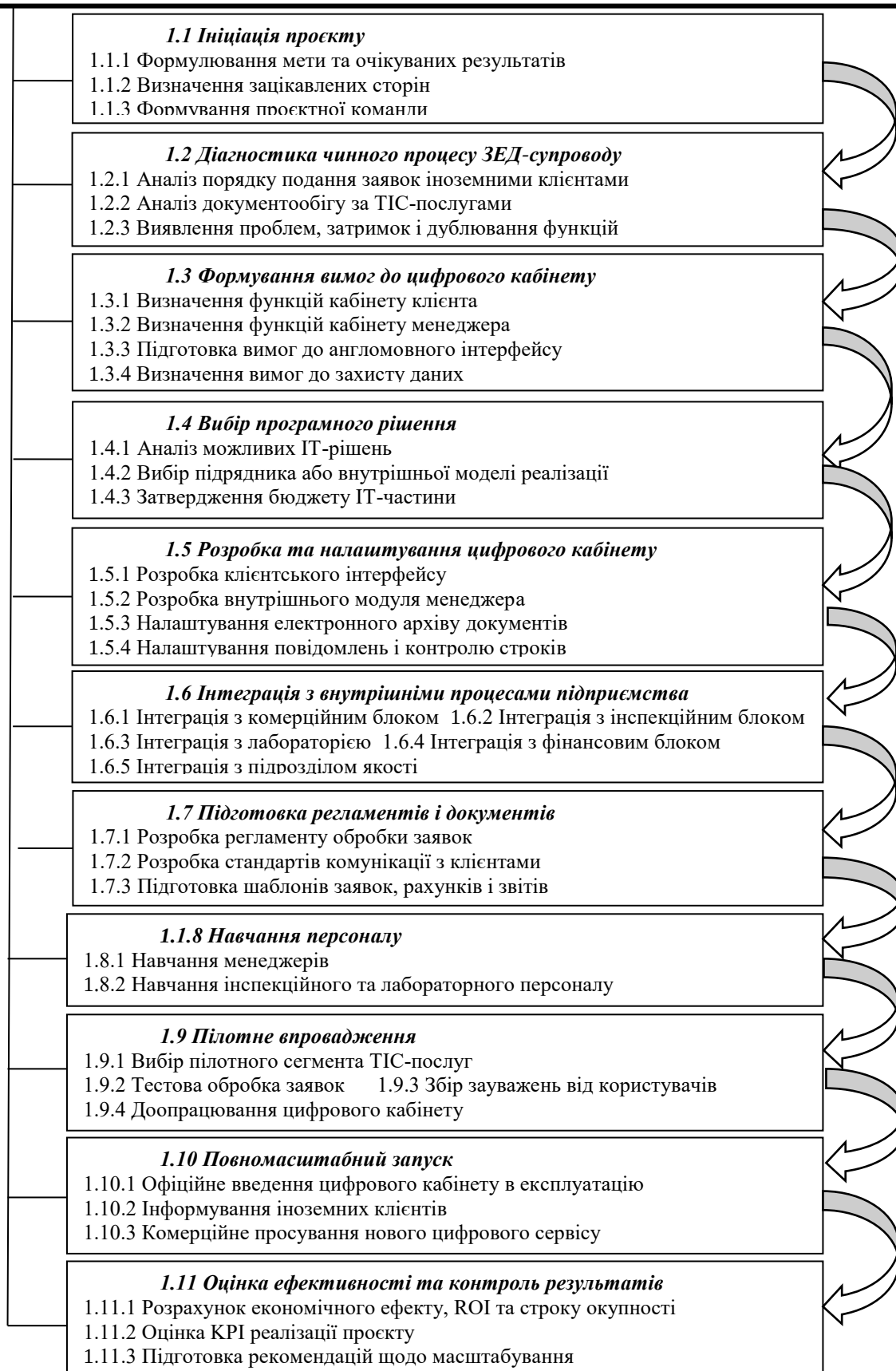


Рисунок 3.2 – WBS-структура робіт проєкту впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта ТОВ «Котекна Україна Лімітед»
 Створено автором на основі джерел [1-3; 71]

Така структура дозволяє чітко розподілити відповідальність між учасниками проєкту, визначити послідовність робіт і надалі перейти до побудови календарного плану, розподілу відповідальності, бюджету та розрахунку результативності впровадження. Тому в табл. 3.8 наведено орієнтовний календарний план проєкту.

Таблиця 3.8 – Календарний план реалізації проєкту впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Код WBS	Етап / робота	Тривалість	Період виконання	Відповідальні виконавці	Очікуваний результат
1.1	Ініціація проєкту	2 тижні	1-2 тиждень	Директор, адміністративний директор, фахівець з фінансового аналізу	Затверджено мету, межі, очікувані результати та склад проєктної команди
1.2	Діагностика чинного процесу ЗЕД-супроводу	3 тижні	3-5 тиждень	Менеджер з оперативної діяльності, менеджери з координації інспекцій, комерційний блок, лабораторія	Описано чинний процес роботи з іноземними клієнтами та виявлено проблемні зони
1.3	Формування вимог до цифрового кабінету	3 тижні	6-8 тиждень	Адміністратор системи, менеджери з організації інспекцій, підрозділ якості, лабораторія	Підготовлено технічне завдання та перелік функцій цифрового кабінету
1.4	Вибір програмного рішення	2 тижні	9-10 тиждень	Адміністративний директор, адміністратор системи, фахівець з фінансового аналізу, головний бухгалтер	Обрано ІТ-рішення, підрядника або модель внутрішньої реалізації, погоджено бюджет
1.5	Розробка та налаштування цифрового кабінету	6 тижнів	11-16 тиждень	ІТ-підрядник / адміністратор системи, менеджер проєкту, комерційний та інспекційний блоки	Створено робочий прототип цифрового кабінету іноземного клієнта
1.6	Інтеграція з внутрішніми процесами підприємства	4 тижні	15-18 тиждень	Комерційний блок, інспекційний блок, лабораторія, бухгалтерія, підрозділ якості	Налаштовано взаємодію цифрового кабінету з основними підрозділами підприємства
1.7	Підготовка регламентів і документів	3 тижні	17-19 тиждень	Підрозділ стандартизації, сертифікації та якості, адміністративний директор, бухгалтерія	Розроблено регламенти обробки заявок, шаблони документів і стандарти комунікації
1.8	Навчання персоналу	2 тижні	20-21 тиждень	Адміністратор системи, менеджер систем якості, керівники підрозділів	Працівники підготовлені до роботи з цифровим кабінетом
1.9	Пілотне впровадження	3 тижні	22-24 тиждень	Менеджери з координації інспекцій, лабораторія, інспектори, комерційний блок	Проведено тестове використання кабінету на групі клієнтів
1.10	Повномасштабний запуск	2 тижні	25-26 тиждень	Директор, адміністративний директор, комерційний блок, адміністратор системи	Цифровий кабінет введено в регулярну експлуатацію
1.11	Оцінка ефективності та контроль результатів	2 тижні	27-28 тиждень	Фахівець з фінансового аналізу, головний бухгалтер, менеджер проєкту	Розраховано PV, NPV, ROI, строк окупності та KPI реалізації

Створено автором на основі [71] та Додатку Г

Як свідчить табл. 3.8, тривалість реалізації проєкту складе близько 7 місяців, оскільки проєкт охоплює не лише розробку цифрового інструменту, а й діагностику процесів, підготовку регламентів, навчання персоналу, пілотне тестування та повномасштабний запуск.

В табл. 3.9 відповідальні виконавці визначені з урахуванням фактичної структури управління підприємства, де представлені адміністративний директор, фінансово-бухгалтерський блок, адміністратор системи, менеджери з координації інспекцій, лабораторні підрозділи, підрозділ стандартизації, сертифікації та якості, а також комерційні менеджери.

Таблиця 3.9 – Діаграма Гантта реалізації проєкту впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Етап проєкту	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Місяць 4	Місяць 5	Місяць 6	Місяць 7
1.1 Ініціація проєкту	•						
1.2 Діагностика чинного процесу ЗЕД-супроводу	•	•					
1.3 Формування вимог до цифрового кабінету		•					
1.4 Вибір програмного рішення			•				
1.5 Розробка та налаштування цифрового кабінету			•	•			
1.6 Інтеграція з внутрішніми процесами				•	•		
1.7 Підготовка регламентів і документів				•	•		
1.8 Навчання персоналу					•		
1.9 Пілотне впровадження					•	•	
1.10 Повномасштабний запуск						•	
1.11 Оцінка ефективності та контроль результатів							•

Створено автором на основі [71]

Таким чином, проєкт має послідовно-паралельну логіку реалізації: спочатку здійснюються ініціація, діагностика та формування вимог, далі – вибір і розробка ІТ-рішення, після чого відбуваються інтеграція, регламентація, навчання, пілотне впровадження та запуск. Критичними етапами є формування технічного завдання, розробка цифрового кабінету, інтеграція з внутрішніми процесами та пілотне

тестування, оскільки саме вони визначають якість подальшого використання цифрового інструменту в управлінні експортом професійних ТІС-послуг.

В табл. 3.10 наведено RACI-матрицю відповідальності для проєкту впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта. Матрицю сформовано з урахуванням наявної структури управління підприємства, у якій представлені директор, адміністративний директор, адміністратор системи, менеджер з оперативної діяльності, менеджери з координації інспекцій, комерційний блок, випробувальна лабораторія, підрозділ стандартизації, сертифікації та якості, бухгалтерія та фінансово-аналітичний персонал.

Таблиця 3.10 – Матриця відповідальності проєкту впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Етап проєкту	Директор	Адміністративний директор (керівник проєкту)	Адміністратор	Менеджер з оперативної	Менеджери з координації інспекцій	Менеджер по роботі з робота з клієнтами	Начальник випробувальної лабораторії	Підрозділ якості, стандартизації та сертифікації	Фінансовий аналітик	ІТ-підрядник
1.1 Ініціація проєкту	A	R	C	C	I	C	C	C	C	I
1.2 Діагностика чинного процесу ЗЕД-супроводу	I	A	C	R	R	R	C	C	C	I
1.3 Формування вимог до цифрового кабінету	I	A	R	C	C	R	C	C	C	C
1.4 Вибір програмного рішення	A	R	R	C	I	C	I	C	C	C
1.5 Розробка та налаштування цифрового кабінету	I	A	R	C	C	C	C	C	I	R
1.6 Інтеграція з внутрішніми процесами	I	A	R	R	R	R	R	R	C	R
1.7 Підготовка регламентів і документів	I	A	C	C	C	R	C	R	C	I
1.8 Навчання персоналу	I	A	R	C	R	R	R	R	I	C
1.9 Пілотне впровадження	I	A	R	R	R	R	R	C	C	R
1.10 Повномасштабний запуск	A	R	R	R	R	R	C	C	I	C
1.11 Оцінка ефективності та контроль результатів	A	R	C	C	C	C	I	C	R	I

Умовні позначення: A – accountable (особа, що несе кінцеву відповідальність); R – responsible (безпосередній виконавець); C – consulted (особа, що залучається до консультацій); I – informed (особа, яка інформується про результати)

Створено автором на основі [71] та Додатку Г

Для структури управління проєктом можна використати наявну організаційну структуру підприємства: директор, адміністративний директор, менеджер з оперативної діяльності, менеджери з координації інспекцій, керівник підрозділу стандартизації, сертифікації та якості, начальник випробувальної лабораторії,

головний бухгалтер, фахівець з фінансового аналізу, адміністратор системи та комерційні менеджери. Тому проєкт не потребує створення повністю нового управлінського апарату, а може бути реалізований через міжфункціональну проєктну команду.

В даному проєкті директор виконує роль стратегічного замовника та затверджує ключові рішення: ініціацію, вибір програмного рішення, повномасштабний запуск і підсумкову оцінку ефективності. Адміністративний директор (керівник проєкту) є центральною координуючою особою, яка відповідає за організацію робіт, узгодження дій між підрозділами, контроль строків і досягнення результатів на всіх етапах реалізації.

Адміністратор системи та ІТ-підрядник відповідають за технічну частину проєкту: формування технічних вимог, розробку, налаштування, інтеграцію цифрового кабінету, тестування та технічну підтримку. Менеджери з оперативної діяльності, з координації інспекцій та по роботі з робота з клієнтами є ключовими користувачами, оскільки саме вони забезпечують обробку заявок іноземних клієнтів, організацію інспекцій, супровід вантажів і комунікацію з замовниками.

Начальник випробувальної лабораторії відповідає за коректне включення лабораторних процесів до цифрового кабінету, зокрема передачу статусів досліджень, протоколів випробувань і результатів аналізу. Підрозділ стандартизації, сертифікації та якості забезпечує відповідність цифровізованих процедур внутрішнім регламентам, вимогам якості, акредитації, сертифікації та документального супроводу ТІС-послуг. Фахівець з фінансового аналізу відповідає за бюджетування, контроль витрат, фінансовий супровід, розрахунок економічного ефекту, ROI та строку окупності проєкту.

Отже, запропонована RACI-матриця показує, що управління проєктом має міжфункціональний характер, оскільки цифровий кабінет іноземного клієнта поєднує комерційні, інспекційні, лабораторні, якісні, фінансові та ІТ-процеси. Такий розподіл відповідальності дозволяє уникнути дублювання функцій, закріпити персональну відповідальність за кожний етап і забезпечити контрольовану реалізацію проєкту розширення експорту професійних ТІС-послуг.

3.3. Оцінка ефективності проєкту

Перед оцінкою ефективності проєкту, необхідно розробити орієнтовний бюджет реалізації проєкту (табл. 3.11). Даний бюджет доцільно розглядати як планово-розрахунковий, оскільки фактична вартість залежатиме від вибору ІТ-рішення, рівня інтеграції з внутрішніми системами та обсягу функцій цифрового кабінету.

Таблиця 3.11 – Бюджет реалізації проєкту впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Код WBS	Етап проєкту	Основні статті витрат	Сума, тис. грн
1.1	Ініціація проєкту	Підготовка паспорта проєкту, формування команди, управлінські наради, первинне обґрунтування доцільності	55,0
1.2	Діагностика чинного процесу ЗЕД-супроводу	Опис бізнес-процесів, аналіз заявок, документообігу, комунікації з іноземними клієнтами, виявлення проблем	95,0
1.3	Формування вимог до цифрового кабінету	Розробка технічного завдання, опис функціональних вимог, вимог до англomовного інтерфейсу, ролей користувачів і захисту даних	110,0
1.4	Вибір програмного рішення	Аналіз ІТ-рішень, консультації з підрядниками, порівняння комерційних пропозицій, підготовка договору	60,0
1.5	Розробка та налаштування цифрового кабінету	Розробка клієнтського кабінету, внутрішнього модуля менеджера, електронного архіву документів, системи сповіщень, статусів заявок	920,0
1.6	Інтеграція з внутрішніми процесами підприємства	Інтеграція з комерційним, інспекційним, лабораторним, фінансовим блоками та підрозділом якості; налаштування доступів	490,0
1.7	Підготовка регламентів і документів	Регламент обробки заявок, стандарти комунікації з іноземними клієнтами, шаблони документів, англomовні форми	210,0
1.8	Навчання персоналу	Навчання менеджерів, лабораторного, інспекційного, фінансового й адміністративного персоналу	60,0
1.9	Пілотне впровадження	Тестова експлуатація, супровід пілотних заявок, збір зауважень, усунення помилок, доопрацювання функцій	180,0
1.10	Повномасштабний запуск	Офіційний запуск, інформаційна підтримка клієнтів, оновлення комерційних матеріалів, презентація нового сервісу	140,0
1.11	Оцінка ефективності та контроль результатів	Розрахунок економічного ефекту, ROI, строку окупності, KPI, підготовка звіту про реалізацію проєкту	70,0
	Разом прямі витрати	X	2390,0
	Резерв на непередбачені витрати, 10 %	Технічні доопрацювання, додаткові консультації, розширення функцій, коригування шаблонів	239,0
	Загальний бюджет проєкту	X	2629,0

Створено автором на основі [71]

Табл. 3.11 свідчить, що орієнтовний бюджет реалізації проєкту становить близько 2,6 млн. грн. Найбільшу частку витрат формує блок розробки та налаштування цифрового кабінету – 920 тис. грн., або близько 35,0 % загального бюджету, що є закономірним, оскільки IT-рішення є центральним продуктом проєкту (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Структура бюджету реалізації проєкту впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта ТОВ «Котекна Україна Лімітед» за видами витрат

Стаття витрат	Сума, тис. грн.	Частка, %
Організаційно-аналітичні роботи	320,0	12,2
Розробка програмного рішення	920,0	35,0
Інтеграція, кібербезпека та налаштування доступів	490,0	18,6
Регламенти, документи, англomовні шаблони	210,0	8,0
Навчання персоналу	60,0	2,3
Пілотне впровадження та доопрацювання	180,0	6,8
Запуск і комерційне просування	140,0	5,3
Оцінка ефективності	70,0	2,7
Резерв непередбачених витрат	239,0	9,1
Разом	2629,0	100,0

Створено автором на основі [71]

Орієнтовний розподіл капітальних витрат підприємства витрат за місяцями наведено в табл. 3.13

Таблиця 3.13 – Розподіл капітальних витрат реалізації проєкту впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта ТОВ «Котекна Україна Лімітед» за місяцями

Місяць реалізації	Основні роботи	Сума, тис. грн.
1 місяць	Ініціація, діагностика ЗЕД-супроводу, початок формування вимог	180,0
2 місяць	Завершення вимог, вибір IT-рішення, погодження технічного завдання	140,0
3 місяць	Розробка клієнтського кабінету, внутрішнього модуля менеджера	520,0
4 місяць	Завершення розробки, інтеграція з внутрішніми процесами, електронний архів	680,0
5 місяць	Регламенти, навчання персоналу, пілотне впровадження	430,0
6 місяць	Доопрацювання після пілоту, повномасштабний запуск, комерційне просування	440,0
Резерв	Непередбачені витрати протягом усього періоду	239,0
Разом		2629,0

Створено автором на основі [71]

Після запуску проєкту цифрового кабінету професійних ТІС-послуг ТОВ «Котекна Україна Лімітед» має передбачити щорічні витрати на підтримку даного цифрового кабінету (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Поточні витрати на підтримку цифрового кабінету проєкту впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Стаття поточних витрат після запуску	Орієнтовна сума на рік, тис. грн
Технічна підтримка та супровід ІТ-рішення	240,0
Хмарний хостинг / серверна інфраструктура	96,0
Ліцензії, домен, сервіси електронних повідомлень	120,0
Резервне копіювання та кібербезпека	84,0
Оновлення шаблонів документів і англomовного інтерфейсу	50,0
Періодичне навчання персоналу	30,0
Разом щорічні витрати на підтримку	620,0

Створено автором на основі [71]

Таким чином, проєкт потребує не тільки одноразових інвестицій у розмірі 2,6 млн. грн. за півроку, а й подальших щорічних витрат на підтримку на рівні близько 620 тис. грн. Основна логіка бюджету полягає в тому, що витрати спрямовуються не лише на створення цифрового інструменту, а й на перебудову процесів обслуговування іноземних клієнтів, регламентацію роботи, навчання персоналу та подальший контроль ефективності експорту професійних ТІС-послуг.

Для розрахунку ефективності проєкту слід прийняти до уваги, що, оскільки фактичні дані щодо доходу саме від іноземних клієнтів відсутні, розрахунок доцільно виконати на основі помірною сценарію, де економічний ефект формується за рахунок приросту доходу від експорту професійних послуг, економії адміністративного часу та зменшення втрат від помилок у документах. Вихідними припущеннями для розрахунку є наступні: загальний бюджет проєкту – 2629 тис. грн, щорічні витрати на підтримку цифрового кабінету – 620 тис. грн., чистий дохід підприємства у 2025 р. – 228611 тис. грн., собівартість реалізованих послуг у 2025 р. – 181054 тис. грн., горизонт оцінювання – 5 років. При цьому розрахункова маржинальність послуг складе: $(228611,3 - 181054,0) / 228611,3 * 100 \% = 20,8 \%$. Приріст доходу від іноземних клієнтів доцільно закласти наростаючим темпом,

оскільки ефект від цифрового кабінету формується поступово через адаптацію клієнтів, повторні замовлення та розширення бази нерезидентів (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Грошові потоки і показники ефективності проєкту впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта ТОВ «Котекна Україна Лімітед»

Показники	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	Всього за 5 років
Інвестиційні витрати, тис. грн.	2629,0	-	-	-	-	2629,0
Прогнозний приріст доходу, %	2,5	3,5	4,5	5,5	6,0	22,0
Додатковий дохід від експорту ТІС-послуг, тис. грн.	5715,3	8001,4	10287,5	12573,6	13716,7	50294,5
Додатковий маржинальний прибуток, тис. грн.	1188,9	1664,5	2140,1	2615,7	2853,4	10462,6
Економія адміністративних витрат, тис. грн.	350,0	420,0	500,0	560,0	620,0	2450,0
Економія від зменшення помилок і повторної обробки документів, тис. грн.	100,0	130,0	150,0	170,0	190,0	740,0
Щорічні витрати на підтримку цифрового кабінету, тис. грн	620,0	620,0	620,0	620,0	620,0	3100,0
Чистий економічний ефект, тис. грн.	1018,9	1594,5	2170,1	2725,7	3043,4	10552,6
Дисконтний множник (за вартості капіталу 18 %)	0,847	0,718	0,609	0,516	0,437	x
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків (PV) _t , тис. грн.	863,0	1144,9	1321,6	1406,5	1330,0	6065,9
Сума чистого приведенного доходу (NPV), тис. грн.	3436,9					
Повернення на інвестиції (ROI), %	230,7					
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	1,307					
Період окупності інвестицій (PP), років	2,2					

Створено автором на основі даних табл. 3.11-3.14

Як свідчать дані табл. 3.15, чистий економічний ефект проєкту має позитивну динаміку: з 1 млн. грн. в 2026 р. до 3 млн. грн в 2030 р. Це пояснюється тим, що після запуску цифрового кабінету зростає не лише обсяг замовлень від іноземних клієнтів, а й організаційна ефективність супроводу ЗЕД-послуг: скорочується час обробки заявок, зменшується кількість помилок у документах, прискорюється передача результатів лабораторних досліджень і сертифікатів.

Далі на основі даних табл. 3.15, визначимо показники ефективності проєкту.

Теперішня вартість майбутніх грошових потоків $\sum PV_t$:

$$\sum_{t=1}^n PV_t = \sum_{t=1}^n (CF_t * \frac{1}{(1+r)^t})$$

$$\sum(PV)_t = 863,0 + 1144,9 + 1321,6 + 1406,5 + 1330,0 = 60065,9 \text{ тис. грн.}$$

Сума чистого приведенного доходу (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^n PV_t - C_0 = 60065,9 - 2629,0 = 3436,9 \text{ тис. грн.}$$

Додатне значення NPV = 3,4 млн. грн. підтверджує, що проєкт створює додаткову економічну вартість навіть з урахуванням вартості грошей у часі та ризиковості середовища.

$$ROI = \sum_{t=1}^n PV_t / C_0 * 100\% = 60065,9 / 2629,0 * 100\% = 230,7 \%$$

Показник ROI = 230,7 % свідчить, що за п'ять років чистий економічний результат проєкту в 2,3 рази перевищує обсяг початкових інвестицій.

Індекс рентабельності інвестицій (PI):

$$PI = NPV / C_0 = 3436,9 / 2629,0 = 1,307$$

Отже, оскільки $PI > 0$, проєкт здатний окупувати витрати. Індекс прибутковості $PI = 1,307$ означає, що кожна гривня початкових інвестицій забезпечує 1,31 грн. чистих вигід.

Період окупності інвестицій (PP) проєкту впровадження QR-обліку інструментів в ПП «Вектор-11» складе:

$$PP = C_0 / (\sum_{t=1}^n PV_t / n) = 2629,0 / (60065,9 / 5) = 2,2 \text{ роки}$$

Період окупності становить 2,2 роки, і означає, що вкладені кошти починають повертатися після 2 років і 3 місяців реалізації проєкту.

Отже, за 5-річного горизонту оцінювання проєкт впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта є економічно доцільним і стратегічно обґрунтованим. Його реалізація дозволить ТОВ «Котекна Україна Лімітед» не лише збільшити дохід від іноземних клієнтів, а й підвищити якість управління експортом професійних ТІС-послуг, скоротити адміністративні витрати, прискорити документообіг і посилити конкурентні позиції підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій.

ВИСНОВКИ

Дослідження проблеми підвищення результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій дозволяє зробити наступні висновки.

1. В сучасних умовах зовнішньоекономічну діяльність підприємства доцільно трактувати як комплексну, стратегічно керовану, ризик-орієнтовану та цифрово підтримувану систему міжнародної економічної взаємодії, що забезпечує підприємству доступ до зовнішніх ринків, ресурсів, технологій і партнерств, а також виконує адаптаційну, стабілізаційну й відновлювальну функції в умовах війни, глобальної конкуренції та інституційних трансформацій. Види зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно систематизувати за такими групами: товарні операції – експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт; сервісні операції – експорт та імпорт послуг, ІТ-послуги, консалтинг, логістика, фінансові та страхові послуги; інвестиційні та коопераційні операції – спільне підприємництво, залучення іноземних інвестицій, участь у міжнародних виробничих ланцюгах; фінансово-кредитні та валютні операції; інтелектуально-технологічні операції – передача технологій, цифрових продуктів, ліцензій, ноу-хау; логістично-гуманітарні та адаптаційні форми ЗЕД, що набули особливого значення в умовах війни; цифрово-аналітичні форми забезпечення ЗЕД, пов'язані з комплаєнсом, автоматизацією, управлінням ризиками й моніторингом міжнародних ринків.

2. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій доцільно розглядати як комплексну систему стратегічного планування, інституційної адаптації, цифрового забезпечення, ризик-менеджменту, логістичної перебудови, інноваційного розвитку та комплаєнсу, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності підприємства на європейських і світових ринках.

3. Методика оцінки результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства має бути комплексною і включати не лише традиційні показники експорту, імпорту, сальдо та рентабельності, а й КРІ персоналу,

логістичні індикатори та інтегральну оцінку. Найбільш обґрунтованою є поетапна методика, яка передбачає: формування цілей оцінювання; вибір інформаційної бази; групування показників; розрахунок фінансових, операційних, валютних, ризикових і кадрових індикаторів; нормування показників; побудову інтегрального індексу; інтерпретацію результатів; розроблення управлінських рішень щодо підвищення результативності ЗЕД.

4. Дослідження роботи здійснювалися нами на базі ТОВ «Котекна Україна Лімітед»), яке, будучи частиною є частиною міжнародної групи «Котекна», вже майже 23 роки функціонує на ринку в сфері технічних випробувань, досліджень, інспекції, лабораторного аналізу та сертифікації. Важливою перевагою підприємства є наявність акредитованої та сертифікаційної випробувальної лабораторії. Господарська діяльність ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в 2021-2025 р.р. характеризувалося зростанням масштабів, підвищенням продуктивності праці, розширенням активів і посиленням власної ресурсної бази. Водночас нестійкість чистого фінансового результату та повернення до збитковості в 2025 р., свідчить про необхідність удосконалення контролю ефективності операційної діяльності.

5. Динаміка обсягів продажу свідчить, що динаміка чистого доходу від реалізації ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в 2021-2025 р.р. має нелінійний характер та тенденцію до зростання чистого доходу, проте таке зростання з часом уповільнюється. Поліноміальна лінія тренду рівня рентабельності пояснює 94 % його варіації фактором часу, і свідчить, що спочатку підприємство мало швидке покращення фінансової результативності, після чого – її поступове зниження. Така динаміка свідчить, що ТОВ «Котекна Україна Лімітед» змогло подолати глибоку збитковість 2021 р. і тимчасово забезпечити прибуткову діяльність у 2022-2024 р.р., проте, не сформувало стійкої прибуткової моделі господарювання. Зростання обсягів реалізації та попиту на інспекційні, лабораторні й сертифікаційні послуги не гарантувало стабільної рентабельності через підвищення собівартості та інших операційних витрат.

6. Підприємство не є класичним експортером товарної продукції, однак його діяльність безпосередньо пов'язана із забезпеченням експортно-імпортних

операцій суб'єктів господарювання аграрного сектору. Тобто, ТОВ «Котекна Україна Лімітед» приймає основну участь в ЗЕД України не прямо, а опосередковано. Підприємство позиціонується як учасник ринку ТІС-послуг (послуг тестування, інспекції та сертифікації), надаючи послуги українським виробникам, експортерам і трейдерам агропродовольчої продукції. Проте підприємство може надавати такі послуги іноземним контрагентам. Дослідження свідчать, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Котекна Україна Лімітед» в 2017-2025 р.р. мала нерівномірний, епізодичний і переважно імпоротно орієнтований характер. Це пояснюється тим, що компанія спеціалізується передусім на інспекційних, лабораторних і сертифікаційних послугах для здійснення ЗЕД іншими суб'єктами, а не на масштабному експорті чи імпорті.

7. Структура управління ТОВ «Котекна Україна Лімітед» є: за принципом організаційної побудови галузевою, за характером управлінських зв'язків – лінійно-функціональною, за кількістю рівнів управління – комбінованою (як дво-, так і трирівневою). Управління ЗЕД ТОВ «Котекна Україна Лімітед» характеризується низькою експортною активністю, домінуванням імпорتنих операцій, нерегулярністю зовнішньоторговельного обороту та переважно від'ємним сальдо ЗЕД. При цьому імпорт мав економічно виправданий характер, оскільки забезпечував позитивний економічний ефект і високу рентабельність імпорتنих операцій. У стратегічному аспекті підприємству доцільно посилити планування імпорتنих закупівель, диверсифікувати зовнішніх постачальників і, за можливості, розширити експорт саме послуг – інспекційних, лабораторних і сертифікаційних, оскільки вони відповідають профілю діяльності компанії.

8. В роботі сформовано стратегію ЗЕД ТОВ «Котекна Україна Лімітед» на основі SPACE-аналізу. Встановлено, що підприємство має достатньо сильні конкурентні переваги та працює у привабливій галузі ТІС-послуг, однак функціонує в нестабільному зовнішньому середовищі, що обмежує реалізацію його фінансового потенціалу. В таких умовах доцільною є конкурентна стратегія управління ЗЕД, орієнтована на активне просування інспекційних, лабораторних і

сертифікаційних послуг на зовнішні ринки, розширення клієнтської бази, цифровізацію супроводу ЗЕД, посилення стандартів якості та контроль витрат.

9. Європейський ринок вимагає прозорості, простежуваності, швидкого документообігу, стандартизації процедур і цифрового обміну інформацією. Оскільки іноземні клієнти також потребують швидкого подання заявок, онлайн-контролю статусу інспекцій, отримання протоколів випробувань і сертифікатів англійською мовою, а наявна структура управління підприємства добре підходить для структури управління проектом, для ТОВ «Котекна Україна Лімітед» пропонується реалізувати проєкт розширення експорту професійних ТІС-послуг шляхом впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта. Для цього в роботі сформована декомпозиція робіт впровадження проєкту. Тривалість реалізації проєкту складе близько 7 місяців, оскільки проєкт охоплює не лише розробку цифрового інструменту, а й діагностику процесів, підготовку регламентів, навчання персоналу, пілотне тестування та повномасштабний запуск. В роботі сформовано RACI-матрицю відповідальності для проєкту з урахуванням наявної структури управління підприємства, яка має міжфункціональний характер.

10. Розрахунки показують, що впровадження цифрового кабінету іноземного клієнта є економічно доцільним для ТОВ «Котекна Україна Лімітед». Проєкт забезпечує позитивний чистий дисконтований економічний ефект 3,4 млн. грн. і має прийнятний строк окупності 2 роки і 3 місяці. Кожна гривня початкових інвестицій забезпечить 1,31 грн. чистих вигід. Його результативність формується не лише за рахунок прямого приросту доходів від іноземних клієнтів, а й завдяки скороченню адміністративних витрат, прискоренню обробки заявок, зменшенню помилок у документах і підвищенню якості сервісного супроводу ЗЕД. В стратегічному аспекті проєкт сприятиме розширенню експорту професійних ТІС-послуг, підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграційних трансформацій та формуванню більш прозорої, стандартизованої й клієнтоорієнтованої моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cotecna Group Website. URL: <https://www.cotecna.com/en#>
2. Cotecna. Corporate Brochure – 2026. URL: [2026-cotecna-corporate-brochure.pdf](#)
3. YouControl. Фінансові показники ТОВ «Котекна Україна Лімітед». Річна звітність. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5837063&tb=file>
4. Абдуллаєва А. Інноваційні підходи до розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 342. № 3(1). С. 184–190. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-27.
5. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Радченко Я. П. Формування моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2(12). С. 17–25. DOI: 10.23939/smeu2023.02.017.
6. Бровкіна Ю.О., Кривоногова І.Г. Управління зовнішньоекономічною діяльністю торговельного підприємства на основі оцінки сезонної компоненти. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2026. Вип. 2 (339). С. 95–77. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-2-339-95-102>
7. Бутенко В. М., Мацола О. А. Удосконалення системи управління зовнішньоекономічної діяльності торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-34.
8. Вакульчик О. М., Дубицький Д. П. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Академії митної служби України. Серія: Економіка*. 2012. № 2. С. 75–82.
9. Вей Ю.Б. Інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 92. С. 110–115. DOI: 10.32782/bses.92-16.

10. Внукова Н. М. Інноваційний розвиток експортно-імпоротної діяльності для економічної стійкості в умовах воєнного стану. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 9. С. 125–139. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-9-125-139.
11. Волошан І. Г. Методичний підхід до оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. С. 74–77.
12. Воскресенська Т. І., Вінярський Б. І. Формування обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в розрізі її видів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 477–483. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-164.
13. Воскресенська Т. І., Вінярський Б. І. Формування обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в розрізі її видів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-164.
14. Гатілов А. Ю. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3(77). С. 149–159.
15. Гринишин Г. М. Методика аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. № 1(28). С. 63–74. DOI: 10.26642/pbo-2014-1(28)-63-74.
16. Дідур Г. І., Мельничук О. І., Телічко Н. А., Лівінський А. І. Управління витратами в операційній системі аграрних підприємств на засадах логістичного підходу. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 79-87. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.10.79
17. Дунська А. Р., Харченко І. А. Науково-методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2021. С. 162–163.
18. ЄС-Україна (DCFTA). Глибока та всеосяжна зона вільної торгівлі між ЄС і Україною. Європейська комісія. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/eu-ukraine-deep-and-comprehensive-free-trade-area>
19. Заєць М. А., Боденчук С. В., Нейчева О. С. Синергія управління зовнішньоекономічною діяльністю та персоналом у сучасній парадигмі

менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. С. 360–366. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-58.

20. Зайцева А., Мірошніченко Т. Особливості впливу цифрової економіки на укладання контрактів зовнішньоекономічної діяльності. *Grail of Science*. 2024. № 43. С. 82–89. DOI: 10.36074/grail-of-science.06.09.2024.009.

21. Зелінська О.З. Механізм активізації зовнішньоекономічної діяльності регіону в умовах єврорегіонального співробітництва. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. С. 256–263. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-32.

22. Зелінська О.М., Галазюк Н.М. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. С. 523–527. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-60.

23. Кандзюба І.В. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України: потенціал і перспективи розвитку. *Успіхи і досягнення в науці*. 2026. Вип. 2 (24). С. 888–898. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2\(24\)-888-898](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2(24)-888-898)

24. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Діагностика ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 101–107. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-16.

25. Кваша С.М., Павленко О.М., Вакуленко В.Л. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. С. 28–33. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-6.

26. Кишакевич Б.Ю., Савка О.В. Цифровізація зовнішньоекономічних процесів як антикризовий інструмент відновлення інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. С. 1–17. DOI: 10.5281/zenodo.17404474.

27. Коваленко Н.В., Кучерук Г.Ю., Миленський В.М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств на засадах логістики.

Трансформаційна економіка. 2025. № 1(10). С. 111–115. DOI: 10.32782/2786-8141/2025-10-18. (transformations.in.ua)

28. Ковальова М.Л. Оптимізація експортно-імпортних операцій: виклики сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. С. 930–936. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-84-114.

29. Козуб В. О., Кот О. В., Каплін С. М. Аналіз впливу валютного регулювання на показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 22. DOI: 10.5281/zenodo.17092258.

30. Кононенко Л. В., Бикадорова Н. О., Дибенко Г. І. Підприємництво у зовнішньоекономічній діяльності: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. С. 592–597. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-84.

31. Красовська Ю. В., Швець О.Ф. Вплив воєнного стану на планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 112–120.

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

33. Кривов'язюк І. В., Шульга М. Методичні засади здійснення аналізу розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економічний форум*. 2023. № 4. С. 134–141. URL: https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/2023_4_Kryvovyaziuk_.pdf

34. Кузьминчук Н. В., Ляшевська В. І., Бутенко М. К. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю та конкурентоспроможністю підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 363–368. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-12-363-368.

35. Куліш Д. В. Адаптивність стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств до особливостей діяльності підприємств. *Economic synergy*. 2023. Вип. 3. С. 112–127.

36. Кулик В. А. Інтеграція принципів сталого розвитку в управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. С. 1–15. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.10.2.

37. Куліш Д.В. Сучасні аспекти та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах воєнного часу. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2023. № 3(25). С. 8–18. DOI: 10.26661/2522-1566/2023-3/25-01.

38. Купріянов В. М. Змістовне визначення ефективності експортно-імпоротної діяльності в Україні. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 183–191. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-3-183-191.

39. Куценко Т. М., Альошин С. Ю., Заїка О. В. Інформаційне забезпечення та облік в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифровізації. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 39. С. 96–102. DOI: 10.32782/2522-1256-2023-39-11.

40. Куценко Т. М., Альошин С. Ю., Заїка О. В. Інформаційне забезпечення та облік в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифровізації. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 39. С. 96–102. DOI: 10.32782/2522-1256-2023-39-11.

41. Лопатовський В., Новіцький О. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпорتنих операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 139–146. DOI: 10.31649/ins.2022.4.139.146.

42. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 72–81.

43. Микитин О. З. Діагностування як елемент системи управління експортно-імпортною діяльністю підприємств в умовах турбулентності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. С. 381–386. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-69.

44. Олійник О.М. Досвід Китаю з реалізації геополітичних інтересів шляхом здійснення іноземних інвестицій і надання закордонних кредитів: уроки для України. *Український соціум*. 2014. № 4. С. 130-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2014_4_13.

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

46. Оліховський В. С. Аналізування стану зовнішньоекономічної діяльності України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. С. 136–141. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-16.

47. Олішевська А., Пашкова А., Миколайчук В. Стратегічне управління ЗЕД у період воєнних криз: інструменти адаптації для українських підприємств. *Economic Synergy*. 2025. № 3(17). С. 140–154. DOI: 10.53920/ES-2025-3-11.

48. Перелік випробувальних лабораторій, акредитованих НААУ на відповідність вимогам ДСТУ ISO/IEC 17025. URL: 17020-Inspection_bodies-IB 02_04_2025.doc

49. Петришин Н.Я., Яремчук Т.С. Ключові показники ефективності працівників ЗЕД в системі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. С. 25–31. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-6.

50. Приварникова І. Ю. Специфіка експортно-імпортних операцій у сфері послуг. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. № 1(27). С. 89–103. DOI: 10.26661/2522-1566/2024-1/27-08.

51. Про зовнішньоекономічну діяльність. Закон України. Документ 959-ХІІ, чинний, поточна редакція. Редакція від 26.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

52. Савчук С. В. Особливості цифровізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах військового стану. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2024. № 1(29). С. 144–151. DOI: 10.31471/2409-0948-2024-1(29)-144-151.

53. Сколозdra Ю. І. Аналіз сучасного стану імпортої діяльності в національній економіці. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. С. 376–384. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-56.

54. Скорик О. В. Парадигма інтегрованого комплаєнс-моніторингу в системі обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічних операцій. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6(57). С. 38–43. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-57-5.

55. Скуратов О. С., Панченко О. Д. Суть і класифікація експортно-імпортних операцій. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.9.56.

56. Стрільчук Р.М., Юринець З.В., Данилевич Н.М., Гаца Р.А. Масштабування бізнесу у контексті зовнішньоекономічної діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. Вип. 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18905109>

57. Талах Т.А., Талах В.І. Особливості методики аналізу зовнішньоекономічної діяльності та його інформаційне забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. С. 217–222. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-74.

58. Ткачова О. Аналіз та прогнозування ЗЕД на основі дослідження сезонних коливань. Класичний приватний університет. 2017. № 2. С. 82-93. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/2_02_uk/38.pdf

59. ТОВ «Котекна Україна Лімітед» (Cotecna Ukraine) – на варті якості та безпечності аграрної та харчової продукції. Всеукраїнський портал Provse.Kh.Ua. 07.07.2025. <https://provse.kh.ua/tov-kotekna-ukrayina-limited/>

60. Тоцька О., Онисюк В. Аналіз і прогнозування сезонних коливань у надходженнях бюджетів різних рівнів в умовах воєнного стану як складова

ефективного управління державними фінансами в Україні. *Економіка і регіон*. 2024. № 2. С. 121–128. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.2\(93\).3395](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.2(93).3395)

61. Хомюк Н.Л. Міжнародний менеджмент у системі євроінтеграційних трансформацій: організаційні та зовнішньоекономічні аспекти. *Сталий розвиток економіки*. 2026. С. 879–886. DOI: 10.32782/2308-1988/2026-58-117.

62. Хомюк Н.Л., Білоус О.Л. Інноваційні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. С. 749–754. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-129.

63. Чичкало-Кондрацька І.Б., Кандзюба І.В. Наукові підходи до удосконалення організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Успіхи і досягнення в науці*. 2026. Вип. 3 (25). С. 1338–1351. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3\(25\)-1338-1351](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-1338-1351)

64. Чорненька О. Б. Виклики менеджменту в умовах сьогодення: трансформація зовнішньоекономічної діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. С. 1–12. DOI: 10.5281/zenodo.15069826.

65. Чорненька О. Б. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 196–201. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-32.

66. Швед, В.В., Тимрієнко, І.Ю., Жукова, О.А., Сорока, Т.А. Аналіз законодавчого регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Вип. 3 (1). С. 221–227. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(1\)-27S](https://doi.org/10.60022/3(1)-27S)

67. Швець А. Європейський Союз та його роль у відновленні експортного потенціалу України під час війни. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 6 (8). С. 447–458. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/1712>

68. 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. DOI: 10.37405/1729-7206.2023.2(45).44-48.

69. Шереметинська О. В., Варфоломєєва Ю. Р. Оцінка ефективності імпорتنих операцій підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. С. 97–100. URL: https://bses.in.ua/journals/2017/24_2017/21.pdf
70. Щур К., Погребняк А., Тульчинська С. Вплив глобальних економічних трендів на зовнішньоекономічну діяльність торгівельних підприємств в Україні. *Economic Synergy*. 2025. №1. С. 66-77. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-5>
71. Як створити особистий цифровий кабінет користувача. 22.05.2025. URL: <https://fnx.com.ua/ua/articles/publications/razrabotka-lichnogo-kabineta-polzovatelya-chto-eto-takoye-i-kak-sozdat>
72. Яценко О.М., Завадська Ю.С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю сільськогосподарських підприємств у контексті стабілізації національної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 4. С. 340–351. DOI: 10.36887/2415-8453-2023-4-55.
73. Яценко О.М., Завадська Ю.С. Стала та стійка міжнародна торгівля сільськогосподарською продукцією. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Євроінтеграційний вектор розвитку агроєкосистем в Україні: глобальні виклики та перспективи», 05 червня 2025 року, м. Харків. С. 273–276. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/08/conf-05-06-25-mater.pdf#page=274>

ДОДАТКИ