ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та шляхи його вдосконалення»

Виконав*:* здобувач вищої освіти
ступеня магістра
ОПП «Міжнародна економіка»
спеціальності 051 «Економіка»
Алєшко Андрій Сергійович

Науковий керівник: д.е.н., проф.
Міценко Н. Г.

Львів-2024

АНОТАЦІЯ

Алєшко А. С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та шляхи його вдосконалення. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за освітньо-професійною програмою «Міжнародна економіка» зі спеціальності 051 «Економіка». – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та шляхи його удосконалення в умовах глобалізації. Через наукову полеміку уточнено зміст поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та «управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємства». Розглянуто необхідність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та спонукальні мотиви залучення вітчизняних підприємств до зовнішньоекономічної діяльності в умовах активізації євроінтеграційних процесів. Охарактеризовано теоретико-методичний інструментарій та удосконалено алгоритм проведення аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Надано організаційно-економічну характеристику приватного підприємства «Сіті Лайн» та організації його співпраці із зарубіжними партнерами. За матеріалами офіційної статистики проведено аналіз імпорту нафти та нафтопродуктів в Україні та Львівській області у 2020–2022 роках. Здійснено аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності ПП «Сіті Лайн» в 2020-2022 роках та оцінку її ефективності. Проведено аналіз ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Представлено основні детермінанти розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПП «Сіті Лайн». Розроблено матрицю SWOT-аналізу ПП «Сіті Лайн» для визначення сильних та слабких сторін діяльності підприємства. Запропоновано шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації (удосконалення організаційної структури управління; контроль за грошовими потоками; обґрунтування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності; диверсифікація товарного асортименту та географічної структури зарубіжних контрагентів; формування мережі лояльних вітчизняних контрагентів). Проведено прогнозування обсягів чистого доходу від продажу імпортованих товарів, собівартості товарів та очікуваного ефекту від реалізації імпортованих товарів ПП «Сіті Лайн» в 2023 році.

Результати дослідження апробовані на 3 науково-практичних конференціях та відображені у 2 тезах доповідей.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, ефективність зовнішньо-економічної діяльності, напрями удосконалення управління зовнішньо-економічною діяльністю

ANNOTATION

Alieshko A. S. Management of foreign economic activity of the enterprise and ways of its improvement. - Manuscript.

Qualification work for the degree of «Master» in the educational and professional program «International Economics» in the specialty 051 «Economics». – Lviv University of Trade and Economics. Lviv. 2024.

Theoretical-methodical and principles of management of foreign economic activity of the enterprise and ways of its improvement in the conditions of globalization were investigated in the qualification work. Due to the scientific controversy, the meaning of the concept of «foreign economic activity» and «management of the foreign economic activity of the enterprise» was clarified. The necessity of foreign economic activity of the enterprise and motivating motives for the involvement of domestic enterprises in foreign economic activity in the context of the activation of European integration processes are considered. The theoretical and methodological toolkit has been characterized and the algorithm for analyzing the foreign economic activity of the enterprise has been improved .

The organizational and economic characteristics of the private enterprise «City Line» and the organization of its cooperation with foreign partners are provided. An analysis of the import of oil and oil products in Ukraine and the Lviv region in 2020–2022 was carried out based on the materials of official statistics. An analysis of the state of external economic activity of PE «City Line» in 2020-2022 and an assessment of its effectiveness were carried out. The analysis of the effectiveness of the management of the foreign economic activity of the enterprise was carried out.

The main determinants of the development of foreign economic activity of PE «City Line» are presented. A matrix of SWOT analysis of PE «City Line» was developed to determine the strengths and weaknesses of the enterprise. Ways to improve the management of the enterprise's foreign economic activity in the context of globalization are proposed (improvement of the management organizational structure; control over cash flows; justification of the strategy for the development of foreign economic activity; diversification of the product range and geographical structure of foreign counterparties; formation of a network of loyal domestic counterparties). The volume of net income from the sale of imported goods, the cost of goods and the expected effect from the sale of imported goods of PE «City Line» in 2023 have been forecasted.

The results of the research were tested at 3 scientific and practical conferences and reflected in 2 theses of reports.

Keywords: foreign economic activity, management of the enterprise's foreign economic activity, efficiency of foreign economic activity, directions for improvement of management of foreign economic activity.

ЗМІСТ

ВСТУП **7**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 13

1.1. Сутність та необхідність зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах глобалізації 13

1.2. Роль управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в забезпеченні її ефективності та подальшого розвитку 23

1.3. Теоретико-методичний інструментарій дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємства 31

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «СІТІ ЛАЙН» У 2020–2022 РР. 40

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Сіті Лайн» та його співпраці із зарубіжними партнерами 40

2.2. Оцінка стану та ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП «Сіті Лайн» 49

2.3. Аналіз ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПП «Сіті Лайн» 61

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 73

3.1. Основні детермінанти розвитку зовнішньо-економічної діяльності ПП «Сіті Лайн» 73

3.2. Проблеми та шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства 81

ВИСНОВКИ 94

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 99

ДОДАТКИ 107

ВСТУП

Актуальність теми. Зміна політичної ситуації у світі, викликана агресивним вторгненням Росії в Україну, актуалізувала роль зовнішньо-економічної діяльності як на макро-, так і на мікрорівні. На макрорівні розвиток зовнішньоекономічної діяльності дозволяє говорити як про економічні наслідки (поповнення державного бюджету країни, розвиток експортного потенціалу, оновлення техніко-технологічної бази, модернізація виробництва, поширення передового управлінського досвіду, стимулювання впровадження інновацій, формування припливу іноземних інвестицій та ін.), так і про соціальні (підвищення іміджу країни та вітчизняних товаровиробників, підвищення соціально-економічної результативності діяльності вітчизняних суб’єктів ЗЕД та, відповідно, добробуту їх працівників, сприяння енерго- та ресурсоощадливості, поширення практик дбайливого ставлення до довкілля, підвищення рівня культури споживання вітчизняного населення та ін.). На мікрорівні вихід на зовнішній ринок – шлях до підвищення конкурентоспроможності та прибутковості суб'єкта господарювання, покращення якості та безпечності продукції (товарів, послуг) до світового рівня. Однак, ці результати потребують належного рівня управління, розуміння всієї множини проблем та ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю. Тому особливої актуальності набуває удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств, перед якими відкриваються нові можливості з входженням України до європейського економічного простору.

Дослідження специфіки зовнішньоекономічної діяльності здійснювали в своїх працях такі вчені, як: О. Гребельник [1], В. Губенко [2], М. Дідківський [3], Ю. Козак [4-6], Н. Кондратенко [7], А. Кредісов, В. Куцик [8], О. Лєгостаєва [7], Н. Логвінова [6], А. Мазаракі [9], Т. Мельник [9], В. Орлов [10], О. Шкурупій [11] тощо. При цьому зовнішньоекономічна

діяльність розглядалася науковцями як на макрорівні – як спосіб реалізації міжнародних економічних відносин, так і на мікрорівні – безпосередньо як діяльність, яку організують суб'єкти ЗЕД у взаємодії із зарубіжними партнерами.

Безпосередньо питання управління зовнішньоекономічною діяльністю знайшли відображення в працях В. Ганіна [12], Г. Глухої [13], В. Гобели [14], Ю. Горошка [15], М. Денисенка [16], А. Дунської [17], О. Євтушенка [13], О. Задої [13], О. Кириченка [18; 19], Е. Ковтуна [20; 21], Е. Лимонової [13], А. Мазаракі [22], О. Мельник [22], Т. Павлюк [23], В. Панченко [16], Л. Пергат [24], Х. Передало [15], В. Федорак [16], О. Шапоренка [16] та ін. Водночас, зважаючи на їх доробок, значна частина питань щодо ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств лишається недостатньо вивченими.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є визначення теоретико-методичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та шляхів його удосконалення в умовах глобалізації.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі вирішені такі **завдання:**

- охарактеризувати сутність та необхідність зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах глобалізації;
- систематизувати теоретико-методичний інструментарій дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- оцінити стан та ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- проаналізувати ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- здійснити прогнозування показників ЗЕД підприємства;
- визначити детермінанти розвитку зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства та шляхи удосконалення управління нею.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є зовнішньо-економічна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є система теоретичних і практичних питань, які визначають особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Особливості зовнішньоекономічної діяльності розглянуті за матеріалами приватного підприємства «Сіті Лайн», яке займається оптовою торгівлею деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Приватне підприємство «Сіті Лайн» (далі – ПП «Сіті Лайн») засноване в грудні 2010 р. як мале підприємство з метою здійснення підприємницької діяльності у сфері оптової та роздрібної торгівлі, виробництва товарів народного вжитку, продукції виробничого та промислового призначення, будівництва, надання послуг, громадського харчування, а також проведення іншої підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. Засновником підприємства є Зубач А. З. Статутний капітал становить 3304,7 тис. грн.

Місцезнаходження підприємства: Львівська обл., Пустомитівський р-н, м. Пустомити, вул. Фабрична, 19. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань код ЕГРПОУ ПП «Сіті Лайн» - 37325707.

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, печатку і штамп із своїм найменуванням, рахунки в установах банків, інші необхідні реквізити. Підприємство діє на основі Статуту (Додаток А), керується Цивільним та Господарським кодексами України, Кодексом законів про працю, іншими нормативно-правовими актами.

Предметом діяльності підприємства на даний час є:

- реалізація, оптова та роздрібна торгівля паливно-мастильними матеріалами, автокосметикою, моторними оливами та технічними рідинами, індустріальними та комерційними мастильними матеріалами;

- імпорт паливно-мастильних матеріалів, автокосметики, моторних

олив та технічних рідин, індустріальних та комерційних мастильних матеріалів.

ПП «Сіті Лайн» – офіційний дистриб'ютор Lubrita в Україні.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано широкий перелік як загальнонаукових, так і спеціальних економічних методів, зокрема: методи системного аналізу – для уточнення сутності понять «зовнішньоекономічна діяльність підприємства», «управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємства»; історичного підходу – для дослідження розвитку підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності; аналізу та синтезу – для формулювання висновків та виявлення причинно-наслідкових зв’язків; графічний – для візуалізації результатів досліджень; економіко-математичні методи – для прогнозування показників ЗЕД підприємства.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти з питань розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, монографічні та періодичні джерела, дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Львівській області, дані мережі Internet, звітність ПП «Сіті Лайн», розрахунки автора. Обробка інформаційних матеріалів здійснювалась із використанням комп’ютерної техніки та прикладного програмного забезпечення.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження визначається особистим внеском автора:

- виділені сутнісно-критеріальні ознаки та удосконалено трактування поняття «зовнішньоекономічна діяльність» як діяльність підприємства-суб’єкта ЗЕД шляхом реалізації зовнішньоекономічних операцій у взаємодії із зарубіжними партнерами задля досягнення стратегічних цілей на зовнішньому ринку;
- уточнено сутність поняття «управління ЗЕД підприємства» як процес активного впливу на економічні зв’язки підприємства із зарубіжними підприємствами-партнерами по ЗЕД щодо реалізації (досягнення) цілей

підприємства на зовнішньому ринку (ринках);

- удосконалено алгоритм проведення аналізу ЗЕД підприємства.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає в розробленні пропозицій щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації (удосконалення організаційної структури управління; контроль за грошовими потоками; обґрунтування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності; диверсифікація товарного асортименту та географічної структури зарубіжних контрагентів; формування мережі лояльних вітчизняних контрагентів).

Результати дослідження впроваджені у практичну діяльність ПП «Сіті Лайн» (довідка про впровадження № 2/11 від 2 лютого 2024 р.)

Апробація результатів роботи та публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи були представлені на ІІІ Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні» (м. Львів, 2 березня 2023 р.) в доповіді «Зовнішньоекономічна діяльність: макро- та мікрорівень» та опубліковані в тезах [25]; Науковій конференції студентів «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 1-2 червня 2023 р.) в доповіді «Детермінанти розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства» та опубліковані в тезах [26]; ІІІ Міжнародному економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 10-11 листопада 2023 р.) в доповіді «Детермінанти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства».

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. У **вступі** кваліфікаційної роботи визначено актуальність обраної теми, об’єкт, предмет та теоретичні основи дослідження.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління

зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» розглянуто сутність та необхідність зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах глобалізації, проаналізовано роль управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в забезпеченні її ефективності та подальшого розвитку. Представлено теоретико-методичний інструментарій дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У **другому** розділі «Аналіз стану та ефективності зовнішньо-економічної діяльності ПП «Сіті Лайн» у 2020-2022 рр.» надано організаційно-економічну характеристику підприємства та його співпраці із зарубіжними партнерами, охарактеризовано стан та ефективність зовнішньо-економічної діяльності ПП «Сіті Лайн», оцінено рівень ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПП «Сіті Лайн».

У **третьому** розділі «Шляхи удосконалення управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації» узагальнено основні детермінанти розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПП «Сіті Лайн». Представлено матрицю SWOT-аналізу ПП «Сіті Лайн» для визначення сильних та слабких сторін діяльності підприємства. Запропоновано шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації. Проведено прогнозування обсягів чистого доходу від продажу імпортованих товарів, собівартості товарів та очікуваного ефекту від реалізації імпортованих товарів ПП «Сіті Лайн» в 2023 році.

У **висновках** роботи підсумовані найважливіші теоретичні та практичні результати дослідження, подані пропозиції щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи складає 92 сторінки. Кваліфікаційна робота містить 21 таблицю, 15 рисунків, а також 4 додатки. Список використаних джерел нараховує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та необхідність зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах глобалізації

Глобалізація світового господарства – реалія сучасності, яка знаходить свій прояв через розвиток товарної та географічної структури світової торгівлі; зростання обсягів та форм міжнародного інвестування; спрямування потоків міжнародної трудової міграції; активізацію трансферту інноваційних технологій, продуктів інтелектуальної власності, передового управлінського досвіду, тощо. Науковці [27] підкреслюють, що сьогодні глобалізація розглядається як одна з найважливіших характеристик світогосподарської системи. Впливаючи практично на всі сфери суспільного життя, вона вимагає нового переосмислення більшості закономірностей економічного розвитку. Україна також активно включається у процеси глобалізації світового господарства, обравши євроінтеграційний пріоритет свого розвитку.

Досить часто в літературних джерелах наголошується на макровпливі та макроефекті глобалізаційних процесів. Однак, зауважимо, що основні процеси в ринковій економіці ініціюються і розвиваються, передусім, на рівні самостійних суб'єктів господарювання, тобто на рівні підприємств, які встановлюють зовнішньоекономічні зв'язки із зарубіжними партнерами та виступають учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Ж. М. Жигалкевич та О. В. Станіславський стверджують, що «...процес глобалізації світової економіки впливає на передумови та створює потребу євроінтеграційного розвитку України, що, в свою чергу, сприяє підвищенню цінності та значення зовнішньоекономічної діяльності суб’єктів господарювання» [28, с. 116].

Дослідження специфіки зовнішньоекономічної діяльності здійснювали

в своїх працях такі вчені, як: О. Гребельник [1], В. Губенко [2], М. Дідківський [3], Ю. Козак [4-6], Н. Кондратенко [7], А. Кредісов, В. Куцик [8], О. Лєгостаєва [7], Н. Логвінова [6], А. Мазаракі [9], Т. Мельник [9], В. Орлов [10], О. Шкурупій [11] тощо.

В нормативно-правовому полі України здійснення зовнішньо-економічної діяльності регламентується Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», який встановлює (п. 8, ст. 1), що «...зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [29]. Як бачимо, акцент зроблено на мікрорівні – рівні суб'єктів господарювання. Разом з тим, в працях науковців та практиків підходи до трактування сутності зовнішньоекономічної діяльності різняться, Розглянемо їх в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до трактування поняття «зовнішньо-економічна діяльність» в літературних джерелах *(узагальнено автором)*

Автор(и)	Джерело	Характеристика
	Макрорівень	
Ю. Г. Козак, Н. В. Притула, О. А. Єрмакова	[5, с. 7]	Зовнішньоекономічна діяльність являє собою систему економічних відносин, які складаються в процесі обміну ресурсами всіх видів між державами та їх економічними суб'єктами. Ці відносини включають усі аспекти економічного життя держави: виробництво, торгівлю, фінанси, інвестиційну сферу.
В. В. Гобела	[14, с. 13]	Це важливий і потужний фактор економічного зростання і розвитку кожної країни (національний аспект ЗЕД); це спосіб включення економіки кожної країни до системи світового господарства, а, отже, і до процесів міжнародного поділу праці та міжнародної кооперації, що особливо актуально в умовах зростаючих тенденцій до глобалізації (регіональний і глобальний аспект ЗЕД).
Г. М. Гузенко, Ю. О. Гайдученко	[30, с. 77-78]	Зовнішньоекономічна діяльність – це процес розвитку господарських зв'язків між національними суб'єктами суспільного виробництва та їх зарубіжними партнерами як на території України, так і за її межами.
	[30, с. 96]	ЗЕД має розширене трактування та розглядається як сукупність низки категорій залежно від рівнів її реалізації, серед яких можна виокремити такі:

		1) мегарівень (глобальний рівень); на глобальному рівні ЗЕД є комплексом міжнародних економічних відносин всіх країн світу, що формує міжнародний поділ праці та реалізується у вигляді глобалізації світових економічних відносин; 2) метарівень – рівень зовнішньоекономічних зв'язків, що виявляється в реалізації міжнародної регіональної інтеграції та діяльності регіональних інтеграційних угруповань; 3) макрорівень – сукупність зовнішньоекономічних зв'язків між країнами; 4) мезорівень – зовнішньоекономічні зв'язки між окремими галузями промисловості різних країн світу, а також зовнішньоекономічні зв'язки на рівні регіонів.
	Мікрорівень	
Закон України «Про зовнішньо-економічну діяльність»	[29]	Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємо-відносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.
В. І. Куцик, Х. В. Кузьма, І. О. Дмитрів	[8, с. 5]	Зовнішньоекономічна діяльність підприємства − це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою інтеграцією і кооперацією, експортом і імпортом товарів і послуг, виходом на зовнішній ринок. На рівні підприємства зовнішньоекономічна діяльність спрямована на укладання та виконання контрактів із іноземними партнерами.
С. Князь, В. Федюк	[, с. 56-57]	...процес, який провадить підприємство на зовнішньому ринку шляхом реалізації зовнішньоекономічних операцій, тобто торгівлі, співпраці, надання послуг, спільного підприємництва, участі в інтеграційних та глобалізаційних процесах роботи підприємства для досягнення ефективного використання переваг міжнародного поділу праці.
Е. О. Ковтун , М. В. Дячук, Ю. П. Русавська	[20, с. 42]	Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає в сукупності зовнішньоекономічних операцій, що відбуваються в сфері господарської діяльності, які здійснює підприємство з метою одержання прибутку через створення та реалізацію конкурентних переваг внаслідок виходу на зовнішній ринок.
А. М. Овсієнко	[32, с. 126]	Зовнішньоекономічна діяльність є важливою сферою його господарської діяльності, що поєднує виконання виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій при виході на зовнішній ринок.
Л. І. Пергат	[24, с. 116]	Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це напрям або вид господарської діяльності підприємства, яка виконує виробничо-господарські, організаційно-економічні та оперативно-комерційні функцій, пов'язані з виходом підприємства на зовнішній ринок та його участю в міжнародних економічних відносинах.
А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник,	[22]	Багатоплановій, формально-поведінковій управлінській процес, який допомагає формулювати та виконувати

Ю. О. Олейніков		стратегію ЗЕД, що сприяє балансуванню відносин між підприємством та зовнішнім середовищем, а також досягнення визначених цілей.
М. П. Денисенко, В. А. Панченко, О. І. Шапоренко, В. І. Федорак	[16, с. 13]	ЗЕД являє собою широку сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій, реалізованих підприємством при роботі з іноземними контрагентами.
Г. М. Гузенко, Ю. О. Гайдученко	[30, с. 83-84]	ЗЕД підприємства - це частина його загальної діяльності, котра визначається як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних із виходом підприємства на зовнішній ринок та участю у зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми та методи якої узагальнюються відповідно до процесу виробництва згідно із цілями та завданнями підприємства щодо його функціонування та розвитку.
Т. О. Рибакова	[33, с. 96]	...сукупність здійснюваних зовнішньоекономічних операцій, єдність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій підприємств під час функціонування на зовнішньому ринку.
О. В. Шкурупій, В. В. Гончаренко, І. А. Артеменко	[11, с. 9]	ЗЕД підприємства - це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок.
Хромушина Л. А.	[34, с. 138]	ЗЕД підприємств є сферою господарської діяльності, яка пов'язана з міжнародними виробничими відносинами та науково-технічною співпрацею, експортом та імпортом продукції, виходом на зовнішній ринок.

В. В. Гобела, розглядаючи економічну сутність ЗЕД, наголошує на доцільності розмежування національного аспекту ЗЕД (як важливого і потужного фактору економічного зростання і розвитку кожної країни) та регіонального і глобального аспекту ЗЕД (як способу включення економіки кожної країни до системи світового господарства, а отже, і до процесів міжнародного поділу праці та міжнародної кооперації, що особливо актуально в умовах зростаючих тенденцій до глобалізації) [14, с. 13]. Натомість, С. Князь та В. Федюк вважають, що ЗЕД підприємства слід розглядати як економічне явище і як процес. При цьому «ЗЕД як явище – це система міжнародних економічних відносин, які виникають між суб'єктами господарювання країн світу внаслідок виробництва, обміну і споживання товарів, послуг та ідей в умовах необмеженості потреб та ресурсів і на основі

міжнародного поділу праці внаслідок виходу за межі національних господарств із метою максимізації прибутку. ЗЕД як процес є складним ланцюгом дій – від пошуку (зародження) підприємницької ідеї до її втілення в конкретний проєкт, який забезпечує виготовлення товарів, виконання роботи та надання послуг, конкурентоспроможних на міжнародних ринках» [31, с. 56]. Таке визначення розмежовує трактування поняття і є біль наближеним до розгляду сутності ЗЕД на макро- та мікрорівнях.

Близьким до цього є підхід А. М. Овсієнка, який розглядає зовнішньоекономічну діяльність як процес реалізації зовнішньоекономічних зв’язків країни, що реалізується на двох рівнях: на рівні державних органів управління і на рівні суб’єктів господарювання (рис. 1.1) [32, с. 126].

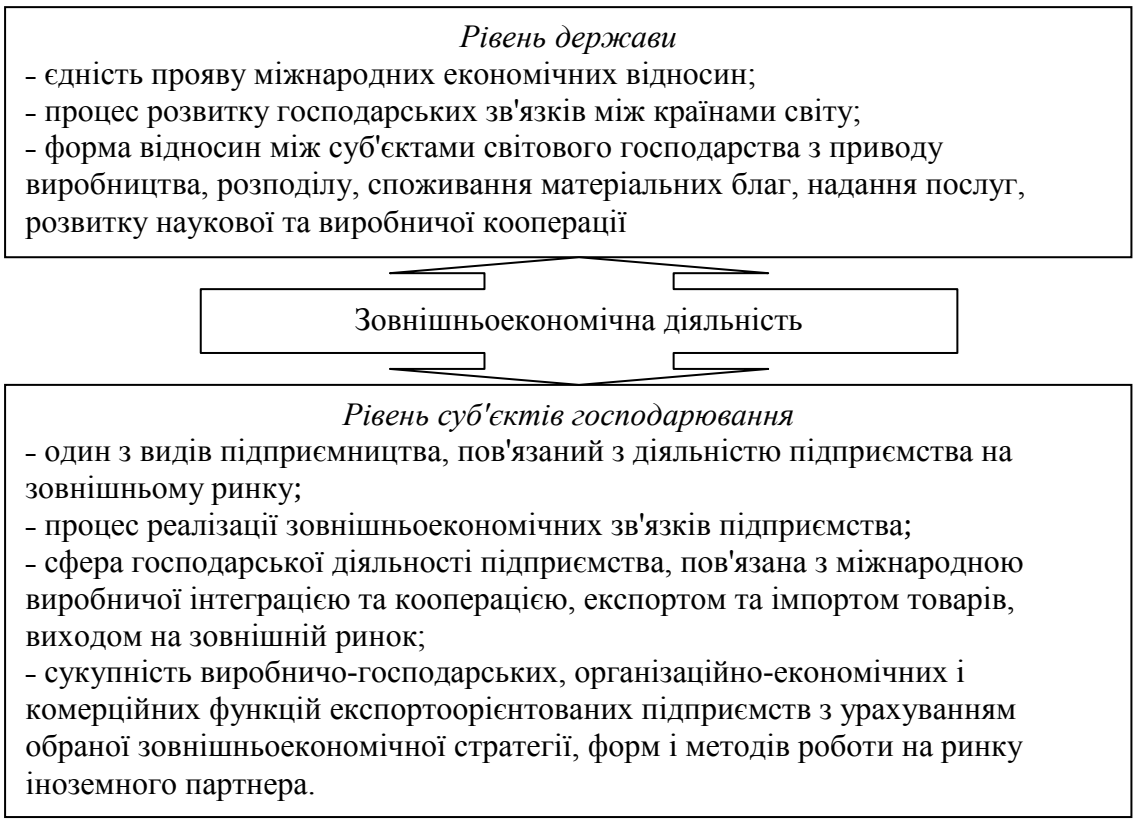

Рис. 1.1. Сукупність визначень поняття «зовнішньоекономічна діяльність» [32, с. 126]

Таким чином, автор підтримує характерні ознаки поняття для макрорівня (рівня держави) та мікрорівня (рівня суб'єктів господарювання). Разом з тим, не можемо погодитися, що зовнішньоекономічну діяльність слід

розглядати стосовно лише експортоорієнтованих підприємств, адже й підприємства, які здійснюють імпортні операції, теж взаємодіють із зарубіжними партнерами і реалізують зовнішньоекономічні зв'язки з ними.

Цікавим є підхід Т. О. Рибакової, яка дає розширене трактування ЗЕД та розглядає її сутність в залежності від рівнів реалізації. При цьому виділяються: (1) мегарівень (глобальний рівень) – ЗЕД в цьому випадку є комплексом міжнародних економічних відносин всіх країн світу, що формує міжнародний поділ праці та реалізується у вигляді глобалізації світових економічних відносин; (2) метарівень (рівень зовнішньоекономічних зв’язків) – ЗЕД в цьому випадку виявляється в реалізації міжнародної регіональної інтеграції та діяльності регіональних інтеграційних угруповань; (3) макрорівень – ЗЕД виступає як сукупність зовнішньоекономічних зв’язків між країнами; (4) мезорівень – ЗЕД як зовнішньоекономічні зв’язки між окремими галузями промисловості різних країн світу, а також зовнішньоекономічні зв’язки на рівні регіонів; (5) мікрорівень (рівень підприємств) – ЗЕД розглядається як сукупність здійснюваних підприємствами зовнішньоекономічних операцій, єдність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій підприємств під час функціонування на зовнішньому ринку [33, с. 96].

На нашу думку, зовнішньоекономічну діяльність інтеграційних угрупувань теж можна віднести до макрорівня, а мезорівень (ЗЕД як зовнішньоекономічні зв’язки між окремими галузями промисловості та регіонами) теж недоцільно виокремлювати, адже ці зв'язки на практиці реалізуються суб'єктами мікрорівня (підприємствами), тим більше, підприємствами різних галузей економіки країни, а не лише промисловості.

Таким чином, узагальнення літературних джерел (зовнішньоекономічна діяльність розглядалася науковцями як на макрорівні – як спосіб реалізації міжнародних економічних відносин, так і на мікрорівні – безпосередньо як діяльність, яку організують суб’єкти ЗЕД у взаємодії із зарубіжними партнерами) дозволяє говорити про різноаспектність поняття «зовнішньо-

економічна діяльність» і її сутність на макрорівні та на мікрорівні (рівні суб'єкта бізнесу, підприємства). На макрорівні розвиток зовнішньо-економічної діяльності дозволяє говорити як про економічні наслідки (поповнення державного бюджету країни, розвиток експортного потенціалу, оновлення техніко-технологічної бази, модернізація виробництва, поширення передового управлінського досвіду, стимулювання впровадження інновацій, формування припливу іноземних інвестицій та ін.), так і про соціальні (підвищення іміджу країни та вітчизняних товаровиробників, підвищення соціально-економічної результативності діяльності вітчизняних суб'єктів ЗЕД та, відповідно, добробуту їх працівників, сприяння енерго- та ресурсоощадливості, поширення практик дбайливого ставлення до довкілля, підвищення рівня культури споживання вітчизняного населення та ін.).

Зовнішньоекономічну діяльність підприємств часто ототожнюють зі здійсненням експортних та імпортних торговельних операцій, оскільки на ці операції припадає майже 80% усіх здійснюваних у зовнішньоекономічній діяльності операцій [35, с. 36]. Такий підхід є дещо спрощеним. До видів діяльності, здійснюваних суб'єктами ЗЕД, можна віднести:

- експорт та імпорт товарів (включаючи реекспорт та реімпорт), робочої сили та капіталів, товарообмінні операції;
- надання послуг (експорт та імпорт послуг) іноземним партнерам;
- навчання і підготовка фахівців на комерційній основі;
- наукова, науково-технічна, виробнича, науково-виробнича, навчальна та інша кооперація (співпраця та взаємодія) з іноземними контрагентами;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, які передбачені законами України;
- інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені чинним законодавством України.

Очевидно, що зовнішньоторговельна діяльність є лише одним з видів, хоч і найбільш поширеним, зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Виділимо такі ознаки дефініції, як:

- це діяльність підприємства-суб'єкта ЗЕД шляхом виконання ним низки організаційно-економічних та комерційних функцій;
- ЗЕД здійснюється в нормативно-правовому полі (як нашої держави, так і держав походження іноземних партнерів);
- стратегія зовнішньоекономічної діяльності відіграє роль орієнтира у плануванні та реалізації прагнень підприємства до виходу на зовнішні ринки;
- діяльність потребує взаємодії та співпраці із зарубіжними партнерами.

Отже, під зовнішньоекономічною діяльністю підприємства слід розуміти діяльність підприємства-суб'єкта ЗЕД шляхом реалізації зовнішньоекономічних операцій у взаємодії із зарубіжними партнерами задля досягнення стратегічних цілей на зовнішньому ринку.

Спонукальними мотивами до залучення вітчизняних підприємств до зовнішньоекономічної діяльності в умовах активізації євроінтеграційних процесів нині є [28; 30; 36, с. 33; 37; 38]:

- розширення освоєної ринкової ніші за рахунок формування додаткового ринку збуту продукції (товарів, послуг) за межами країни;
- збільшення прибутковості діяльності внаслідок нарощування обсягів виробництва та збуту продукції (товарів, послуг), оптимального завантаження виробничих потужностей та отримання більших доходів за рахунок вищих цін на зовнішньому ринку;
- придбання в необхідних обсягах сировинних ресурсів для виробничого процесу (часто, для переробки на давальницьких засадах), комплектуючих та запасних частин, необхідного обладнання (переважно, сучасного, інноваційного, разом з сучасними технологіями виробництва та інжиніринговими послугами);
- залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва;
- зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій на світових товарних ринках; участь в процесах міжнародному поділі праці та

міжнародної кооперації, в ланцюгах створення вартості.

Зовнішньоекономічна діяльність займає особливе місце в умовах поглиблення інтеграційних процесів, визначає передумови активного розвитку підприємств, і це надає конкурентні переваги на світовому ринку товарів та послуг через запровадження комплексу сучасних форм, методів зовнішньоекономічних зв'язків, вдосконалення виробництва, поліпшення якості продукції та послуг. Внаслідок розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства можуть забезпечити економічне зростання та ефективність як організаційного, так і технічного та продуктового розвитку (рис. 1.2).

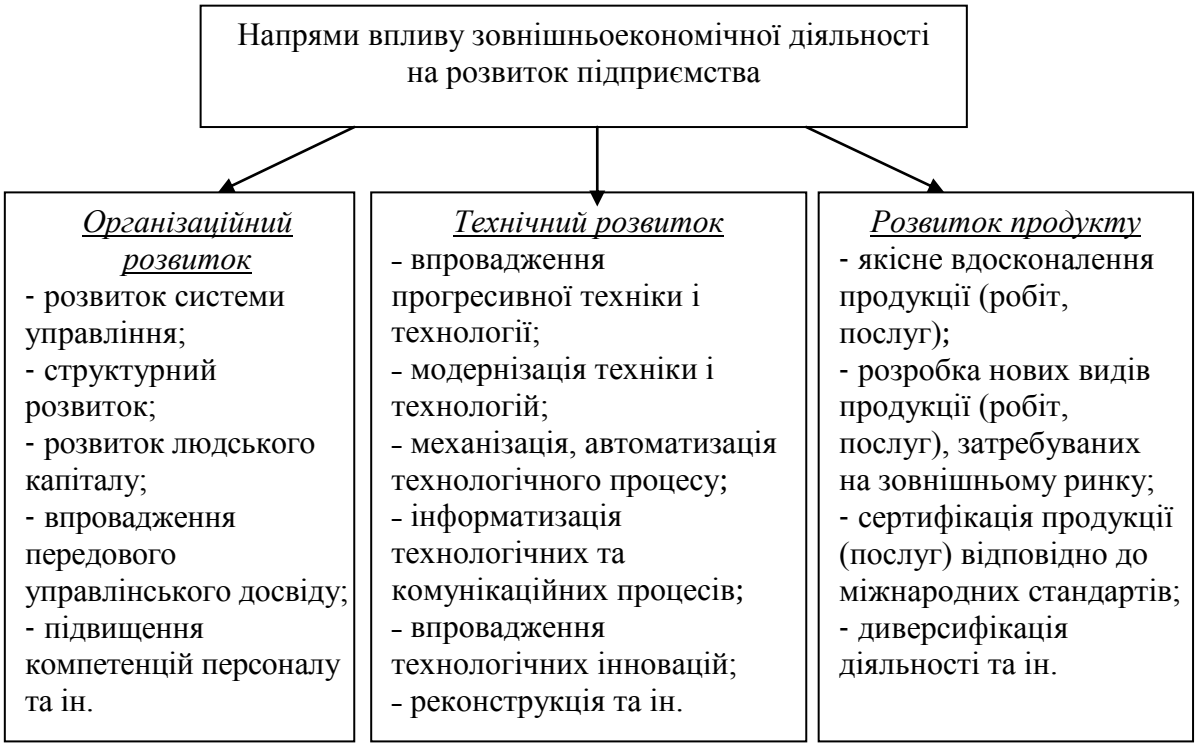

Рис. 1.2. Вплив зовнішньоекономічної діяльності на розвиток підприємства *(побудовано автором за [1; 3; 24, с. 117])*

Вихід на зовнішній ринок та залучення до зовнішньоекономічної діяльності дозволяє вітчизняним підприємством отримати наступні переваги порівняно з аналогічними підприємствами, що функціонують на внутрішньому ринку країни:

- підвищення якості та безпечності продукції (товарів, послуг) внаслідок їх міжнародної сертифікації, а також зростання їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;

- розширення кола підприємств-контрагентів та споживачів продукції (товарів, послуг), нарощування масштабів її виробництва та реалізації, отримання "ефекту масштабу";

- самостійність, з одного боку, щодо вибору пропонованих на світовому ринку видів та обсягів сировинних ресурсів, а, з іншого боку, щодо шляхів збуту продукції (товарів, послуг) з орієнтацією на максимальний прибуток;

- використання можливостей виробничої кооперації та участі у ланцюгах створення вартості для залучення іноземних інвестицій, зарубіжних партнерів, посилення за рахунок цього техніко-технологічної бази виробництва;

- доступ до новітніх техніко-технологічних розробок та управлінських інновацій, можливість їх залучення для розвитку підприємства та його господарської діяльності;

- формування позитивної репутації підприємства як соціально відповідального та добросовісного партнера як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку;

- формування та розвиток експортного потенціалу підприємства шляхом модернізації техніко-технологічної бази, нарощування компетентностей персоналу, ефективного використання капіталу та інших фінансових ресурсів.

Отже, на сьогоднішній день зовнішньоекономічна діяльність є однією з найважливіших складових діяльності підприємства, однак, вона потребує вмілого управління, щоб підприємство швидко розвивалося на зовнішньому ринку та створювало значну конкуренцію іншим підприємствам з аналогічною діяльністю.

1.2. Роль управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в забезпеченні її ефективності та подальшого розвитку

Ведення зовнішньоекономічної діяльності в глобальному економічному просторі супроводжується значною кількістю ризиків. Як зазначають Д. С. Насипайко та В. В. Подплєтній, «зовнішньоекономічна діяльність сама по собі має підвищений рівень ризику, оскільки в ній беруть участь підрядники з різних країн з різними культурними і національними особливостями, що ускладнює перевірку ділових намірів покупців і продавців щодо конкретної угоди». Відповідно, підприємства-учасники ЗЕД повинні бути готові стикнутися з «близько 200 видами ризиків, таких як політичні, транспортні, кредитні і валютні, технологічні, організаційні, технічні, інформаційні, природне походження, звичаї і т. д.» [39]. Відповідно, зростає роль управління в забезпеченні ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Неналежне управління ЗЕД, яке не спирається на глибоке вивчення кон'юнктури та специфіки зарубіжного ринку, особливостей ведення ділової комунікації в іншомовному та іншокультурному середовищі, налагодження стійких довготривалих зв'язків з надійними контрагентами на зарубіжному ринку може привести до невдач в просуванні підприємства (його товарів, продукції чи послуг) на зовнішні ринки та значних фінансових та репутаційних втрат.

Безпосередньо питання управління зовнішньоекономічною діяльністю знайшли відображення в працях В. Ганіна [12], Г. Глухої [13], В. Гобели [14], Ю. Горошка [15], М. Денисенка [16], А. Дунської [17], О. Євтушенка [13], О. Задої [13], О. Кириченка [18; 19], Е. Ковтуна [20; 21], Е. Лимонової [13], А. Мазаракі [22], О. Мельник [22], Т. Павлюк [23], В. Панченко [16], Л. Пергат [24], Х. Передало [15], В. Федорак [16], О. Шапоренка [16] та ін.

А. Р. Дунська та О. В. Пінчук акцентують на важливості управління ЗЕД вітчизняних підприємств в умовах повномасштабного вторгнення Росії в

Україну: «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України з урахуванням воєнних подій повинно бути основною ціллю для забезпечення їх конкурентоспроможності при експорті та можливості стабільного співробітництва з міжнародними контрагентами» [17, с. 70].

Узагальнення трактувань сутності управління ЗЕД підприємства в табл. 1.2 дозволило нам виокремити декілька підходів до розуміння цього поняття: процесний, структурний та чинниковий.

Таблиця 1.2

Систематизація поняття «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» в літературних джерелах *(узагальнено автором)*

Автор(и)	Джерело	Характеристика
1	2	3
Процесний підхід		
Кахович О.О., Вотченко Р.І.	[40, с. 178]	Управління ЗЕД – це вид управлінської діяльності та послідовний процес ЗЕД.
Ковтун Е. О., Дячук М. В., Русавська Ю. П	[20, с. 42]	Під управлінням зовнішньоекономічною діяльністю підприємства слід розуміти комплексну оцінку та моделювання внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства в ув'язці з налагодженою взаємодією всіх його підрозділів задля досягнення прибутку в його зовнішній діяльності.
А. А. Мазаракі	[22]	...цілеспрямоване, системне управління зовнішньо-економічною діяльністю щодо забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення конкуренто-спроможності підприємства в довгостроковій перспективі як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, ефективно використовуючи зовнішні (міжнародні) фактори економічного зростання.
Хромушина Л. А.	[34, с. 138]	Менеджмент ЗЕД слід розглядати як визначений процес, що охоплює дослідження елементів міжнародного середовища, що передбачає їх аналіз та оцінку, моделювання та прогнозування сценаріїв, вироблення стратегії діяльності на зовнішньому ринку.
Структурний підхід		
Мацола М. М., Мацола С. М.	[41, с. 80]	Під системою управління підприємством розуміють сукупність напрямів управління або функцій управління, які включають окремі складові: методологію, процес, структуру та техніку управління.
М. П. Денисенко, В. А. Панченко, О. І. Шапоренко, В. І. Федорак	[16, с. 209]	Під системою управління ЗЕД слід розуміти комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів управління на підприємстві і самих зв'язків, які реалізують цілі підприємства на зовнішніх ринках, а також забезпечують вирішення стоять перед підприємством проблем в області зовнішніх ринків або пов'язаних з ними.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Е. Ковтун, М. Дячук, Ю. Русавська	[20, с. 42]	...сукупність взаємозв'язаних дій, які забезпечують прийняття та виконання управлінських рішень при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
Чинниковий підхід		
Кахович О.О., Вотченко Р.І.	[40, с. 176]	Управління зовнішньоекономічною діяльністю – системний вплив на об'єкт (виробничі структури, фірми, організації, колективи людей) для забезпечення їх життєздатності, узгодженості в роботі і досягнення кінцевого результату.
Капталан С. М.	[42, с. 83]	Under the management of foreign trade AIF proposed to understand the active impact of the management of the AIF on mutually beneficial economic relations of Ukrainian and foreign enterprises, which are associated with the provision of all kinds of resources, production and delivery to the consumer products in order to achieve the desired parameters of the AIF.

Представники процесного підходу (Кахович О.О., Вотченко Р. І., Ковтун Е. О., Дячук М. В., Русавська Ю. П, Мазаракі А. А.) розглядають управління ЗЕД як процес управлінської діяльності, спрямований на досягнення певних цілей – «прибутку в його зовнішній діяльності», «стабільного економічного зростання та підвищення конкуренто-спроможності», ін. Натомість, представники структурного підходу (Мацола М. М., Мацола С. М., Денисенко М. П., Панченко В. А., Шапоренко О. І., Федорак В. І., Ковтун Е., Дячук М., Русавська Ю.) вбачають в управлінні ЗЕД сукупність напрямів чи функцій управління, елементів управління, зв'язків, дій, тощо під час здійснення ЗЕД. Нарешті, представники чинникового підходу (Кахович О. О., Вотченко Р. І., Капталан С. М.) трактують управління ЗЕД як чинник (інструмент) впливу на об'єкт ЗЕД чи зовнішньоекономічні зв'язки контрагентів на зовнішньому ринку. Вважаємо, що управління ЗЕД не слід зводити лише до оцінки та моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оскільки управління охоплює й інші функції. Водночас, погоджуємося з необхідністю виділення активного впливу управління на стан, розвиток та перспективи ЗЕД підприємства. Тому доречно розглядати управління ЗЕД підприємства як процес активного впливу на економічні зв'язки підприємства із зарубіжними

підприємствами-партнерами по ЗЕД щодо реалізації (досягнення) цілей підприємства на зовнішньому ринку (ринках).

Управління ЗЕД характеризується певними особливостями, які відзначені багатьма дослідниками [3; 6; 11; 16, с. 210; 43] (рис. 1.3).

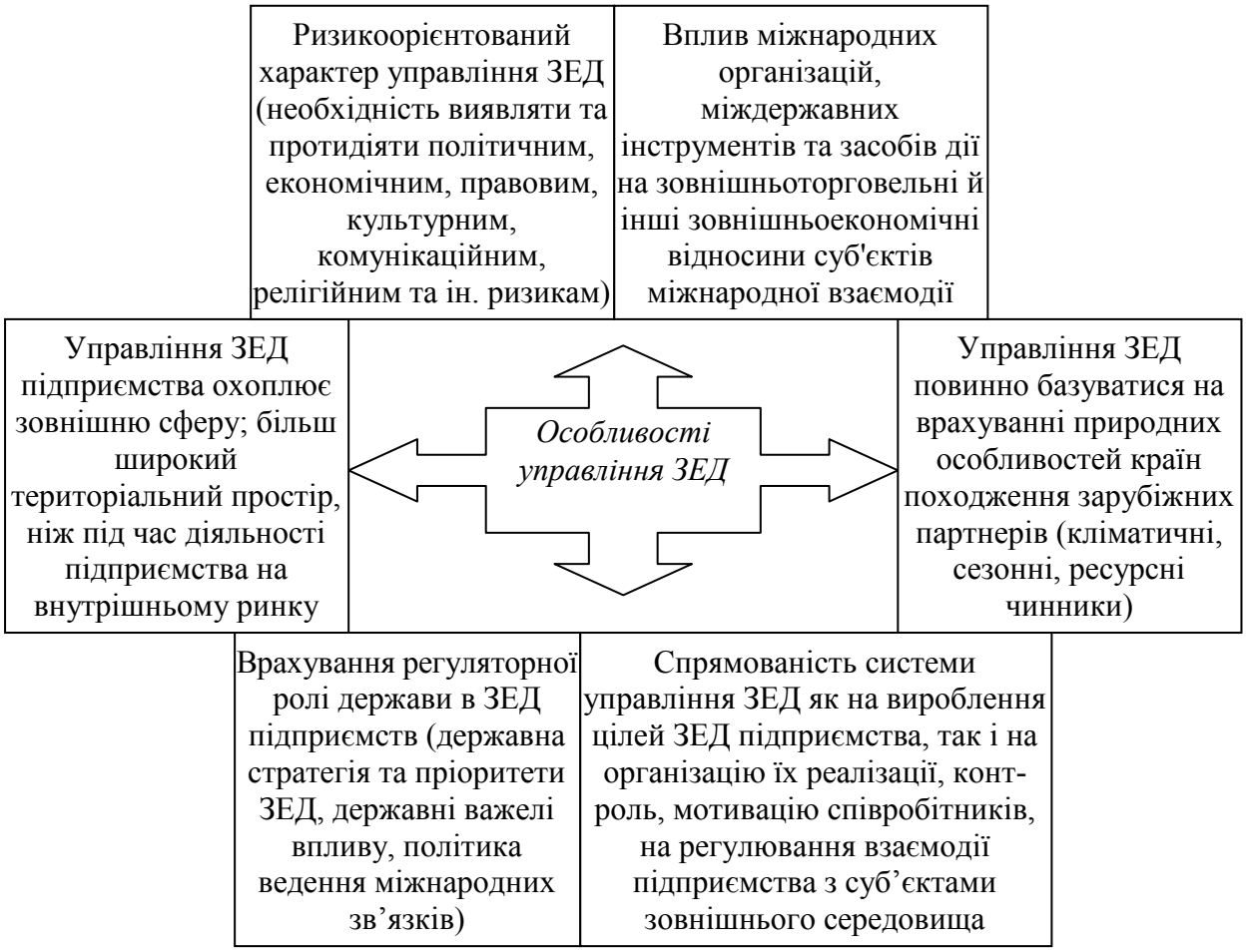

Рис. 1.3. Особливості управління ЗЕД підприємства *(узагальнено автором)*

Система управління ЗЕД спрямована як на вироблення цілей ЗЕД підприємства, так і на організацію їх реалізації, контроль, мотивацію співробітників, на регулювання взаємодії підприємства з суб’єктами зовнішнього середовища. В цьому зв'язку вона виступає як складова загальної системи управління підприємства і може чинити як позитивний, так і негативний вплив. Відповідно, основними функціями управління зовнішньоекономічною діяльністю виступають планування, організація, координація, мотивація, облік, контроль, інформаційне забезпечення, які притаманні будь-якому виду управління. Розглянемо зміст цих управлінських

функцій стосовно зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Планування є чи не основною функцією управління ЗЕД. Сутність цієї функції проявляється через: визначення завдань виходу підприємства на зовнішній ринок, цілей та пріоритетів розвитку ЗЕД, узгодження цілей ЗЕД з місією та цілями підприємства, складання планів зовнішньоекономічної діяльності, визначення очікуваних результатів та необхідних ресурсів. В. Орлов підкреслює: «від коректності та чіткості цілей ЗЕД залежать орієнтири та перспективи функціонування підприємства на міжнародному ринку» [10].

Функція організації реалізується через розробку алгоритму виходу підприємства на зовнішній ринок, формування організаційної структури управління ЗЕД, розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками апарату управління. Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства обумовлюється, насамперед, його галузевою приналежністю. Вибір форм організації зовнішньоекономічної діяльності визначають різні фактори: мотиви і потреби, які спонукають до участі в міжнародному поділі праці (експорт, імпорт, залучення іноземних інвестицій, участь у міжнародній кооперації); ступінь інтернаціоналізації виробничої діяльності (вже бере участь або тільки має намір включитися в міжнародні операції); методи реалізації продукції: самостійні експортні операції або через посередників; масштаб підприємства та обсяг експорту, що визначає кількісні параметри служби управління зовнішньоекономічною діяльністю; зовнішньоекономічні операції мають постійний характер або здійснюються час від часу.

В процесі координації відбувається узгодження роботи підрозділів підприємства, узгодження цілей та пріоритетів, ресурсів та можливостей підприємства в розвитку ЗЕД. Мотивація в системі управління ЗЕД розповсюджується на всіх працівників підприємства, оскільки вони більшою чи меншою мірою є дотичними до ЗЕД та впливають на її результативність. Мотивація повинна акцентувати на зацікавленості працівників в роботі підприємства на зовнішньому ринку, створювати умови для реалізації їх

потенціалу. Обліково-аналітична функція надзвичайно важлива, оскільки результати оцінки ефективності зовнішньоекономічних операцій та зовнішньоекономічних зв'язків (проєктів), їх розподіл за контрагентами, регіонами, товарними групами (видами послуг) дають підстави для обґрунтування управлінських рішень щодо подальшого розвитку ЗЕД підприємства. При цьому значну допомогу апарату управління надає налагоджена система інформаційного забезпечення. Контрольна функція дозволяє моніторити та відслідковувати реалізацію стратегічних цілей та планів ЗЕД за обраною системою аналітичних показників, формулювати рекомендації щодо подальшого розвитку ЗЕД.

Управління ЗЕД підприємства повинно базуватися на певних принципах. Однак, серед дослідників відсутня одностайність щодо їх переліку та характеристики. Так, в [8, с. 5] в якості принципів управління ЗЕД підприємства виокремлюють: запобігання затрат ресурсів, пов’язаних із виходом на світовий ринок конкурентоздатних продуктів; формування умов, коли враховуються інтереси підприємства та споживачів; створення і підтримка позитивного іміджу підприємства як надійного партнера; в [40, с. 176] – самостійність у прийнятті рішень; поєднання прав, обов'язків і відповідальності; облік національних економічних інтересів; свобода вибору партнера по ЗЕД; забезпечення ефективності ЗЕД. Е. Ковтун зазначає такі принципи: суверенітету України (право громадян самостійно здійснювати ЗЕД на території України); свободи зовнішньоекономічного підприємництва (право суб'єктів ЗЕД добровільно вступати у зовнішньоекономічні зв'язки, право здійснення ЗЕД у будь-яких формах, що не заборонені чинним законодавством України); забезпечення юридичної рівності і недискримінації (рівність перед законом всіх суб'єктів ЗЕД, недопущення дискримінації об’єктів і суб’єктів ЗЕД); верховенства закону (беззаперечне дотримання чинних законів України щодо управління ЗЕД); забезпечення державою рівного захисту всіх учасників, об’єктів та суб’єктів ЗЕД (як вітчизняних, так і іноземних) [20, с. 43-44]. В даному випадку Е. Ковтун посилається на

принципи, перераховані в ст. 2 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», крім принципу еквівалентності обміну, неприпустимості демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів. Вважаємо, що саме принципи, зазначені у названому Законі України, і мають бути враховані усіма учасниками ЗЕД.

Реалізація функцій управління ЗЕД здійснюється за допомогою методів управління – способів впливу на працівників і підприємство загалом задля досягнення цілей ЗЕД. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. [44, с. 23] Ковтун Е. О., Дячук М. В., Русавська Ю. П. [20, с. 42] підтримують точку зору щодо того, що «за своїм змістом методи управління ЗЕД ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, мотивацією, контролем, організацією, регулюванням». Найчастіше виокремлюють економічні, адміністративні, соціальні, психологічні, технологічні, правові методи, серед яких в якості головних зазначають адміністративні (базуються на використанні законодавчо-правової бази) та економічні (базуються на системі фінансових чи матеріальних стимулів).

Перевагою економічних методів, як зазначає Л. І. Пергат, полягає в тому, що вони дають можливість узгодити інтереси працівників та підприємства в розвитку ЗЕД, «реалізовують матеріальні інтереси участі суб'єкта у зовнішньоекономічній діяльності; стимулюється прояв ініціативи; реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб» [24]. Перевагою адміністративних методів як системи організаційно-розпорядчих інструментів полягає в тому, що вони «забезпечують чіткий розподіл обов'язків, дотримання повноважень, дисципліни та правових норм; забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; не вимагаються великі матеріальні витрати; оперативно досягаються цілі та забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища» [24]. Що стосується соціальних методів, то їх вплив поширюється на міжособистісні відносини між працівниками і реалізується через використання моральних та психологічних стимулів до праці, а

перевагою є маловитратність та активізація нематеріальних механізмів трудової мотивації. Під час формування системи управління ЗЕД кожне підприємство обирає методи управління ЗЕД, виходячи зі специфіки та спрямування ЗЕД підприємства, поставлених коротко- та довгострокових цілей ЗЕД, забезпеченості ресурсним потенціалом, рівня компетентності апарату управління та його готовності вирішувати завдання розвитку ЗЕД підприємства та досягнення поставлених цілей. Разом з тим, наголосимо, що зазвичай методи управління ЗЕД використовуються комплексно за допомогою інструментів, представлених на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основні методи управління ЗЕД підприємств України

[20, с. 42; 44, с. 23]

Налагодження ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю повинно спиратися на аналітичну інформацію щодо стану, динаміки та результативності ЗЕД підприємства. Така аналітична робота повинна проводитися на кожному підприємстві, яке здійснює зовнішньоекономічні зв'язки. Організація та налагодження такої аналітичної роботи є одним із завдань управління ЗЕД підприємства.

1.3. Теоретико-методичний інструментарій дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Необхідність покладання в основу управлінських рішень щодо ЗЕД глибоких інформаційно-аналітичних даних підкреслювали в своїх працях Т. Васюк [45], О. Єлісєєва [46], Н. Карачина [47], О. Книшек [48], М. Ковбатюк [49], Ю. Козак [6], Н. Кондратенко [44], І. Кривов'язюк [50], О. Лаврик [37], О. Мельник [15], Н. Міценко [51], Т. Павлюк [23], Л. Хромушина [34] та ін. «Ідентифікація та аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності підприємств України нині є винятково актуальними, оскільки забезпечують виявлення найбільш вразливих зон зовнішньоекономічної діяльності у контексті їх вагомості для прискорення економічного розвитку та якісних змін структури експорту-імпорту» [50, с. 140]. Відсутність достатньо глибокого вивчення як стану експортного потенціалу самого підприємства та його потенційних можливостей у проникненні чи утриманні ніші на зовнішньому ринку, так і особливостей провадження діяльності (здійснення зовнішньоекономічних операцій) на ринку іншої країни, в іншому бізнес-середовищі може привести до зростання ризиків та невдач в розвитку підприємства. Аналіз ЗЕД підприємства являє собою комплексне системне вивчення проведення міжнародних комерційних операцій, функціонування відповідних структурних підрозділів підприємства з метою об'єктивної оцінки досягнутих результатів, виявлення причин відхилення та шляхів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності [6, с. 209].

Дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинно базуватися на таких принципах:

1) узгодження оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства та стратегії його розвитку; на результатах оцінки стану та перспектив ЗЕД повинна базуватися стратегія ЗЕД підприємства;

2) об'єктивність та достовірність оцінювання як ресурсного потенціалу

підприємства, так і його здатностей (в т.ч. наявності відповідних управлінських компетентностей) провадити діяльність на зовнішньому ринку;

3) поєднання вивчення стану та розвитку економіки зарубіжної країни (країни походження іноземного партнера) загалом та окремої галузі, в якій спеціалізується підприємство, з дослідженням господарської діяльності самого підприємства.

Проведення аналізу ЗЕД підприємства передбачає вирішення таких завдань:

- визначення стану виконання підприємством укладених зовнішньоекономічних контрактів;
- оцінка динаміки показників ЗЕД підприємства за певний, обраний для дослідження період;
- проведення факторного аналізу та виявлення позитивного (негативного) впливу чинників на показники ЗЕД підприємства;
- оцінювання ефективності експортних/імпортних операцій підприємства та загальна оцінка фінансових результатів ЗЕД;
- діагностика фінансового стану підприємства;
- виявлення шляхів підвищення ефективності ЗЕД підприємства.

Вирішення цих завдань реалізується через проведення аналітичної роботи різної складності (на основні використання кількісних показників чи багатофакторних моделей), з використанням різних підходів до оцінювання (на основі вивчення абсолютних та відносних показників чи із залученням експертних оцінок), на базі різних параметрів аналітичних оцінок (змістовних – в розрізі напрямів ЗЕД, порівняльних – зіставленням продукції, показників/результатів діяльності з продукцією/показниками підприємств-конкурентів).

Аналіз ЗЕД підприємства може проводитися як у статиці, так і в динаміці. В першому випадку вивчаються напрямки (види) ЗЕД та її місце в господарської діяльності підприємства, а також фактори впливу в розрізі

внутрішнього та зовнішнього середовища. В другому випадку – досліджуються зміни в обсязі та структурі показників зовнішньоекономічної діяльності під впливом трансформації умов діяльності підприємства на зовнішньому ринку.

Джерелами інформації для аналізу ЗЕД підприємства є дані фінансового і оперативного обліку та звітності підприємства, умови та параметри укладених ним зовнішньоекономічних контрактів, інформаційні ресурси мережі Інтернет, офіційні дані Державної служби статистики України, дані Світової організації торгівлі, статистика зовнішньо-економічного сектору НБУ та Міністерства економіки України, ін.

Для проведення аналізу зовнішньоекономічної діяльності науковці [1; 11; 44; 50; 52] пропонують використовувати систему показників. найчастіше серед них виділяють абсолютні, відносні показники та показники структури. Ю. Козак, крім зазначених, виокремлює показники ефективності ЗЕД [6, с. 211-212]. Загальна система показників аналізу ЗЕД наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Система показників аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства *(узагальнено автором за [3; 6; 11; 37])*

Група показників	Показники
1	2
Абсолютні показники	− обсяг експорту; − обсяг імпорту; − обсяг накладних витрат на експорт (імпорт); − середній залишок коштів; − кількість отриманих рекламацій; − сума рекламацій; − кількість задоволених рекламацій; − обсяг експорту нових товарів
Відносні показники	
а) показники динаміки	− приріст (зміна) обсягу експорту (імпорту) за досліджуваний період; − темпи зміни обсягу експорту (імпорту); − темпи приросту обсягу експорту (імпорту); − середньорічний темп зміни обсягу експорту (імпорту)
б) коефіцієнти виконання зобов’язань з експорту та імпорту	− коефіцієнт виконання зобов’язань за вартістю експорту (імпорту); − коефіцієнт виконання зобов’язань за обсягом експорту (імпорту); − коефіцієнти виконання зобов’язань за ціною експорту (імпорту); − коефіцієнт віддачі коштів від експортних/імпортних операцій

Продовження табл. 1.3

1	2
Показники структури	− товарна структура експорту (імпорту); − географічна структура експорту (імпорту); − структура накладних витрат на експорт (імпорт)
Показники (ефекту) ефективності	− економічний ефект (фінансовий результат) експорту (імпорту); − валютна ефективність експорту (імпорту); − ефективність експорту (імпорту); − рентабельність експорту (імпорту); − інтегральний економічний ефект від експортно-імпортної діяльності; − ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку; − ефективність придбання і використання імпортного обладнання; − ефективність придбання та продажу ліцензій, ін.

Абсолютні показники зовнішньоекономічної діяльності дозволяють оцінити загальні масштаби зовнішньоекономічних операцій підприємства з експорту (імпорту) товарів (робіт, послуг) та інших видів операцій. Однак, вони не дозволяють бачити тенденції розвитку діяльності підприємства на зовнішньому ринку. Цю функцію виконують показники динаміки, які дозволяють за певний період часу (в розрізі років чи інших періодів) дослідити, як змінюються показники обсягів (кількості та вартості) зовнішньоекономічної діяльності підприємства та виявити тенденції (як позитивні, так і негативні) цих змін. Особливо важливими є коефіцієнти виконання зобов’язань по укладених зовнішньоекономічних контрактах, оскільки від того, як підприємство притримується вимог контрактів щодо обсягу та якості товарів (робіт, послуг), погодженого рівня цін, терміну постачання товарів (робіт, послуг) залежить формування іміджу вітчизняного підприємства на зовнішньому ринку та чи можуть укладені угоди перерости в довготривалі контракти із зарубіжними партнерами.

Структурні показники дозволяють отримати якісну характеристику ЗЕД підприємства. Аналіз товарної структури експорту (імпорту) дозволяє виявити ступінь просування того чи іншого вітчизняного товару (робіт, послуг) на зовнішній ринок та сприйняття його зарубіжними споживачами. Зростання частки товару (робіт, послуг) в обсязі експорту (імпорту) свідчить

і про рівень його конкурентоспроможності та інноваційності. Вивчення географічної структури експорту (імпорту) товарів (робіт, послуг) дозволяє виявляти можливості розширення (згортання) ринкової ніші підприємства в тій чи іншій країні та пов'язати тенденції змін з умовами бізнес-середовища в зарубіжній країні, зміною політичної ситуації чи рівнем управління ЗЕД підприємства. Зростання частки зарубіжної країни в обсязі експорту (імпорту) підприємства свідчить про зміцнення зовнішньоекономічних зв’язків із зарубіжними контрагентами, їх стабілізацію та укладання довготривалих зовнішньоекономічних контрактів, що, своєю чергою, говорить про закріплення підприємства на ринку цієї країни.

Гребельник О. П., Шкурупій О. В. виокремлюють дві групи показників ефективності ЗЕД [1; 11]. До першої групи Гребельник О. П. відносить показники, що характеризують абсолютну величину економічного ефекту (різниця між результатом та витратами), а також порівняльні показники ефективності (відношення результату до витрат відповідно укладених зовнішньоекономічних контрактів). До другої групи відносяться показники, що характеризують доцільність участі підприємства в зовнішньоекономічних відносинах: показники локальної ефективності (на основі чинних внутрішніх цін) та показники загальноекономічної ефективності (на основі розрахункових цін) [1, с. 319–321]. Шкурупій О. В. дещо інакше компанує дві групи: (1) показники ефекту (різниця між результатами і витратами); (2) показники ефективності (як віднесення результатів до витрат) [11, с. 173], що, на нашу думку, є більш правильним. Разом з тим, О. Книшек доречно зауважує, що «...вичленити в чистому вигляді ефективність зовнішньоекономічної діяльності із загального функціонування підприємства доволі складно, оскільки зовнішньоекономічна діяльність підприємства органічно пов’язана з реалізацією частини виготовленої продукції підприємством на внутрішньому ринку. Тому для оцінки ефективності ЗЕД на підприємстві слід брати до уваги та аналізувати загальний фінансово-економічний стан підприємства, відносний обсяг зовнішньоекономічних

операцій та оцінку ефекту від підвищення (зниження) їх структурної частки в діяльності підприємства» [48, с. 93].

Зауважимо, що в опрацьованих нами літературних джерелах зазначені показники для аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства пропонуються використовувати і в якості показників для оцінювання управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. При цьому Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. відзначають, що «оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів здійснюється шляхом зіставлення фактичних результатів із запланованими за умови встановлених відхилень. Можливою вважається й оцінка відносно нормативних показників або показників аналогічних підприємств» [44], а Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. вважають, що «крім вищезгаданих показників, оцінку результативності управління ЗЕД можна здійснювати за показниками рентабельності, зокрема: рентабельністю виробництва продукції, рентабельністю продажу, рівнем рентабельності діяльності» [15, с. 74].

Слід наголосити, що в економічній літературі відсутня єдина методологія дослідження ЗЕД підприємства. Найбільш детальне висвітлення та критичне оцінювання аналітичних методів знаходимо у [50], де продемонстровані переваги і недоліки таких методів аналізу ЗЕД підприємства, як:

- комплексний (в складі індексного та порівняльного аналізу, економіко-математичних методів, методів факторного аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, симптоматичної діагностики);
- системний (поєднання методологій SWOT- та PEST-аналізу, багатофакторного регресійного аналізу);
- маркетинговий (представлений методом експертних оцінок, методом інтегральної оцінки);
- комбінаторний (в складі методів витратного, балансового, порівняльного, індикаторного підходів та збалансованої оцінки).

Враховуючи доробок таких науковців, як Г. Базецька, А. Вітюк, Н. Карачина, М. Ковбатюк, І. Кривов'язюк, Н. Матвєєва, Д. Мукоїд, А. Пєтухов, О. Сметанюк, В. Шкляр, М. Шульга та ін., нами розроблено алгоритм проведення аналізу ЗЕД підприємства (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Алгоритм аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства *(розроблено автором за [47, с. 105; 49, с. 157; 50, с. 138; 53, с. 204])*

На підготовчому етапі відбувається визначення об'єкта, мети, завдань аналізу та методів аналізу.

На другому етапі формується інформаційно-аналітична база для

проведення розрахунків. Для цього відповідно до мети та об'єкту аналізу визначається система необхідних аналітичних показників, формується база вихідних показників та джерел їх отримання. Слід звернути увагу на достовірність інформації, оскільки результати розрахунків аналітичних показників стануть основою прийняття управлінських рішень в сфері ЗЕД. Значної уваги потребують дані щодо стану зовнішнього середовища (політичних, законодавчо-правових, економічних та інших зовнішніх факторів впливу на ЗЕД підприємства), адже це дозволить проводити моніторинг зовнішньо-правових факторів впливу на ЗЕД підприємства.

На третьому етапі проводиться розрахунок та аналіз обраних показників:

1) аналіз обсягів та динаміки ЗЕД підприємства;
2) оцінка рівня та якості виконання зобов'язань по укладених зовнішньоекономічних контрактах;
3) факторний аналіз чинників, що вплинули на ЗЕД підприємств;
4) оцінка результативності та ефективності ЗЕД підприємства;
5) оцінка впливу результатів ЗЕД на фінансовий стан підприємства.

Такий аналіз дозволяє виявити тенденції (позитивні та негативні), результати та проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

На четвертому, управлінському етапі відбувається аналіз результатів оцінки, формування висновків та рекомендацій внаслідок проведеної аналітичної роботи. Для цього слід визначити як позитивні, так і негативні аспекти управління. У випадку фіксації негативних проявів та тенденцій в ЗЕД підприємства необхідно виявити причинно-наслідкові зв’язки щодо їх виникнення та в подальшому прийняти управлінські рішення щодо запобігання негативних явищ в ЗЕД. На цьому етапі виявляються і невикористані резерви розвитку ЗЕД підприємства, які можуть бути враховані (мобілізовані) в наступному плановому періоді.

Проведення аналізу ЗЕД підприємства дозволить йому посилювати свою конкурентоспроможність на зовнішньому ринку, формувати гнучкість

управлінських рішень і спрямовувати їх на запобігання негативному впливу факторів різного характеру на ЗЕД, адаптацію діяльності до непередбачуваних ситуацій на зовнішньому ринку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «СІТІ ЛАЙН» У 2020–2022 РР.

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «СІТІ ЛАЙН» та його співпраці із зарубіжними партнерами

Приватне підприємство «Сіті Лайн» (ПП «Сіті Лайн») засноване в грудні 2010 р. як мале підприємство з метою здійснення підприємницької діяльності у сфері оптової та роздрібної торгівлі, виробництва товарів народного вжитку, продукції виробничого та промислового призначення, будівництва, надання послуг, громадського харчування, а також проведення іншої підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. Засновником (власником) підприємства є Зубач А. З.

Місцезнаходження підприємства: Львівська обл., Пустомитівський р-н, м. Пустомити, вул. Фабрична, 19. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань код ЕГРПОУ ПП «Сіті Лайн» – 37325707.

Статутний капітал становить 3304,7 тис. грн.

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, печатку і штамп із своїм найменуванням, рахунки в установах банків, інші необхідні реквізити. Підприємство діє на основі Статуту (Додаток А), керується Цивільним та Господарським кодексами України, Кодексом законів про працю, іншими нормативно-правовими актами. Підприємство відноситься до категорії малих (чисельність працівників в 2022 році складала 24 ос.) і знаходиться на спрощеній системі оподаткування.

Основним видом діяльності є 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Предметом діяльності

підприємства на даний час є:

- реалізація, оптова та роздрібна торгівля паливно-мастильними матеріалами, автокосметикою, моторними оливами та технічними рідинами, індустріальними та комерційними мастильними матеріалами;
- імпорт з-за кордону паливно-мастильних матеріалів, автокосметики, моторних олив та технічних рідин, індустріальних та комерційних мастильних матеріалів.

ПП «Сіті Лайн» – офіційний дистриб'ютор Lubrita в Україні. Крім цього, додатковими видами діяльності досліджуваного підприємства є:

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи.

На підприємстві працює 24 працівника, які організовують реалізацію паливно-мастильних матеріалів, автокосметики, моторних олив та технічних рідин, індустріальних та комерційних мастильних матеріалів. Підприємство реалізує лише імпортовану продукцію європейської якості, яка відома на європейському ринку та користується попитом в Україні: моторні оливи та мастила, трансмісійні масла та оливи, гальмівні рідини, гідравлічні рідини, антифризи, склоомивачі, автокосметика, фільтри, тощо. Таким чином, підприємство здійснює ЗЕД згідно чинного законодавства України. Згідно Статуту, підприємство в сфері ЗЕД має право:

- здійснювати діяльність, передбачену статутом, за межами України;
- здійснювати експорт та імпорт товарів, капіталу, робочої сили;
- бути стороною цивільних правочинів, що виконуються поза межами території України;
- створювати спільні з іноземними партнерами підприємства, здійснювати спільну діяльність, в т.ч. з використанням спільних виробничих площ, обладнання;
- представляти інтереси іноземних партнерів в Україні.

Зазначені товари відносяться до товарів критичного імпорту в умовах воєнного стану. Уряд встановив перелік критеріїв віднесення до товарів критичного імпорту, які поділені на чотири підгрупи: сектор енергетики, сектор безпеки та оборони, забезпечення життєдіяльності населення та забезпечення функціонування виробничих підприємств. Пропоновані ПП «Сіті Лайн» товари відносяться до двох підгруп: сектор безпеки та оборони (товар є необхідним для задоволення потреб Збройних Сил, інших збройних формувань, Міноборони – підприємство постачає паливно-мастильні матеріали військовим частинам ЗСУ), забезпечення життєдіяльності населення (товар є необхідним для здійснення заходів з безперебійного функціонування транспорту, зокрема, паливо та мастильні матеріали).

ПП «Сіті Лайн» пропонує широкий асортимент високоякісних мастильних матеріалів для легкових та вантажних автомобілів, для сільськогосподарської та будівельної техніки, для мототехніки, а також для важкої техніки, що працює у складних умовах.

Серед представлених брендів моторних масел – GM, Elf, Total, Aral, Castrol, Mazda, Nissan, Toyota, BMW, German Gold, Mobil, Shell.

Споживачами товарів досліджуваного підприємства є автомагазини, оптові покупці, автотранспортні та сільськогосподарські підприємства, будівельні компанії, промислові підприємства. Більшість з них – це незалежні та авторизовані станції технічного обслуговування та пункти заміни мастил.

Наявність власного автопарку дозволяє підприємству здійснювати якісну логістику власними засобами, розширювати територію покриття та збільшувати частоту постачання. Для оперативності виконання замовлень залучаються також компанії, що спеціалізуються на експрес-постачанні.

Паливно-мастильні матеріали за УКТЗЕД відносяться до Розділу V (25-27) Мінеральні продукти, Групи 27, підгрупи 271019 – інші нафтопродукти (2710198100 – масла моторні, компресорні, турбінні; 2710198300 – гідравлічні масла; 2710198500 – масла трансмісійні та редукторні;

2710199100 – засоби для обробки металів на верстатах, для виймання з форм, антикорозійні масла; 2710199300 – електроізоляційні масла; 2710199900 – інші мастильні матеріали та інші дистиляти). Розглянемо динаміку імпорту нафти та нафтопродуктів Україною за 2020-2022 роки за даними табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка імпорту нафти та нафтопродуктів в Україні в 2020-2022 роках

(побудовано автором за [54])

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. дол. США	частка, %	тис. дол. США	частка, %	тис. дол. США	частка, %	зміна обсягу, тис. дол. США	темп зміни, %	зміна частки, %
Загальний обсяг імпорту	54335684	100,0	72842535	100,0	55224068	100,0	888384	101,6	-
Обсяг імпорту нафти та нафто-продуктів	7982420	14,7	14330297	19,7	12797593	23,2	4815173	160,3	8,5

Як бачимо, за ці три роки загальний обсяг імпорту України зріс з 54,3 трлн дол. США до 55,2 трлн дол. США, тобто на 0,8 трлн дол. США або на 1,6%. При цьому середньорічні темпи зростання склали 100,8%. Натомість, обсяг імпорту нафти та нафтопродуктів збільшився за цей період з майже 8 млрд дол. США до майже 13 млрд дол. США, тобто на 4,8 млрд дол. США або 60,3%. При цьому середньорічні темпи зростання склали 126,6%. Такі значні темпи зростання, безумовно, пов'язані зі зростанням потреби України у паливно-мастильних матеріалах в умовах війни, а також з руйнуванням вітчизняних підприємств з переробки нафти та виробництва нафтопродуктів.

Якщо в 2020 році частка нафти та нафтопродуктів складала 14,7% загального обсягу українського імпорту, то в 2021 році вона склала 19,7%, а в 2022 році – зросла на 8,5% до 23,2%.

Розглянемо, як змінилася географічна структура імпорту нафти та нафтопродуктів в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Географічна структура імпорту нафти та нафтопродуктів в Україні в 2020-2022 роках *(розраховано автором за [54])*

Країни	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. дол. США	частка, %	тис. дол. США	частка, %	тис. дол. США	частка, %	зміна обсягу, тис. дол. США	темп зміни, %	зміна частки, %
Польща	190745	2,4	236003	1,6	1145168	8,9	954423	6,0 р.	6,6
Росія	2573043	32,2	3433695	24,0	1138852	8,9	-1434191	44,3	-23,3
Індія	32666	0,4	156005	1,1	1046076	8,2	1013410	32,0 р.	7,8
Литва	399312	5,0	691014	4,8	1001545	7,8	602233	2,5 р.	2,8
Білорусь	1499102	18,8	2860325	20,0	969355	7,6	-529747	64,7	-11,2
Болгарія	6498	0,1	150553	1,1	864473	6,8	857975	133,0 р.	6,7
Румунія	36994	0,5	43084	0,3	706529	5,5	669535	19,1 р.	5,1
Швейцарія	336216	4,2	1910548	13,3	680155	5,3	343939	2,0 р.	1,1
Греція	124648	1,6	272732	1,9	577195	4,5	452547	4,6 р.	2,9
Німеччина	243101	3,0	398995	2,8	434098	3,4	190997	178,6	0,3
Обсяг імпорту нафти та нафто-продуктів	7982420	100,0	14330297	100,0	12797593	100,0	4815173	160,3	-

Війна в Україні вплинула не лише на суттєве збільшення обсягів імпорту нафти та нафтопродуктів, але й змінила географічну структуру самого імпорту.

Як бачимо з табл. 2.2, в 2020 році основними постачальниками нафти та нафтопродуктів в Україну були Росія (32,2% обсягу імпорту) та Білорусь (18,8%).

В 2022 році ситуація кардинально змінилася: основними постачальниками стали Польща та Росія (по 8,9%), Індія (8,2%), Литва (7,8%). При цьому найбільші темпи зростання обсягів імпорту нафти та нафтопродуктів відзначаються в 2022 році порівняно з 2020 роком по Болгарії (122,0 р.), Індії (32,0 р.), Румунії (19,0 р.) та Польщі (6,0 р.).

Таким чином, наочно географічну структуру імпорту можна представити на рис. 2.1.

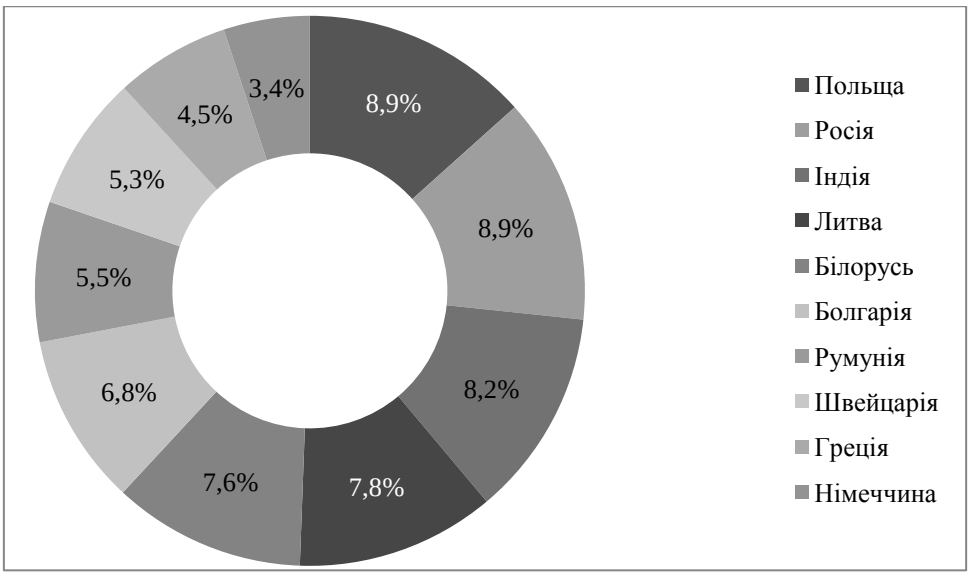

Рис. 2.1. Географічна структура імпорту нафти та нафтопродуктів в Україні в 2022 році *(побудовано автором за [54])*

Досліджуване підприємство розташоване в м. Львові та обслуговує в основному покупців Львівщини та західних областей України. Розглянемо ситуацію з імпортом нафти та нафтопродуктів у 2020-2022 роках у Львівській області за даними, наведеними в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка імпорту нафти та нафтопродуктів у Львівській області в 2020-2022 роках *(побудовано автором за [55])*

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. дол. США	частка, %	тис. дол. США	частка, %	тис. дол. США	частка, %	зміна обсягу, тис. дол. США	темп зміни, %	зміна частки, %
Загальний обсяг імпорту	3443377,1	100,0	4755331,7	100,0	5387542,9	100,0	1944165,8	156,5	-
Обсяг імпорту нафти та нафто-продуктів	389519,0	11,3	911272,8	19,2	1763693,8	32,7	1374174,8	4,5 р.	21,4

Як бачимо, ситуація з імпортом нафти та нафтопродуктів у Львівській області відповідає загальноукраїнській тенденції. За три роки загальний

обсяг імпорту по області зріс з 3,4 млрд дол. США до 5,4 млрд дол. США, тобто на 1,9 млрд дол. США або на 56,5%. Натомість, обсяг імпорту нафти та нафтопродуктів збільшився за цей період з майже 0,4 млрд дол. США до майже 1,8 млрд дол. США, тобто на 1,4 млрд дол. США або в 4,5 рази 9що значно перевищує середнє зростання по країні). Якщо в 2020 році частка нафти та нафтопродуктів складала 11,3% загального обсягу імпорту Львівської області, то в 2021 році вона склала 19,2%, а в 2022 році - зросла на 21,4% до 32,7%, тобто майже третина імпорту Львівської області припадає саме на нафту та нафтопродукти.

Вивчення даних по основника країнах-експортерах за 2020-2021 роки (дані за 2022 р. відсутні) показало скорочення частки Білорусі до 56,1% (основний постачальник в Львівську область), зменшення частки Литви до 8,2%, а Росії - до 8,4%, зростання частки Польщі - до 7,6% (рис. 2.2).

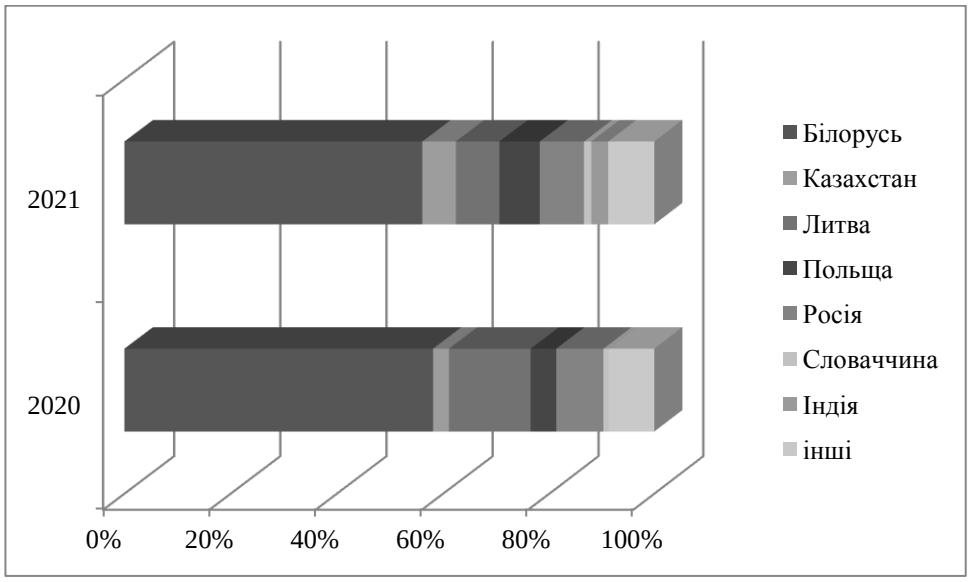

Рис. 2.2. Географічна структура імпорту нафти та нафтопродуктів у Львівській області в 2020-2021 роках *(побудовано автором за [55])*

При цьому на території лише міста Львова 25 суб'єктів підприємницької діяльності займаються торгівлею паливно-мастильними матеріалами, що створює досить значну конкуренцію досліджуваному приватному підприємству «Сіті Лайн». Основними з них є: ТОВ «Агро-Захід», ТОВ «АМВ-Львів», ВАТ РП «Галнафтогаз», ТОВ ВТФ «Авіас», ВГА

«Дружба», ДП «Тедек Україна», ТОВ «Зевс-холдинг» та ін. Маючи справу зі значною конкуренцією на внутрішньому ринку, підприємство повинно забезпечити собі рівень конкурентоспроможності, визначившись з такими аспектами діяльності, як: концепція товару, яким торгує підприємство; рівень якості товарів (відповідність пропонованих товарів рівню товарів-ринкових лідерів); диференціація асортименту відповідно до запитів покупців (фасування, упаковки, тощо); оптимальна для підприємства ціна; очікувані фінансові результати для забезпечення прибутковості та розвитку підприємства; додаткові послуги для формування лояльних споживачів; ділова репутація як доброчесного та відповідального партнера.

Разом з тим, рівень конкурентоспроможності ПП «Сіті Лайн» в значній мірі обумовлюється співпрацею з іноземними партнерами, а обсяги продажу, ціни, асортимент обумовлюються укладеними зовнішньоекономічними контрактами. ПП «Сіті Лайн» імпортує паливно-мастильні товари з Польщі, Німеччини, Словаччини, Литви. Основні компанії-партнери досліджуваного підприємства по ЗЕД наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні зарубіжні контрагенти ПП «Сіті Лайн» в 2020-2022 роках

2020 р.		2021 р.		2022 р.	
країни	фірми	Країни	фірми	країни	фірми
Польща	Flukar Sp z o.o.	Польща	Flukar Sp z o.o.	Польща	Flukar Sp z o.o.
Німеччина	OTV International GmbH & Co. KG	Німеччина	OTV International GmbH & Co. KG	Німеччина	OTV International GmbH & Co. KG
Словаччина	OPTIMUM SK, S.R.O. SMITH & DUST, s.r.o.	Словаччина	SMITH & DUST, s.r.o.	Словаччина	SMITH & DUST, s.r.o.
Литва	UAB PMM	-	-	Литва	UAB PMM

Співпраця із усіма зазначеними контрагентами носить довготривалий характер. Умови такої співпраці зафіксовані в укладених зовнішньо-економічних контрактах (Додаток Б). Обов'язковими елементами цих контрактів є: зазначення сторін, предмет контракту, перехід права власності, ціна та умови оплати, якість та терміни поставки, вимоги до супровідних

документів, маркування та упакування, форс-мажорні обставини, застосовне право та термін дії контракту, юридичні адреси та банківські реквізити сторін.

За 2020-2022 роки основними партнерами підприємства були:

- Flukar Sp z o.o., м. Катовіце, Польща (оливи моторні, мастила, охолоджуючі, гальмівні та інші автомобільні рідини; концентрована охолоджуюча рідина-антифриз JASOL для автомобільних двигунів внутрішнього згорання без вмісту етилового спирту, виготовлена на основі сполук етиленгліколю з антикорозійними домішками, не в аерозольній упаковці, з нанесеним маркуванням виробника на пакуванні: JASOL ANTIFREEZE COOLANT - 37 G11 200L, JASOL ANTIFREEZE COOLANT - 37C G11 60L, JASOL EXTENDED LIFE - 37 G12+1L, JASOL EXTENDED LIFE - 37 G12+20L , JASOL Extended Life - 37C G12+ 200L, Jasol Extended Life - 37C G12 + 5L, JASOL EXTENDED LIFE KONCENTRAT G 12+ 1L, JASOL EXTENDED LIFEKONC ENTRAT G12+20L);

- OTV International GmbH & Co.KG, м. Венер, Німеччина (масла трансмісійні та редукторні, антифризні препарати, готові рідкі протиобліднювальні суміші, ін.);

- SMITH & DUST, s.r.o., м. Братислава, Словаччина (гідроізоляційна розширююча плівка на основі поліакрилового еластомера MASTERSEAL 910, ін.);

- OPTIMUM SK, S.R.O., м. Братислава, Словаччина (оливи для сільського господарства);

- UAB PMM, м. Вільнюс, Литва (масла та мастила, автокосметика, охолоджуюча рідина-антифриз Lubrita). ПП «Сіті Лайн» – офіційний дистриб'ютор торгової марки «Lubrita» (Нідерланди) в Україні («Lubrita» для автомобільних двигунів внутрішнього згорання без вмісту етилового спирту, виготовлена на основі сполук етиленгліколю з антикорозійними домішками, не в аерозольній упаковці, з нанесеним маркуванням виробника на пакуванні: Lubrita Antifreeze Concentrate Blue G11, 20L арт. ST-AFR-4287-20L, Lubrita

Antifreeze Concentrate Blue G11, 5L арт. ST-AFR-4287-5L, Lubrita Antifreeze & Coolant Blue 50/50 G11, 200L арт. ST-AFR-4288-200Lл, Lubrita Antifreeze Concentrate Green G11, 5L арт. ST-AFR-4289-5L, Lubrita Antif reeze & Coolant Green 50/50 G12, 20L арт. ST-AFR-4290-20L , Lubrita Antifreeze Concentrate Red G12, 20L арт. ST-AFR-4291-20L, Lubrita Antifreeze Concentrate Red G12, 5L арт. ST-AFR-4291-5L, Lubrita Antifreeze Concentrate Red G12,1.5L арт. ST-AFR-4291-1.5L, Lubrita Antifreeze & Coolant Red 50/50 G12/G12+, 20L арт. ST-AFR-429 2-20L).

2.2. Оцінка стану та ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП «СІТІ ЛАЙН»

Для дослідження стану, динаміки та ефективності зовнішньо-економічної діяльності ПП «Сіті Лайн» використаємо дані оперативної та фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.5 бачимо, що протягом досліджуваного періоду ПП «Сіті Лайн» мало досить стабільні зовнішньоекономічні зв'язки, причому ці зв'язки носять довготерміновий характер: країнами походження іноземних партнерів були європейські країни – Польща, Німеччина, Литва та Словаччина. Однак, в 2021 році, хоча й був укладений контракт з литовським партнером UAB PMM, однак, товари за укладеним контрактом ПП «Сіті Лайн» не отримувало через неконкурентні ціни та значний термін виконання замовлення. Тому в 2021 році підприємства практично співпрацювало (отримувало товари) з партнерами лише з 3 країн - Польщі, Німеччини та Словаччини. Така ситуація обумовила зниження протягом 2020-2022 рр. середнього розміру укладеного зовнішньоекономічного контракту з 2125 тис. євро в 2021 році до 1900 тис. євро в 2022 році та спонукало ПП «Сіті Лайн» до пошуку нових партнерів у постачанні паливно-мастильних матеріалів.

Таблиця 2.5

Динаміка зовнішньоекономічної активності ПП «Сіті Лайн» за 2020-2022 роки

Показники	Од. виміру	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Кількість країн, з яких підприємство експортувало товари	Од.	4	3	4
Кількість укладених зовнішньоекономічних контрактів	Од.	5	4	5
Середня вартість одного зовнішньоекономічного контракту	Тис. євро	1500	2125	1900

Для більш детального аналізу виконання зобов'язань за контрактами із зарубіжними партнерами розглянемо такі показники, як:

- кількість зовнішньоекономічних контрактів, які виконані повністю;
- кількість зовнішньоекономічних контрактів, які не виконані;
- кількість зовнішньоекономічних контрактів, які виконані частково;
- середній рівень виконання контрактів;
- причини неповної реалізації контрактів і порушень термінів поставок товарів.

Скористаємося даними, наведеними в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Виконання зовнішньоекономічних контрактів, укладених ПП «Сіті Лайн» в 2020-2022 роках

Країна	2020 р.		2021 р.			2022 р.		
	укладено конт-рактів, од.	виконано повністю, л	укладено конт-рактів, од.	виконано повністю, л	виконано частково, л	укладено конт-рактів, од.	виконано повністю, л	виконано частково, л
Польща	1	98472	1	237237	-	2	294720	-
Німеччина	1	147430	1	118610	-	1	-	47375
Словаччина	2	313797	1	273458	-	1	215306	-
Литва	1	51536	1	0	0	1	-	17868

Вивчення інформації про стан виконання укладених досліджуваним підприємством зовнішньоекономічних контрактів на поставку паливно-

мастильних матеріалів з країн Європейського Союзу проказує, що в 2021 році з'явилися порушення виконання контрактів. Так, в 2020 році всі 5 укладених контрактів із зарубіжними партнерами були виконані в повному обсязі, тобто рівень виконання контрактів був найвищим – 100%. Але в 2021 році литовська компанія UAB PMM не виконала укладений контракт, що привели до зниження рівня виконання контрактів: частка повністю виконаних контрактів склала 75%, відповідно, частка невиконаних контрактів склала 25%, а середній рівень виконання контрактів за фізичним обсягом поставлених товарів – 92,4%. В 2022 році повністю були виконані зобов'язання по 3 контрактах контрагентами Польщі та Словаччини. Натомість, партнери з Німеччини та Литви виконали зобов'язання по поставках товарів лише частково. Як наслідок, маємо такі результати: частка зовнішньоекономічних контрактів, які виконані повністю, становить 60,0%, частка зовнішньоекономічних контрактів, які невиконані повністю, – 0%, зовнішньоекономічних контрактів, які виконані частково – 40,0%. таким чином, відбулося ще більше зниження середнього рівня виконання контрактів за фізичним обсягом поставлених товарів – до 83,4%. В якості головних причин часткового виконання укладених контрактів з литовськими (компанія UAB PMM) та німецькими партнерами (компанія OTV International GmbH & Co.KG) виступають неконкурентні ціни та довгий термін виконання замовлень. Така тенденція потребує прийняття управлінських рішень щодо зовнішньоекономічних зв'язків підприємства та стабільності постачання товарів. в Україну згідно укладених контрактів.

За 2020-2022 роки внаслідок здійснення зовнішньоекономічних операцій (імпорту паливно-мастильних матеріалів) можемо прослідкувати динаміку надходження імпортованих товарів за даними табл. 2.7.

За досліджуваний період найбільш високі показники надходження імпортних товарів ми бачимо в 2021 році – 629305 літрів. Ці показник були вищими порівняно з 2020 роком – на 18070 л або 3,0%. Однак, в 2022 році відбулося зниження обсягів надходження імпортних товарів як порівняно з

2021 роком (на 54036 л або 8,6%), та і порівняно з 2020 роком(на 54036 л або 5,9%), що є негативним в організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства та вимагає виявлення причин виникнення такої ситуації. Разом з тим, безумовно, однією з об'єктивних причин, що вплинули на обсяги імпорту паливно-мастильних матеріалів, стала розв'язана в 2022 році Росією війна в Україні та загострення проблем в країні як з вітчизняними, так і з імпортованими паливно-мастильними матеріалами (товарами критичного імпорту для країни).

Таблиця 2.7

Динаміка загального обсягу імпортних операцій ПП «Сіті Лайн» за 2020-2022 роки

Роки	Обсяг імпортних операцій, л	Абсолютний приріст, л		Темп зміни, %		Темп приросту, %	
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий
2020	611235,0	-	-	-	100,0	-	-
2021	629305,0	18070,0	18070,0	103,0	103,0	3,0	3,0
2022	575269,0	-35966,0	-54036,0	94,1	91,4	-5,9	-8,6

На рис. 2.3 представлено географічну структуру надходження імпортованих товарів в досліджуване підприємство в 2020-2022 роках.

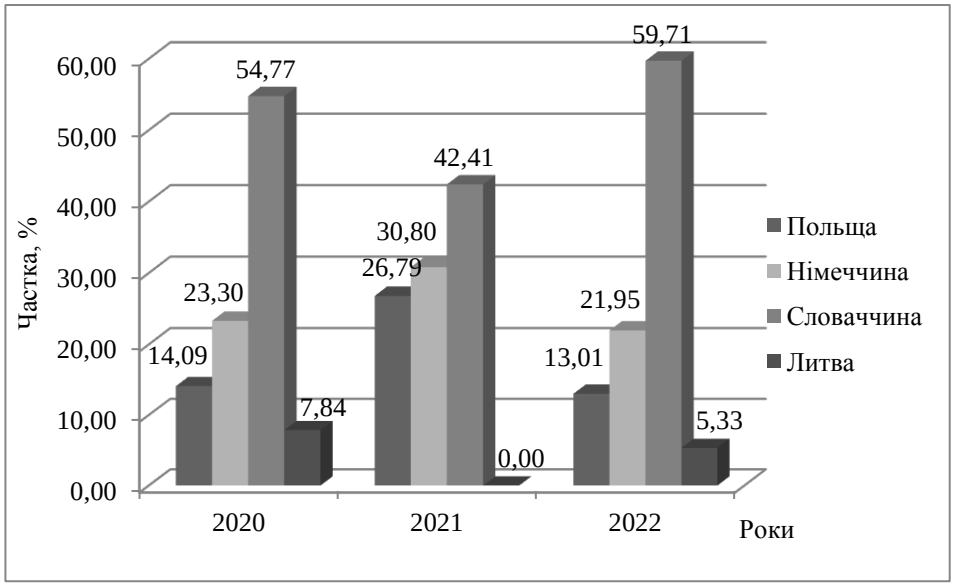

Рис. 2.3. Географічна структура надходження імпортованих товарів в ПП «Сіті Лайн» в 2020-2022 роках

Основна частина паливно-мастильних матеріалів надходить зі Словаччини та Німеччини, які є найбільш стабільними зовнішньо-економічними партнерами підприємства.

Проведення аналізу виконання зобов'язань за країнами та контрагентами з імпорту потребує доповнення аналізом виконання зовнішньоекономічних контрактів за товарами та товарними групами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка надходження імпортованих товарів ПП «Сіті Лайн» за 2020-2022 роки в розрізі товарних груп

(літри)

Товарні групи	Роки			2021 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення	темп зміни, %	абсолютне відхилення	темп зміни, %
Оливи для сільського господарства	11076	19594	25863	8518	176,9	6269	132,0
Антифризи	43228	51292	67177	8064	118,7	15885	131,0
Гальмівні рідини	81	24	3120	-57	29,6	3096	130,0 р.
Індустріальні оливи	25282	72158	80586	46876	2,9 р.	8428	111,7
Моторні оливи	505840	433202	327043	-72638	85,6	-106159	75,5
Трансмісійні оливи	25728	53035	71480	27307	2,1 р.	18445	134,8
Разом	611235	629305	575269	18070	103,0	-54036	91,4

Проведення аналізу за фізичними обсягами поставлених товарів дозволяє більш коректно судити про динаміку надходження за окремими товарними групами. Загалом, обсяг надходження паливно-мастильних матеріалів в ПП «Сіті Лайн» склав в 2022 році 575,3 тис. л, що на 36,0 тис. л або 5,9% менше порівняно з 2020 роком. Причому в 2021 році ситуація була позитивна – відбувалося зростання обсягів постачання товарів на 18,0 тис. л або 3,0%, однак, в 2022 році проти 2021 року спостерігається зниження обсягів постачання на 54 тис. л або 8,6%.

Обсяг надходження олив для сільського господарства склав в 2022 році 25,9 тис. л, що на 14,8 тис. л або у 2,3 рази більше порівняно з 2020 роком. Таке зростання спостерігалося і в 2021 році порівняно з 2020 роком – зростання склало 8,5 тис. л або 76,9%, і в 2022 році порівняно з 2021 роком – зростання склало 6,3 тис. л або 32,0%. Дещо нижчі темпи зростання обсягів надходження в 2022 році можна пов'язати із зменшенням потреби у відповідних товарах у сільськогосподарських виробників у зв'язку зі скороченням обсягів сільськогосподарського виробництва внаслідок російської агресії.

Обсяг надходження антифризів склав в 2022 році 67,2 тис. л, що на 23,9 тис. л або на 55,4% більше порівняно з 2020 роком. Таке зростання спостерігалося і в 2021 році порівняно з 2020 роком – зростання склало 8,1 тис. л або 18,7%, і в 2022 році порівняно з 2021 роком – зростання склало 15,9 тис. л або 31,0%.

Обсяг надходження гальмівних рідин склав в 2022 році 3,1 тис. л, що на 3,0 тис. л або у 38,5 разів більше порівняно з 2020 роком. Таке зростання спостерігалося лише в 2022 році порівняно з 2021 роком – зростання склало 3,1 тис. л або 130,0 разів, що знову ж таки пов'язано з військовими діями в Україні та зростанням попиту в паливно-мастильних матеріалах для техніки.

Обсяг надходження індустріальних олив склав в 2022 році 80,6 тис. л, що на 55,3 тис. л або у 3,2 рази більше порівняно з 2020 роком. Таке зростання спостерігалося і в 2021 році порівняно з 2020 роком – зростання склало 46,9 тис. л або 2,9 рази, і в 2022 році порівняно з 2021 роком – зростання склало 8,4 тис. л або 11,7%. Дещо нижчі темпи зростання обсягів надходження в 2022 році можна пов'язати із зменшенням попиту в умовах скорочення промислового виробництва в країні під час війни (руйнування промислових об'єктів, припинення виробничого процесу на тимчасово окупованих територіях чи в зонах бойових дій).

Обсяг надходження моторних олив склав в 2022 році 327,0 тис. л, що на 178,8 тис. л або на 35,3% менше порівняно з 2020 роком. Таке зменшення

спостерігалося і в 2021 році порівняно з 2020 роком – зменшення склало 72,6 тис. л або 14,4%, і в 2022 році порівняно з 2021 роком – зменшення склало 106,2 тис. л або 24,5%.

Обсяг надходження трансмісійних олив склав в 2022 році 71,5 тис. л, що на 45,8 тис. л або у 2,8 рази більше порівняно з 2020 роком. Таке зростання спостерігалося і в 2021 році порівняно з 2020 роком – зростання склало 27,3 тис. л або 2,1рази, і в 2022 році порівняно з 2021 роком – зростання склало 18,4 тис. л або 34,8%.

Очевидно, що протягом досліджуваного періоду відбувалися суттєві зміни в структурі надходження імпортованих паливно-мастильних матеріалів ПП «Сіті Лайн» як під впливом змін в зовнішньоекономічних зв'язках підприємства, так і внаслідок зміни політичної та соціально-економічної ситуації в Україні під час війни, що є суттєвим чинником розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Розглянемо зміни в структурі надходження паливно-мастильних матеріалів підприємства за товарними групами на рис. 2.4 – 2.6.

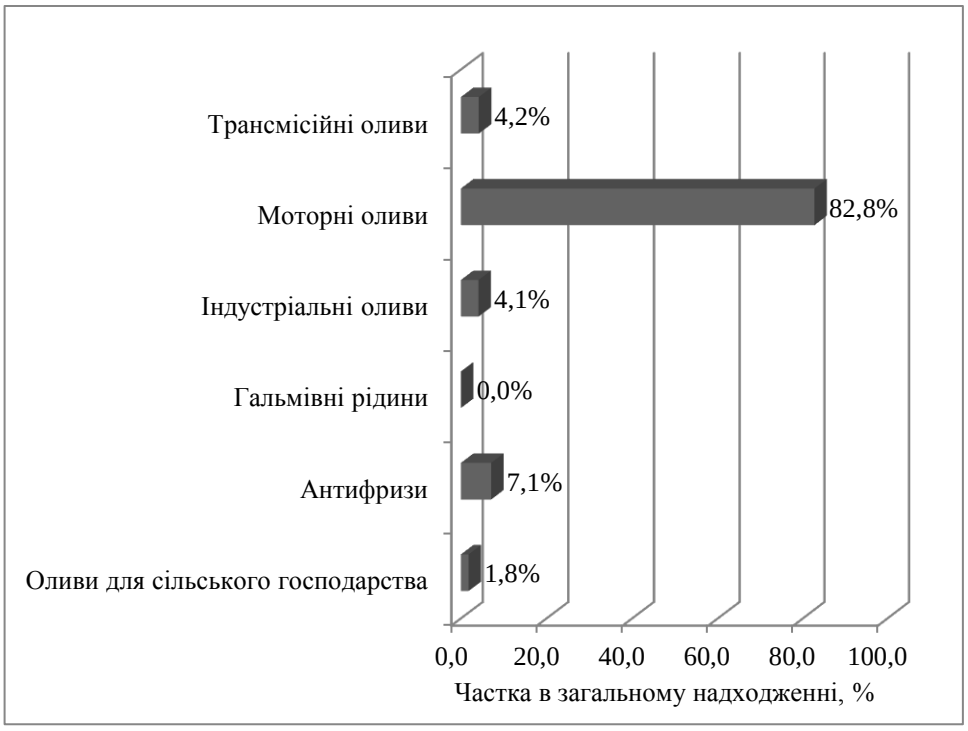

Рис. 2.4. Структура надходження паливно-мастильних матеріалів в ПП «Сіті Лайн» за товарними групами в 2020 році *(побудовано автором)*

Протягом 2020-2022 років основне місце в структурі імпорту займають моторні оливи: в 2020 році їх частка складала 82,8% загального надходження, в 2021 році – 68,8%, в 2022 році – 56,9%, тобто за цей період вона зменшилася на 25,9%, що пояснюється як зменшенням фізичних обсягів поставлених товарів, так і зростанням обсягів надходження по інших товарних групах в досить значних розмірах (наприклад, по трансмісійних оливах).

Частка трансмісійних олив за цей період зросла з 4,2% в 2020 році до 8,4% в 2021 році та 12,4% в 2022 році, тобто на 8,2%.

Аналогічну ситуацію спостерігаємо з індустріальними оливами. Частка індустріальних олив за цей період зросла з 4,1% в 2020 році до 11,5% в 2021 році та 14,0% в 2022 році, тобто на 9,9%.

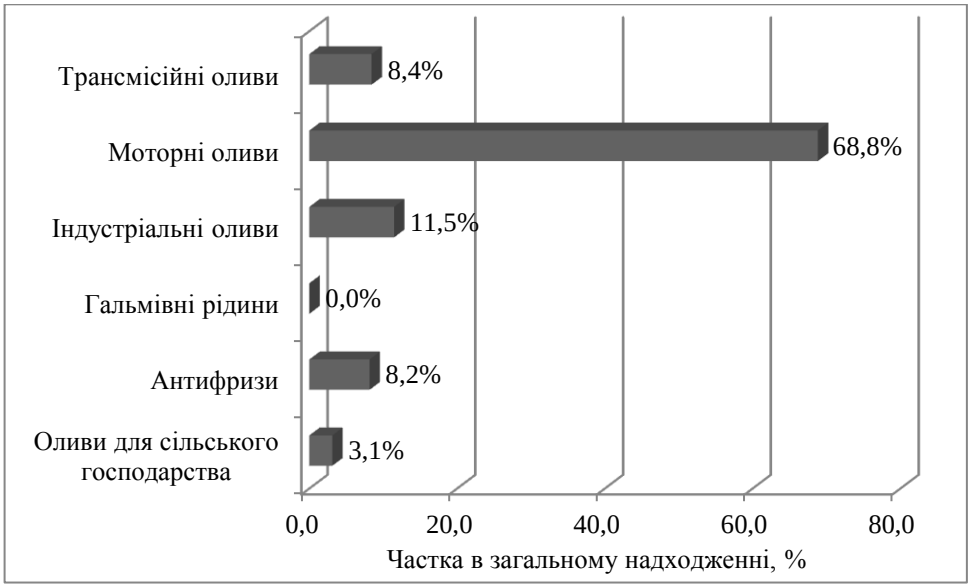

Рис. 2.5. Структура надходження паливно-мастильних матеріалів в ПП «Сіті Лайн» за товарними групами в 2021 році *(побудовано автором)*

Аналогічну ситуацію спостерігаємо з антифризами. Частка антифризів в загальному надходженні товарів за цей період зросла з 7,1% в 2020 році до 8,2% в 2021 році та 11,7% в 2022 році, тобто на 4,6%.

Зростання частки олив для сільського господарства пов'язане із зростанням фізичних обсягів надходження товарів цієї товарної групи. Частка олив для сільського господарства в загальному надходженні товарів

за 2020-2022 роки зросла з 1,8% в 2020 році до 3,1% в 2021 році та 4,5% в 2022 році, тобто на 2,7%. Незначною є частка гальмівних рідин в обсязі надходження товарів (в 2022 році – 0,5%).

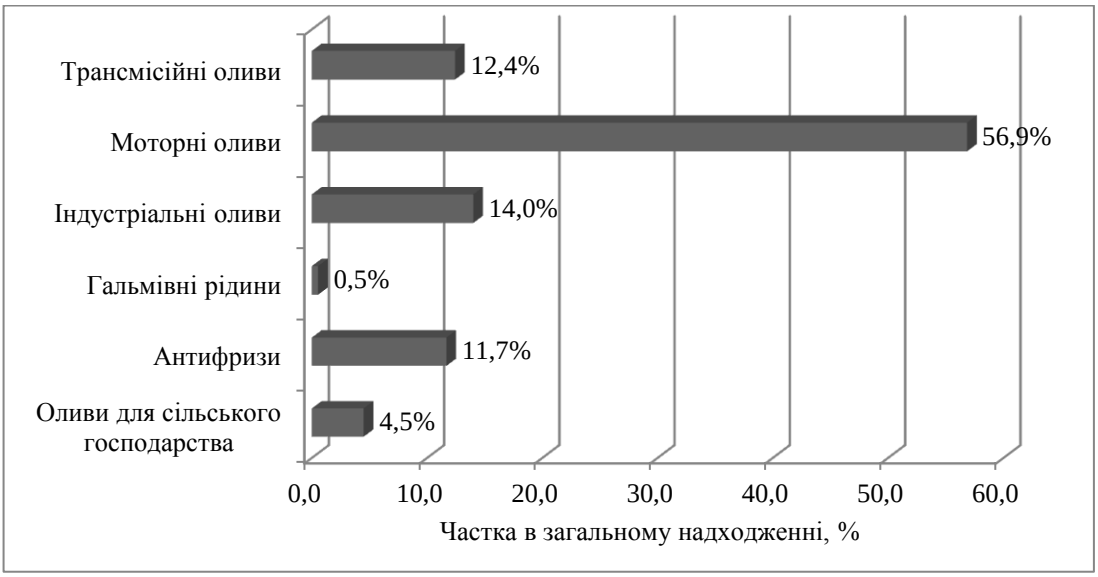

Рис. 2.6. Структура надходження паливно-мастильних матеріалів в ПП «Сіті Лайн» за товарними групами в 2022 році *(побудовано автором)*

Вивчення літературних джерел [37; 45; 46; 47; 48; 52] показує, що немає єдиного підходу до оцінювання ефективності імпортних операцій, хоча науковці пропонують методики для оцінювання імпортних операцій щодо сировини та комплектуючих для виробничих підприємств, а також для підприємств, які здійснюють імпорт споживчих товарів. Зауважимо, що паливно-мастильні матеріали можуть виступати і в якості виробничих ресурсів, і в якості споживчих товарів. З іншого боку, дослідники рекомендують під час визначення ефективності імпортних операцій враховувати ціновий фактор, тобто здійснювати порівняльний аналіз ефекту від реалізації товарів за вітчизняними цінами та цінами імпорту. Однак, досить часто саме ціни, передбачені в зовнішньоекономічних контрактах, становлять комерційну таємницю підприємства і не підлягають розголошенню.

Погоджуємося з точкою зору О. Жмайлової та І. Кобзар: «Для того, щоб імпорт товару був вигідним, прибуток від проведення імпортної операції

повинен перевищувати витрати» [56]. Вони пропонують визначати відносний показник, який відображає цю залежність – коефіцієнт ефективності імпорту товарів за формулою:

$$Ei = Bв / (Ci + Tp + Op), \quad (2.1)$$

де *Ei* – коефіцієнт ефективності імпорту товарів;

Вв – виручка від продажу імпортного товару;

Ci – вартість імпортованого товару;

Тр – транспортні витрати;

Ор – організаційні витрати [56].

О. Мельник та Ю. Логвиненко рекомендують оцінювати відносну прибутковість імпортної операції через розрахунок показника рентабельності імпорту:

$$Pi = \frac{ЕФi}{Вім} \times 100 \quad (2.2)$$

де *Рі* – рентабельність імпорту товарів;

ЕФі – ефект від здійснення імпортної операції;

Вім -– витрати, пов’язані із закупівлею продукції закордоном [52, с. 130].

Науковці звертають увагу на економічну сутність цього показника – він показує, скільки отриманої вигоди у грошовому вимірнику від здійснення імпортної операції припадає на 1 грн сукупних витрат, пов’язаних із закупівлею продукції за кордоном. При цьому підкреслюється важливість тенденції зростання його значення в динаміці.

Прямий економічний ефект від імпорту науковці пропонують визначати за формулою:

$$ЕФi = Вв - Вім, \quad (2.3)$$

де ЕФі – економічний ефект імпорту;

Вв – вартість реалізації імпортних товарів на внутрішньому ринку, грн;

Вім – витрати на імпорт товарів, грн. [14, с. 120; 15, с. 78].

Показник економічного ефекту від імпорту відображає обсяг прибутку, отриманий від реалізації імпортних товарів.

Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. [15, с. 78] також пропонують розраховувати показник операційної рентабельності реалізації імпортованої продукції (*Ропер*) та чистої рентабельності реалізації імпортованої продукції (*Рчист*). В першому випадку оцінюється співвідношення між прибутком від операційної діяльності (*Попер*) та чистим доходом (виручкою) від реалізації імпортованої продукції (*Вв*):

$$Ропер = \frac{Попер}{Вв} \times 100 \tag{2.4}$$

В другому випадку оцінюється співвідношення між чистим прибутком (*Пчист*) та чистим доходом (виручкою) від реалізації імпортованої продукції (*Вв*):

$$Рчист = \frac{Пчист}{Вв} \times 100 \tag{2.5}$$

Тому, враховуючи, що досліджуване нами підприємство здійснює оптову торгівлю лише імпортованими ним товарами, а також те, що воно знаходиться на спрощеній системі обліку та звітності (що викликає значне обмеження інформаційної бази дослідження; звітність підприємства наведено в Додатку В) проведемо оцінювання ефективності імпортних операцій за даними, наведеними в табл. 2.9.

В 2022 році чистий дохід (виручка) від продажу імпортованих товарів по підприємству склала 49162,8 тис. грн, що на 11803,3 тис. грн або 31,6% більше, ніж в 2020 році. Треба сказати, що і порівняно з 2021 роком спостерігається зростання цього показника. Менш вагомим було зростання витрат підприємства на здійснення операційної діяльності – вони зросли за ці роки на 10537,1 тис. грн або 27,1%. Серед понесених витрат собівартість імпортованих товарів зросла на 7380,6 тис. грн або 25,0%, а інші операційні витрати – на 3156,5 тис. грн або 33,6%.

Таблиця 2.9

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП «Сіті Лайн» в 2020-2022 роках

(тис. грн)

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022 р. до 2020 р.	
				абсолютне відхилення	темп зміни, %
Чистий дохід від продажу імпортованих товарів	37359,5	41669,7	49162,8	11803,3	131,6
Собівартість імпортованих товарів	29551,2	35025,3	36931,8	7380,6	125,0
Інші операційні витрати	9399,7	7412,7	12556,2	3156,5	133,6
Всього витрати	38950,9	42438,0	49488,0	10537,1	127,1
Ефект від реалізації імпортованих товарів	7808,3	6644,4	12231,0	4422,7	156,6
Коефіцієнт ефективності імпорту	0,959	0,982	0,993	0,034	-
Рентабельність імпорту, %	20,0	15,7	24,7	4,7	-
Операційна рентабельність реалізації імпортованої продукції, %	-0,627	0,892	2,292	2,919	-
Чиста рентабельність реалізації імпортованої продукції, %	-0,627	0,733	1,871	2,498	-

Оскільки дохід перевищував витрати (рис. 2.7), то протягом 2020-2022 рр. ПП «Сіті Лайн» отримувало позитивний ефект від реалізації імпортованих товарів: в 2020 р. він складав 7808,3 тис. грн, а в 2022 р. – 12231,0 тис. грн, що на 4422,7 тис. грн або 56,6% більше. Відповідно, зростали і відносні показники ефективності – коефіцієнт ефективності імпорту – з 0,959 до 0,993 (на 0,034) та рівень рентабельності імпорту – з 20,0% до 24,7%, тобто на 4,7%, що слід оцінити позитивно.

Щодо рентабельності реалізації імпортованої продукції, то бачимо, що в 2020 році операційна діяльність була збитковою, а в 2021 та 2022 роках і операційна, і чиста рентабельність реалізації імпортованої продукції зростали, оскільки зростав і операційний та чистий прибуток від цієї діяльності.

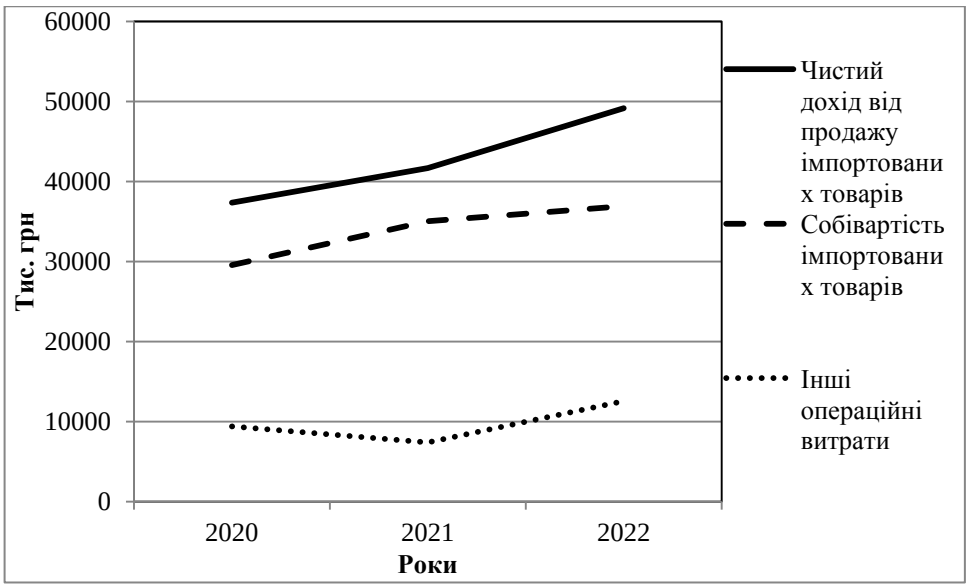

Рис. 2.7. Динаміка чистого доходу та витрат ПП «Сіті Лайн» в 2020-2022 рр. *(побудовано автором)*

Таким чином, проведений аналіз показав наявність як позитивних моментів (зростання обсягів імпорту, підвищення показників ефективності імпорту, ін.), так і негативних моментів (зменшення фізичних обсягів імпорту, неповне виконання умов зовнішньоекономічних контрактів, зростання інших операційних витрат, ін.), що потребує вивчення стану та ефективності управління ЗЕД підприємства.

2.3. Аналіз ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПП "СІТІ ЛАЙН"

Організація ЗЕД підприємства вимагає проведення значної аналітичної (вивчення стану зовнішнього ринку та його кон'юнктури, діагностика ЗЕД підприємства та чинників впливу), комерційної (пошук зарубіжних контрагентів, ведення переговорів, встановлення та підтримання зовнішньо-економічних зв'язків, укладання зовнішньоекономічних контрактів, тощо), планово-прогнозної (складання планів/прогнозів ЗЕД, обґрунтування стратегії ЗЕД підприємства, розробка тактичних заходів з її реалізації та ін.)

роботи. Для цього на підприємстві повинен бути створений відповідний управлінський апарат, який і буде здійснювати організацію та управління ЗЕД підприємства. Ужва А., Чекіна А., Дрокіна Я. підкреслюють, що «організаційна структура управління зовнішньоекономічної діяльності визначається метою – максимізації прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі у міжнародному підприємництві» [57, с. 40]. Звернемо увагу на те, що це питання є надзвичайно актуальним для малих підприємств, які відрізняються незначною чисельністю персоналу, в т.ч. - управлінського.

На досліджуваному підприємстві ПП «Сіті Лайн» відсутнє виокремлення окремого апарату (працівників) які займаються організацією та управлінням ЗЕД. Відповідно до Статуту підприємства управління підприємством здійснюється його власником (засновником) Зубачем А. З. Щодо зовнішньоекономічної діяльності, то організацією та управлінням нею займаються як власник підприємства, так і призначений ним директор підприємства – Зубач О. А. При цьому до компетенції власника підприємства належить погодження контрактів, укладених директором підприємства, на суму, що перевищує 1000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Зважаючи на те, що ПП «Сіті Лайн» спеціалізується винятково на оптовій реалізації імпортованих товарів і не здійснює продаж товарів вітчизняного виробництво вважаємо допустимим розглядати загальні показники ефективності діяльності підприємства як показники результативності та ефективності його зовнішньоекономічної діяльності. Тому за ними можна судити і про вплив ЗЕД на фінансові результати підприємства, і про рівень управління ЗЕД підприємства. Дані фінансової звітності підприємства свідчать, що в 2020 році така діяльність була збитковою (збитки склали 234,3 тис. грн), а управління – неефективним, натомість, показники прибутковості в 2021 (чистий прибуток – 371,6 тис. грн) та 2022 (чистий прибуток – 1126,6 тис. грн) роках свідчать про ефективність ЗЕД та управління нею.

Разом з тим, Е. О. Ковтун вважає, що ефективність механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства слід визначати, передусім, з точки зору забезпечення оптимальної стратегії управління ним і тому необхідно досліджувати ефективність використання ресурсів підприємства [21, с. 289]. Розглянемо показники ефективності використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства за даними табл. 2.10–2.12.

Ресурсний потенціал ПП «Сіті Лайн» представлений матеріально-технічною базою (основними засобами), трудовими ресурсами, фінансовими ресурсами (оборотними активами). Саме ці ресурси забезпечують торгово-технологічний процес підприємства. При цьому в управлінні ЗЕД підприємства важлива не тільки наявність кадрів, але й їхня якість – володіння належними компетентностями для встановлення, підтримання та реалізації зовнішньоекономічних зв'язків на належному рівні, а також для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства. В сучасних умовах війни посилюється потреба у таких компетентностях управлінського апарату, як здатність до швидкої адаптації до змінюваних умов діяльності, передбачення та запобігання появі ризиків, забезпечення ефективного використання всіх наявних ресурсів.

Розглянемо дані про наявність, стан та рівень використання матеріальних ресурсів ПП «Сіті Лайн» в табл. 2.10, використовуючи фінансову звітність малого підприємства за 2020-2022 роки.

В 2022 році середньорічна вартість основних засобів ПП «Сіті Лайн» склала 429,3 тис. грн, що на 18,9 тис. грн або 4,6% більше порівняно з базовим 2020 роком. Але вартісне зростання основних засобів ще не свідчить про їх ефективне використання. Тим більше, що за цей період рівень зношення основних засобів зріс і склав на кінець 2022 року 41,6%.

Розрахунок показників ефективності – фондовіддачі та фондомісткості – показує, що в 2021 році відбулося зниження віддачі основних засобів (з 91 грн до 87,1 грн), а в 2022 році – зростання (з 87,1 грн до 14,5 грн), що в

підсумку склало зростання проти 2020 року в 23,5 грн. Відповідно, маємо зворотну динаміку фондомісткості – незначне зростання в 2021 році і зниження в 2022 році.

Таблиця 2.10

Показники стану та ефективності використання основних засобів ПП «Сіті Лайн» у 2020-2022 роках

(тис. грн)

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення	темп зміни, %
Середньорічна вартість основних засобів	410,4	478,6	429,3	18,9	104,6
Рівень зношення основних засобів, %	21,2	32,2	41,6	20,4	-
Фондовіддача, грн	91,0	87,1	114,5	23,5	125,8
Фондомісткість, грн	0,011	0,011	0,009	-0,002	79,5
Фондоозброєність, тис. грн/ос.	18,7	20,8	17,9	-0,8	95,9

Зважаючи на показники ефективності використання основних засобів, ми можемо говорити про ефективну політику підприємства щодо управління основними засобами в 2020-2022 роках, адже ці показники безпосередньо впливають на обсяг чистого доходу від продажу імпортованих товарів. Тому доцільно розрахувати їх вплив за формулами:

$$\Delta Bв(ОЗ) = (ОЗ_{2022} - ОЗ_{2020}) \times ФВ_{2020}, \quad (2.6)$$

$$\Delta Bв(ФВ) = (ФВ_{2022} - ФВ_{2020}) \times ОЗ_{2022}, \quad (2.7)$$

де *ΔВв(ОЗ)* - вплив зміни середньорічної вартості основних засобів на обсяг чистого доходу від продажу імпортованих товарів;

де *ΔВв(ФВ)* - вплив зміни фондовіддачі основних засобів на обсяг чистого доходу від продажу імпортованих товарів;

ОЗ – середньорічна вартість основних засобів;

ФВ – фондовіддача основних засобів.

ΔВв(ОЗ) = (429,3-410,4)×91,032 = 1720,5 тис. грн

ΔВв(ФВ) = (114,519-91,032)×429,3 = 10082,8 тис. грн

Таким чином, обсяг чистого доходу від продажу імпортованих товарів в 2022 році порівняно з 2020 роком зріс як за рахунок збільшення основних засобів (на 1720,5 тис. грн), так і за рахунок підвищення ефективності їх використання (на 10082,8 тис. грн), причому переважав інтенсивний чинник.

Аналогічна тенденція спостерігається і за показником фондо-озброєності праці: в 2021 році вона зросла до 20,8 тис. грн/ос., а в 2022 році – знизилася до 17,9 тис. грн/ос., тобто на 0,8 тис. грн/ос. порівняно з 2020 роком. Розглянемо ефективність використання трудових ресурсів підприємства в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ефективності використання персоналу ПП «Сіті Лайн» у 2020-2022 роках

(тис. грн)

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення	темп зміни, %
Чистий дохід від продажу імпортованих товарів	37359,5	41669,7	49162,8	11803,3	131,6
Чисельність працівників, осіб	22	23	24	2,0	109,1
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	1698,2	1811,7	2048,5	350,3	120,6

З даних таблиці бачимо, що за 2020-2022 роки відбулося зростання чисельності працівників (на 9,1%) та продуктивності їх праці (на 20,6%). Тенденція зростання як чисельності персоналу, так і продуктивності праці була стабільною протягом всього періоду дослідження. Це, безумовно, мало вплив на обсяг діяльності підприємства. Розглянемо вплив цих чинників за допомогою розрахунків, які проведемо за формулами (2.8) та (2.9):

$$\Delta Bв(Ч) = (Ч_{2022} - Ч_{2020}) \times ПП_{2020}, \quad (2.8)$$

$$\Delta Bв(ПП) = (ПП_{2022} - ПП_{2020}) \times Ч_{2022}, \quad (2.9)$$

де *ΔВв(Ч)* - вплив зміни чисельності персоналу на обсяг чистого доходу від продажу імпортованих товарів;

де *ΔВв(ПП)* - вплив зміни продуктивності праці на обсяг чистого доходу від продажу імпортованих товарів;

Ч – середньооблікова чисельність працівників;

ПП – продуктивність праці.

$$\Delta Вв(Ч) = (24\text{-}22) \times 1698{,}159 = 3396{,}3 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta Вв(ПП) = (2048{,}45\text{-}1698{,}159) \times 24 = 8407{,}0 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, обсяг чистого доходу від продажу імпортованих товарів в 2022 році порівняно з 2020 роком зріс як за рахунок збільшення чисельності персоналу (на 3396,3 тис. грн), так і за рахунок підвищення продуктивності його праці (на 8407 тис. грн), причому також переважав інтенсивний чинник.

Розглянемо ефективність використання оборотних активів досліджуваного підприємства в табл. 2.12. Для факторного аналізу ефективність імпорту визначимо як співвідношення чистого доходу від продажу імпортованих товарів та їх собівартості. Коефіцієнт оборотності оборотних активів визначаємо як співвідношення чистого доходу від продажу імпортованих товарів та їх середньорічної вартості; уточнене значення коефіцієнту оборотності оборотних активів – як співвідношення собівартість імпортованих товарів та середньорічної вартості оборотних активів.

За досліджуваний період середньорічна вартість оборотних активів зросла на 7481,2 тис. грн або на 30,3%. При цьому коефіцієнт оборотності зріс з 1,514 в 2020 році до 1,529 в 2022 році.

Розглянемо вплив цих чинників на чистий дохід підприємства за допомогою формул (2.10) та (2.11):

$$\Delta Вв(ОА) = (ОА_{2022} - ОА_{2020}) \times Коб_{2020}, \quad (2.10)$$

$$\Delta Вв(Коб) = (Коб_{2022} - Коб_{2020}) \times ОА_{2022}, \quad (2.11)$$

де *ΔВв(ОА)* - вплив зміни середньорічної вартості оборотних активів на обсяг чистого доходу від продажу імпортованих товарів;

де *ΔВв(Коб)* - вплив зміни коефіцієнта оборотності на обсяг чистого доходу

від продажу імпортованих товарів;

ОА – середньорічна вартість оборотних активів;

Коб – коефіцієнт оборотності оборотних активів.

Таблиця 2.12

Показники ефективності використання оборотних активів ПП «Сіті Лайн» у 2020-2022 роках

(тис. грн)

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення	темп зміни, %
Чистий дохід від продажу імпортованих товарів	37359,5	41669,7	49162,8	11803,3	131,6
Собівартість імпортованих товарів	29551,2	35025,3	36931,8	7380,6	125,0
Середньорічна вартість оборотних активів	24671,1	27695,3	32152,3	7481,2	130,3
Ефективність імпорту	1,264	1,190	1,331	0,067	105,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	1,514	1,505	1,529	0,015	-
Уточнене значення коефіцієнту оборотності оборотних активів, об.	1,198	1,265	1,149	-0,049	-
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	241,0	242,6	238,7	-2,326	99,0

$$\Delta Вв(ОА) = (32152,3-24671,1) \times 1,514 = 11321,0 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta Вв(Коб) = (1,529-1,514) \times 32152,3 = 482,3 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, обсяг чистого доходу від продажу імпортованих товарів в 2022 році порівняно з 2020 роком зріс як за рахунок збільшення середньорічної вартості оборотних активів (на 11321,0 тис. грн), так і за рахунок підвищення коефіцієнта оборотності оборотних активів (на 482,3 тис. грн), однак, серед цих чинників переважав екстенсивний чинник.

Тривалість одного обороту оборотних активів за 3 роки скоротилася (пришвидшилася) на 2,3 дні (238,7-241,0). Розрахуємо вплив зміни ефективності імпорту на оборотність оборотних активів підприємства:

Зміну оборотності оборотних активів за рахунок зміни ефективності імпорту визначимо як:

$$\Delta Коб(Ei) = (Ei_{2022} - Ei_{2020}) \times Коб.ут_{2020} \quad (2.12)$$

ΔКоб(Ei) = (1,331-1,264)×1,198 = 0,08

Зміну оборотності оборотних активів за рахунок зміни кількості оборотів визначимо як:

$$\Delta Коб(Коб.ут) = (Коб.ут_{2022} - Коб.ут_{2020}) \times Ei_{2022} \quad (2.13)$$

ΔКоб(Коб.ут) = (1,149-1,198)×1,331 = -0,065

Отже, зростання віддачі оборотних активів на 0,015 пункти відбулося під впливом двох факторів: зростання ефективності імпортних операцій, який призвів до підвищення оборотності оборотних активів на 0,08 пункти; уповільнення оборотності уточненого значення оборотних активів, який знизив оборотність на 0,065 пункти.

О. Г. Мельник, Ю. Л. Логвиненко, А. Дем'яненко рекомендують визначати показник економічної ефективності ЗЕД підприємства в розрахунку на 1 грн використовуваних основних засобів та оборотних активів, оскільки «цей показник характеризує здатність активів, задіяних у виробничо-збутовій діяльності, спрямованої на імпорт, впливати на ефективність ЗЕД своєю вартістю та структурою» [52, с. 127]. Проведемо розрахунки цього узагальнюючого показника ефективності (УПЕ) ЗЕД:

$$УПЕ_{2020} = 7808,3 / (410,4 + 24671,1) = 0,311$$

$$УПЕ_{2021} = 6644,4 / (478,6 + 27695,3) = 0,236$$

$$УПЕ_{2022} = 12231 / (429,3 + 32152,3) = 0,375$$

Очевидно, що тенденція зміни узагальнюючого показника ефективності відповідає тенденції зміни самого показника економічного ефекту від імпорту та тенденції показників ефективності використання окремих елементів ресурсного потенціалу підприємства. Тому можемо говорити про покращення ефективності управління як ресурсним потенціалом підприємства, так і ЗЕД підприємства загалом в 2022 році порівняно і з 2020 роком, і з 2021 роком.

Досить часто в економічній літературі під час оцінювання ефективності

звертають увагу на управління витратами та розраховують ефект на 1 грн понесених витрат, розглядаючи їх як використані ресурси. В цьому контексті важливо звернути увагу на те, що одним з факторів, що впливають на ефективність ЗЕД підприємства, а, точніше на витрати, яке несе підприємство під час ЗЕД, є умови, за якими зовнішньоекономічна операція відповідно до офіційних правил Інкотермс 2020 (видання МТП № 723). Ці правила визначають, хто несе витрати по транспортуванню, страхуванню товарів, як розподіляються ризики, коли переходить право власності на товар. таким чином, ці правила фактично визначають, які витрати покладаються на кожну зі сторін зовнішньоекономічного контракту.

Вивчення зовнішньоекономічних контрактів ПП «Сіті Лайн» показало, що підприємство під час укладання зовнішньоекономічних контрактів з німецькими та польськими партнерами використовує умови поставки FCA. Відповідно до цих умов передбачається поставка товарів продавцем, що пройшли митне очищення для експорту, шляхом передання призначеному покупцем перевізнику у названому місці для завантаження на основний транспорт. В цьому випадку покупець самостійно та за власний рахунок укладає договір перевезення товарів від названого місця, а також за власний рахунок та на власний ризик одержує імпортну ліцензію або інший дозвільний документ, виконує усі митні формальності для імпорту товарів та їх транзитного перевезення через будь-яку країну [48, с. 95].

В зовнішньоекономічних контрактах зі словацькими партнерами досліджуване підприємство використовує умови поставки CPT-Львів. Поставка продукції на цих умовах передбачає зобов’язання продавця організувати доставку товару та митне очищення для експорту. Усі решта витрат з отримання дозвільних документів на імпорт продукції в країну імпортера, здійснення митного очищення при імпорті, всі ризики втрати чи пошкодження товару з моменту передачі товару здійснюються за рахунок покупця [48, с. 96]. Таким чином, обрання та узгодження із зарубіжними партнерами більш вигідних для ПП «Сіті Лайн» умов поставки товарів може

також стати джерелом економії витрат на здійснення імпортних зовнішньоекономічних операцій.

Е. Ковтун звертає увагу на необхідність визначення під час оцінювання ефективності управління ЗЕД підприємства його привабливості [21, с. 289]. Для визначення інвестиційної привабливості ПП «Сіті Лайн» можемо порівняти рентабельність власного капіталу підприємства та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу. В 2021 році досліджуване підприємство значно збільшило власний капітал (з 303,7 тис. грн на початок року до 3304,7 тис. грн на кінець року). Дані Національного банку України щодо середньої доходності депозитів за 2022 рр. дозволяють зробити наступні висновки: в 2022 році рентабельність власного капіталу ПП «Сіті Лайн» склала 27,8%, що перевищує дохідність за альтернативним інструментом (11,6%), що свідчить про привабливість ПП «Сіті Лайн» як потенційного об’єкту інвестування.

В процесі вивчення ефективності управління ЗЕД підприємства важливо оцінити не лише фінансові результати цієї діяльності, а й їх вплив на фінансовий стан підприємства. Вивчення фінансової звітності ПП «Сіті Лайн» (Додаток В) дало змогу розглянути джерела фінансування активів у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Горизонтальний аналіз джерел фінансування активів ПП «Сіті Лайн» станом на кінець 2020-2022 років *(складено автором за [58])*

(тис. грн)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				абсолютне відхилення	темп зміни, %
Зареєстрований капітал	303,7	3304,7	3304,7	3001,0	10,9 р.
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8419,1	5719,2	6639,2	-1779,9	78,9
Власний капітал	8722,8	9023,9	9943,9	1221,1	114,0
Довгострокові зобов’язання	-	15530,8	21259,1	21259,1	-
Короткострокові кредити банків	4685,4	-	-	-4685,4	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12259,5	2245,4	1820,2	-10439,3	14,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	100,1	127,2	117,5	17,4	117,4
Баланс	26974,0	29373,7	35789,5	8815,5	132,7

Протягом 2020-2022 рр. відбулося суттєве збільшення власного капіталу – у 10,9 разів або на 3001 тис. грн за рахунок збільшення внеску засновника у капітал підприємства в 2021 році, що дозволило підприємству наростити джерела фінансування залучення активів. Валюта балансу зросла на 8815,5 тис. грн або 32,7%.

Звертає на себе увагу факт відмови ПП «Сіті Лайн» з 2021 року використовувати короткострокові кредити банків та перехід до довгострокового кредитування (на кінець 2022 р. обсяг довгострокових зобов'язань склав 21,3 млн грн), що свідчить про зростання залежності ПП «Сіті Лайн» від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, що не могло не вплинути на фінансовий стан підприємства (табл. 2.14).

Коефіцієнт фінансової автономії на кінець 2022 року становив 0,28 що на 0,05 нижче від рівня 2020 року та значно нижче рекомендованого значення (>0,6), що свідчить про зменшення здатності підприємства здійснювати платежі за рахунок власних коштів та зростання залежності від позичених коштів. Це підтверджує і динаміка показника концентрації позикового капіталу, який за цей період зріс з 0,17 до 0,59, хоч це практично відповідає оптимальному рівню (<0,5).

Таблиця 2.14

Показники фінансового стану ПП «Сіті Лайн» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. абсолютне відхилення
Коефіцієнт фінансової автономії	0,32	0,31	0,28	-0,05
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,17	0,53	0,59	0,42
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,86	0,58	0,47	-1,39
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,74	2,54	2,77	2,04
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,26	0,83	0,86	0,60
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,35	5,75	7,01	5,66

Динаміка коефіцієнту фінансової стабільності свідчить про посилення негативних тенденцій щодо стабільності фінансового стану, оскільки спостерігаємо зниження показника протягом всього періоду та найменше

значення в 2022 році – 0,47 при рекомендованому показнику ≥1. Звернемо увагу на те, що наявність значної дебіторської заборгованості за товари також негативно впливає на фінансовий стан підприємства: якщо в 2020 році обсяг дебіторської заборгованості покупців складав 1366,0 тис. грн, а в 2021 році – 1036,5 тис. грн, то в 2022 році – 3789,9 тис. грн, що у 2,8 рази вище рівня 2020 року.

Разом з тим, відзначимо, що управління власним капіталом здійснюється досить ефективно: і показник маневреності власного капіталу (2,77 на кінець 2022 року), і показник забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами (0,86 на кінець 2022 року) мають стійку тенденцію до зростання і перевищують оптимальні (рекомендовані) значення, відповідно, >0,5 та ≥0,1, що є позитивним. Це обумовило і динаміку коефіцієнта загальної ліквідності, який показує, наскільки підприємство спроможне забезпечити поточні кредиторські зобов'язання поточними активами. Як бачимо, лише в 2020 році коефіцієнт був нижче рекомендованого рівня (≥1,5), а в 2021 (5,75) та 2022 (7,01) році значно перевищував його, що означає покращення платоспроможності підприємства.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про достатньо ефективне управління ПП «Сіті Лайн», що знайшло відображення в зростанні економічного ефекту імпорту та отриманих внаслідок ЗЕД фінансових результатів, ефективному використанні його ресурсного потенціалу, в т.ч. власного капіталу, мобілізації переважно інтенсивних чинників розвитку діяльності, покращенню платоспроможності.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Основні детермінанти розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПП «Сіті Лайн»

Зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних підприємств формується під впливом значної кількості чинників, які варто враховувати під час стратегічного планування. Науковці та практики достатньо багато уваги приділяють розгляду негативних чинників, які гальмують вихід вітчизняних підприємств на зовнішні ринки або ж розглядають окремі з них, що впливають на ефективність експорту чи імпортозаміщення. Серед них зазвичай акцентують на відсутності стратегії зовнішньоекономічної діяльності; рівні зношення матеріально-технічних ресурсів; низькій рентабельності експортно-імпортних операцій; нестачі компетентних фахівців в сфері ЗЕД; відсутності в достатньому обсязі фінансових ресурсів; високій собівартості товарів (робіт, послуг); наявності значних і різнопланових ризиків на зовнішніх ринках; низькому рівні управлінських компетентностей та ін.

Так, О. Лєгостаєва, Н. Кондратенко виділяють та групують чинники, що негативно впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств. При цьому розрізняють три рівні чинників: зовнішні (чинники макросередовища), безпосередні (чинники впливу на середовище зовнішньоекономічної діяльності підприємств); внутрішні (чинники мікросередовища) [7, с. 30]. Зрозуміло, що вивчення невдач у зовнішньо-економічній діяльності потребує визначення, в першу чергу, чинників, що їх зумовили. Разом з тим, необхідно розуміти та бачити всю сукупність

чинників, які можуть спричинити як успіх, так і втрати в зовнішньоекономічній діяльності, тим більше, що вони можуть діяти одночасно і в протилежних напрямках.

До зовнішніх детермінантів О. О. Кахович та Р. І. Вотченко відносять такі: «можливість диверсифікації виробництва; вертикальна інтеграція; прискорене зростання ринку; залучення додаткового капіталу; пільгове оподаткування бізнесу; державна підтримка; зниження експортних тарифів; існування постійних господарських зв'язків; сповільнення темпів зростання попиту; несприятлива економічна політика в уряді; несприятливе законодавство; зміна валютного курсу або торговельної політики інших країн; нестабільна політична ситуація» [40], знову є акцентуючи переважно на чинниках-дестимуляторах ЗЕД підприємства.

В. Бугас та М. Самійленко зауважують, що «формування економічної взаємодії та її середовища на міжнародному рівні визначається сукупним впливом різних чинників» [59] та виділяють групи чинників глобального середовища (наслідки світової фінансово-економічної кризи, рівень конкуренції на світових ринках, бар’єри входу на ринки розвинених країн, розподіл сфер та зон впливу, спеціалізація провідних компаній світу), фінансово-економічні (рівень інвестиційної привабливості, інвестиційний клімат, терміни окупності інвестицій, динаміка цін, інфляційні процеси, доступність кредитних ресурсів), політичні (політична ситуація в країні, рівень корупції та довіри до держави як до гаранта виконання угод та контрактів, активність міжнародної співпраці) та інституційні (досконалість законодавчої бази у сфері зовнішньоекономічної діяльності, процедура реєстрації суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності, стратегія зовнішньо-економічної політики держави та заходи нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, неформальні відносини між органами державної влади й бізнесом, лобіювання інтересів олігархічних кланів). Як бачимо, ці чинники можна віднести до чинників макросередовища.

І. В. Бабій [60, с. 117] найбільш детально систематизує фактори впливу

на зовнішньоекономічну діяльність, виокремлюючи групи та підгрупи факторів:

- фактори зовнішнього середовища, в т.ч. фактори впливу з боку ринкових механізмів (економічні, організаційні) та фактори впливу з боку державних механізмів (економічні, політичні, соціальні, інституціонально-правові, адміністративні);

- фактори внутрішнього середовища (економічні, організаційні, соціально-психологічні).

На нашу думку, ефективна зовнішньоекономічна діяльність підприємства повинна базуватися і на реальній оцінці потенціалу такої діяльності та врахуванні внутрішніх ресурсних детермінантів: матеріально-технологічних (стан техніко-технологічної бази, рівень застосовуваних техніки та технологій), фінансових (стан інвестування, доступність інвестицій та кредитів), трудових (кваліфікація та компетентність кадрів, досвід роботи із зарубіжними партнерами та на зовнішньому ринку), інноваційно-інформаційних ресурсів (інноваційна активність, глибоке вивчення маркетингової інформації та володіння маркетинговими інструментами стимулювання збуту, здатності організації сертифікації продукції), які в сукупності з сучасним управлінським потенціалом дозволяють ефективно працювати на зовнішньому ринку.

Аналіз ЗЕД ПП «Сіті Лайн», проведений нами, показав, що підприємство має сформований ресурсний потенціал, який використовується досить ефективно. Зокрема, в 2022 році середньорічна вартість основних засобів підприємства складала 429,3 тис. грн, а рівень її зношення – 41,6%. На фінансові результати діяльності переважний вплив мало зростання фондовіддачі, тобто підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів – за рахунок цього чинника в 2022 році порівняно з 2020 роком отримано збільшення чистого доходу підприємства від реалізації імпортованих товарів на суму 10082,8 тис. грн (85,4% загального приросту).

За 2020-2022 роки ПП «Сіті Лайн» мало практично стабільний

трудовий колектив чисельністю 20-22 ос., очолюваний директором. При цьому виявлено, що основну частину функцій, пов'язаних зі встановленням зовнішньоекономічних зв'язків виконують засновник (власник) підприємства та директор. До апарату управління входить також бухгалтер. Аналіз показав, що трудові ресурси підприємства використовуються досить ефективно, про що свідчить аналіз продуктивності праці персоналу, яка за три роки зросла на 20,6% і забезпечила 71,2% зростання чистого доходу підприємства від реалізації імпортованих товарів.

Що стосується оборотних активів, то їх середньорічна вартість зросла на досліджуваний період на 4,6%, а коефіцієнт оборотності оборотних активів – на 0,015 об. Підвищення ефективності використання оборотних активів дозволило отримати лише 4,1% приросту чистого доходу підприємства за цей період.

Разом з тим, об'єктивні чинники (забезпеченість підприємства фінансовими, матеріально-технічними, трудовими ресурсами; зв’язки з підприємствами пов’язаних та підтримуючих галузей; доступ до світової інформаційної системи, сучасних технологій) відображають зазначені нами внутрішні ресурсні детермінанти, а суб'єктивні (особливості менеджменту та маркетингу на підприємстві; досвід та інформованість керівників підприємства; корпоративна культура) – управлінський потенціал підприємства.

Управління ЗЕД ПП «Сіті Лайн» буде ефективним, якщо як позитивні, так і негативні, як внутрішні, так і зовнішні чинники підлягатимуть постійному моніторингу, а результати такого моніторингу покладатимуться в основу прийняття управлінських рішень.

Загальну картину того, з чим може стикнутися підприємство в своїй діяльності, дозволяє отримати використання такого інструментарію, як SWOT-аналіз. При проведенні SWOT-аналізу спочатку виявляються слабкі і сильні сторони підприємства, тобто чинники внутрішнього середовища, які сприятимуть або перешкоджатимуть ефективній стратегії підприємства; а

також можливості і загрози, тобто чинники зовнішнього середовища, які сприяють або перешкоджають розвитку й ефективному функціонуванню підприємства [37, с. 203]. Розглянемо матрицю SWOT-аналізу ПП «Сіті Лайн» в складі чотирьох полів: сильні сторони, слабкі сторони підприємства, можливості, загрози зовнішнього середовища, яку розроблено за матеріалами аналізу, проведеного в другому розділі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ПП «Сіті Лайн» *(побудовано автором)*

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
- накопичений досвід ЗЕД та роботи із зарубіжними партнерами; - дистриб'ютор торгової марки «Lubrita»; - концентрування діяльності виключно на імпортних операціях; - невеликий, але кваліфікований персонал; - висока (європейська) якість товарів; - відомі торгові марки товарів; - стабільні довготривалі зовнішньо-економічні зв'язки.	- недостатня увага до вивчення кон'юнктури ринку та попиту оптових покупців; - значні організаційні та транспортні витрати; - високий рівень конкуренції на внутрішньому ринку; - відсутність стратегії розвитку ЗЕД; - залежність від зарубіжних контрагентів; - низький рівень інформаційно-аналітичної роботи.
Можливості	*Загрози*
- введення посади маркетолога до штатного розпису підприємства; - участь в тендерах на поставку паливно-мастильних матеріалів (в т.ч. для потреб ЗСУ); - розширення числа зарубіжних контрагентів та збільшення обсягів імпорту; - розвиток сегменту торгівлі автокосметикою; - використання можливостей електронної торгівлі імпортованими товарами; - розвиток сайту підприємства та його інформативності; - розробка програми заохочення постійних (лояльних) покупців.	- поява нових конкурентів; - нестабільна соціально-економічна ситуація в країні, воєнний стан; - зміна умов оподаткування, умов ведення ЗЕД, курсу валюти; - зміна умов логістики імпортованих товарів через митний кордон країни; - ризик залежності від обмеженої кількості постачальників; - недобросовісність постачальників, зриви поставок; - зростання цін на імпортовані товари; - розвиток вітчизняного виробництва товарів-аналогів; - ризик втрати МТБ, персоналу під час війни

Серед сильних сторін підприємства варто наголосити на тому, що воно уже тривалий час функціонує на ринку та здійснює зовнішньоекономічні операції, що дозволило йому накопичити значний досвід міжнародної взаємодії, укладання та виконання зовнішньоекономічних контрактів, а також сформувати усталені довготривалі зв'язки із зарубіжними партнерами.

Всі партнери досліджуваного підприємства знаходяться в країнах Європейського Союзу з незначними показниками нестабільності (табл. 3.2). Fragile States Index за 2023 рік показує, що найбільш стабільною країною є Німеччина. Водночас, показник Fragile States Index для України є дуже високим – 95,9 з максимальних 120. Це говорить про значний рівень ризиковості співпраці з українським партнером для зарубіжних контрагентів через складне соціально-економічне становище України та війну.

Таблиця 3.2

Ранжування країн походження зарубіжних партнерів ПП за рівнем нестабільності у 2023 році *(складено автором за [61])*

Країна	Fragile States Index	Ранг*
Польща	45,2	1 (142)
Литва	39,4	2 (152)
Словаччина	37,8	3 (155)
Німеччина	24,6	4 (166)

* в дужках зазначено ранг країни у переліку 179 країн світу

Насипайко Д. С., Подплєтній В. В. вказують на те, що «зовнішньоекономічна діяльність сама по собі має підвищений рівень ризику, оскільки в ній беруть участь підрядники з різних країн з різними культурними і національними особливостями, що ускладнює перевірку ділових намірів покупців і продавців щодо конкретної угоди» [39]. Багато зарубіжних компаній не готові нині співпрацювати з українськими компаніями. Так, аналіз показав, що ПП «Сіті Лайн» припинило зовнішньоекономічні зв'язки в 2021 році зі словацькою компанією OPTIMUM SK, S.R.O., а з литовською компанією UAB PMM та німецькою компанією OTV International GmbH & Co/KG в 2022 році виникли складнощі у виконанні зовнішньоекономічних контрактів (останні були виконані лише частково). Найдовше підприємство працює з польською компанією Flukar Sp z o.o. та словацькою компанією SMITH & DUST, s.r.o.

ПП «Сіті Лайн» займає певну нішу на ринку, спеціалізуючись на оптовій торгівлі паливно-мастильними матеріалами – товарами європейської

якості та відомих торгових марок. Крім того, воно є офіційним дистриб'ютором торгової марки «Lubrita» (Нідерланди) в Україні. Це дозволило забезпечити накопичення персоналом підприємства спеціальних знань та компетентностей саме в оптовій торгівлі цими товарами.

Серед слабких сторін звернемо увагу на необхідність вивчення кон'юнктури ринку, попиту покупців і т.п., тобто проведення маркетингової роботи, оскільки рівень конкуренції досить високий, ситуація на ринку швидко змінюється, накладають свій відбиток умови війни та нестабільності в Україні. В таких умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності потребує стратегічних рішень, які б мали вагоме інформаційно-аналітичне підґрунтя.

В сучасних умовах ПП «Сіті Лайн» повинно протистояти значній кількості ризиків та загроз, передусім, пов'язаних з війною в країні та усіма її наслідками (ризиками втрати персоналу, об'єктів матеріально-технічної бази, зміни умов провадження діяльності та її оподаткування, тощо). Серед загроз імпортним операціям зазначено і розвиток вітчизняного виробництва товарів-аналогів, але навряд чи в найближчому майбутньому ці ризики можуть стати реальними, зважаючи на стан економіки країни.

SWOT-аналіз допомагає побачити не лише сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, але й потенційні можливості для його розвитку та вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю. В цьому контексті наголосимо на доцільності диверсифікації асортименту імпортованих товарів за рахунок його доповнення автокосметичними продуктами, а також на географічній диверсифікації зарубіжних контрагентів для того, щоб убезпечитися від залежності постачання від одного постачальника та можливих зривів постачань, як це було з литовським партнером. В 2023 році ПП «Сіті Лайн» розширило коло своїх зарубіжних партнерів та уклало довготривалі зовнішньоекономічні контракти з німецькими компаніями Eissing GmbH на 5 млн євро (Додаток Г.1) та Mobene GmbH & Co.KG на 5 млн євро (Додаток Г.2). Ці заходи дозволять збільшити

обсяги зовнішньоекономічних операцій і, відповідно, фінансові результати підприємства.

Для використання можливостей розвитку ринкової ніші та наявних сильних сторін підприємства, роботи з оптовими покупцями доцільним є введення посади маркетолога, що дозволить активізувати маркетингову та комерційну діяльність на підприємстві. Крім того, варто звернути увагу на можливості такого інструмента торгівлі як електронна торгівля, яка також могла б стати майданчиком для розширення обсягів продажу імпортованих паливно-мастильних матеріалів та автокосметики. Також потрібно підтримувати налагоджені зовнішньоекономічні зв’язки з постійними зарубіжними контрагентами, а також з вітчизняними покупцями, опікуючись формуванням та підтримкою їх лояльності. Зростанню обсягів збуту імпортованих товарів може сприяти участь підприємства в тендерах на поставку паливно-мастильних матеріалів вітчизняним оптовим споживачам, в т.ч. ЗСУ, НГУ і т.п. Підкреслимо, що в сучасних умовах інформатизації та цифровізації досліджуване підприємство повинно мати свій сайт, наповнений актуальною інформацією про всі аспекти його діяльності. Особливо важливо відображати напрямки реалізації соціальної відповідальності в роботі із зарубіжними європейськими партнерами.

Вважаємо, що вихід вітчизняних підприємств на зовнішні ринки повинен обов'язково супроводжуватися не лише обґрунтуванням вибору країни та зарубіжних партнерів, ретельним вивченням умов провадження діяльності на зарубіжних ринках та виокремленням стимуляторів та дестимуляторів розвитку їх потенційної діяльності на цих ринках, а, передусім, дослідженням власного ресурсного потенціалу підприємства, його потенційних можливостей до розвитку та стану управлінського потенціалу. Такий підхід гарантуватиме обґрунтованість управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства, особливо, під час його взаємодії з іноземними партнерами.

3.2. Проблеми та шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Серед внутрішніх чинників, які впливають на організацію та ефективність ЗЕД ПП «Сіті Лайн», особливе місце займають чинники, пов'язані з системою управління ЗЕД:

- організаційна структура управління підприємством та його ЗЕД;
- гнучкість та адаптивність системи управління ЗЕД підприємства до змін зовнішнього середовища;
- якість і швидкість отримання планово-аналітичної інформації в сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- наявність та обґрунтованість стратегії розвитку ЗЕД підприємства.

Пошук шляхів удосконалення управління ЗЕД ПП «Сіті Лайн» є важливою умовою забезпечення її ефективності та підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку України та в сфері міжнародної взаємодії.

В. І. Ганін, С. В. Борох вважають, що для «ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю можна визначити такі заходи:

– створення окремого структурного підрозділу, що відповідав би за успішність ведення ЗЕД на підприємстві;

– маркетингові дослідження нових ринків за умови виходу на них, вибір партнерів для ведення зовнішньоекономічної діяльності шляхом збору необхідної інформації про них;

– проведення SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку підприємства та удосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі відповідних законодавчих актів» [12, с. 168].

Треба вказати, що загалом наші пропозиції корелюють з підходами зазначених науковців. Разом з тим, створення окремого підрозділу із ЗЕД підприємства вважаємо недоцільним, оскільки підприємство має обмежений

контингент працівників (як мале підприємство), функції організації та реалізації ЗЕД виконують власник та директор, однак, для підвищення ефективності управління ЗЕД рекомендуємо ввести посаду маркетолога.

Організаційна структура ПП «Сіті Лайн» є лінійною. Управління підприємством здійснюється його власником (засновником). До його компетенції відноситься:

- визначення основних напрямів діяльності підприємства, затвердження його планів та звітів;
- внесення змін та доповнень до статуту підприємства;
- затвердження річних результатів діяльності підприємства;
- визначення організаційної структури підприємства;
- погодження договорів, укладених директором підприємства на суму, що перевищує 1000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян та ін.

Як бачимо, статут не передбачає розробки стратегії ЗЕД як важливої функції управління з боку власника підприємства.

Засновник (власник) призначає директора. Директор ПП «Сіті Лайн»:

- здійснює оперативне керівництво діяльністю підприємства;
- розпоряджається майном та коштами підприємства у порядку, визначеному засновником;
- реалізує щорічні плани діяльності підприємства;
- встановлює ціни і тарифи на продукцію підприємства;
- вчиняє правочини від імені підприємства;
- складає проєкти планів, звіти про їх виконання, представляє засновнику річний баланс та звіти про фінансово-господарську діяльність за підсумками року та ін.

Звернемо увагу, що в Статуті ПП «Сіті Лайн» до складу управлінського персоналу не включено головного бухгалтера та не описано сферу його компетенції. Це створює проблеми у реалізації як обліково-аналітичної, так і контрольної управлінських функцій. Тому вважаємо за необхідне

запропонувати доповнити відповідний розділ статуту пунктом «До компетенції головного бухгалтера належить:

- формування достовірної інформації про результати діяльності та майновий стан підприємства;
- контроль за використанням матеріальних, трудових, фінансових ресурсів;
- контроль за діяльністю матеріально-відповідальних осіб, проведення інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей;
- ведення обліку та підготовка фінансової звітності та ін. ».

Вважаємо, що в сучасних складних умовах господарювання назріла потреба включення до штатного розпису ПП «Сіті Лайн» посади маркетолога, який візьме на себе проведення маркетингових досліджень ринку, роботу з покупцями, організацію рекламних кампаній, ведення сайту підприємства, тощо.

Організаційна управлінська функція повинна доповнюватися реалізацією функції координації, оскільки це дозволить забезпечити злагоджене функціонування всього механізму ПП «Сіті Лайн». Покращенню управління ЗЕД підприємства сприятиме чіткий розподіл функціональних обов'язків працівників апарату управління при здійсненні зовнішньо-економічних операцій. Відобразимо цей розподіл за допомогою побудови матриці (табл. 3.3).

При цьому використаємо умовні позначення: П – підготовка управлінського рішення, У – участь у підготовці управлінського рішення, З – узгодження управлінського рішення, Р – прийняття управлінського рішення, В – виконання управлінського рішення, К – контроль за виконанням управлінського рішення. Таким чином, буде видно, хто готує та обґрунтовує управлінське рішення, виконує його, повноваження, які реалізуються працівниками апарату управління під час організації ЗЕД, розподіл їх прав та відповідальності в системі управління ЗЕД.

Таблиця 3.3

Матриця розподілу функціональних обов'язків при здійсненні ЗЕД працівниками ПП «Сіті Лайн» *(складено автором)*

Функції	Працівники апарату управління			
	власник	директор	головний бухгалтер	маркетолог
Розробка стратегії ЗЕД	Р, К	У, П, В		У, В
Складання плану ЗЕД	Р	У, П	З	В
Дослідження бізнес-середовища та кон'юнктури зарубіжного ринку		З, Р		П, В
Рекламна робота		У, Р	З	П, В
Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності	К	У	П, Р, В	
Укладання контрактів, інша комерційна робота	З, К	Р, В	З	П
Контроль виконання контрактів та планів ЗЕД	Р	В	У	У

Таким чином, ми бачимо, як розподіляються за працівниками апарату управління такі функції, як:

- розробка стратегії ЗЕД;
- складання плану (планів) ЗЕД;
- дослідження бізнес-середовища та кон'юнктури зарубіжного ринку;
- рекламна робота;
- інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності;
- укладання контрактів, інша комерційна робота;
- контроль виконання контрактів та планів ЗЕД.

Матриця відображає послідовність розробки відповідних за функціями управлінських рішень та сферу повноважень при цьому кожного працівника

апарату управління. «...досягнення ефективності управління ЗЕД господарюючого суб'єкта можливе лише за умови командної роботи персоналу та невідривності завдань зовнішньоекономічної діяльності від системи управління всією виробничо-господарською діяльністю підприємства» [44]. При цьому необхідно забезпечити гнучкість управління, адже «...підприємства повинні бути готові до змін у законодавстві, тарифах, митних правилах та інших факторах, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність» [17, с. 70].

Наголосимо на важливості розробки стратегії ЗЕД як функції вищого керівництва підприємства. Однак, розробка стратегії ЗЕД потребує значного інформаційно-аналітичного обґрунтування.

Крім того, варто зважати на зовнішні чинники формування стратегії ЗЕД:

- економічні (рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної та іноземної валюти, умови оподаткування, одержання кредиту, рівень цін, попит, платоспроможність контрагентів, ін.);
- демографічні (чисельність населення, його структурні характеристики);
- політико-правові;
- соціокультурні (відмінності у відносинах між людьми, у потребах, у ставленні до суспільних інститутів, природи, культурних цінностей);
- науково-технічні (рівень розвитку науки і техніки у країні, рівень впровадження досягнень НТП у виробництво, доступність новітніх технологій тощо);
- природні (особливості кліматичних умов, можливість виникнення природних катаклізмів тощо) [62, с. 65].

Формування стратегії ЗЕД ПП «Сіті Лайн» повинно здійснюватися послідовно через проведення наступних етапів аналітичної роботи, порівняльного аналізу, вибору альтернатив, тощо (рис. 3.1).

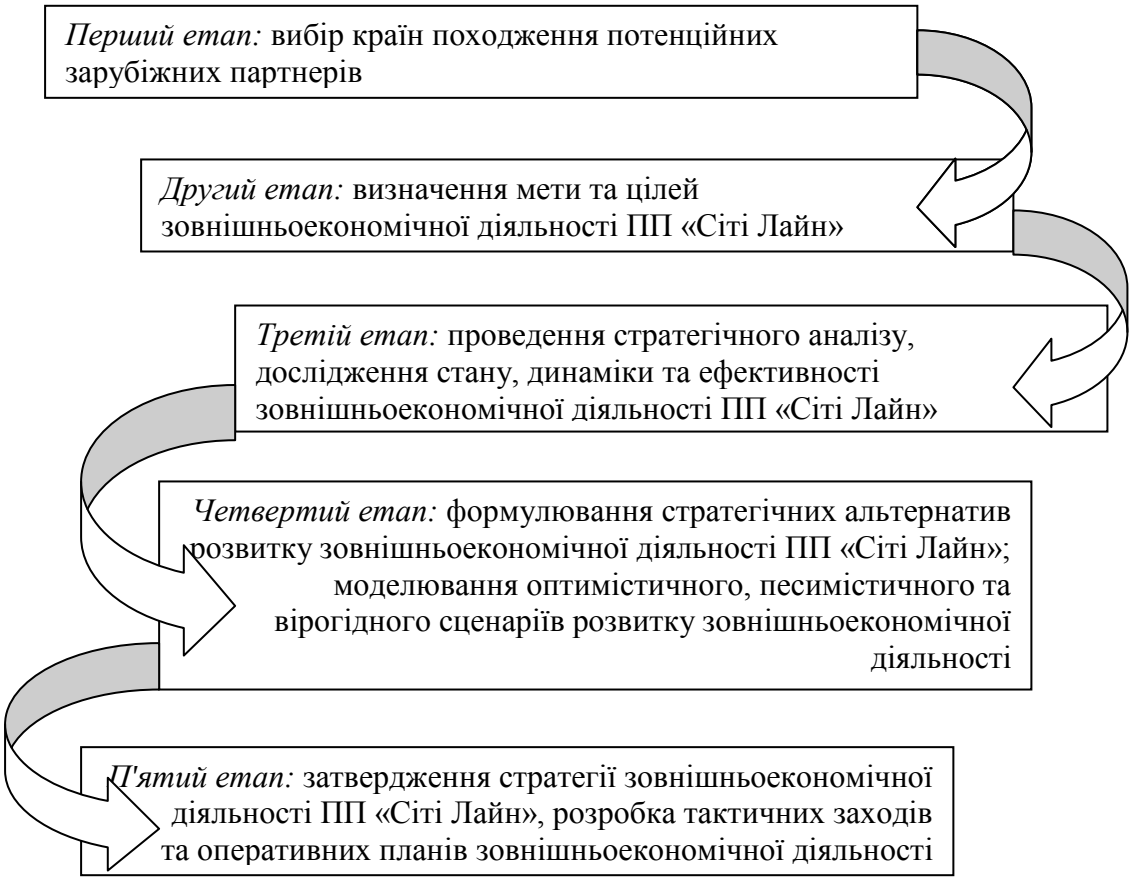

Рис. 3.1. Послідовність розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПП «Сіті Лайн» *(побудовано автором)*

На першому етапі необхідно обґрунтувати вибір країн походження потенційних зарубіжних партнерів. Для цього використовують метод порівняльного аналізу, складають порівняльну таблицю та досліджують ринки зарубіжних країн, де очікується зовнішньоекономічна діяльність підприємства, та особливості їх бізнес-середовища. При цьому за обраним переліком показників оцінюють стан конкуренції, перспективи розвитку ЗЕД підприємства, виявляють можливості і загрози. Певне інформаційне навантаження може нести використання системи міжнародних індексів та рейтингів для отримання характеристик окремих країн. Результатом такої порівняльної оцінки стане ранжування обраного переліку країн за рівнем привабливості для ведення зовнішньоекономічної діяльності ПП «Сіті Лайн». Загалом досліджуване підприємство орієнтується на країни Європейського Союзу, має досвід міжнародної взаємодії на ринках цих країн і в

подальшому, враховуючи євроінтеграційні прагнення України та територіальну близькість європейських країн, доцільно продовжити співробітництво з європейськими компаніями.

На другому етапі визначається мета та цілі зовнішньоекономічної діяльності ПП «Сіті Лайн». На наш погляд, основною стратегічною метою ПП «Сіті Лайн» має бути нарощування обсягів імпорту паливно-мастильних матеріалів за рахунок залучення нових партнерів в сфері ЗЕД та розширення асортименту імпортованих товарів.

На третьому етапі проводиться стратегічний аналіз, який найчастіше реалізується у вигляді SWOT-аналізу. Проведений SWOT-аналіз дозволив виокремити основні переваги ПП «Сіті Лайн»:

- накопичений тривалий досвід зовнішньоекономічної діяльності та співпраці із зарубіжними партнерами;
- встановлення довготривалих ефективних зовнішньоекономічних зв'язків із зарубіжними партнерами;
- підприємство має необхідний ресурсний потенціал для розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінка ефективності ЗЕД підтверджує доцільність її здійснення та подальшого розвитку.

Це дозволяє обґрунтовувати стратегію зростання в сфері зовнішньоекономічної діяльності ПП «Сіті Лайн». При цьому формування стратегії ЗЕД ПП «Сіті Лайн» повинно орієнтуватися, з одного боку, на пошук та вибір нових контрагентів на зовнішньому ринку, а, з іншого боку, – на роботу з наявними (діючими) зарубіжними контрагентами по укладених довгострокових зовнішньоекономічних контрактах. Це дозволить збільшити обсяги доходів від реалізації імпортованих товарів і підвищити рівень ефективності ЗЕД підприємства.

На четвертому етапі формулюються стратегічні альтернативи ЗЕД підприємства. Оскільки «...стратегія зростання включає в себе такі стратегічні альтернативи, як інтенсифікація, диверсифікація, інтеграція,

техніко-технологічний розвиток» [63], для ПП «Сіті Лайн» доцільно обирати стратегічну альтернативу диверсифікації. Причому в цьому випадку можна розглядати і товарну диверсифікацію (як мінімум, розширення товарного асортименту імпортованих товарів за рахунок автокосметичних товарів), і географічну диверсифікацію (розширення кола зарубіжних партнерів та країн їх походження на основі вивчення та порівняльного аналізу потенційних контрагентів з різних країн). Доцільно також на цьому етапі використати метод сценаріїв та провести моделювання оптимістичного, песимістичного та вірогідного сценаріїв розвитку ЗЕД підприємства, що підвищить його гнучкість в реагуванні у випадку виникнення тих чи інших обставин під час провадження діяльності.

На п'ятому етапі затверджується стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства та на основі неї розробляються тактичні заходи для їх досягнення та розробляються оперативні плани ЗЕД. Розподіл можливих тактичних заходів ПП «Сіті Лайн» для досягнення стратегічних цілей розвитку зовнішньоекономічної діяльності представлено в табл. 3.4.

Нами виокремлено 5 стратегічних цілей в контексті реалізації стратегії зростання ЗЕД підприємства:

- збільшення обсягів реалізації паливно-мастильних матеріалів;
- розширення переліку зарубіжних партнерів;
- формування мережі лояльних оптових покупців паливно-мастильних матеріалів;
- зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище;
- створення умов для професійного й особистісного розвитку персоналу.

Стратегія ЗЕД ПП «Сіті Лайн» повинна реалізовуватися через складання та виконання планів зовнішньоекономічної діяльності. Хоменко Т. Ю., Погребняк А. Ю. акцентують: «...ефективність функції планування при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності залежить від таких чинників:

- при плануванні повинні бути передбачені всі ймовірні події і ситуації, які впливатимуть на розвиток зовнішньоекономічної діяльності з

певним іноземним партнером;

- точність прогнозування діяльності, з використанням сучасних методів, засобів, прийомів та процедур, з метою застереження від незапланованих ситуацій;

- мета й етапи планування повинні бути чіткими й зрозумілими для всіх працівників підрозділу, а також для тих, хто тісно співпрацює зі сферою зовнішньоекономічної діяльності;

- безперервність планування – планування це не одноразовий акт, а безперервний процес;

- витрати на планування не повинні перевищувати доходів від планування» [43].

Таблиця 3.4

Стратегічні цілі розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПП «Сіті Лайн» та заходи для їх досягнення *(складено автором)*

№з/п	Стратегічні цілі	Заходи
1	Збільшення обсягів реалізації паливно-мастильних матеріалів	Активізація рекламно-інформаційної діяльності на внутрішньому ринку Використання можливостей електронної торгівлі Участь в тендерних закупівлях на платформі Prozorro Оптимізація цін та умов постачання імпортованих товарів
2	Розширення переліку зарубіжних партнерів	Розвиток зовнішньоекономічних зв'язків для збільшення обсягів імпорту та розширення асортименту паливно-мастильних матеріалів Активізація роботи сайту підприємства Активізація рекламно-інформаційної діяльності на зовнішньому ринку
3	Формування мережі лояльних оптових покупців паливно-мастильних матеріалів	Активізація роботи сайту підприємства Активізація рекламно-інформаційної діяльності на внутрішньому ринку Стимулювання лояльних контрагентів
4	Зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище	Моніторинг впливу на навколишнє середовище Орієнтація у виборі постачальників (зарубіжних контрагентів - виробників паливно-мастильних матеріалів) на «зелених» постачальників та «зелені» товари Створення «зеленого офісу», економія електроенергії
5	Створення умов для професійного та особистісного розвитку персоналу	Організація підвищення кваліфікації, тренінгів, семінарів Стимулювання мотивації та підвищення продуктивності праці

Оскільки умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах є надзвичайно складними та відрізняються великим рівнем нестабільності, змінюваності, що породжує виникнення ризикових ситуацій, вважаємо доцільним планування зовнішньоекономічної діяльності проводити терміном на 1 рік, тобто зосередитися на розробці річних планів. При цьому в умовах обмеженості можливостей економічної служби підприємства (представленої практично одним головним бухгалтером) доцільним є використання економіко-математичних методів та прикладного програмного забезпечення MS EXCEL.

На основі даних про обсяги чистого доходу від продажу імпортованих товарів, собівартості товарів за 2020-2022 роки (табл. 2.12) проведемо прогнозування цих показників та очікуваного ефекту від реалізації імпортованих товарів ПП «Сіті Лайн» в 2023 році.

Використавши для моделювання показники обсягу чистого доходу від продажу імпортованих товарів досліджуваного підприємства за 2020-2022 рр., отримано модель лінійного тренду (рис. 3.2):

$$y = 5901x + 30927 \quad (3.1)$$

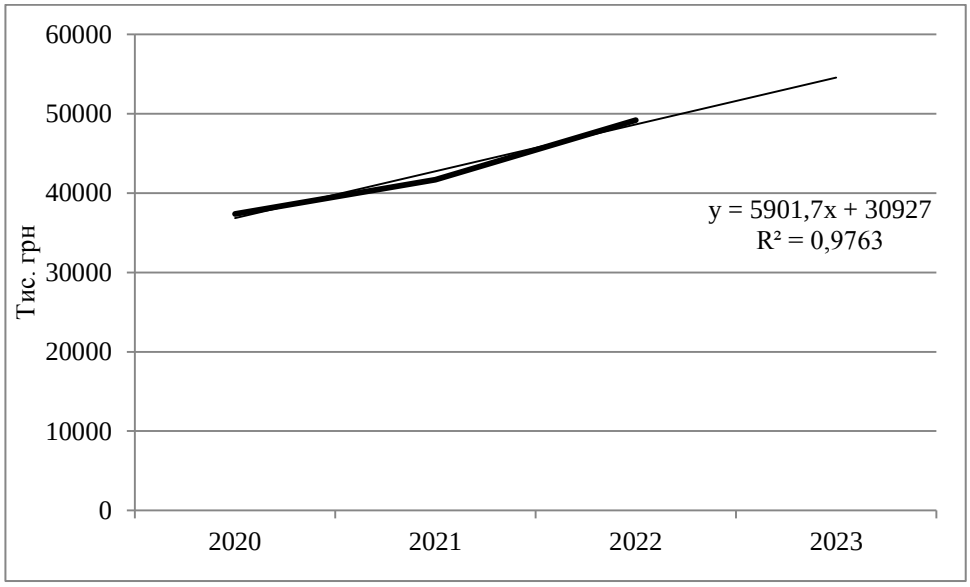

Рис. 3.2. Модель лінійного тренду чистого доходу від продажу імпортованих товарів ПП «Сіті Лайн»

Оскільки коефіцієнт детермінації є достатньо високим (R^2=0,976) ми можемо використати цю модель та спрогнозувати зазначений показник на 2023 рік:

$$Вв_{2023}=5901\times4 + 30927 = 54531 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, за незмінних умов діяльності, обсяг чистого доходу від продажу імпортованих товарів ПП «Сіті Лайн» в 2023 році складе 54531 тис. грн, що на 10,9% вище рівня 2022 року.

Використавши для моделювання показники собівартості імпортованих товарів досліджуваного підприємства за 2020-2022 рр., отримано модель лінійного тренду (рис. 3.3):

$$y = 3690x + 26456 \quad (3.2)$$

Оскільки коефіцієнт детермінації є достатньо високим (R^2=0,927) ми можемо використати цю модель та спрогнозувати зазначений показник на 2023 рік:

$$Ci_{2023}=3690\times4 + 26456 = 41216 \text{ тис. грн}$$

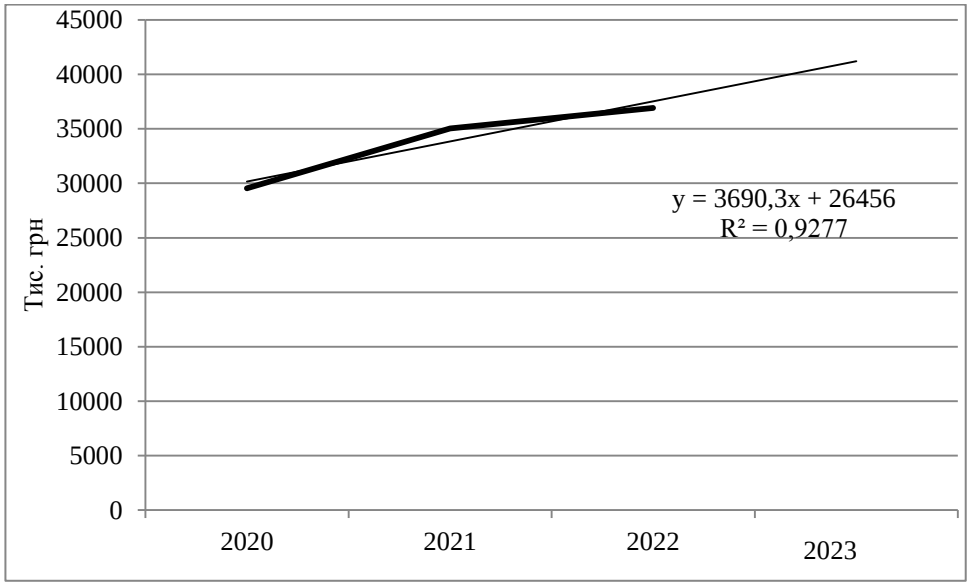

Рис. 3.3. Модель лінійного тренду собівартості імпортованих товарів ПП «Сіті Лайн»

Таким чином, за незмінних умов діяльності, обсяг собівартості імпортованих товарів ПП «Сіті Лайн» в 2023 році складе 41216 тис. грн, що на 11,6% вище рівня 2022 року. Відповідно, можемо спрогнозувати

очікуваний ефект від реалізації імпортованих товарів ПП «Сіті Лайн» в 2023 році як різницю між прогнозованим обсягом чистого доходу від продажу імпортованих товарів та прогнозованим обсягом собівартості імпортованих товарів:

$$ЕФі_{2023} = 54531 – 41216 = 13315 \text{ тис. грн}$$

Отже, прогнозний ефект від реалізації імпортованих товарів ПП «Сіті Лайн» в 2023 році складе 13315 тис. грн, що на 8,9% вище рівня 2022 р.

Звернемо увагу також на необхідність контролю в процесі реалізації стратегії ЗЕД підприємства та важливість відслідковування змін, що може потребувати відповідного уточнення як мети, так і стратегічних цілей підприємства в сфері ЗЕД.

Таким чином, для ефективного управління ЗЕД ПП «Сіті Лайн» необхідно:

- удосконалити організаційну структуру управління підприємством, забезпечити її адаптивність та відповідність сучасним стратегічним цілям ЗЕД, а також узгодженість управлінських рішень щодо стратегічних напрямів ЗЕД;
- розвивати співпрацю із надійними зарубіжними партнерами, проводити постійний моніторинг рівня й якості виконання зовнішньоекономічних контрактів, визначати переваги та недоліки співробітництва, надавати пріоритет довготривалим зовнішньоекономічним зв'язкам;
- налагодити контроль за надходження грошових потоків за реалізацію імпортованих товарів оптовим покупцям, не допускаючи накопичення дебіторської заборгованості за товари;
- впровадити в практику управління обґрунтовану стратегію розвитку ЗЕД та заходи для реалізації стратегічних цілей (стратегічні рішення повинні базуватися на глибокому вивченні сучасного стану та особливостей розвитку ЗЕД підприємства, виявленні допущених помилок, проблем в управлінні ЗЕД підприємства та резервів нарощування обсягів зовнішньоекономічних

операцій);

- спрямувати управлінські зусилля як на співпрацю із зарубіжними партнерами та встановлення нових зовнішньоекономічних зв'язків з метою диверсифікації товарного асортименту та географічної структури зарубіжних контрагентів, так і на взаємодію з оптовими покупцями імпортованої продукції, застосовуючи заходи стимулювання збуту товарів на внутрішньому ринку та формуючи мережу лояльних вітчизняних контрагентів.

ВИСНОВКИ

На мікрорівні вихід на зовнішній ринок – шлях до підвищення конкурентоспроможності та прибутковості суб'єкта господарювання, покращення якості та безпечності продукції (товарів, послуг) до світового рівня. Однак, ці результати потребують належного рівня управління, розуміння всієї множини проблем та ризиків, пов'язаних із зовнішньо-економічною діяльністю, що обумовлює актуальність теми даного дослідження.

1. Вивчення літературних джерел дозволило виділити сутнісно-критеріальні ознаки поняття «ЗЕД», а також уточнити його зміст як діяльність підприємства-суб’єкта ЗЕД шляхом реалізації зовнішньо-економічних операцій у взаємодії із зарубіжними партнерами задля досягнення стратегічних цілей на зовнішньому ринку. Розглянуто спонукальні мотиви залучення вітчизняних підприємств до ЗЕД в умовах активізації євроінтеграційних процесів. Доведено, що внаслідок розвитку ЗЕД підприємства можуть забезпечити економічне зростання та ефективність як організаційного, так і технічного та продуктового розвитку.

2. Ведення зовнішньоекономічної діяльності в глобальному економічному просторі супроводжується значною кількістю ризиків. Тому зростає роль управління в забезпеченні ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Узагальнення трактувань сутності управління ЗЕД підприємства дозволило виокремити декілька підходів до розуміння цього поняття: процесний, структурний та чинниковий. Запропоновано розглядати управління ЗЕД підприємства як процес активного впливу на економічні зв’язки підприємства із зарубіжними підприємствами-партнерами по ЗЕД щодо реалізації (досягнення) цілей підприємства на зовнішньому ринку (ринках).

Управління ЗЕД характеризується певними особливостями,

розглянутими в роботі. Система управління ЗЕД спрямована як на вироблення цілей ЗЕД підприємства, так і на організацію їх реалізації, контроль, мотивацію співробітників, на регулювання взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища.

3. Наведено характеристику теоретико-методичного інструментарію дослідження ЗЕД підприємства: принципи, завдання, інформаційну базу, систему показників, методологію. Розроблено алгоритм проведення аналізу ЗЕД підприємства.

4. Стан ЗЕД розглянуті за матеріалами ПП «Сіті Лайн», яке займається оптовою торгівлею деталями та приладдям для автотранспортних засобів, а в сучасних умовах спеціалізується на оптовій торгівлі імпортованими паливно-мастильними матеріалами. Для розуміння загальних тенденцій розвитку ринку за матеріалами офіційної статистики проведено аналіз імпорту нафти та нафтопродуктів в Україні та Львівській області у 2020–2022 роках.

Протягом досліджуваного періоду ПП «Сіті Лайн» мало досить стабільні зовнішньоекономічні зв'язки, причому ці зв'язки носять довготерміновий характер: країнами походження іноземних партнерів були європейські країни – Польща, Німеччина, Литва та Словаччина. Однак, в 2021 році, хоча й був укладений контракт з литовським партнером, товари ПП «Сіті Лайн» не отримувало через неконкурентні ціни та значний термін виконання замовлення. Проведення аналізу виконання зобов'язань за країнами та контрагентами з імпорту доповнено аналізом виконання зовнішньоекономічних контрактів за товарами та товарними групами. Загалом, обсяг надходження паливно-мастильних матеріалів в ПП «Сіті Лайн» склав в 2022 році 575,3 тис. л, що на 5,9% менше порівняно з 2020 роком. Відбувалися суттєві зміни в структурі надходження імпортованих паливно-мастильних матеріалів як під впливом змін в зовнішньоекономічних зв'язках підприємства, так і внаслідок зміни політичної та соціально-економічної ситуації в Україні під час війни, що є суттєвим чинником розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

5. Проведено оцінювання ефективності імпортних операцій підприємства. В 2022 році чистий дохід (виручка) від продажу імпортованих товарів по підприємству склала 49162,8 тис. грн, що на 31,6% більше, ніж в 2020 році. Оскільки дохід перевищував витрати, то протягом 2020-2022 рр. ПП «Сіті Лайн» отримувало позитивний ефект від реалізації імпортованих товарів: в 2020 р. він складав 7808,3 тис. грн, а в 2022 р. – 12231,0 тис. грн, що на 4422,7 тис. грн або 56,6% більше. Відповідно, зростали і відносні показники ефективності – коефіцієнт ефективності імпорту та рівень рентабельності імпорту, що слід оцінити позитивно. Проведений аналіз показав наявність і негативних моментів (зменшення фізичних обсягів імпорту, неповне виконання умов зовнішньоекономічних контрактів, зростання інших операційних витрат, ін.).

6. Результати дослідження свідчать про достатньо ефективне управління ПП «Сіті Лайн», що знайшло відображення в зростанні економічного ефекту імпорту та отриманих внаслідок ЗЕД фінансових результатів, ефективному використанні його ресурсного потенціалу, в т.ч. власного капіталу, мобілізації переважно інтенсивних чинників розвитку діяльності, покращенні платоспроможності.

Доведено, що управління ЗЕД ПП «Сіті Лайн» буде ефективним, якщо як позитивні, так і негативні, як внутрішні, так і зовнішні чинники підлягатимуть постійному моніторингу, а результати такого моніторингу покладатимуться в основу прийняття управлінських рішень.

7. SWOT-аналіз, представлений в роботі, допомагає побачити не лише сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, але й потенційні можливості для його розвитку та вдосконалення управління ЗЕД. В цьому контексті наголошено на доцільності диверсифікації асортименту імпортованих товарів за рахунок його доповнення автокосметичними продуктами, а також на географічній диверсифікації зарубіжних контрагентів для того, щоб убезпечитися від залежності постачання від одного

постачальника та можливих зривів постачань, як це було з литовським партнером.

Для використання можливостей розвитку ринкової ніші та наявних сильних сторін підприємства, роботи з оптовими покупцями доцільним є введення посади маркетолога, що дозволить активізувати маркетингову та комерційну діяльність на підприємстві. Крім того, варто звернути увагу на можливості такого інструмента торгівлі як електронна торгівля, яка також могла б стати майданчиком для розширення обсягів продажу імпортованих паливно-мастильних матеріалів та автокосметики.

8. Доведено важливість та необхідність розробки стратегії ЗЕД ПП «Сіті Лайн» як функції вищого керівництва підприємства. Причому розробка стратегії ЗЕД повинна базуватися на інформаційно-аналітичному обґрунтуванні та здійснюватися послідовно через проведення етапів аналітичної роботи, порівняльного аналізу, вибору альтернатив. Розподілено можливі тактичні заходи ПП «Сіті Лайн» для досягнення стратегічних цілей розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

9. Оскільки умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах є надзвичайно складними та відрізняються великим рівнем нестабільності, вважаємо доцільним планування ЗЕД проводити терміном на 1 рік. В умовах обмеженості можливостей економічної служби підприємства (представленої практично одним головним бухгалтером) доцільним є використання економіко-математичних методів та прикладного програмного забезпечення. На основі даних про обсяги чистого доходу від продажу імпортованих товарів, собівартості товарів за 2020-2022 роки проведено прогнозування цих показників та очікуваного ефекту від реалізації імпортованих товарів ПП «Сіті Лайн» в 2023 році.

Таким чином, для ефективного управління ЗЕД ПП «Сіті Лайн» необхідно:

- удосконалити організаційну структуру управління підприємством;
- розвивати співпрацю із надійними зарубіжними партнерами,

проводити постійний моніторинг рівня й якості виконання зовнішньо-економічних контрактів, надавати пріоритет довготривалим зовнішньо-економічним зв'язкам;

- налагодити контроль за надходження грошових потоків, не допускаючи накопичення дебіторської заборгованості за товари;

- впровадити в практику управління обґрунтовану стратегію розвитку ЗЕД та заходи для реалізації стратегічних цілей;

- спрямувати управлінські зусилля як на співпрацю із зарубіжними партнерами та встановлення нових зовнішньоекономічних зв'язків з метою диверсифікації товарного асортименту та географічної структури зарубіжних контрагентів, так і на взаємодію з оптовими покупцями імпортованої продукції, застосовуючи заходи стимулювання збуту товарів на внутрішньому ринку та формуючи мережу лояльних вітчизняних контрагентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / О. П. Гребельник. – 5-те вид., перероб. та допов. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. – 410 с.
2. Губенко В. І. Механізм ЗЕД: процеси, тенденції та розвиток : монографія / В. І. Губенко. – Біла Церква : ТОВ «БЦ», 2018. – 262 с.
3. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / М. І. Дідківський. – 2-ге вид. – К. : Знання, 2014. – 462 с.
4. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / Ю. Г. Козак, Є. В. Савельєв [та ін.] – 6-е вид., перероб. та доп. – К. : ЦУЛ, 2019. – 292 с.
5. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : моногр. / Ю. Г. Козак, Н. В. Притула, О. А. Єрмакова та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 240 с.
6. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. / Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. та ін. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 792 с.
7. Лєгостаєва О. О. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України / О. О. Лєгостаєва, Н. Д. Кондратенко // Науковий погляд: економіка та управління. – 2020. – № 2 (68). – С. 28-32.
8. Куцик В. І. Основи зовнішньоекономічної діяльності підприємства через призму формування експортного потенціалу країни / В. І. Куцик, Х. В. Кузьма, І. О. Дмитрів // Підприємництво і торгівля. – 2022. – Вип. 34. – С. 5-10.
9. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підруч. / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, О. В. Дьяченко та ін. / за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. – К. : КНТЕУ, 2019. – 652 с.
10. Орлов В. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / В. В. Орлов // Управління розвитком. – 2019. – № 12. – С. 11-15.

11. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб./ За ред. О. В. Шкурупій. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.

12. Ганін В. І. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / В. І. Ганін, С. В. Борох // Економічний аналіз. – 2018. – Т. 28. – № 3. – С. 162-169.

13. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навч. посіб. / Г. Я. Глуха, О. А. Задоя, О. А. Євтушенко, Е. М. Лимонова. – Дніпро : Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2019. – 156 с.

14. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Manage ment of Foreign Economic Activity : навч. посіб. / Гобела В. В. – Львів : ЛьвДУВС, 2021. – 244 с.

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

16. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навч. посіб. / [М. П. Денисенко, В. А. Панченко, О. І. Шапоренко, В. І. Федорак]. – К. : ВД "Кондор", 2020. – 435 с.

17. Дунська А. Р. Передумови інноваційного управління зовнішньо-економічною діяльністю промислових підприємств / Дунська А. Р., Пінчук О. В. // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2023. – № 26. – С. 69-72.

18. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / О. А. Кириченко. – 2-е вид., перероб. і доп . – К. : Знання, 2008. – 518 с.

19. Кириченко О. А. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / О. А. Кириченко, К. Г. Ваганов // Механізм регулювання економіки. – 2019. – № 1. – С. 154-165.

20. Ковтун Е. О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Ковтун Е. О., Дячук М. В., Русавська Ю. П. // Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В. О.

Сухомлинського. – 2018. – № 2 (11). – С. 41-45.

21. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Е. О. Ковтун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 6. – С. 284-290.

22. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / [А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, Ю. О. Олейніков та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : КНТЕУ, 2012. – 823 с.

23. Павлюк Т. С. Аналіз проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Т. С. Павлюк // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 11. – С. 142-145.

24. Пергат Л. І. Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Л. І. Пергат. – Режим доступу: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91093/29-Perhat.pdf?sequence=1

25. Алєшко А. С. Детермінанти розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / А. С. Алєшко, А. З. Зубач // Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матер. наук. конф. студ. (м. Львів, 1-2 червня 2023 р.). – Львів : вид-во ЛТЕУ, 2023. – С. 21-22.

26. Алєшко А. С. Зовнішньоекономічна діяльність: макро- та мікрорівень / А. С. Алєшко // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матер. ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.) : тези допов. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2023. – С. 17-20.

27. Гарафонова О. Стратегічні перспективи функціонування українських організацій в умовах євроінтеграції та глобалізації цифрової економіки / Гарафонова О., Грузіна І., Козирєва О., Маргасова В., Піщенко О., Тарасюк Г. // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2023. – №

1(48). – С. 298–311.

28. Жигалкевич Ж. М. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції / Ж. М. Жигалкевич, О. В. Станіславський // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2019. – № 16. – С. 116-123.

29. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України № 3268-VI від 21.04.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3268-17

30. Гузенко Г. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічні механізм її розбудови, особливості / Г. М. Гузенко, Ю. О. Гайдученко // Вісник Національного університету «Юридична академія України ім. Я. Мудрого». – 2013. – № 3 (14). – С. 72-88.

31. Князь С. Сутність поняття управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрного підприємства / Князь С., Федюк В. // Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. – 2020. – № 25. – С. 54-61.

32. Овсієнко А. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання / А. М. Овсієнко // Економічний вісник університету. – 2015. – Вип. 27/1. – С. 123-128.

33. Рибакова Т. О. Зовнішньоекономічна діяльність як об’єкт фінансового регулювання / Т. О. Рибакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 14(2). – С. 94-98.

34. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Хромушина Л. А. // Економічний простір. – 2020. – № 154. – С. 137-140.

35. Міценко Н. Г. Механізм управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств сфери послуг / Я. Є. Гелей, Л. О. Гелей, Н. Г. Міценко // Регіональна економіка та управління. – 2021. – № 3. – С. 36-40.

36. Каліна І. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у

системі митно-тарифного регулювання / І. І. Каліна, С. А. Палій, Н. М. Шуляр // Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. – 2023. – № 1 (68). – С. 28-34.

37. Лаврик О. Л. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Лаврик О. Л., Котляр К. О. // Економічний аналіз. – Тернопіль, 2018. – Т. 28. – № 4. – С. 200-205.

38. Палехова В. Зовнішньоекономічна діяльність в контексті сучасного етапу глобалізації та повоєнної відбудови вітчизняної економіки / В. Палехова // Mechanism of an Economic Regulation. – 2023. – № 2(100). – С. 49-56. https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.08

39. Насипайко Д. С. Основні ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах розвитку глобалізаційних процесів [Електронний ресурс] / Насипайко Д. С., Подплєтній В. В. // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2020. – № 11. – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2004

40. Кахович О. О. Формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств / О. О. Кахович, Р. І. Вотченко // Економічний простір. – 2017. – № 125. – С. 173-181.

41. Мацола М. М. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Мацола М. М., Мацола С. М. // Вісник Прикарпатського університету. Сер. Економіка. – 2018. – № 13. – С. 80-84.

42. Капталан С. М. Сутність та теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств [Електронний ресурс] / С. М. Капталан // Економіка: реалії часу = Economics: time realities. – 2019. – № 2 (42). – С. 77-88. – Режим доступу : http://dspace.opu.ua/jspui/retrieve/20692

43. Хоменко Т. Ю. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Хоменко Т. Ю., Погребняк А. Ю. // Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць молод. вчених. – 2017. – Вип. 11. – Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22597/ 1/2017-11_4-09.pdf

44. Кондратенко Н. О. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньо-економічною діяльністю господарюючих суб'єктів України / Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. // Бізнес Інформ. – 2021. – № 2. – С. 21–26. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26

45. Васюк Т. В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання / Т. В. Васюк // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 3. – С. 131-136.

46. Єлісєєва О. К. Аналіз ефективності експортно-імпортних операцій на прикладі підприємства / Єлісєєва О. К., Бабак К. О. // Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки. – 2019. – № 4. – Т. 1. – С. 208–211.

47. Карачина Н. П. Діагностика ефективності зовнішньоекономічної діяльності / Н. П. Карачина, О. А. Сметанюк, А. В. Вітюк, Д. Д. Мукоїд // Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки. – 2021. – № 3. – С. 101–108.

48. Книшек О. О. Аналіз абсолютної та відносної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. О. Книшек // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2016. – № 3. – С. 91-100.

49. Ковбатюк М. В. Система стратегічного управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємств / Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Пєтухов А. С. // Economic Synergy. – 2023. – № 1. – С. 151–162. https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-12

50. Кривов'язюк І. Методичні засади здійснення аналізу розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Кривов'язюк І., Шульга М. // Економічний форум. – 2023. – №1(4). – С 134-141.

51. Міценко Н. Г. Діагностика зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням факторів ризику / Т. А. Городня, Н. Г. Міценко, О. О. Перепьолкіна, О. А. Городній // Вісник ЛТЕУ : зб. наук. праць. Сер. економічна. – 2022. – Вип. 70. – С. 20-26. DOI: https

://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-03

52. Мельник О. Г. Індикатори оцінювання ефективності зовнішньо-економічної діяльності підприємства / О. Г. Мельник, Ю. Л. Логвиненко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 599. – С. 124–130.

53. Матвєєва Н. М. Впровадження моделі оцінки управління зовнішньо-економічною діяльністю компанії як метод підвищення ефективності її функціонування / Матвєєва Н. М., Базецька Г. І. // Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю : матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (17 березня 2021 р.). – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2021. – С. 202-205.

54. Trade statistics for international business development [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

55. Головне управління статистики у Львівській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/

56. Жмайлова О. Г. До питання оцінки ефективності експортно-імпортних операцій / О. Г. Жмайлова, І. О. Кобзар // Materiały X Międzynarodowej naukowi-praktycznej konferencji «Naukowa myśl informacyjnej powieki - 2014». – Przemyśl : Nauka i studia. – Vol. 1. – С. 65 -70.

57. Ужва А. Організаційна стратегія та структура управління зовнішньоекономічної діяльності в умовах інтеграції / Ужва А., Чекіна А., Дрокіна Я. // Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Економічні науки. – 2018. – № 1 (10). – С. 39-43.

58. Фінансова звітність ПП «Сіті Лайн» за 2020-2022 роки.

59. Бугас В. В. Реалії зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних і іноземних підприємств [Електронний ресурс] / Бугас В. В., Самійленко М. А.

// Ефективна економіка. – 2018. – № 1. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6059

60. Бабій І. В. Вплив факторів на забезпечення зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств / Бабій І. В. // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 3. – С. 114-118.

61. Fragile States Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://fragilestatesindex.org/

62. Іващенко Г. А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Іващенко Г. А. // Ефективна економіка. – 2021. – № 5. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8911