

17.05.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

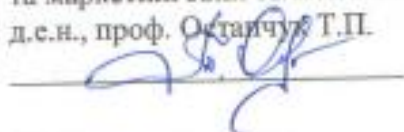
ЄВТУХ Максим Сергійович
(студент групи МО-63)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 24.05.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Пашенко О.П.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)

(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Царук І.М.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Євтух М.С. Забезпечення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, міжнародний ринок, експорт, імпорт, стратегія виходу на ринки збуту.

Annotation

Yevtukh M.S. Ensuring the efficiency of management of the enterprise's foreign economic activity. – Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 Management and administration" of specialty 073 «Management». – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the bachelor's qualification work, the features of the effectiveness of the management of the foreign economic activity of the enterprise were considered and the directions for improvement of the relevant process were determined.

Key words: foreign economic activity, international market, export, import, strategy of entering sales markets.

ЗМІСТ

стор.

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства</i>	5
1.1. Сутність та загальноекономічна характеристика зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	5
1.2. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	16
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві	22
1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	29
Висновки до розділу 1	37
<i>Розділ 2. Аналіз стану підприємства та напрями ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ЧУМАК»</i>	40
2.1. Організаційно–правова характеристика підприємства як суб’єкта господарювання ПрАТ «ЧУМАК».....	40
2.2. Діагностика фінансово–економічної діяльності підприємства ПрАТ «ЧУМАК».....	46
2.3. Аналіз ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ЧУМАК» та її оцінка.....	57
2.4. Напрями підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ЧУМАК».....	68
Висновки до розділу 2.....	72
<i>Висновки</i>	75
<i>Список використаних джерел</i>	80
<i>Додатки</i>	89

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день зовнішньоекономічна діяльність є однією з найважливіших складових функціонування підприємства в процесах євроінтеграції економіки України. Завдяки вмілому управлінню підприємство швидко розвивається на зовнішньому ринку, створює значну конкуренцію з іншими підприємствами з аналогічною діяльністю. 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.

Питання управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства досліджували такі вчені, як Акименко О.Ю., Багатюк О.І., Ганін В.І., Борох С.В., Дергачова Г.М., Огінський О.С., Щемур В.Ю. та багато інших. Напрями удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядали такі науковці як: Арзянцева Д.А., Щербатюк Д.С., Горбаль Н.І., Гресько В.В., Гудима Р.В., Дзеніс О.О. тощо.

Мета і задачі дослідження. Мета кваліфікаційної випускної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні рекомендацій, щодо вдосконалення процесу ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ПрАТ «ЧУМАК».

Відповідно до визначеної мети у бакалаврській кваліфікаційній випускній роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- ознайомитись з сутністю та загальноекономічною характеристикою зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- визначити механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- розглянути методичні засади оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у

сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

- проаналізувати фінансово–економічний стан підприємства ПрАТ «ЧУМАК»;

- здійснити аналіз механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ЧУМАК» та оцінка її ефективності;

- запропонувати напрями підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ЧУМАК».

Об’єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних рекомендацій, щодо впровадження напрямів підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети зумовило застосування таких методів дослідження: *абстрактно–логічний* (теоретичні узагальнення та формування висновків), *порівняння та аналогій* (для розкриття економічної сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність»); *системно–структурний аналіз* (вивчення й узагальнення методів та механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві); *статистико–економічний* (аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві та оцінка її ефективності); *графічний* (візуалізація матеріалу дослідження).

Інформаційною базою дослідження були: законодавчі та нормативні акти з економічних питань, статистичні дані Держкомстату України, спеціальна література з питань управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві, а також статистична, фінансова звітність та оперативні дані підприємств, що досліджувались.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони формують теоретичну базу для дослідження й практичного розв’язання проблеми ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

Структура та обсяг кваліфікаційної випускної роботи. Кваліфікаційна випускна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Обсяг роботи налічує 89 сторінок друкованого тексту, у тому числі: 15 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел – 84 найменування на 9 сторінках, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та загальноекономічна характеристика зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Сучасні глобалізаційні та інтеграційні процеси пов'язані з поглибленням економічних зв'язків різних країн. Вони посилюють значення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), яка відіграє дуже важливу роль у розвитку економічних процесів будь-якої країни. Конкурентні позиції країни на міжнародному ринку однозначно забезпечуються за рахунок здійснення зовнішньоекономічної діяльності її суб'єктів господарювання та формують високу конкурентну позицію на світовому ринку.

Здебільшого під зовнішньоекономічною діяльністю дослідники розуміють явище або процес. *Зовнішньоекономічна діяльність 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 у результаті виходу за межі національних господарств і з метою максимізації прибутку.

Зовнішньоекономічна діяльність як процес – це процес трансформації внутрішньої діяльності підприємства у міжнародну, коли підприємство виходить на зовнішні ринки, використовуючи різні форми зв'язків і процесів [25].

Інтерпретація економічного визначення поняття ЗЕД наведена в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до трактування дефініції «зовнішньоекономічна діяльність»

Автор	Тлумачення поняття
Батюк Р.Б. [8]	Зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність взаємопов'язаних зовнішньоекономічних виробничо-господарських операцій, здійснюваних підприємством відповідно до цілей і завдань його соціально-економічного функціонування і розвитку.

Продовження табл. 1.1

Болотова О.С. [10]	Зовнішньоекономічна діяльність – це вид міждержавного співробітництва, і в цій якості вона розглядається як діяльність держав щодо розвитку співробітництва в галузі торгівлі, економіки, науки, культури, туризму.
Дятлова В.В., Положенцева К.В. [23]	Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність на рівні фірм і підприємств, які пропонують повну самостійність у виборі іноземного партнера, укладення зовнішньоторговельної угоди, оцінки ціни і вартості контракту, обсягів і термінів постачання
Задорожній В.О. [26]	Зовнішньоекономічна діяльність – це зовнішньоторговельна, інвестиційна, виробнича операція, фінансово-кредитні та валютні операції, в області міжнародного обміну товарами, інформацією, роботами, послугами, іншими результатами діяльності, в тому числі інтелектуальної, і правами на них.
Нехода А.О. [48]	Зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність взаємовідносин між резидентами і нерезидентами у сфері міждержавного переміщення товарів, робіт, послуг (у тому числі іноземного туризму), інтелектуальної власності, а так само інвестиційного співробітництва, грошово-кредитних операцій та інших видів діяльності.
Тищенко В.Ф. [68]	Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка базується на взаємовідносинах і здійснюється або на території України, або за її межами

Джерело: складено автором на основі [8;10;23;25;48;68]

Акименко О.Ю. пропонує розширене трактування та розглядає зовнішньоекономічну діяльність як сукупність низки категорій залежно від рівнів її реалізації, серед яких можна виокремити такі:

1) мегарівень (глобальний рівень); на глобальному рівні зовнішньоекономічна діяльність є комплексом міжнародних економічних відносин усіх 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;

5) мікрорівень – зовнішньоекономічна діяльність суб’єктів господарювання, сукупність здійснюваних ними зовнішньоекономічних операцій, єдність виробничо–господарських, організаційно–економічних і комерційних функцій підприємств під час функціонування на зовнішньому ринку [2].

На основі аналізу поняття та сутності зовнішньоекономічної діяльності нами запропоновано власне визначення з огляду на те, що саме міжнародне співробітництво виступає вагомим фактором впливу на рівень розвитку економіки України. Отже, під *зовнішньоекономічною діяльністю* пропонуємо розуміти діяльність, спрямовану на співробітництво суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності різних держав задля реалізації національних інтересів через взаємовигідне співробітництво з іншими країнами в умовах інтернаціоналізації, глобалізації та інтеграції.

Усі вищезазначені дефініції терміну «зовнішньоекономічна діяльність» можна згрупувати у два підходи: економіко–організаційний та законодавчо–правовий .

Економіко–організаційний підхід передбачає, що зовнішньоекономічна діяльність відноситься до сфери ринкових відносин, базується на критеріях підприємницької діяльності, структурному зв’язку з виробничими процесами. При цьому спостерігається чітке усвідомлення, що зовнішньоекономічна діяльність на відміну від зовнішньоекономічних зв’язків здійснюється на рівні підприємств, що забезпечують виробництво експортної продукції (робіт, послуг) та реалізації її на зовнішньому ринку. Вихід на зовнішній ринок потребує ринкової орієнтації не тільки в системі господарювання, але й в принципах управління виробництвом і збутом, науково–технічною та фінансовою діяльністю підприємств. Зовнішньоекономічні зв’язки розглядаються на рівні держави і є формою міждержавних відносин в галузі наукового, військово–технічного, виробничого, торговельно–економічного співробітництва й валютно–фінансової взаємодії [23].

Законодавчо–правовий підхід відображає визначення, які подані в основних законодавчих актах, таких як: Конституція України, міжнародні конвенції (договори, згоди), які набирають чинність для України після надання нею згоди на

їх обов'язковість згідно Закону України «Про міжнародні договори України», інші нормативно–правові акти, які повністю або частково присвячені впорядкуванню зовнішньоекономічної діяльності [31].

Основні *цілі* зовнішньоекономічної діяльності заключаються в наступному:

1. Сприяння вирівнювання темпів економічного розвитку.
2. Порівнянність витрат виробництва на національному та світовому рівнях.
3. Реалізація переваг міжнародного поділу праці, що сприяє зростанню ефективності національних економік [10].

Основні *функції* зовнішньоекономічної діяльності передбачають:

- організацію та обслуговування міжнародного обміну природними ресурсами та результатами праці в їх матеріальній та вартісній формах;
- міжнародне призначення споживчої вартості продуктів міжнародного поділу праці;
- організацію міжнародного грошового обігу.

Специфіка функцій зовнішньоекономічної діяльності України обумовлена сучасним етапом розвитку національної економіки, її реформуванням, ставленням ринкових відносин; початковим етапом інтеграції України в світову економіку [48].

Практичне значення зовнішньоекономічної діяльності для країн полягає в можливості одержувати валютну виручку від експорту, підвищувати технічний рівень виробництва (за рахунок імпорту, більш ефективної техніки та технологій), виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Зовнішньоекономічна діяльність реалізується як на рівні держави або так званому *макроекономічному* рівні діяльності, так і на рівні окремих господарюючих суб'єктів – *мікроекономічному* рівні діяльності. У першому випадку зовнішньоекономічна діяльність держави спрямована на встановлення міждержавних основ співробітництва, створення правових, торговельних і політичних механізмів, що стимулюють розвиток і підвищення ефективності зовнішньоекономічних зв'язків. Суб'єктами макроекономічного рівня є Україна, як держава, в особі її повноважених органів у межах їх компетенції, а також недержавні органи управління (рис. 1.1). Раціональна зовнішньоекономічна

політика держави може призвести до підвищення темпів зростання національного доходу, прискорення науково–технічного прогресу, підвищення концентрації виробництва та ефективності капітальних вкладень [68].

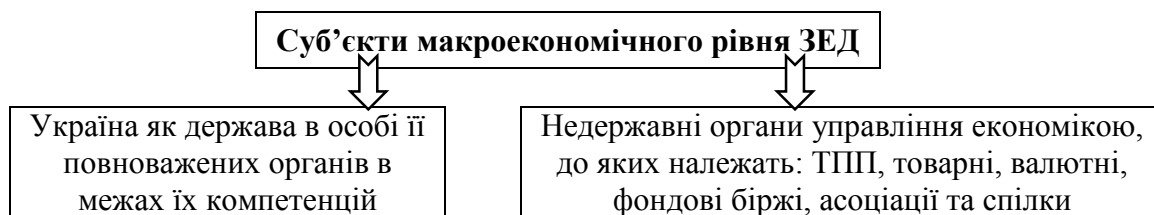


Рис. 1.1. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності України
макроекономічного рівня діяльності

Джерело: складено автором на основі [68]

У другому випадку зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою інтеграцією і кооперацією, експортом та імпортом товарів і послуг, виходом на зовнішній ринок (рис. 1.2).

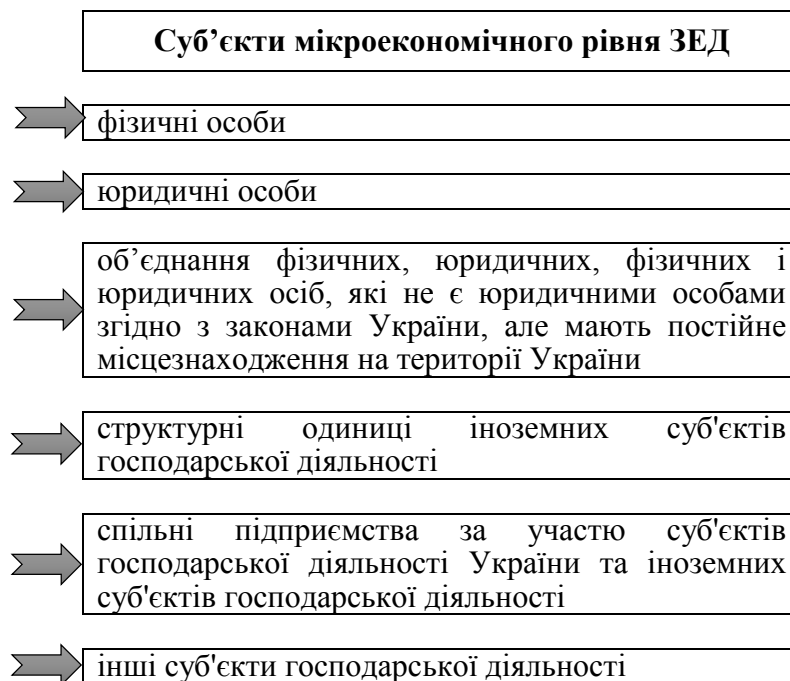


Рис. 1.2. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності України на
мікроекономічному рівні

Джерело: складено автором на основі [14]

На мікроекономічному рівні здійснювати будь-яку зовнішньоекономічну діяльність в Україні мають право всі суб'єкти ЗЕД, до яких відносяться:

- фізичні особи – громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність і постійно проживають на території України;
- юридичні особи, зареєстровані в Україні, і які мають постійне місцезнаходження на її території;
- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами згідно з законами України, але мають постійне місцезнаходження на території України;
- структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, які не є юридичними особами згідно з законами України, але мають постійне місцезнаходження на території України;
- спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України;
- інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України [30].

Всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають рівне право здійснювати будь-які її види, прямо не заборонені законами України, незалежно від форм власності та інших ознак. Фізичні особи мають право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність з моменту набуття ними цивільної дієздатності згідно з законами України. Юридичні особи мають право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність відповідно до їх статутних документів з моменту набуття ними статусу юридичної особи [78].

Суб'єкти ЗЕД можуть здійснювати такі *види зовнішньоекономічної діяльності*:

- 1 – експорт та імпорт товарів, капіталів і робочої сили;
- 2 – надання суб'єктами ЗЕД різних видів послуг;
- 3 – наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання і

підготовка спеціалістів на комерційній основі;

4 – міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами;

5 – кредитні та розрахункові операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

6 – створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених її законом;

7 – спільна підприємницька діяльність між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

8 – підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торгових марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності. Аналогічна діяльність суб'єктів за межами України;

9 – організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, здійснюваних на комерційній основі, за участю суб'єктів ЗЕД;

10 – організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на території України за іноземну валюту;

11 – товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

12 – орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

13 – операції по придбанню, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;

14 – роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами;

15 – робота іноземних фізичних осіб на контрактній платній основі із суб'єктами ЗЕД як на території України, так і за її межами;

16 – інші не заборонені законодавством України види ЗЕД.

Підприємства можуть обирати будь-який з багатьох видів зовнішньоекономічної діяльності, при цьому враховуючи інтереси підприємства та оцінюючи умови здійснення своєї господарської діяльності на зовнішньоекономічному ринку [28].

Принципи зовнішньоекономічної діяльності – це система теоретичних, практичних і світоглядних політичних, економічних та правових основ щодо норм поведінки і діяльності у сфері зовнішньоекономічних відносин. Сучасна наука виділяє три групи принципів, якими керуються суб'єкти при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності: загальні, специфічні та національні (рис.1.3).

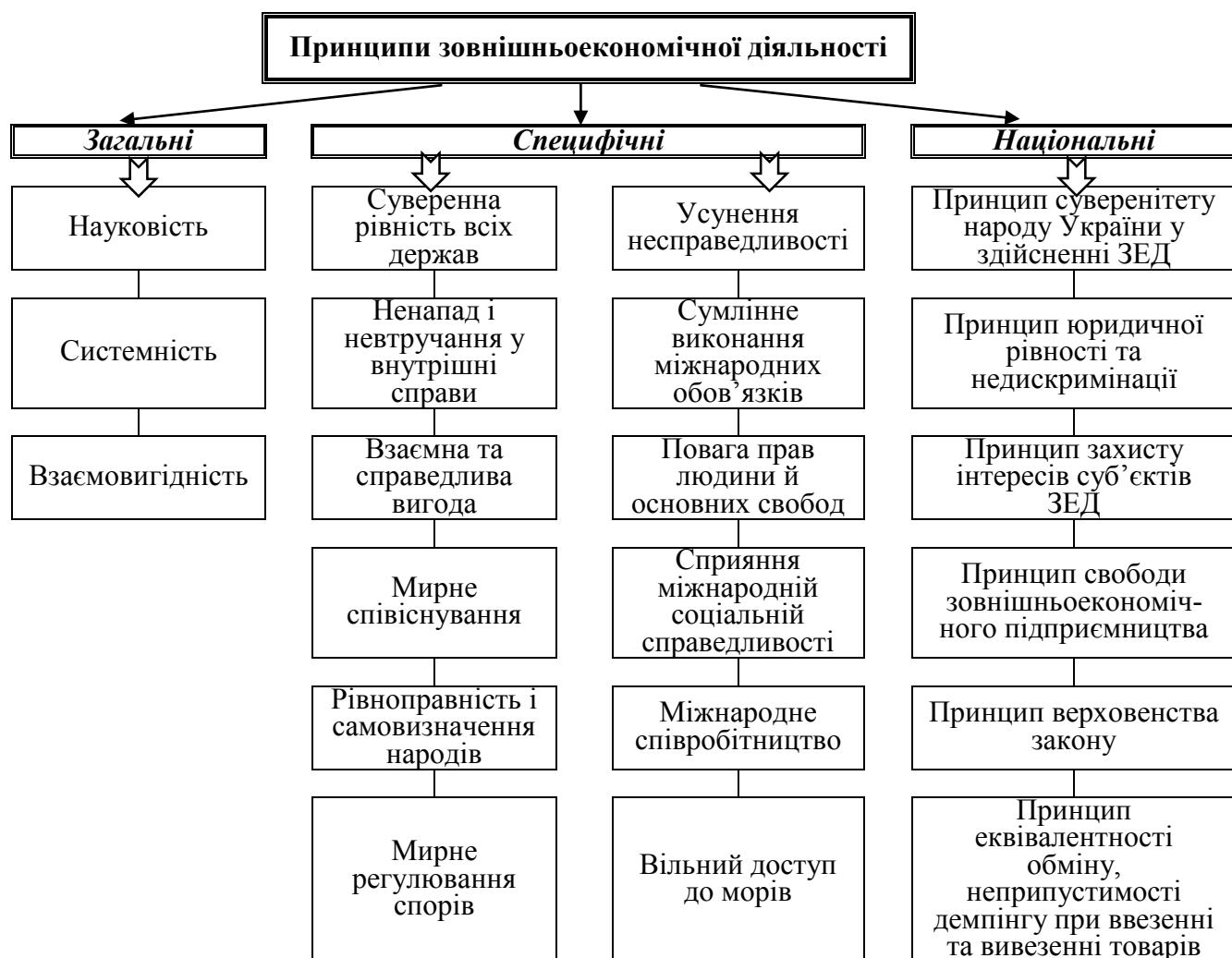


Рис. 1.3. Принципи зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: складено автором на основі [25;28]

Загальні принципи зовнішньоекономічної діяльності – це своєрідні загальновідомі істини, яких дотримуються всі учасники міжнародних ділових операцій. До них відноситься:

- науковість. Цей принцип означає, що розвиток зовнішньоекономічної діяльності здійснюється відповідно до об'єктивних економічних законів;
- системність. Між окремими складовими зовнішньоекономічної діяльності існують міцні взаємозв'язки;
- взаємовигідність. Цей принцип означає, що кожний партнер, який бере участь у міжнародних операціях, має отримувати вигоду (прибуток).

Специфічні принципи закріплені у відповідних міжнародних правових актах і є обов'язковими для виконання всіма державами. До них віднесено дотримання суверенітету, територіальної цілісності та політичної незалежності держав, суверенна рівність всіх держав, ненапад і невтручання у внутрішні справи, мирне співіснування, усунення несправедливості, сумлінне виконання міжнародних обов'язків тощо. Також специфічні принципи зовнішньоекономічної діяльності закріплені в Білій книзі Європейського Союзу.

Національні принципи зовнішньоекономічної діяльності наведено в законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність», які згруповано в 6 основних: юридичної рівності та недискримінації, верховенства закону, свободи зовнішньоекономічного підприємництва, суверенітету народу України у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, еквівалентності обміну, неприпустимості демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів, захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності [10;25].

Така система принципів сприяє створенню сприятливіших умов для ефективного виходу українських підприємств на світовий ринок, а органи державної влади дають змогу приймати ефективні управлінські рішення у галузі ЗЕД щодо формування дієвої стратегії державної зовнішньоекономічної політики.

Узагальнюючи все вищезазначене можемо сформулювати структуру та виділити основні риси сучасної системи зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві (рис.1.4).

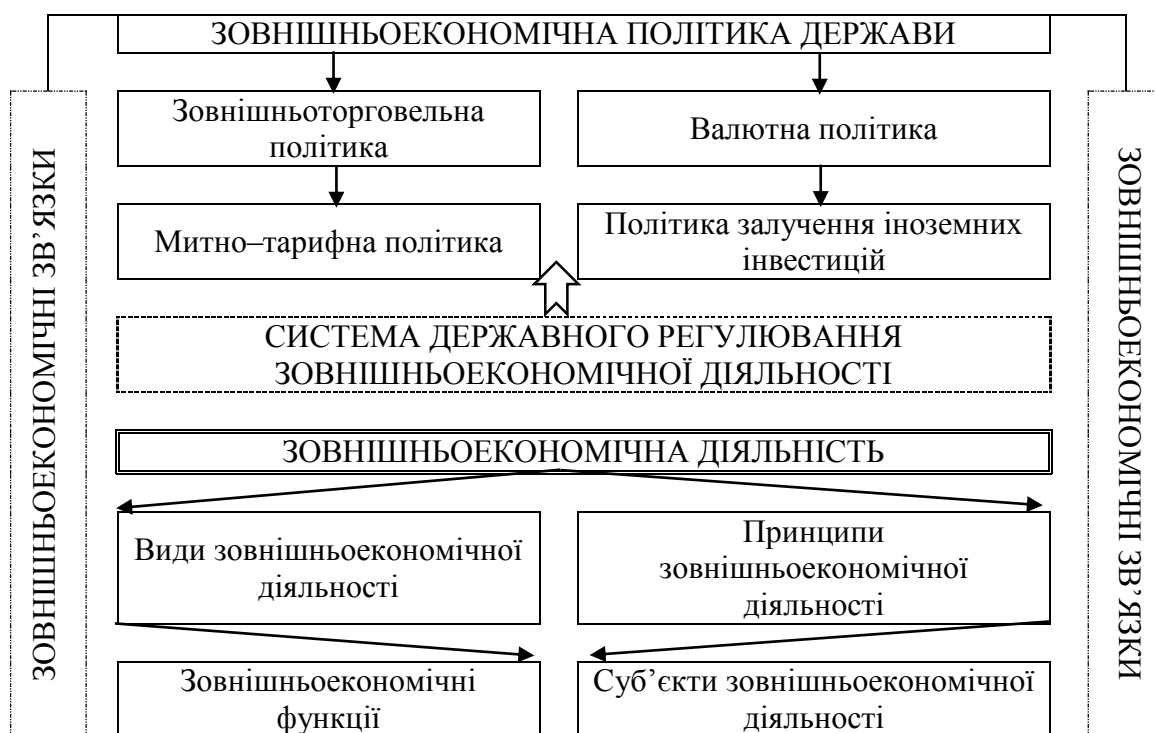


Рис. 1.4. Структура зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: складено автором на основі [48]

Виокремлюють наступні риси сучасної системи зовнішньоекономічної діяльності:

1) посилення взаємозв'язку між кон'юнктурою на світових ринках товарів та послуг і внутрішніх ринках окремих держав. Широкий розвиток набувають такі форми та елементи в системі ЗЕД як інформаційний обмін, послуги зв'язку, транспортне обслуговування, консалтинг, франчайзинг, ноухау, лізинг, страхування тощо;

2) новий міжнародний поділ праці, який склався останніми роками, характеризується відносним зниженням частки сировини та матеріалів у світовій торгівлі. Швидшими темпами розвиваються наукоємні, високотехнологічні галузі: хімія, приладобудування, електроніка, авіакосмічна промисловість. На цих напрямках засновані експортні стратегії США, країн ЄС, Японії. Новою стратегією ТНК є переведення у нові індустріальні країни, де відносно дешева робоча сила та сировина, виробництва одягу, взуття, суднобудування, автомобілебудування тощо;

3) розвиток інтеграційних процесів. Поступово ліквідуються економічні кордони між країнами і створюється єдиний регіональний економічний простір, який підпорядковується загальному регулюванню;

4) вивіз капіталу. Це створює фундамент для утворення ТНК, які, як правило, бувають національними за капіталом та інтернаціональними за сферою діяльності;

5) переміщення робочої сили із країни в країну, що є наслідком відмінностей у людських, сировинних та фінансових ресурсах. Щорічно у пошуках роботи в світі переміщується до 25 млн. осіб;

6) зростання обсягів зовнішньої торгівлі, що сприяє зниженню витрат виробництва;

7) активна та цілеспрямована роль держави щодо втягнення країни в систему глобальної світової економіки. Метою державного регулювання є створення сприятливих правових, економічних та політичних умов, які забезпечують ефективну з точки зору інтересів країни та окремого підприємця зовнішньоекономічну діяльність на усіх рівнях;

8) жорстке міжнародне регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Кожна двостороння міжнародна економічна угода стає багатосторонньою, оскільки повинна відповідати положенням СОТ, виконувати вимоги близько 40 міжнародних організацій у цій галузі [76].

Отже, ефективність зовнішньоекономічної діяльності є важливим фактором реалізації всього експортного потенціалу України, освоєння нових зовнішніх ринків українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, підвищення рівня їх конкурентоспроможності, поліпшення якості виробленої ними продукції та наданих послуг, створення належної структури експорту та імпорту, а також забезпечення економічної безпеки держави загалом.

1.2. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Забезпечення ефективного механізму здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством є одним з важливих аспектів на шляху нарощення його конкурентоспроможності. Такий важіль діяльності потребує значних організаційних вкладень та затрат часу для побудови ефективної системи організації, управління і контролю. Така система передбачає необхідність виконання підприємством багатьох важливих функцій, а саме: розробку стратегії зовнішньоекономічної діяльності, аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливає на здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством, оцінку ризиків, розробку послідовності дій, моніторинг і контроль, збір інформації, перевірку відповідності сучасним вимогам та тенденціям тощо [5;84].

Зовнішньоекономічна діяльність має велике значення для вітчизняних підприємств. Важливість зовнішньоекономічної діяльності для вітчизняних підприємств зумовило її визнання об'єктом управління. У практиці управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств використовуються різноманітні підходи до управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Підхід	Характеристика підходу
Системний	Представлення зовнішньоекономічної діяльності підприємства як єдиної цілісної системи, що є складовою системи "підприємство"
Ситуаційний	Прийняття рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до ситуацій, що склалися в діяльності підприємства, в економіці країни, на міжнародному ринку або ринку зарубіжної країни
Процесний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних і універсальних управлінських процесів
Функціональний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається як сукупність функціональних складових (імпорт, експорт, митні операції та ін.), кожна з яких однаково важлива для позитивного результату зовнішньоекономічної діяльності
Проектний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається як сукупність послідовно або паралельно виконуваних проектів, які створюються за видом продукції, за бізнес-партнерами тощо.

Продовження табл. 1.2

Маркетинговий	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається з маркетингових позицій і орієнтовано на задоволення запитів зарубіжних бізнес-партнерів.
Відтворювальний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства орієнтовано на постійне оновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами.
Безпеко-орієнтований	Спрямований на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів.

Джерело: складено автором на основі [12;13]

Якщо підприємство приймає рішення здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, виходити на міжнародний ринок товарів, робіт, послуг, в процесі виробництва необхідно використовувати передові технології, а в управлінні процесами виробництва і обслуговуванні такої діяльності – сучасні прийоми менеджменту, моделювання діяльності підприємства [9]. На підприємстві також має бути вихована високого рівня корпоративна культура, що орієнтується на положення теорії порівняльного менеджменту (оцінювання та аналіз культурних особливостей, ментальність та мовні бар'єри) (рис. 1.5).

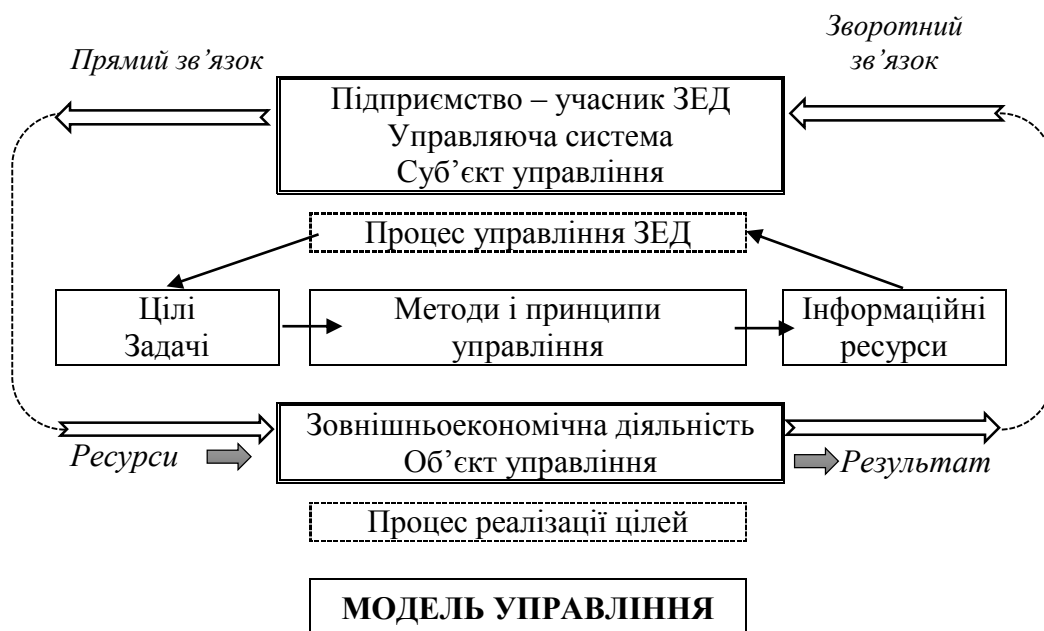


Рис. 1.5. Процес управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [9;18]

Від формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства залежить отримання прибутку, диверсифікація ризиків діяльності виключно на локальних ринках, подальший стратегічний розвиток.

Наразі, при формуванні механізму управління зовнішньоекономічної діяльності необхідно враховувати ряд факторів впливу та послідовність чинників, пов'язаних з зовнішньоекономічною діяльністю, що складається з наступних елементів:

- визначення зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- розробки стратегічних заходів для здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- діагностики потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розробка напрямів здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- за відхиленнями фактичних показників зовнішньоекономічної діяльності від нормативних, регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямів;
- прийняття управлінських рішень для нівелювання негативних відхилень з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності [18].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є найбільш успішною лише в тому випадку, коли механізм управління діяльністю буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, але й впливатиме з довгострокових цілей. Отже, основне завдання механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у зміцненні і нарощуванні експортного потенціалу, підвищенні конкурентоспроможності його виробничо–господарської діяльності.

Важливим етапом ефективного використання механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є організаційно–економічна реалізація конкурентної стратегії, що поєднує розробку та виконання тактичних планів функціонування в конкурентному середовищі, які відображають цілі діяльності підприємства в цілому [19].

Для покращення ефективності зовнішньоекономічної діяльності дуже

важливо, щоб вся система управління працювала як єдиний механізм. Саме тому необхідний перегляд традиційних підходів до управління побудовою інноваційних механізмів систем управління, які будуть здатні підтримувати та розвивати конкурентні позиції на міжнародних ринках. Для досягнення цієї мети доцільна розробка, побудова та ефективне функціонування організаційно–економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємств, як одного з конкурентних переваг в умовах міжнародної конкуренції [32].

Організаційно–економічний механізм є системою методів, способів та прийомів формування та регулювання відносин підприємств з макро– та мікросередовищем, заснований на принципах інтегрованості та синергізму. Виходячи з цього, нами розроблено модель організаційно–економічного механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю лише на рівні підприємства (рис.1.6).



Рис. 1.6. Організаційно–економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [32;35]

Організаційно—економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю включає 8 блоків, взаємозв'язок яких забезпечує здійснення ЗЕД, дозволяє підвищити її ефективність, є синергетичним функціонуванням системи управління зовнішньоекономічної діяльності:

1. Блок планування та маркетингу зовнішньоекономічної діяльності реалізує функції маркетингу та аналізу ринків діяльності компанії, планування розміщення і реалізації ресурсу на експорт, планування витрат, пов'язаних із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності.

2. Блок управління виробничо—комерційними операціями зовнішньоекономічної діяльності, який забезпечує організацію та проведення зовнішньоекономічних операцій, маючи на увазі процедури від пошуку покупця і укладення контракту до оформлення та обліку результатів операцій зовнішньоекономічної діяльності.

3. Блок управління соціальними, культурними та економічними відмінностями реалізує функції міжнародного менеджменту при управлінні у компанії, що має виробничі, збутові та представницькі структури в зарубіжних країнах.

4. Блок управління логістикою зовнішньоекономічних операцій реалізує оптимальне забезпечення матеріальними ресурсами і управління запасами.

5. Блок управління розрахунками здійснює організацію розрахунків між контрагентами у зовнішньоекономічній діяльності та формування валютно—фінансових умов зовнішньоекономічних контрактів, а також здійснює організацію роботи з банком, забезпечення надходження валютної виручки, забезпечення системи обліку.

6. Блок управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності та аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів робить аналіз видів ризиків, що виникають при зовнішньоекономічній діяльності, створює систему моніторингу, аналізу та оцінки ризиків, формує політику управління ризиками, виробляє процедури управління ризиками.

7. Блок аналізу фінансово–економічної ефективності операцій, показників зовнішньоекономічної діяльності забезпечує розрахунок, аналіз і моніторинг фінансово–економічних показників, що характеризують ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

8. Блок інформаційного та правового забезпечення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю виконує функції інформаційного забезпечення системи управління ЗЕД підприємства через створення баз даних по операціях із забезпеченням обміну даних між підрозділами і організацію правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності [35;51].

Кожен з блоків запропонованого механізму сприяє покращенню позицій підприємства на зовнішніх ринках, реалізації мети, більшої адаптації до умов зовнішнього середовища, ефективного використання конкурентних переваг та одержання максимального прибутку.

Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у відповідності запитам споживачів, врахуванні рівня економічного добробуту населення, ефективності збутової діяльності на зовнішньому ринку. Відповідно, підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від удосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю, забезпечення його своєчасного здійснення. Для забезпечення такої діяльності на підприємстві, насамперед, вивчають та аналізують досвід партнерів, конкурентів, стимулюють працівників підприємства в одержанні прибутку від зовнішньоекономічної діяльності, використовуючи при цьому активно рекламні заходи впливу [49].

Отже, добре розрахована та правильно обрана стратегія механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства окреслює найраціональніший шлях та найпродуктивніші способи досягнення поставленої мети.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві

Обов'язковою умовою прийняття рішення про ведення зовнішньоекономічної діяльності є її ефективність, яка визначається шляхом зіставлення досягнутого економічного результату з витратами, яких зазнало підприємство. В умовах інтернаціоналізації бізнесу та нестабільності економічного зростання успішний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначається вирішенням завдань точної оцінки результативності такої діяльності та підвищення її ефективності.

Оцінка ефективності управління ЗЕД – це складна категорія, яка поєднує у собі параметри, що характеризують розвиток внутрішнього та зовнішнього ринків. Завдяки комплексному підходу до вибору показників ефективності зовнішньоекономічних операцій, здійснюється об'єктивна оцінка стану діяльності підприємства, формує правильну стратегію, дозволяє підвищити конкурентоспроможність [64].

Оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинна проводитись за всіма напрямками, кожен з яких оцінює ефективність поставленої мети:

1. Оцінювання ефективності діяльності підприємства з метою забезпечення оптимальної стратегії управління ним. У межах його напрямку досліджується, насамперед, ефективність використання ресурсів підприємства.

2. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства з метою визначення його привабливості як потенційного об'єкту інвестування. Таке оцінювання може здійснюватися самим підприємством або потенційним інвестором.

3. Оцінювання ефективності механізму управління на макrorівні з боку держави [34;36].

Розглянемо різноманітність методів аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, які узагальнені в таблиці 1.3 Досліджувані методи

дозволяють здійснити ідентифікацію стратегічного потенціалу підприємства, оцінити стратегічну позицію та привабливість ринку, проаналізувати місію та цілі щодо провадження зовнішньоекономічної діяльності підприємства [71].

Таблиця 1.3

Методи стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Методичний інструментарій	Основні параметри методу	Результат використання методу
<i>SWOT-аналіз</i>	Визначення сильних і слабких сторін підприємства та його ринкової позиції	Визначення сильних та слабких сторін підприємства для визначення можливих напрямів розвитку, в тому числі і ЗЕД
<i>ABC-аналіз, XYZ-аналіз</i>	Групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат	Оптимізація асортиментного портфелю ЗЕД
<i>Діловий комплексний аналіз (PIMS-Profit Impact of Market Strategy)</i>	Визначення найбільш значущих факторів впливу на прибуток	Встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва та ринку на довгострокову прибутковість в ЗЕД
<i>Матриця GE/McKinsey</i>	Групування об'єктів за привабливістю ринку товару та відносними перевагами на ринку	Оцінка стану конкретного міжнародного ринку товару
<i>Матриця І. Ансоффа</i>	Аналіз конкурентної позиції через характеристики товару та ринку	Визначення можливих стратегій розвитку ЗЕД в умовах ринку, що зростає
<i>Конкурентні стратегії Ф. Котлера</i>	Визначення місця підприємства, залежно від його ролі на цільовому ринку	Визначення оптимальної для підприємства стратегічної альтернативи
<i>Модель «Три ціннісних критерії»</i>	Аналіз товару та визначення напрямів покращення його характеристик через визначення ставлення споживачів	Вибір найбільш привабливого для підприємства цільового сегменту зовнішнього ринку
<i>Методика стратегічного аналізу витрат (SCA)</i>	Формування ланцюга утворення вартості	Визначення собівартості товару на зовнішньому ринку, встановлення цінової стратегії
<i>Аналіз трьох «К» (3 C's analysis)</i>	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	Визначення взаємодії з майбутніми ринками, переваг конкурентів та потенційних можливостей підприємства
<i>Мережа (ланцюг) цінностей (Value Net)</i>	Визначення сильних сторін підприємства, що мають значення для ринку	Визначення ступеню привабливості ринку для підприємства

Джерело: складено автором на основі [20;71]

Важливим етапом діагностики ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є обґрунтування набору інструментів діагностики. Визначальне місце в інструментах діагностики займає система показників, яка дає змогу ідентифікувати стан ознак ефективності зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Показники ефективності функціонування зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [16;34]

Основною метою підприємства на ринку є отримання максимального прибутку при мінімальних витратах, досягти такого результату можна тільки прийняттям ефективних управлінських рішень. Економічне обґрунтування прийнятих рішень щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства здійснюється шляхом розрахунку різноманітних економічних показників ефективності.

Конкретний розрахунок показників ефективності залежить значною мірою від виду зовнішньоторговельної операції, її мети, умов та інших особливостей і конкретної угоди у межах зовнішньоекономічної діяльності, здійснюваної на підприємстві [22].

Показники інтегрованості. Основними показниками, які використовуються для визначення ступеня залежності економіки, є експортна, імпортна та зовнішньоторговельна квота [38].

Експортна квота – це кількісний показник, який характеризує значимість експорту для економіки в цілому і окремих галузей із тих чи інших видів продукції. У рамках усього національного господарства вона розраховується як співвідношення вартості експорту (Е) до вартості валового внутрішнього продукту (ВВП) за відповідний період у відсотках:

$$K_e = \frac{E}{\text{ВВП}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Імпортна квота – це кількісний показник, що характеризує значимість імпорту для економіки країни і окремих галузей із різноманітних видів продукції. У рамках усього національного господарства імпортна квота розраховується як співвідношення вартості імпорту (І) до вартості ВВП:

$$K_i = \frac{I}{\text{ВВП}} \times 100\% \quad (1.2)$$

Зовнішньоторговельна квота визначається як співвідношення сукупної вартості експорту й імпорту, діленої навпіл, до вартості ВВП у відсотках:

$$K_z = \frac{1/2 (E+I)}{\text{ВВП}} \times 100\% \quad (1.3)$$

Показники обсягів. До даної групи показників, які характеризують обсяги зовнішньоекономічних зв'язків, слід віднести:

- обсяг експорту товарів – вивезення товарів із країни;
- обсяг імпорту товарів – ввезення товарів у країну;
- зовнішньоторговельний оборот – сукупний об'єм експорту–імпорту товарів за визначений період часу (як правило за рік). Має два виміри: вартісний та фізичний обсяг. Вартісний обсяг розраховується за певний період часу в поточних цінах відповідних років із використанням поточних валютних курсів. Фізичний обсяг розраховується у фіксованих цінах і дає змогу робити зіставлення і визначати реальну динаміку зовнішньої торгівлі;
- генеральна торгівля – вартість зовнішньоторговельного обороту та вартість

транзитних товарів;

- спеціальна торгівля – чистий зовнішньоторговельний оборот, тобто продукція, завезена в країну або вивезена з неї;
- реекспорт – вивезення раніше завезеного товару;
- реімпорт – вивезення раніше вивезених товарів;
- офіційні валютні резерви – перебувають у розпорядженні центрального банку країни і використовуються для регулювання незбалансованості платіжного балансу по поточних операціях та руху капіталу [43].

Показники структури зовнішньоекономічних зв'язків – це товарна, географічна та інституціональна структури зовнішньоекономічних відносин.

Під *товарною структурою* розуміють показники розподілу експорту й імпорту за основними товарними позиціями. Даний показник дозволяє виявити ступінь розвитку економіки країни. Так, якщо в товарному експорті країни домінують готові вироби, то функціонування економічної системи вважається ефективним, або країна на інтенсивному шляху розвитку. Якщо ж переважає сировина чи напівфабрикати, то фактично країна йде екстенсивним шляхом розвитку, тобто живе за рахунок майбутніх поколінь, використовуючи природні надра.

Під *географічною структурою* розуміється розподіл зовнішньоекономічних операцій за групами країн та регіонами. Даний , показник не тільки характеризує ступінь розвитку зовнішньоекономічних відносин держави з іншими країнами світу, а й показує певну залежність держави від взаємовідносин з тією чи іншою країною.

Інституціональна структура – це розподіл зовнішньоекономічних зв'язків за суб'єктами та методами товарного обміну. На наш погляд, досить характерний показник для визначення ефективності умов функціонування зовнішньоекономічного комплексу країни. Так, збільшення частки товарообмінних операцій чи угод про застосування давальницьких схем показує рівень тінізації економічних взаємовідносин у даній сфері діяльності [44].

Показники динаміки зовнішньоекономічних відносин. Дану групу показників можна систематизувати на дві підгрупи: темпи росту та темпи приросту. До темпів росту зовнішньоекономічних зв'язків відносяться – темпи росту експорту, темпи росту імпорту, темпи росту зовнішньоторговельного обороту. До темпів приросту зовнішньоекономічних зв'язків можна віднести – темпи приросту експорту, темпи приросту імпорту, темпи приросту зовнішньоторговельного обороту [16]. Розглянемо деякі з них:

Темпи росту експорту

$$Тре = \frac{Езв.р}{Еб.р} \times 100\% \quad (1.4)$$

де Тре – темпи росту експорту;

Езв.р – обсяг експорту в звітному році;

Еб.р – обсяг експорту в базисному році.

Темпи росту імпорту

$$Трі = \frac{Ізв.р}{Іб.р} \times 100\% \quad (1.5)$$

де Трі – темпи росту імпорту;

Ізр – обсяг імпорту у звітному році;

Іб.р. – обсяг імпорту в базисному році.

Темпи росту зовнішньоторговельного обороту

$$Тр. зт. об = \frac{ЗТО зв.р}{ЗТО б.р} \times 100\% \quad (1.6)$$

де Тр зт.об – темпи росту зовнішньоторговельного обороту;

ЗТОзвр – обсяг зовнішньоторговельного обороту в звітному році;

ЗТОбр – обсяг зовнішньоторговельного обороту в базисному році.

Показники результативності. Основними показниками, які, кількісно і якісно характеризують стан зовнішніх економічних зв'язків у країні, є: платіжний баланс країни, торговельний баланс, баланс послуг і некомерційних платежів, поточний платіжний баланс, баланс руху капіталів, офіційні валютні резерви країни [34]. Розглянемо деякі з них:

Експорт на душу населення

$$Е_{дн} = \frac{Е_{зв.р}}{К} \times 100\% \quad (1.7)$$

де $Е_{дн}$ – обсяг експорту на душу населення в даному році;

$Е_{зв.р}$ – обсяг експорту у звітному році;

$К$ – кількість населення у країні.

Імпорт на душу населення

$$І_{дн} = \frac{І_{зв.р}}{К} \times 100\% \quad (1.8)$$

де $І_{дн}$ – обсяг імпорту на душу населення в звітному році;

$І_{зв.р}$ – обсяг імпорту в звітному році;

$К$ – кількість населення в країні.

Зовнішньоторговельний оборот на душу населення

$$ЗТО_{дн} = \frac{ЗТО_{зв.р}}{К} \times 100\% \quad (1.9)$$

де $ЗТО_{дн}$ – обсяг зовнішньоторговельного обороту на душу населення в звітному році;

$ЗТО_{зв.р}$ – обсяг зовнішньоторговельного обороту в звітному році;

$К$ – кількість населення в країні.

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та їх аналіз дозволяє виявити вигідність зовнішньоекономічних операцій та розробити заходи щодо їх вдосконалення задля збільшення прибутку підприємства.

Отже, аналіз оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволяє раціонально обґрунтувати найоптимальніші пропозиції щодо реалізації товару, уникнути можливості збитків через недостатнє аргументування економічної ефективності зовнішньоекономічних операцій, обсягу реалізації продукції, її асортименту чи ціни через зміну валютних курсів. Найголовнішим критерієм, що характеризує ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства є прибуток від збуту продукції при мінімальних затратах з боку фірми, тому аналіз ЗЕД дозволяє науково обґрунтувати плани, управлінські рішення та проконтролювати їх виконання, а також оцінити досягнуті результати діяльності підприємства.

1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Країна самостійно формує власну систему та структуру державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства керуються спеціальним законодавством про ЗЕД. Воно складається з актів законодавства різної юридичної сили, присвячених регулюванню цієї діяльності та окремих норм, що містяться в нормативно–правових актах загальної сфери дії чи присвячених регулюванню інших видів діяльності, що може поєднуватися із зовнішньоекономічною.

Виходячи з цього, система актів законодавства про зовнішньоекономічну діяльність поділяється на загальну та спеціальну частину, до якої входять акти законодавства чи норми, що визначають специфіку здійснення зовнішньоекономічної діяльності в окремих сферах економіки, на окремих територіях, за участю окремих суб'єктів тощо (рис. 1.8).

Отже, враховуючи юридичну силу нормативно–правових актів, підприємства при регулюванні операцій у зовнішньоекономічній діяльності спираються на систему законодавства яка представлена таким чином: акти вищої юридичної сили (Конституція України, Митний кодекс України, Господарський кодекс України та ін.), закони України, укази Президента України, акти Уряду (декрети КМУ, постанови КМУ, НБУ тощо), відомчі нормативно–правові акти (положення, інструкції, накази) [55].

До органів регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні відносяться:

1) *Верховна Рада України, яка:*

- приймає, змінює та скасовує закони, що стосуються ЗЕД ;
- затверджує головні напрями зовнішньоекономічної політики;
- розглядає, затверджує та змінює структури органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- укладає міжнародні договори;
- затверджує списки товарів, експорт та імпорт яких забороняється;
- приймає рішення про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні

та/або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних;

– позбавлення режиму найбільшого сприяння або пільгового спеціального режиму.



Рис. 1.8. Нормативно–правові документи щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Джерело: власні дослідження автора

2) Кабінет Міністрів України, передбачає:

- вживання заходів до здійснення зовнішньоекономічної політики України;
- здійснення координації діяльності міністерств, державних комітетів та відомств України по регулюванню зовнішньоекономічної діяльності, координує роботу торговельних представництв України в іноземних державах;
- приймає нормативні акти управління з питань зовнішньоекономічної діяльності;
- проводить переговори і укладає міжурядові договори України з питань зовнішньоекономічної діяльності;
- забезпечує виконання міжнародних договорів України та залучає до їх виконання інші суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності на договірних засадах;
- вносить на розгляд ВРУ пропозиції про систему міністерств, державних комітетів і відомств – органів оперативного державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- забезпечує складання платіжного балансу, зведеного валютного плану України;
- здійснює заходи щодо забезпечення раціонального використання коштів Державного валютного фонду України;
- забезпечує виконання рішень Ради Безпеки ООН з питань ЗЕД;
- приймає рішення про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних угруповань шляхом запровадження режиму ліцензування [57;58].

3) Національний банк України:

- проводить регулювання зовнішньоекономічної діяльності в країні шляхом здійснення зберігання і використання золотовалютного резерву;
- представлення інтересів України у відносинах з центральними банками інших держав, міжнародними банками та іншими фінансово-кредитними установами та укладає відповідні міжбанківські угоди;
- регулювання курсу національної валюти України до грошових одиниць інших держав;

- здійснення обліку і розрахунків по наданих і одержаних державних кредитах і позиках, провадить операції з централізованими валютними ресурсами, які виділяються з Державного валютного фонду України у розпорядження НБУ;

- виступає гарантом кредитів, що надаються суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності іноземними банками, фінансовими та іншими міжнародними організаціями під заставу Державного валютного фонду та іншого державного майна України тощо.

4) *Центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики (Міністерство економічного розвитку і торгівлі):*

- забезпечує проведення єдиної зовнішньоекономічної політики при здійсненні суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності виходу на зовнішній ринок, координацію їх ЗЕД;

- здійснює контроль за додержанням всіма суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності чинних законів України та умов міжнародних договорів України;

- проводить антидемпінгові, антисубсидійні та спеціальні розслідування.

5) *Антимонопольний комітет України*, який здійснює контроль за додержанням суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності законодавства про захист економічної конкуренції.

6) *Органи доходів і зборів* здійснюють митний контроль в Україні згідно з чинними законами України.

7) *Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі:*

- здійснює оперативне державне регулювання ЗЕД в Україні;

- приймає рішення про порушення і проведення антидемпінгових, антисубсидійних або спеціальних розслідувань та застосування відповідно антидемпінгових, компенсаційних або спеціальних заходів;

- приймає рішення про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних угруповань [42].

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється за допомогою Митного кодексу України, законів України; актів тарифного і нетарифного регулювання; економічних заходів оперативного регулювання

(валютно–фінансового, кредитного та іншого), рішень недержавних органів управління економікою та угод, що укладаються між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності [65].

Розглянемо особливості тарифного, нетарифного та валютного регулювання, як одних з основних і інструментів державного регулювання ЗЕД.

Тарифне регулювання ЗЕД. Митний тариф – це систематизований збір ставок мита, яким обкладаються товари й інші предмети, ввезені на митну територію країни, чи вивозяться за межі даної території. Мито, що стягується митницею, являє собою податок на товари й інші предмети, які переміщуються через митний кордон держави.

Метою митного тарифу є раціоналізація товарної структури ввозу товарів до України; підтримка раціонального співвідношення ввозу та вивозу товарів, валютних доходів та видатків на території України; створення умов щодо прогресивних змін у структурі виробництва; захист економіки України від недобросовісної іноземної конкуренції; забезпечення умов щодо ефективної інтеграції України у світове господарство [81].

Нетарифне регулювання ЗЕД. Тариф не є єдиним методом здійснення торгової політики. Для регулювання міжнародної торгівлі використовуються й інші види зовнішньоторговельних обмежень – нетарифні. Нетарифні обмеження здійснюються адміністративними, фінансовими, кредитними й іншими методами. Їх нараховується більше 800 і вони широко розповсюджені в торговій практиці. Зараз більше половини світової торгівлі є об'єктом нетарифних бар'єрів, що створюють головну погрозу світовій торговій системі.

Поширення нетарифних обмежень пояснюється тим, що їх введення є привілеєм уряду країни і вони не регулюються міжнародними угодами. Уряди можуть вільно застосовувати будь–які види нетарифних обмежень, що неможливо у відношенні тарифів, які регулює СОТ. Крім того, нетарифні бар'єри звичайно не призводять до негайного підвищення ціни товару і тому споживач не відчуває їх впливу як додаткового. У ряді випадків використання нетарифних методів при відносно ліберальному митному режимі може призвести до більш обмежувального

характеру державної торгової політики в цілому [83].

Валютне регулювання ЗЕД. Система валютного регулювання являє собою регламентацію режиму здійснення валютних операцій, міжнародних розрахунків, визначення загальних принципів валютного регулювання, повноважень державних органів і функцій банків та інших фінансових установ у регулюванні валютних операцій, прав та обов'язків суб'єктів валютних відносин, порядку здійснення валютного контролю, відповідальності за порушення валютного законодавства.

Особлива увага при регулюванні зовнішньоекономічної діяльності підприємств приділяється питанням ліцензування та відповідальності за порушення у сфері ЗЕД [82].

У процесі здійснення експортно–імпортних операцій може запроваджуватися режим **ліцензування**, який визначається як комплекс дій органу виконавчої влади з надання дозволу на здійснення суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності експорту (імпорту) товарів. Ліцензування здійснюється у формі автоматичного чи неавтоматичного ліцензування. При автоматичному ліцензуванні на експорт (імпорт) товарів не встановлюються кількісні або інші обмеження, а при неавтоматичному ліцензуванні – вони встановлюються [56].

Ліцензування здійснюється при:

- різкому погіршенні розрахункового балансу країни, якщо негативне сальдо його перевищує 25 % від загальної суми валютних вимог України;
- досягненні встановленого рівня зовнішньої заборгованості;
- значному порушенні рівноваги по певних товарах на внутрішньому ринку України. Перш за все це стосується сільськогосподарської продукції, продуктів рибальства, продукції харчової промисловості та промислових товарів народного споживання першої необхідності;
- необхідності забезпечити певні пропорції між імпортною та вітчизняною сировиною у виробництві;
- необхідності здійснення заходів у відповідь на дискримінаційні дії інших держав;
- порушенні суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності правових норм цієї

діяльності (запроваджується як санкція режиму ліцензування).

Існує декілька видів ліцензій.

1. Залежно від того, яке право (на ввіз чи на вивіз) засвідчується ліцензією, розрізняють такі її види:

– експортна – право на експорт товарів визначеного виду, стосовно яких установлені кількісні обмеження чи дозвільний порядок експорту;

– імпортна – право на імпорт товарів визначеного виду, стосовно яких установлені кількісні обмеження чи дозвільний порядок імпорту.

2. Залежно від періоду дії ліцензія може бути:

– генеральна – відкритий дозвіл на експортні (імпортні) операції по визначеному товару (товарам) чи з визначеною країною (групою країн) протягом періоду дії режиму ліцензування по цьому товару (товарам);

– індивідуальна – дозвіл на експорт чи імпорт товару протягом визначеного періоду часу [56;63].

Підприємства несуть певну *відповідальність за порушення в сфері ЗЕД*. До українських підприємств та іноземних суб'єктів господарської діяльності застосовуються спеціальні санкції у випадку порушення валютного, митного, податкового, іншого законодавства, зв'язаного з їх зовнішньоекономічною діяльністю.

До видів спеціальних санкцій відносяться:

– накладання штрафів (фінансові санкції), які застосовуються у випадках несвоєчасного виконання або невиконання суб'єктом ЗЕД своїх обов'язків;

– застосування режиму ліцензування у випадках порушення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності положень Закону про ЗЕД, що встановлюють певні заборони, обмеження або режим здійснення зовнішньоекономічних операцій з дозволу держави;

– тимчасове зупинення зовнішньоекономічної діяльності, яке застосовується у випадках порушення Закону про ЗЕД, проведення дій, які можуть зашкодити інтересам національної економічної безпеки чи привести до порушення міжнародних зобов'язань України [17].

Спеціальні санкції здійснюються центральним органом виконавчої влади з питань економічної політики і розповсюджуються на усі види зовнішньоекономічної діяльності.

Варто зауважити, що зовнішньоекономічна діяльність підприємств за зовнішньоторговельною та виробничо–інвестиційною моделями здійснюється на основі *зовнішньоекономічного договору (контракту)*, тобто матеріально оформленої угоди двох чи більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, спрямованої на встановлення, зміну або припинення взаємних прав та обов'язків у ЗЕД.

Основними ознаками зовнішньоекономічного договору є:

- 1) контрагенти знаходяться у різних країнах;
- 2) товар перетинає кордон, якщо це матеріальний об'єкт;
- 3) зовнішньоекономічної діяльності розрахунки в іноземній валюті, за винятком товарообмінних операцій;
- 4) комерційний характер [33].

Зовнішньоекономічний договір юридично закріплює відносини між партнерами, надаючи їм характер обов'язків, виконання яких захищено законом; визначає порядок, способи і послідовність здійснення дій партнерами; передбачає способи забезпечення обов'язків.

Структура зовнішньоекономічного договору визначена Положенням про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів). Для укладання договору необхідна згода сторін за всіма істотними умовами, тобто умовами, без яких він не має юридичної чинності. Договір вважається укладеним, якщо між сторонами в належній формі досягнуто згоди з усіх істотних умов. При невиконанні одним з партнерів суттєвих умов, друга сторона може стягнути збитки.

До істотних умов відносяться: назва, номер договору (контракту), дата та місце його укладення; преамбула; предмет договору (контракту); кількість та якість товару (обсяги виконання робіт, надання послуг); базисні умови поставки товарів (приймання–здавання виконаних робіт або послуг); ціна та загальна вартість договору (контракту); умови платежів; умови приймання–здавання товару (робіт, послуг); упаковка та маркування; форс–мажорні обставини; санкції та рекламації;

урегулювання спорів у судовому порядку; місцезнаходження (місце проживання), поштові та платіжні реквізити сторін.

У договорі за домовленістю сторін можуть визначатися несуттєві (додаткові) умови. При їх порушенні однією зі сторін інша сторона не має права відмовитися від прийняття товару та розірвати контракт, а може тільки вимагати виконання зобов'язань та відшкодування збитків. До них відносяться умови: страхування, гарантії якості; умови залучення субвиконавців договору (контракту); визначення норм навантаження (розвантаження); умови передачі технічної документації на товар; збереження торгових марок; порядок сплати податків та митних зборів; різного роду захисні застереження; момент з якого договір (контракт) починає діяти; кількість підписаних примірників договору (контракту); можливість та порядок внесення змін до договору (контракту) тощо [45].

Отже, зовнішньоекономічна діяльність за своєю сутністю є економічним процесом, який, з одного боку, тісно пов'язаний з іншими суспільними інститутами (політикою, культурою, освітою тощо), а з іншого боку, узгоджує інтереси суб'єктів господарювання на всіх рівнях: мегарівні, макрорівні та мікрорівні. Основою регулювання зовнішньоекономічної діяльності є набір економічних та неекономічних (адміністративних) методів впливу на систему зовнішньоекономічних відносин.

Висновки до розділу 1

Зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність взаємовідносин між резидентами і нерезидентами у сфері міждержавного переміщення товарів, робіт, послуг (у тому числі іноземного туризму), інтелектуальної власності, а так само інвестиційного співробітництва, грошово–кредитних операцій та інших видів діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність реалізується як на рівні держави або так званому *макроекономічному* рівні діяльності, так і на рівні окремих господарюючих суб'єктів – *мікроекономічному* рівні діяльності. Суб'єктами

макроекономічного рівня є Україна, як держава, в особі її повноважених органів у межах їх компетенції, а також недержавні органи управління. Суб'єктами мікроекономічного рівня є: фізичні особи; юридичні особи; об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами згідно з законами України, але мають постійне місцезнаходження на території України; структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності; спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності; інші суб'єкти господарської діяльності.

Всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають рівне право здійснювати будь-які її види, прямо не заборонені законами України, незалежно від форм власності та інших ознак.

Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у відповідності запитам споживачів, врахуванні рівня економічного добробуту населення, ефективності збутової діяльності на зовнішньому ринку. Важливість зовнішньоекономічної діяльності для вітчизняних підприємств зумовило її визнання об'єктом управління. На практиці управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств використовуються різноманітні підходи до управління: системний, ситуаційний, процесний, функціональний, проектний, маркетинговий, відтворювальний та безпеко-орієнтований. Відповідно, підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від удосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю, забезпечення його своєчасного здійснення.

Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства поєднує у собі параметри, що характеризують розвиток внутрішнього та зовнішнього ринків. Визначальне місце в інструментах діагностики займає система показників, яка дає змогу ідентифікувати стан ознак ефективності зовнішньоекономічної діяльності та містить: показники інтегрованості країн до світової системи, показники структури зовнішньоекономічних зв'язків, показники обсягу зовнішньоекономічних зв'язків, показники динаміки зовнішньоекономічних відносин, показники результативності

зовнішньоекономічної діяльності. Завдяки комплексному підходу до вибору показників ефективності зовнішньоекономічних операцій, здійснюється об'єктивна оцінка стану діяльності підприємства, формує правильну стратегію, дозволяє підвищити конкурентоспроможність.

Кожна країна самостійно формує власну систему та структуру державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. До органів регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні відносяться: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики (Міністерство економічного розвитку і торгівлі), Антимонопольний комітет України, Органи доходів і зборів, Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі.

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється за допомогою актів вищої юридичної сили (Конституція України, Митний кодекс України, Господарський кодекс України та ін.), законів України, указів Президента України, актів Уряду (декрети КМУ, постанови КМУ, НБУ тощо), відомчих нормативно-правових актів (положення, інструкції, накази), а також рішень недержавних органів управління економікою та угод, що укладаються між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Також, особлива увага при регулюванні зовнішньоекономічної діяльності підприємств приділяється питанням ліцензування та відповідальності за порушення у сфері ЗЕД.

Зауважимо, що зовнішньоекономічна діяльність підприємств за зовнішньоторговельною та виробничо-інвестиційною моделями здійснюється на основі *зовнішньоекономічного договору (контракту)*, який юридично закріплює відносини між партнерами, надаючи їм характер обов'язків, виконання яких захищено законом; визначає порядок, способи і послідовність здійснення дій партнерами; передбачає способи забезпечення обов'язків.

Отже, узагальнюючи результати досліджень, під *зовнішньоекономічною діяльністю* пропонуємо розуміти діяльність, спрямовану на співробітництво суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності різних держав задля реалізації національних інтересів через взаємовигідне співробітництво з іншими країнами в умовах інтернаціоналізації, глобалізації та інтеграції.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА
ТА НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ЧУМАК»

2.1. Організаційно–правова характеристика підприємства
як суб'єкта господарювання ПрАТ «ЧУМАК»

Приватне акціонерне товариство «ЧУМАК» було спочатку зареєстроване Каховською районною державною адміністрацією під назвою «South Food Inc» як закрите акціонерне українсько-шведське товариство з іноземними інвестиціями у травні 1996 року. 14 квітня 2000 року «South Food Inc» було перейменовано у ЗАТ «Чумак». 2 березня 2011 року організаційно-правову форму ЗАТ «Чумак» було змінено із закритого акціонерного товариства на приватне акціонерне товариство відповідно до нового введенного в дію законодавства України. Станом на 31 грудня 2021 року Компанія повністю належить Delmar Pte. Ltd, що зареєстрована у Республіці Сінгапур та спільно контролюється WilmarDelta Holdings Pte. Ltd та Pinnama Holdings Inc.

Основна діяльність ПрАТ «ЧУМАК» – це переробка, виробництво та реалізація томатної пасти, кетчупів, майонезу, макаронів, соусів, приправ та соків. Виробничі потужності Компанії розташовані у Каховці Херсонської області України. Продукція Компанії реалізується на внутрішньому ринку України та експортується. Компанія є частиною групи Delmar, що асоційована з Wilmar International Limited, яка займається віджимом олійних культур, переробкою та збутом харчових олій, а також виробництвом спеціальних жирів, продажем рису та зерна [50].

Приватне акціонерне товариство «ЧУМАК» створене відповідно до чинного законодавства України шляхом об'єднання майна Учасників. Товариство здійснює свою діяльність на підставі Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про товариства з обмеженою та додатковою

відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншого чинного законодавства України та статуту підприємства.

Згідно з КВЕДОМ підприємство ПрАТ «ЧУМАК» здійснює такі види господарської діяльності:

10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів

10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів

10.84 Виробництво прянощів і приправ

46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками

80.10 Діяльність приватних охоронних служб

Узагальнену інформацію про ПрАТ «ЧУМАК» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про ПрАТ «ЧУМАК»

Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Чумак»
Скорочена назва	ПрАТ «ЧУМАК»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	24106105
Дата реєстрації	04.05.2000 (23 роки)
Керівник організації	Левчук Андрій Володимирович
Розмір статутного капіталу	699 527 750 грн.
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний вид діяльності: 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів Інші види діяльності: 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів 10.84 Виробництво прянощів і приправ 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками 80.10 Діяльність приватних охоронних служб
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 01042, місто Київ, б.Дружби народів, будинок 19, поверх 4 Тел.: +38 (044) 35 – 407 – 00 Факс: +38 (044) 35 – 407–01 E-mail: kyiv.office@chumak.com Сайт: https://chumak.com/
Перелік засновників юридичної особи	Склад акціонерів товариства визначається згідно з реєстром (переліком) акціонерів, який складається в порядку, визначеному законодавством про депозитарну систему України Частка (%): 100,00%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підприємство ПрАТ «ЧУМАК» з багатьох видів продукції перейшло на повний цикл виробництва: вирощування овочів на полях, перевезення, виробництво тари і упаковки, випуск готової продукції. З грядки до столу споживача продукція проходить кілька етапів підготовки: мийки, чищення, стерилізації або теплової обробки. При цьому сучасне обладнання і налагоджені процеси допомагають зберігати всі корисні вітаміни, мінерали та мікроелементи.

Виробничі потужності компанії розташовані на ланах, тож щойно зібраний врожай вже за годину може дістатися заводу. Унікальне розташування компанії на півдні України, досвід та дбайлива переробка гарантують якість продукції.

Підприємство має кілька виробничих напрямів:

I напрям – Виробництво всіляких консервованих овочів, томатної пасти, а також виробництво тари і упаковки.

II напрям – Виробництво таких видів продукції як кукурудза та зелений горошок в жесті-банку власного виробництва і банках СКО та Твіст. Так само підприємство займається заморожуванням при температурі -40°C кукурудзи і зеленого горошку, для подальшої реалізації.

III напрям – Сокове виробництво, на якому відбувається переробка томатів з подальшим використанням у виробництві пастеризованих соків, що дозволяє максимально зберегти всі вітаміни і мікроелементи. Цей напрям займається виробництвом соусів, кетчупів, заправок, маринадів та томатної пасти в упаковці Дойпак.

IV напрям – Олійно-жировий напрям, який займається виробництвом маргарину, майонезу і майонезних соусів, гірчиці, що посідають одне з провідних місць на споживчому ринку України та у мережах закладів ресторанного господарства. На підприємстві ПрАТ «ЧУМАК» вони представлені кількома асортиментними групами та мають стабільний попит серед споживачів.

V напрям – Виробництво макаронних виробів виключно із пшеничного борошна, які зберігаються більше року без помітних змін смакових і харчових властивостей.

ПрАТ «ЧУМАК» в усіх аспектах своєї господарської діяльності керується принципами екологічної безпеки та дотримується вимог природоохоронного законодавства України, а також отриманих документів дозвільного характеру.

На підприємстві ПрАТ «ЧУМАК» розроблені та впроваджені системи менеджменту якості та безпечності харчової продукції, виробничий процес сертифікований на відповідність вимогам ключових стандартів управління DSTU ISO 9001: 2009, DSTU ISO 22000: 2007 і BRC Global. ПрАТ «ЧУМАК» регулярно проходить перевірки клієнтів і незалежні аудити. Також у 2021 році ПрАТ «ЧУМАК» проведено добровільну сертифікацію продукції для розширення ринків збуту, а саме:

– сертифікація органічних кетчупів згідно вимог стандарту міжнародних акредитованих органів сертифікації з органічного виробництва і переробки, який еквівалентний регламентам ЄС № 834/2007 та № 889/2008;

– сертифікація продукції на відповідність вимогам стандарту «Halal» (для мусульманських громад в Україні та постачання в арабські країни) [50].

Виготовлення якісної та достатньої для споживчого ринку кількості продукції досягається завдяки злагодженій організаційній структурі ПрАТ «ЧУМАК» (рис.2.1). Підприємство являє собою успішний приклад поєднання ефективного менеджменту керівництва, передових виробничих технологій і колективу кваліфікованих інженерів, робітників і менеджерів.

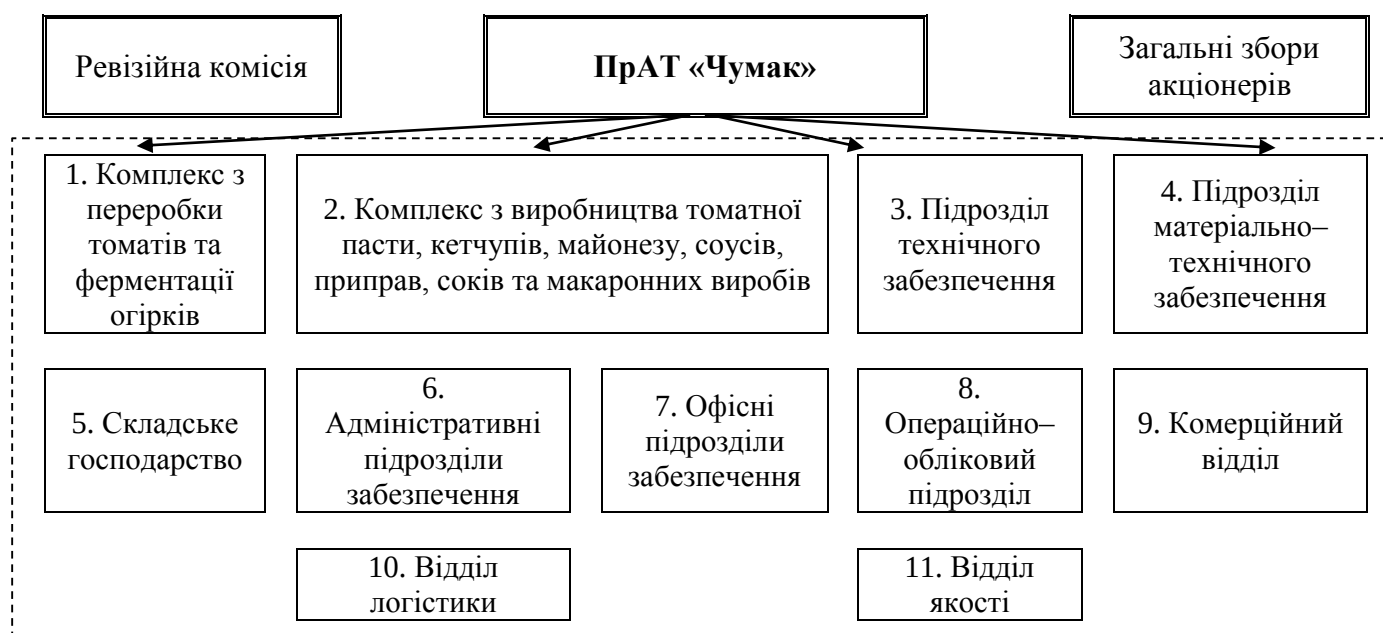


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ПрАТ «ЧУМАК»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура фармацевтичного підприємства ПрАТ «ЧУМАК» має логічне співвідношення рівнів управління та функціональних галузей, які організовані таким чином, щоб забезпечували ефективне досягнення мети. Вона дозволяє якісно та вчасно вживати заходів, необхідних для вирішення певних питань або проблем.

Внаслідок повномасштабного воєнного вторгнення Російської Федерації в Україну, окремі території Харківської, Чернігівської, Сумської, Одеської, Миколаївської, Запорізької та Херсонської областей були окуповані. Тож, після окупації територій Херсонської області, зокрема м. Каховка, де переважно знаходяться активи ПрАТ «ЧУМАК», керівництво прийняло рішення тимчасово припинити виробничу діяльність на власних виробничих потужностях та переорієнтувалося на виробництво продукції на виробничих потужностях третіх сторін. Головним пріоритетом ПрАТ «ЧУМАК» є безпека та захист працівників та їхніх родин. Бізнес-процеси підприємства були реорганізовані з урахуванням існуючих викликів, щоб забезпечити безперервність своєї операційної діяльності.

Однією із стратегічних цілей ПрАТ «ЧУМАК» є збереження своєї присутності на ринку. під брендом «Чумак» і виробляти продукцію, зокрема макаронні вироби, майонези, соуси кондimenti, томатну пасту на виробничих потужностях як українських виробників, що знаходяться на безпечних територіях та не зазнали впливу воєнного вторгнення, так і на потужностях іноземних виробників.

Як приклад, станом на 2022 рік ПрАТ «ЧУМАК» успішно співпрацює з турецьким виробником макаронних виробів та планує розширити асортимент продукції, що виробляється на його виробничих потужностях. Також підприємство отримує продукцію під брендом «Чумак» від українських виробників і реалізовує її в торгових мережах України та дистриб'юторам. Обсяги реалізації такої продукції дозволяють обслуговувати поточні операційні потреби ПрАТ «ЧУМАК» у обігових коштах, підтримувати операційну діяльність та вчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями перед постачальниками, персоналом та зобов'язаннями з податкових та інших обов'язкових платежів (рис.2.2).



Рис. 2.2. Організації, що використовують та продають товари ПрАТ «ЧУМАК»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ПрАТ «ЧУМАК» почали виробництво ВТМ-продуктів для таких національних та міжнародних ритейлерів: АТБ, Метро, WOG, COOP, McDonalds тощо. Всього, протягом 2020 року було запущено 84 нових SKU, в тому числі під брендом Чумак та під ВТМ.

У червні–липні 2022 року обсяг виробництва на потужностях третіх сторін становив 11% від середньомісячного обсягу реалізації за 2021 рік (без врахування експорту). Окрім цього керівництво ПрАТ «ЧУМАК» розглядає можливості та веде переговори щодо розширення асортименту продукції, яка вироблятиметься третіми сторонами під торговою «Чумак», зокрема такі продукти як столовий маргарин, соки в асортименті та фасований рис. У 2022 році укладено договори із 1 закордонним та 7 українськими виробниками щодо виробництва асортименту продукції під торговою маркою «Чумак». З рядом інших виробників проводяться переговори та попередні домовленості.

Головними конкурентами ПрАТ «ЧУМАК» в Україні є: ТОВ «Щедро», ТОВ «ТД «Королівський Смак», ТОВ ФІРМА «ОЛІС ЛТД», ТОВ «Верес», Група компаній Олком, ТОВ «Мошурівський консервний завод», ТМ «Ярка»,

ТМ Київ Мікс, ЗАТ «Олейна», ТОВ «Щедрий Дар», ТОВ «Стожар», ТОВ «Ніжинський консервний завод», ПРАТ ВО «Одеський консервний завод», ТДВ «Сатанівський консервний завод», ТОВ «Пирятинагроконсерв», ТОВ «Миргородський край», ТОВ «ТД «Дельта».

Попри єдину суттєву невизначеність у майбутньому, пов'язану з війною в Україні, керівництво продовжує вживати заходів для мінімізації впливу на ПРАТ «ЧУМАК» і, таким чином, вважає, що застосування припущення про безперервність діяльності є обґрунтованим.

2.2. Діагностика фінансово–економічної діяльності підприємства

ПРАТ «ЧУМАК»

Фінансово-економічний стан підприємства є системним поняттям, що вважається результатом взаємодії усіх елементів комплексу фінансових відносин суб'єкта господарювання, є сполученням виробничо-господарських факторів та зокрема, відзначається системою показників, які характеризуються розміщенням, наявністю та застосуванням фінансових ресурсів.

Основними джерелами інформації для аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства є фінансова звітність, яка являє собою сукупність форм звітності, складених на основі даних фінансового обліку з метою представлення користувачам узагальненої інформації про фінансове становище і діяльність підприємства для прийняття ними визначених ділових рішень [53].

Кожне підприємство, здійснюючи господарську діяльність, вимушене на своєму шляху боротися з кризами, долати труднощі, перешкоди фінансового, організаційного, техніко-технологічного характеру. Класифікація цих проблем на основі чітко визначених ознак дає змогу їх структурувати, шляхом діагностики визначити з них головні, домінуючі, намітити оптимальні шляхи їх розв'язання [67].

Щоб узагальнити показники ефективності господарської діяльності ПрАТ «ЧУМАК» порівняємо їх за останні три роки. Загальну економічну характеристику по підприємству наведемо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «ЧУМАК»

Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	1612080,00	1874341,00	2287984,00	675904,00	41,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1141758,00	1340862,00	1783149,00	641391,00	56,18
Валовий прибуток, тис. грн.	470322,00	533479,00	504835,00	34513,00	7,34
Чистий прибуток, тис. грн.	124444,00	105136,00	43987,00	-80457,00	-64,65
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	508735,50	490455,00	480789,00	-27946,50	-5,49
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	631024,50	725379,50	935869,50	304845,00	48,31
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	657	1059	1257	600,00	91,32
Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн.	327,68	198,34	169,06	-158,62	-48,41
Фондовіддача	3,17	3,82	4,76	1,59	50,18
Фондомісткість	0,316	0,262	0,210	-0,105	-33,41
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	774,33	454,00	386,03	-388,30	-50,15
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	2453,70	1769,92	1820,19	-633,50	-25,82
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	2,55	2,58	2,44	-0,11	-4,30
Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	143	141	149	6	4,50
Матеріаловіддача	1,53	1,49	1,48	-0,05	-3,51
Матеріаломісткість	0,65	0,67	0,68	0,02	3,64
Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	10,92	8,65	3,10	-7,81	x
Рентабельність оборотних активів, %	2,59	2,12	0,76	-1,83	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи основні показники господарської діяльності ПрАТ «ЧУМАК» за 2019–2021 роки необхідно відзначити, що вартість реалізованої продукції значно зросла, якщо у 2018 році значення показника становило 1 612 080,00 тис грн, то у 2021 році показник становить 2 287 984,00 тис грн, відповідно спостерігається позитивна динаміка збільшення показника на 675 904,00 тис грн. в абсолютних

показниках та на 41,93% у відносних показниках. Збільшення вартості реалізації продукції вплинуло на собівартість реалізації продукції, адже собівартість та рівень виробничих витрат зростає із 1 141 758,00 тис грн у 2019 році до рівня 1 783 149,00 тис грн. у 2021 році. Зростання собівартості негативно впливає на валовий та чистий прибуток ПрАТ «ЧУМАК» у досліджуваному періоді, але вказує на те що підприємство використовує якіснішу сировину для виготовлення продукції, таким чином повністю задовольняючи потреби споживачів.

Слід відмітити зниження середньорічної вартості основних засобів підприємства, якщо у 2019 році показник становив 508 735,50 тис грн, то у звітному році значення показника становило 480 789,00 тис грн, тобто показник зменшився на 27 946,50 тис грн у абсолютному вимірі та 5,49% у відносних показниках та засвідчує зниження виробничого капіталу, модернізації основних засобів підприємства. Амортизація основних засобів на ПрАТ «ЧУМАК» розраховується лінійним методом із метою рівномірного віднесення їхньої первісної вартості на ліквідаційну вартість протягом розрахованого строку їх корисної служби. Рентабельність основних засобів протягом аналізованого періоду знижується: у 2019 році – 10,92; у 2020 році – 8,65; у 2021 році – 3,10. Тобто у 2021 році підприємство одержало 3,10 грн. прибутку в розрахунку на 1 грн основних виробничих засобів, що на 7,81 грн менше ніж у 2019 році. Можливо, на підприємстві залишилося застаріле обладнання, яке зменшує ефективність виготовлення продукції, а тому зменшує прибуток.

Досліджуючи дані представлені у таблиці 2.2, необхідно відмітити зростання середньорічної вартості оборотних активів підприємства у 2021 році, відповідне значення показника збільшилося на 304 845,00 тис грн порівняно з 2019 роком. Зокрема, приріст показника спостерігається із значення 631 024,50 тис грн у 2019 році до рівня 935 869,50 тис грн у 2021 році, при цьому відносний приріст показника становив 48,31%. Тривалість одного обороту оборотних активів у 2021 році становить 149 дні, що на 6 днів більше ніж в 2019 році та свідчить про збільшення оборотності оборотних активів на 4,5%. Щодо коефіцієнта оборотності оборотних активів, то у 2021 році даний показник зменшився на 0,11 або 4,3% та становить 2,44, що вказує на зниження кількості оборотів оборотних активів у чистій виручці від реалізації продукції.

Щодо показника фондівдачі, то він вказує, що у 2019 році кожна гривня, вкладена в основні засоби, принесла підприємству 3,17 грн виручки. У 2020 році ефективність використання основних засобів збільшується і становить 3,82 грн. У 2021 році відбувається значне підвищення ефективності використання основних засобів, і на кожную гривню основних засобів, залучену до операційного процесу підприємства, було виготовлено продукції та надано послуг на суму 4,76 грн.

Фондомісткість є оберненим показником до фондівдачі і становить протягом 2019–2021 років має тенденцію до зниження: у 2019 році – 0,316; у 2020 році – 0,262; у 2021 році – 0,210. Це означає, що 0,210 грн. від вартості основних засобів припадає на 1 грн. обсягу виробленої продукції, основні фонди організації використовуються більш менш ефективно. Фондоозброєність знизилась у 2021 році порівняно з 2019 роком на 388,30 тис грн або на 50,15 %, що є негативною тенденцією, адже визначає частку вартості основних засобів, яка припадає на одного працівника промислово–виробничого персоналу і характеризує ступінь його озброєності виробничими засобами.

Середньооблікова чисельності працівників змінювалася обґрунтовано до потреби у робітниках для виконання робіт і у 2019 році становила 657 осіб, в 2020 році – 1 059 осіб, а в 2021 році – 1 257 осіб. Проте не дивлячись на збільшення чисельності працівників, продуктивність праці персоналу з кожним роком знижувалася, що свідчить про погіршення використання трудових ресурсів. Також варто зазначити, що відповідно їй зменшилась середньорічна оплата праці одного працівника, припустимо що таке зниження відбулося через перехід основного виробництва на неповний робочий день або навіть тиждень, через що відбувалися простой.

Збереження та ефективність використання майна мають пріоритетне значення для забезпечення безперервного процесу суспільного відтворення, стійкого фінансового стану підприємств, нагромадження національного багатства країни. Як способи і прийоми дослідження в процесі аналізу майна підприємства використовується побудова аналітичного балансу-нетто, вертикальний, горизонтальний і факторний аналіз тощо.

Оскільки майно є складовою загального капіталу підприємства було досліджено значення необоротного і оборотного капіталу для досягнення високого

рівня рентабельності капіталу підприємства. Управління майном підприємства має на меті створення ефективної інформаційної системи для внутрішнього управління фінансовими ресурсами підприємства та забезпечення динаміки зростання рентабельності капіталу [40].

Характеристику показників майнового стану ПрАТ «ЧУМАК» наведено в таблиці 2.3. Майно підприємства складається з основних засобів та оборотних коштів, а також цінностей, вартість яких відображена в балансі підприємства.

Таблиця 2.3

Характеристика майна ПрАТ «ЧУМАК» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	537542	46,54	491455	37,10	526998	33,66	-10544	-1,96	-12,87
в т.ч. основні засоби	490455	42,46	471123	35,57	499363	31,90	8908	1,82	-10,56
2. Оборотні активи	617579	53,46	833180	62,90	1038559	66,34	420980	68,17	12,87
в т.ч. запаси	252992	21,90	362814	27,39	437145	27,92	184153	72,79	6,02
дебіторська заборгованість	335249	29,02	404970	30,57	548193	35,02	212944	63,52	5,99
грошові кошти	29338	2,54	65396	4,94	53221	3,40	23883	81,41	0,86
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	300118	25,98	406872	30,72	447440	28,58	147322	49,09	2,60
в т.ч. зареєстрований капітал	713481	61,77	713481	53,86	713481	45,57	0,00	0,00	-16,19
нерозподілений прибуток	475217	41,14	368463	27,82	327895	20,94	-147322	-31,00	-20,20
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	13491	1,17	9720	0,73	29703	1,90	16212	120,17	0,73
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	841512	72,85	908043	68,55	1088414	69,52	246902	29,34	-3,33
БАЛАНС:	1155121	100,0	1324635	100,0	1565557	100,0	410436	35,53	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки. Станом на кінець звітного року підприємство має загальну вартість майна у розмірі 1 565 557,00 тис грн. вартість майна підприємства у порівнянні з 2019 роком збільшилась на 410 436,00 тис грн або на 35,53%. Дане збільшення відбулось за рахунок збільшення оборотних активів. Найбільшу питому вагу у структурі майна займають оборотні активи та у 2021 році порівняно з 2019 роком складають 66,34% або 1 038 559,00 тис грн.

Оборотні активи підприємства представлені запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами. Вартість запасів підприємства у 2021 році зросла на 184 153,00 тис грн порівняно 2019 роком. Вартість дебіторської заборгованості зросла на 63,53%, що відіграє значну роль у збільшенні фінансової міцності підприємства. Кількість грошових коштів також значно зросла, тобто у 2019 році вона становила 29 338,00 тис грн., а у 2021 році – 53 221,00 тис грн що більше на 23 883,00 тис грн або 81,41%. Отже, оборотні активи підприємства, в цілому, відображають позитивну тенденцію.

Необоротні активи ПрАТ «ЧУМАК» представлені в табл. 2.3 основними засобами. Частка основних засобів у 2021 році дещо збільшилася у порівнянні з 2019 року та становить 499 363,00 тис грн. Такий стан показує прогресивність та технічний стан основних засобів, тобто визначають потенційні можливості виробництва, його потужність.

Основними джерелами формування коштів підприємства у 2021 році було зростання власного капіталу на 49,09% або 147 322 тис грн, що свідчить про наявність власних коштів завдяки яким підприємство здійснює свою діяльність та безпосередню кредитоспроможність. Варто відзначити, що зареєстрований капітал протягом досліджуваних років залишався без змін і становив 713 481,00 тис грн. Нерозподілений прибуток мав тенденцію до зниження: у 2019 році - 475217,00 тис грн, у 2020 році - 368463,00 тис грн, у 2021 році - 327895,00 тис грн, який залишився у підприємства після сплати всіх податків, виплати дивідендів і відрахувань до резервного капіталу.

Довгострокові зобов'язання підприємства щорічно збільшувалися і порівняно з 2019 роком у 2021 році становили 29 703,00 тис. грн або 1,90% у загальній структурі пасивів, припустимо таке зростання відбулося через збільшення довгострокових кредитів банків. Щодо поточних зобов'язань підприємства, бачимо що у 2021 році становлять 1 088 414,00 тис грн, що більше на 246 902,00 тис грн порівняно з 2019 роком. Згідно балансу, найбільшу частку серед поточних зобов'язань підприємства займають поточні зобов'язання за розрахунками за товари, роботи та послуги. Розрахунки зі страхування, оплати праці та поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами тощо.

Фінансова діагностика діяльності підприємства є головним методом забезпечення платоспроможності та прибуткової діяльності підприємства. На основі отриманих результатів діагностики керівники різних рівнів приймають управлінські рішення, розробляється стратегія розвитку підприємства.

Діагностика фінансової діяльності та фінансового стану будь-якого підприємства, відіграє надзвичайну важливість, адже через визначення поточних фінансових показників підприємство формуватиме стратегію власного розвитку, що дасть можливість, орієнтуючись на поточні показники фінансового стану, забезпечити зростання ефективності діяльності підприємства у перспективному періоді [39].

Для більш детального аналізу фінансового стану ПрАТ «ЧУМАК» досліджено економічні результати його діяльності, а саме: дохід, чистий дохід, чистий прибуток (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
ПрАТ «ЧУМАК», тис грн

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1612080,00	1874341,00	2287984,00	675904,00	41,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1141758,00	1340862,00	1783149,00	641391,00	56,18
Валовий: прибуток (збиток)	470322,00	533479,00	504835,00	34513,00	7,34
Інші операційні доходи	-	-	-	-	-
Адміністративні витрати	78214,00	81952,00	74669,00	-3545,00	-4,53
Витрати на збут	214887,00	233566,00	312224,00	97337,00	45,30
Інші операційні витрати	74906,00	38908,00	34480,00	-40426,00	-53,97
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	102315,00	179053,00	83462,00	-18853,00	-18,43
Інші фінансові доходи	5575,00	829,00	47,00	-5528,00	-99,16
Інші доходи	53034,00	36921,00	2818,00	-50216,00	-94,69
Фінансові витрати	3120,00	13599,00	31644,00	28524,00	у 9 разів
Інші витрати	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	157804,00	129362,00	54683,00	-103121,00	-65,35
Витрати з податку на прибуток	33360,00	24226,00	10696,00	-22664,00	-67,94
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	124444,00	105136,00	43987,00	-80457,00	-64,65

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані таблиці 2.4, бачимо що витрати підприємства за 2021 рік значно зросли порівняно з попередніми роками, так адміністративні витрати зросли на 4,53% та у поточному році становлять 74 669 тис грн, що на 3 545 тис грн більше ніж у 2019 році, що пов'язане із збільшенням суми витрат на адміністративні потреби за аналізовані роки але зауважимо їх збільшення спричиняє зменшення величини чистого доходу підприємства.

Щодо витрат на збут, то у 2021 році вони складають 97 337,00 тис грн, що більше ніж у 2019 році на 45,30%, що може бути спричинено значним транспортуванням готової продукції не лише по території України, а також країн Європи. У 2021 році на ПрАТ «ЧУМАК» зменшились інші операційні витрати, що призвело до того, що прибуток від операційної діяльності у поточному році становив 83 462,00 тис грн, що менше порівняно з 2019 роком на 18 853,00 тис грн або 18,43%.

Досліджуючи фінансові витрати підприємства, бачимо що у 2021 році вони значно зросли порівняно з 2019 роком та складають 31 644,00 тис грн, що на 28 524,00 тис грн більше, однозначно, що це витрати на проценти та інші витрати підприємства, пов'язані із запозиченням коштів. Витрати з податку на прибуток змінювалися відповідно до зменшення фінансового результату до оподаткування: у 2019 році – 33 360,00 тис грн, у 2020 році – 24 226,00 тис грн, у 2021 році – 10 696,00 тис грн.

Інші фінансові доходи протягом аналізованих років мали тенденцію до зниження: у 2019 році -5 575,00 тис грн, у 2020 році – 829,00 тис грн, у 2021 році – 47,00 тис грн, зазначимо що у 2019 році ПрАТ «ЧУМАК» стала частиною Delta Wilmar - української філії Wilmar International, однієї з найбільших агропромислових компаній в Азії. Що стосується інших доходів, то вони також зменшилися і у поточному році становлять 2 818,00 тис грн, що на 94,69% менше ніж у 2019 році.

Провівши аналіз механізму формування фінансових результатів діяльності ПрАТ «ЧУМАК», можемо відмітити зростання чистого доходу від реалізації продукції на 675 904,00 тис грн у 2021 році порівняно з 2019 роком. Відповідно спостерігається збільшення валового прибутку на 34 513,00 тис. грн. або на 7,34%,

що у 2021 році становить 504 835,00 тис грн. Але чистий прибуток у 2021 році становить 43 987,00 тис грн та порівняно з 2019 роком зменшився на 80 457,00 тис грн або 64,65%. Припустимо таке зниження чистого прибутку було пов'язане з виходом на нові міжнародні ринки, тобто спричинене зростанням витрат на аналіз нового потенційного ринку, забезпеченням якості продукції та послуг, розширення основного виробництва як наслідок використання сучасного обладнання для виробництва продукції та збільшення штату працівників, організація логістики зовнішньоекономічної діяльності підприємства тощо.

Необхідно відзначити, що фінансовий стан підприємства також характеризують важливі його показники ліквідності та платоспроможності. Здійснимо аналіз даних показників та узагальнимо результати дослідження. Ключові показники фінансової стійкості ПрАТ «ЧУМАК» відобразимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану ПрАТ «ЧУМАК»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р
	2019	2020	2021	
				+,—
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,73	0,92	0,95	0,22
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,43	0,52	0,55	0,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,07	0,05	0,01
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,53	0,63	0,66	0,13
Коефіцієнт автономії	0,26	0,31	0,29	0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,35	0,44	0,40	0,05
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,74	0,69	0,71	-0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,75	-0,18	-0,11	0,63
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	-1,13	-4,85	-8,77	-7,64
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,36	0,45	0,41	0,05
Фінансовий леверидж	2,85	2,26	2,50	-0,35
Валова рентабельність, %	41,19	39,79	28,31	-12,88
Рентабельність операційної діяльності, %	6,78	10,56	3,79	-2,99
Рентабельність господарської діяльності, %	8,23	6,15	1,97	-6,26

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи показники ліквідності майна ПрАТ «ЧУМАК» бачимо, що коефіцієнт загальної ліквідності як на початок, так і на кінець звітного періоду

показник менше нормативного значення, але у 2021 році цей показник дорівнює 0,95 і більше порівняно з 2019 роком на 0,22, тобто у підприємства є реальна можливість покриття поточних зобов'язань за рахунок його оборотних засобів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за 2018–2020 роки також мав тенденцію до зростання: у 2019 році – 0,43; у 2020 році – 0,52; у 2021 році – 0,55, що свідчить про те, що підприємство може погасити поточні зобов'язання за рахунок очікуваних фінансових надходжень від покупців за відвантажену продукцію.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за аналізовані роки мав тенденцію до коливання: у 2019 році – 0,03; у 2020 році – 0,07; у 2021 році – 0,05. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності є меншим за норматив, як в поточному, так і в минулих роках. Та не дивлячись на таку ситуацію, це не є «критично» для підприємства, оскільки на практиці незначна вірогідність того, що всі кредитори підприємства в один і той же час вимагатимуть повернення поточної заборгованості.

Здійснений аналіз свідчить про динаміку зростання коефіцієнту автономії, який показує, яку частину активів підприємство має змогу профінансувати за власні кошти. У 2021 році показник зріс на 0,03 порівняно із 2019 роком, що показує незначну, однак позитивну тенденцію на підприємстві та у звітному році становить 0,29. Значення показника є вищим за нормативне, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості ПрАТ «ЧУМАК».

Коефіцієнт фінансової стабільності у 2021 році порівняно з 2019 роком зріс на 0,05 і становить 0,40 та вказує на те, що підприємство має досить середні рівень фінансової стійкості та відповідно частково залежить від зовнішніх фінансових джерел.

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу відображає частину робочого капіталу, яка перебуває у вільному обороті даного підприємства і дає можливість вільно та безперервно маневрувати даними фінансовими ресурсами. На ПрАТ «ЧУМАК» відбувається збільшення даного показника, але від'ємні значення протягом 2019- 2021 років засвідчують низьку ефективність використання робочого капіталу та низьку фінансову спроможність досліджуваного підприємства у визначений період.

Показник співвідношення залученого та власного капіталу показує домінування позикового капіталу ПрАТ «ЧУМАК» та орієнтування виключно на позикові кошти даного підприємства. Показники рентабельності характеризують ефективності роботи підприємства у цілому, дохідність різних напрямів діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат. Вони більш широко ніж прибуток, відображають, остаточні результати господарювання та ефективність використання ресурсів підприємства. Рентабельність операційної діяльності показує суму прибутку, одержану в розрахунку на 1 грн. цих витрат. Тобто у 2021 році підприємство на 1 грн. витрат отримало 3,79 грн прибутку, що менше на 2,99 грн порівняно з 2019 роком та свідчить про неефективність операційних витрат, пов'язаних з формуванням виробничої собівартості, загальногосподарським управлінням і збутовою діяльністю та іншими операційними витратами. Показник рентабельності господарської діяльності дозволяє стверджувати, що у 2021 році привабливість підприємства є доволі низькою, адже складає 1,97%, що на 6,26% менше ніж у 2019 році.

Загалом, фінансово-економічний стан ПрАТ «ЧУМАК» потребує покращення. Більшість важливих для ефективної діяльності підприємства показників показують негативну тенденцію, а отже, відображають погіршення стану підприємства. ПрАТ «ЧУМАК» характеризується зростанням витратомісткості діяльності, що негативно позначилося на формуванні фінансових результатів. Водночас, більшість показників ліквідності та фінансової стійкості відповідають нормативним значенням, що свідчить про стійкість фінансового стану ПрАТ «ЧУМАК».

Управління фінансової стійкістю підприємства належить до найбільш важливих економічних проблем у сучасних умовах, оскільки недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства та відсутності в нього коштів для розвитку виробництва, а надмірна перешкоджатиме розвитку, обтяжуючи витрати підприємства зайвими запасами та резервами. Крім того, неплатоспроможність одного підприємства може спричинити ланцюгову реакцію всіх контрагентів [54].

Отже, діагностика фінансової стійкості підприємства необхідна і досить складна робота, що вимагає знання методик зовнішнього та внутрішнього аналізу, оперативних та поглиблених досліджень, вміння відібрати з безлічі безсистемно пропонованих необхідний мінімум показників, надати їм системного звучання, правильно оцінити динамічні зміни, робити факторний аналіз тощо.

2.3. Аналіз ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ЧУМАК» та її оцінка

Дослідивши господарську діяльність ПрАТ «ЧУМАК», зауважимо що підприємство у своїй діяльності використовує стратегію диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності, адже спрямоване на розширення основних напрямків бізнесу за товарами та територіями, поступово удосконалює використовувані технології при виробництві продукції та відкриває нові ринки збуту

Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності дає змогу підприємствам якнайкраще використовувати ресурсний потенціал, забезпечувати стабільне соціальне та економічне середовище, досягти максимально можливого коефіцієнту використання виробничих потужностей, зменшити ризики комерційної діяльності, відокремити різні сфери діяльності та уникнути залежностей від умов ринкової кон'юнктури та мінімізувати ці ризики у разі нестабільності зовнішнього середовища в майбутньому.

Для оцінки стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ЧУМАК» на внутрішньому та зовнішньому ринках застосуємо теорію маркетингового міксу, а саме оцінимо такі засоби забезпечення конкурентоспроможності підприємства як товар, ціна, місце та просування.

Розглянемо головний елемент мікс–маркетингу для суб'єкта господарювання - товар (продукт). Завдяки реалізації якісних товарів з власної виготовленої сировини ПрАТ «ЧУМАК» втримує конкурентні переваги на ринку. Постійно

аналізуючи потреби клієнтів підприємство велику увагу приділяє асортименту товарів, які продаються у торговельних центрах, намагається його формувати та розподіляти в залежності від особливостей та уподобань різних регіонів України та зовнішніх ринків збуту.

Одними з перших ПрАТ «ЧУМАК» запустило найбільший завод для переробки томатів на місці старого консервного заводу у Скадовську, а потім й у м. Каховка. Це єдина фабрика в Україні з повним циклом виробництва – від свіжих томатів до кінцевого продукту. Тож, ПрАТ «ЧУМАК» являється єдиним виробником томатного соку зі свіжих томатів, а не з томатного концентрату.

Проведемо аналіз реалізації за видами продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках, а також розглянемо виручку від реалізації за географічними регіонами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз реалізації за видами продукції ПрАТ «ЧУМАК»

№	Показники	Роки			Відхилення 2021 року до 2019 року	
		2019	2020	2021	+/-	%
1.	<i>Виручка від реалізації за географічними регіонами, тис грн</i>					
1.1	Внутрішній ринок	1 323 458,00	1 500 713,00	1 917 697,00	594 239,00	44,90
1.2	Експорт	288 622,00	373 628,00	370 287,00	81 665,00	28,29
	Всього доходів від реалізації	1 612 080,00	1 874 341,00	2 287 984,00	675 904,00	41,93
2.	<i>Реалізація за видами продукції, тис грн</i>					
2.1	Майонез	285 982,00	349 491,00	582 527,00	296 545,00	103,69
2.2	Кетчуп	418 115,00	424 770,00	490 589,00	72 474,00	17,33
2.3	Пряні соуси	234 710,00	299 024,00	403 961,00	169 251,00	72,11
2.4	Томатна паста	310 381,00	346 549,00	366 676,00	56 295,00	18,14
2.5	Макаронні вироби	232 844,00	228 537,00	246 359,00	13 515,00	5,80
2.6	Томатні соуси	53 645,00	54 248,00	81 198,00	27 553,00	51,36
2.7	Інше (маргарин, олія)	14 319,00	74 953,00	57 412,00	43 093,00	у 3 рази
2.8	Консервація	34 531,00	77 460,00	43 197,00	8 666,00	25,10
2.9	Фруктово-ягідна продукція	27 553,00	19 309,00	16 065,00	-11 488,00	-41,69
	Всього доходів від реалізації	1 612 080,00	1 874 341,00	2 287 984,00	675 904,00	41,93

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можемо зробити висновки, що за географічними регіонами найбільше продукції ПрАТ «ЧУМАК» споживається на внутрішньому

ринку, що у грошовому виразі в 2021 році становить 2 287 984,00 тис грн або на 41,93% більше порівняно з 2019 роком. Щодо експорту, то у 2021 році виручка сягає 370 287,00 тис грн, що на 81 665,00 тис грн більше ніж у 2019 році, але варто зауважити менше ніж у 2020 році.

За видами продукції найбільшим попитом користується майонез, що протягом аналізованих років мав тенденцію до зростання: у 2019 році - 285 982,00 тис грн, у 2020 році - 349 491,00 тис грн, у 2021 році - 582 527,00 тис грн. ПрАТ «ЧУМАК» виготовляє майонези «Справжній» та «Прованс» у м'яких упаковках по 200 мл, що є вдалим конкурентним кроком. У 2020 році лінійка продуктів була розширена двома смаками: «Справжній легкий» та «Апетитний». Пізніше ці майонези були представлені ще й у відерцях по 1 кг і 2 кг, що зробило продукти більш цікавими для закладів громадського харчування. У травні 2021 року стартувала оновлена лінійка кухарських майонезних соусів, тобто споживачам було запропоновано чотири різних смаки: класичний, з овочами, зі спеціями, з травами. Майонезні соуси мали великий успіх на ринку України.

Що стосується кетчупа та томатних паст, то у 2021 році обсяг їх реалізації стрімко зріс на 72 474,00 тис грн та 56 295,00 тис грн, і становить відповідно 490 589,00 тис грн та 366 676,00 тис грн порівняно з 2019 роком. Варто зазначити, що підприємство пропонує споживачам кетчуп із жовтих херсонських томатів, унікальний продукт на світовому ринку кетчупів. ПрАТ «ЧУМАК» пропонує споживачам томатну пасту в зручній упаковці Tetra Classic. «Томатна пірамідка» завдяки високій якості та неперевершеному смаку є найпопулярнішою упаковкою томатної пасти в Україні, тому що є оптимальною одноразовою порцією томатної пасти для багатьох українських страв. Також у 2021 році слід відмітити зростання попиту на пряні соуси, реалізація яких становить 403 961,00 тис грн, що на 72,11% або 169 251,00 тис грн більше ніж у 2019 році.

Найменшою популярністю серед споживачів характеризується плодово-ягідна продукція, обсяги реалізації якої зменшилися на 11 488,00 тис грн або 41,69% порівняно з 2019 роком і у 2021 році становить 16 065,00 тис грн. Всього у

2022 році було реалізовано продукції на 2 287 984,00 тис грн, що на 675 904,00 тис грн або 41,93% більше ніж у 2019 році.

Для переробки томатів та виготовлення продукції на заводі ПрАТ «ЧУМАК» використовуються обладнання та технології провідних європейських виробників, що забезпечує виключну ефективність переробки томатів та високу якість продукції. Система контролю безпечності виготовлених сировини та товарів в ПрАТ «ЧУМАК» складається з трьох рівнів, що наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Система контролю безпечності виготовлених сировини та товарів в
ПрАТ «ЧУМАК»

Контроль на виробництві	
В цехах виробництва продукції виконуються жорсткі санітарні норми харчового підприємства – дезінфекційні бар'єри при вході, стерилізація інвентарю і обладнання за допомогою ультрафіолету, безконтактна санітарна обробка рук співробітників, робота у спеціальному захисному одязі, постійний лабораторний контроль санітарного стану.	
ПрАТ «ЧУМАК» використовує ультрафіолетову стерилізацію всього інвентарю, яким користуються співробітники при виробництві продукції.	
❖	З метою контролю безпеки та якості продукції на виробничих потужностях проводяться аудити якості згідно з вимогами міжнародних стандартів.
❖	Особлива увага приділяється постачальникам сировини – вони повинні відповідати мінімум 75% критеріїв аудиту, будь-який продукт ПрАТ «ЧУМАК», який купується на полицях магазинів, проходить детальні лабораторні випробування.
Контроль при транспортуванні	
❖	Ретельно виконуються вимоги для транспортування продукції – це надзвичайно важливо, адже якщо на полиці щойно вироблений товар зберігається при правильній температурі, але транспортувався при неприпустимих температурних умовах – він може бути зіпсований.
❖	Використовуються спеціальні пристрої фіксації температурних режимів для постійного контролю температурних режимів під час транспортування продукції клієнтам.
Контроль в торговельному центрі	
❖	У торгових центрах (магазинах) температурний режим перебуває під постійним контролем автоматичної системи моніторингу, крім того регулярно фіксуються показники температури, терміни зберігання і реалізації продукції.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Наступним важливим елементом мікс–маркетингу є ціна. ПрАТ «ЧУМАК» ставить перед собою амбіційну мету – стати ціновим лідером ринку. Забезпечення стабільно низьких цін для покупців є одним із ключових пріоритетів компанії. Для успішного досягнення цієї цілі було переглянуто та внесено зміни до двох інструментів ціноутворення, а саме звірки цін та встановлення регіональних цін.

Діяльність компанії спрямована на задоволення потреб як лояльних клієнтів, що постійно купують продукцію в магазині, так і професійних клієнтів, для яких одним з найважливіших факторів є ціна товару, від якої безпосередньо залежить розвиток бізнесу.

Наступним інструментом забезпечення конкурентоспроможності є просування. В умовах війни дуже складно планувати подальший розвиток підприємства, особливо на довгострокову перспективу. ПрАТ «ЧУМАК» є гнучкими у прийнятті рішень щодо застосування засобів просування бренду в умовах військового стану та у прийнятті рішень щодо управління ризиками.

ПрАТ «ЧУМАК» просуває продукцію у віртуальному просторі, який допомагає створити імідж бренду та сформуванню відповідного ставлення цільової аудиторії до нього. ПрАТ «ЧУМАК» використовує такі методи інтернет маркетингу, як пошукова оптимізація (SEO), маркетинг в пошукових системах (SEM), контент-маркетинг, маркетинг впливу, автоматизація контенту, маркетинг на основі даних, маркетинг в електронній комерції, маркетинг в соціальних мережах (SMM), соціальні мережі оптимізація (SMO), прямий маркетинг по електронній пошті, медійна реклама, електронні книги, оптичні диски та ігри стають все більш поширеними в нашій прогресивній технології (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура основних елементів комплексу просування в Інтернеті

Методи інтернет маркетингу	
Реклама	Медійна (банерна) реклама, контекстна (пошукова) реклама, впливаючі вікна, рекламні заставки
Зв'язки з громадськістю	Публікація в Інтернет-ЗМІ, онлайн-конференції, формування думки в блогосфері, в соціальних мережах та на тематичних форумах, інформація на корпоративному сайті, ведення корпоративного блогу та аккаунтів у соціальних медіа
Особисті продажі	Онлайн-презентації, Інтернет-каталоги, сайт
Прямий маркетинг	Електронна пошта, електронні розсилання, Інтернет-каталоги за запитом, покупки в Інтернеті, пошукова оптимізація, дошки оголошень

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Боротьба за клієнта завжди була однією з стратегічних цілей бізнесу, адже в основному утримання існуючих клієнтів обходиться дешевше, ніж залучення

нових. А високий рівень довіри до бренда перетворює задоволених покупців у повторних покупців.

Тож, на сьогодні для ПрАТ «ЧУМАК» Інтернет став універсальним інструментом для просування продукції на ринку. Наразі споживач не зробить покупку, не вивчивши спочатку відгуки про продукт і про компанію - виробника в мережі. Моніторинг соціальних мереж дозволяє оперативно реагувати на потреби аудиторії, а також надає необхідну інформацію для прийняття рішення про те, як ПрАТ «ЧУМАК» варто функціонувати в соціальних медіа просторах. Саме тому підприємство використовує інтернет-технології в просуванні бренду, адже це значно допомагає обійти конкурентів і збільшити свій прибуток.

Аналіз конкурентних переваг оцінимо за допомогою SWOT-аналізу, виділивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для ПрАТ «ЧУМАК» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ПрАТ «ЧУМАК»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Mi	Pmi	Mi*Pmi	Фактори	Zi	Pzi	Zi*Pzi
1. Зниження податкового тиску	8	0,7	5,6	1. Посилення податкового тиску	8	0,3	2,4
2. Зростання грошових доходів населення	6	0,6	3,6	2. Посилення позицій конкурентів	5	0,4	2
3. Розширення ринків збуту	7	0,7	4,9	3. Державне регулювання цін	9	0,3	2,7
4. Перехід на повний цикл виробництва.	9	0,8	7,2	4. Збільшення політичної нестабільності в країні	7	0,2	1,4
5. Залучення інвестицій	8	0,4	3,2	5. Підвищення відсотків по кредитах	6	0,6	3,6
6. Ринкові перетворення в країні.	8	0,6	4,8	6. Згортання ринкових перетворень	7	0,4	2,8
Разом	46	—	29,3	Разом	42	—	14,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з табл. 2.6 зовнішні можливості (29,3 балів) оцінюються вище, ніж загрози (14,9 балів). Це означає, що підприємство буде позиціонувати у лівій половині матриці SWOT-аналізу.

Більш детально ознайомитися з можливостями та загрозами підприємства ми можемо побудувавши матрицю SWOT, яка зображена на рис 2.3. Оскільки на першому етапі аналізу було виявлено першочергову важливість для підприємства

в використанні зовнішніх можливостей, то головні дії ПрАТ «ЧУМАК» повинні відповідати тим, що сформовані в лівій частині SWOT–матриці.

	Можливості	Загрози
	1. Розширення сегменту ринка за рахунок надання якісніших продовольчих товарів. 2. Активне просування товарів на ринку, постійне розширення регіону обслуговування через організацію філіалів та складів в інших містах.	1. Поява нових ритейлерів на ринку України. 2. Нестабільність економічної та політичної ситуації. 3. Неплатоспроможність споживачів. 4. Високі орендні ставки. 5. Екологічні проблеми.
Сильні сторони 1. Займає значну частку на внутрішньому ринку, надаючи значний асортимент продукції населенню. 2. Зарубіжний досвід керування компанією та високий позитивний імідж. 3. Позитивні відносини з державою та налагоджені зв'язки з громадськістю, співпраця з зарубіжними та національними контрагентами. 4. Високий рівень якості продукції та наявність сертифікатів на неї.	1. Ефективне управління витратами та зниження собівартості продукції. 2. Своєчасне виконання замовлення та регулярна і часта доставка товарів. 3. Постійний контроль за асортиментом у роздрібних клієнтів та запровадження системи активного мерчандайзингу. 4. Розробка системи активного управління дебіторською заборгованістю, основою якої є забезпечення повернення коштів, наданих роздрібним підприємствам у якості комерційного кредиту.	1. Задля покращення економіки України держава повинна діяти в таких головних напрямках: розробка більш досконалої фіскальної політики, внесення дієвих змін до Податкового кодексу, внутрішнє регулювання внутрішнього ринку та зменшення його тіньової частини, валютно–кредитне регулювання та інше.
Слабкі сторони 1. Небезпечне територіальне розташування (Херсонська область) через повномасштабне вторгнення Російської Федерації та територію України.	1. Конкурентний тиск аналогічних підприємств. 2. Тиск покупців, що прагнуть максимально знизити ціни на товари.	1. Вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності дозволить підприємству збільшити конкурентоспроможність та вийти на нові ринки, охопити більше сегментів, і як результат отримати економічну вигоду.

Рис. 2.3. Матриця SWOT для ПрАТ «ЧУМАК»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Варто зауважити, що підприємство у своїй діяльності найчастіше стикається з такими проблемами як конкурентний тиск аналогічних підприємств та тиск покупців, що прагнуть максимально знизити ціни на товари. Можемо стверджувати, що ПрАТ «ЧУМАК» забезпечує високоякісними товарами широкого асортименту різні категорії населення для задоволення їхнього попиту

на дані товари. Також підприємство виконує соціально–економічну роль, адже приносить в державний бюджет України чималі кошти.

Визначивши можливості та загрози, які впливають на господарську діяльність ПрАТ «ЧУМАК», варто визначити яку частку займає підприємство на ринку. Тому скористаємося матрицею портфельного аналізу «Мак–Кінсі».

Суть методики, котра лежить в основі побудови матриці «Мак–Кінсі» полягає в тому, що привабливість галузі залежить не тільки від темпів її зростання, а конкурентоспроможність СГЗ зумовлюється не тільки його часткою на ринку. Для визначення маркетингових стратегій відносно кожного СГЗ за матрицею Мак–Кінсі використовується певна сукупність економічних показників. В результаті матриця характеризується як багатофакторна, що значно підвищує рівень її обґрунтованості [6].

Привабливість ринків можна визначити через ступінь відповідності стану факторів ринкового середовища можливості реалізації економічних інтересів підприємств, пов'язаних з виходом та стратегіями їх діяльності на товарних ринках (табл.2.10). Кожен виробник прагне охопити певну категорію споживачів, оскільки значна їх диференціація обмежує як нужди, так і потреби окремих груп споживачів. Тому, підприємства прагнуть завоювати, розширити чи утриматись в певній ніші ринку, орієнтуючись на певні сегменти ринку, тобто дотримується сегментаційного маркетингу.

Таблиця 2.10

Оцінка привабливості ринку ПрАТ «ЧУМАК»

<i>СГЗ – 1 (Майонез)</i>				<i>СГЗ – 2 (Кетчуп)</i>			<i>СГЗ – 3 (Пряні соуси)</i>		
Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання попиту	0,2	5	1,0	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75
Динаміка географічного розширення ринку	0,15	5	0,75	0,1	5	0,50	0,1	4	0,40
Державне регулювання обсягів виробництва галузі	0,15	4	0,60	0,25	5	1,25	0,25	5	1,25
Державне регулювання цін на продукцію галузі	0,2	5	1,0	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75
Норма прибутку у галузі	0,1	5	0,50	0,15	5	0,75	0,15	4	0,60
Цінності споживачів	0,1	5	0,50	0,1	5	0,50	0,1	4	0,40
Чутливість до інфляції	0,1	5	0,50	0,1	5	0,50	0,1	4	0,40
Сумарна зважена оцінка	1,00	x	4,75	1,00	x	5,0	1,00	x	4,55

Продовження табл. 2.10

СГЗ – 4 (Томатна паста)				СГЗ – 5 (Макаронні вироби)			СГЗ – 6 (Томатні соуси)		
Темпи зростання попиту	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75	0,15	4	0,60
Динаміка географічного розширення ринку	0,1	5	0,50	0,2	4	0,80	0,1	4	0,40
Державне регулювання обсягів виробництва галузі	0,2	3	0,6	0,1	4	0,40	0,15	5	0,75
Державне регулювання цін на продукцію галузі	0,15	4	0,60	0,1	4	0,40	0,2	5	1,0
Норма прибутку у галузі	0,15	4	0,60	0,15	5	0,75	0,15	4	0,60
Цінності споживачів	0,15	4	0,60	0,2	4	0,80	0,15	3	0,45
Чутливість до інфляції	0,1	3	0,30	0,1	4	0,40	0,1	3	0,30
Сумарна зважена оцінка	1,00	x	3,95	1,00	x	4,30	1,00	x	4,10
СГЗ – 7 (Маргарин та олія)				СГЗ – 8 (Консервація)			СГЗ – 9 (Плодово-ягідна продукція)		
Темпи зростання попиту	0,15	4	0,60	0,2	4	0,80	0,15	3	0,45
Динаміка географічного розширення ринку	0,1	4	0,40	0,1	4	0,40	0,2	3	0,6
Державне регулювання обсягів виробництва галузі	0,2	4	0,80	0,15	3	0,45	0,1	3	0,30
Державне регулювання цін на продукцію галузі	0,2	4	0,80	0,2	3	0,60	0,1	3	0,30
Норма прибутку у галузі	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60	0,15	3	0,45
Цінності споживачів	0,1	3	0,30	0,1	4	0,40	0,2	3	0,60
Чутливість до інфляції	0,1	3	0,30	0,1	4	0,40	0,1	3	0,30
Сумарна зважена оцінка	1,00	x	3,80	1,00	x	3,65	1,00	x	3,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Зміст конкурентної боротьби полягає в завоюванні конкретних споживачів, що користуються послугами конкурентів, а не в діях проти підприємств–суперників. Але, щоб виграти в конкурентній боротьбі, потрібно мати визначену перевагу на ринку, вміти створити фактори переваги над конкурентами у сфері споживчих характеристик товару і засобів його просування на ринку [46].

Підприємство, що орієнтується на успіх, повинне ставити своєю метою не тільки задоволення попиту споживачів на товари і послуги. У центрі його уваги повинна бути мета розробки та реалізації власної конкурентної стратегії, яка має враховувати характер і потенціал конкуруючих сил на ринку, що формують і визначають його динаміку, дифузії споживачів і конкурентів у маркетинговому середовищі (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентного становища ПрАТ «ЧУМАК»

СГЗ – 1 (Майонез)				СГЗ – 2 (Кетчуп)			СГЗ – 3 (Пряні соуси)		
Критерії	Вага (E=1)	Оці- нка	Зважена оцінка	Вага (E=1)	Оці- нка	Зважена оцінка	Вага (E=1)	Оці- нка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75	0,15	4	0,60
Темп розширення ринку	0,1	5	0,50	0,1	4	0,40	0,1	4	0,40
Прихильність покупців	0,25	5	1,25	0,2	5	1,0	0,2	5	1,0
Прибутковість ринку	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75	0,2	4	0,80
Технологічний потенціал	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75	0,15	4	0,60
Частка ринку за сегментами	0,1	5	0,50	0,15	5	0,75	0,1	3	0,30
Ефективність розподілу	0,1	5	0,50	0,1	4	0,40	0,1	3	0,30
Сумарна зважена оцінка	1,00	x	5,0	1,00	x	4,8	1,00	x	4,0
СГЗ – 4 (Томатна паста)				СГЗ – 5 (Макаронні вироби)			СГЗ – 6 (Томатні соуси)		
Розмір ринку	0,15	5	0,75	0,15	4	0,60	0,15	3	0,45
Темп розширення ринку	0,15	4	0,60	0,1	4	0,40	0,2	3	0,6
Прихильність покупців	0,2	5	1,0	0,2	4	0,80	0,1	3	0,30
Прибутковість ринку	0,15	4	0,60	0,2	4	0,80	0,1	3	0,30
Технологічний потенціал	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60	0,15	3	0,45
Частка ринку за сегментами	0,1	4	0,40	0,1	3	0,30	0,2	3	0,60
Ефективність розподілу	0,1	3	0,30	0,1	3	0,30	0,1	3	0,30
Сумарна зважена оцінка	1,00	x	4,25	1,00	x	3,80	1,00	x	3,0
СГЗ – 7 (Маргарин та олія)				СГЗ – 8 (Консервація)			СГЗ – 9 (Плодово- ягідна продукція)		
Розмір ринку	0,15	5	0,75	0,1	4	0,40	0,1	4	0,40
Темп розширення ринку	0,1	4	0,40	0,1	4	0,40	0,15	4	0,60
Прихильність покупців	0,2	5	1,0	0,2	4	0,80	0,2	3	0,60
Прибутковість ринку	0,15	5	0,75	0,15	4	0,60	0,2	4	0,80
Технологічний потенціал	0,15	5	0,75	0,15	4	0,60	0,15	3	0,45
Частка ринку за сегментами	0,15	5	0,75	0,1	3	0,30	0,1	4	0,40
Ефективність розподілу	0,1	4	0,40	0,2	3	0,60	0,1	3	0,30
Сумарна зважена оцінка	1,00	x	4,8	1,00	x	3,7	1,00	x	3,55

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На основі визначених параметрів привабливості та конкурентоспроможності ПрАТ «ЧУМАК» побудуємо матрицю «Мак–Кінсі» (рис.2.4).

Аналізуючи портфельну модель «Мак–Кінсі», можемо зробити висновки, що СГЗ – 1 (Майонез), СГЗ – 2 (Кетчуп) знаходяться у зоні «Інвестиції у зростання», тобто підприємство ПрАТ «ЧУМАК» вкладає значні інвестиції в покращення товару, домінування у сегменті, розширення ринку.

СГЗ – 4 (Томатна паста), СГЗ – 5 (Макаронні вироби), СГЗ – 6 (Томатні соуси), СГЗ – 7 (Маргарин та олія) знаходяться у зоні «Селективне зростання», яка має високу конкурентоздатність і низьку привабливість. Тобто підприємство ПрАТ «ЧУМАК» повинне: закріпити сильні позиції, витіснити конкурентів на обраному сегменті або на ринку в цілому, вкладати кошти у поглиблення сегменту. Варто зазначити, що СГЗ – 3 (Пряні соуси) поступово переходить із зони «Селективне зростання» в зону «Інвестиції у зростання».

СГЗ – 8 (Консервація), СГЗ – 9 (Плодово-ягідна продукція) знаходяться у зоні «Селективність», що свідчить про те що дана продукція має середню конкурентоздатність і середню привабливість на ринку. На цій стадії підприємство намагається залучати інвестиції у найменш ризикові виробництва, вирішувати питання щодо спеціалізації на зростаючому сегменті.

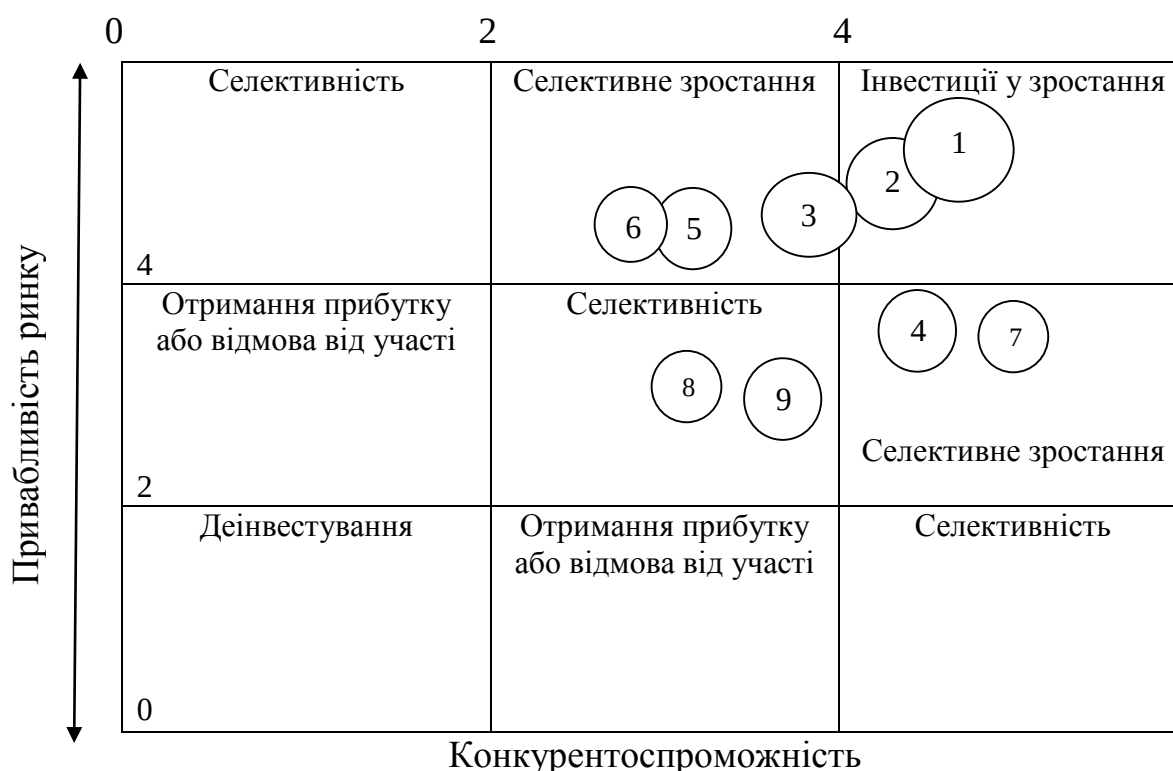


Рис. 2.4. Портфельна модель «Мак–Кінсі» для ПрАТ «ЧУМАК»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Незважаючи на складність розрахунків для побудови матриці «Мак–Кінсі», одержані результати дають чіткий орієнтир ПрАТ «ЧУМАК» стосовно вибору стратегії для здійснення зовнішньоекономічної діяльності по кожному з проаналізованих видів продукції, тобто мають вагому практичну значущість.

2.4. Напрями підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ЧУМАК»

Проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище ПрАТ «ЧУМАК», виробничо-господарську діяльність, систему управління та ефективність діяльності підприємства на вітчизняному та світовому ринках слід обрати подальшу стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

ПрАТ «ЧУМАК» знаходиться на стадії «зрілості», якщо ми говоримо про стадію життєвого циклу підприємства, тому серед стратегій доцільно обрати *інноваційну стратегію*. Дана стратегія пов'язана з залученням споживачів за допомогою нових продуктів, в яких містяться результати інноваційної діяльності, порівняно з уже існуючими товарами. Інноваційна стратегія є актуальною для підприємства, адже враховуючи повномасштабну війну в Україні деякі види продукції були тимчасово зняті з виробництва через що відбулося зниження частки охопленого ринку та загострення конкуренції, тому щоб підтримувати конкурентні позиції на ринку підприємство прагне до повного завантаження виробничих потужностей (як на території України так і поза її межами) за рахунок виготовлення нової продукції.

Однією із найважливіших складових інноваційного менеджменту діяльності підприємства є процес обґрунтування, створення та реалізації її інноваційної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, що формує передумови для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності організації, стратегічного довгострокового розвитку, забезпечення дієвих механізмів комплексних стратегічних перетворень. Комплексний підхід формує можливості для успіху інноваційної діяльності підприємства на міжнародних ринках [59].

Необхідно завбачити, що інноваційна стратегія компанії повинна бути гнучкою, та мати можливість швидкого пристосування до змін оточуючого середовища й трансформації виробничих процесів. Розглянемо процес формування інноваційної стратегії ПрАТ «ЧУМАК» (рис. 2.5). Інноваційні зміни є особливо важливими в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства,

оскільки саме відділ зовнішньоекономічної діяльності підприємства більшою мірою забезпечує, організовує та контролює даний вид діяльності. Саме від ефективності роботи відділу залежить прибутковість, оперативність та ефективність здійснення підприємством експортно-імпортних операцій.

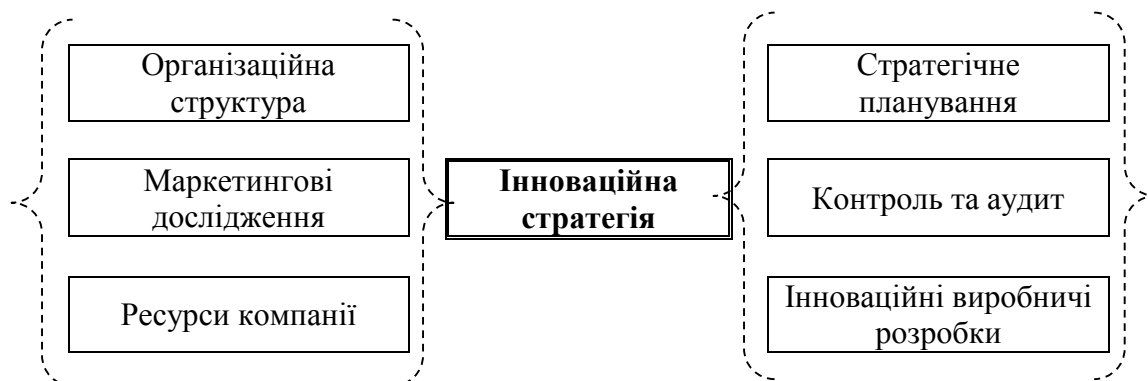


Рис. 2.5. Процес формування інноваційної стратегії ПрАТ «ЧУМАК»

Джерело: складено автором

Розробка інноваційної стратегії передбачає її формалізацію у вигляді інноваційної програми. При цьому повинні бути встановлені цілі, задачі, процедури в рамках інноваційних проектів, що включені в програму. Необхідно визначити ресурси і часові обмеження, як для окремих інноваційних проектів, так і для всієї інноваційної програми.

Перш за все, розробка та впровадження інноваційної стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ЧУМАК» має починається із раціональних дій у сфері економіки знань, на етапі адаптації поточного й оперативного управління і коригування стратегії важливою є характеристика відповідальності. Етап вибору напряму модифікації існуючої інноваційної стратегії у процесі прийняття управлінських рішень здійснюється на основі досвіду. Успішність впровадження інноваційної стратегії персоналом підприємства у довгостроковій перспективі залежить від такої характеристики, як мотивація. Для організаційного забезпечення виконання програми необхідно сформулювати організаційну структуру управління інноваціями всередині відділу зовнішньоекономічної діяльності, створити систему зовнішніх зв'язків з партнерами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами [61].

Отже, підприємство при впровадженні інноваційної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємство ПрАТ «ЧУМАК» повинно регулювати ефективність внутрішніх процесів на основі циклічної взаємодії вищевказаних ключових характеристик у контурі «знання – відповідальність – досвід – мотивація».

Варто розуміти, що впровадження інноваційної стратегії може призвести ПрАТ «ЧУМАК» як до швидкого інноваційного розвитку, так і до проблемних аспектів у зовнішньоекономічній діяльності. Тож проаналізуємо переваги та недоліки, які отримає підприємство після впровадження інноваційної стратегії у господарську діяльність:

1. Переваги впровадження інноваційної стратегії:

- 1) Високе визнання підприємства на міжнародній арені.
- 2) Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
- 3) Формування довгострокових перспектив стратегічного розвитку підприємства.
- 4) Формування передумов для високого технологічного розвитку підприємства.
- 5) Забезпечення інноваційності рішень керівництва підприємства.
- 6) Формування пріоритетних можливостей прийняття керівництвом компанії швидких управлінських рішень.

Як результат, ефективність інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ЧУМАК», характеризуватиметься зростанням прибутку підприємства, збільшенням частки зовнішнього ринку та конкурентоспроможності, підвищенням результативності бізнес-процесів, зниженням витрат та зростанням рівня задоволеності споживачів.

2. Проблемні аспекти формування інноваційної стратегії підприємства:

- 1) Висока ступінь ризику при формуванні управлінських рішень.
- 2) Низький рівень адаптивності до зміни факторів середовища у процесі вибору та реалізації інноваційної стратегії.

3) Високий рівень ризиків при визначенні кінцевих результатів зовнішньоекономічної діяльності компанії.

4) Необхідність внутрішньо- організаційної перебудови підприємства.

5) Високі інвестиційні ризики компанії у процесі реалізації проектів на міжнародних ринках.

Виділимо сім основних видів інноваційних стратегій, які можна застосувати в господарській діяльності ПрАТ «ЧУМАК» (табл.2.12).

Таблиця 2.12

**Характеристика сучасних інноваційних стратегій міжнародних компаній
при веденні діяльності**

№	Назва інноваційної стратегії	Коротка характеристика інноваційної стратегії
1	Традиційна інноваційна стратегія	Передбачає собою відсутність серйозних, великих, радикальних змін у технологічному процесі виробництва продукції компанії.
2	Залежна інноваційна стратегія	Повністю залежить від «материнських» компаній та їх управлінських рішень при веденні бізнесу на міжнародних ринках.
3	Змішана інноваційна стратегія	Формується та реалізується завдяки поєднанню двох складових елементів: інноваційних цілей компанії та її інноваційних можливостей перетворень.
4	Опортуністична інноваційна стратегія	Передбачає, для успішної реалізації, абсолютну відсутність у технологічному процесі виробництва продукції (надання послуг) компанії науково- технічної діяльності.
5	Оборонна інноваційна стратегія	Потребує оптимізації виробничого процесу у таких складових елементах, як: витрати та випуск продукції.
6	Імітаційна інноваційна стратегія	Дана стратегія передбачає копіювання її у тих компаній, які є лідерами при веденні зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних ринках.
7	Наступальна інноваційна стратегія	Забезпечення постійного безперервного інноваційного процесу, який формує передумови для реалізації нових можливостей, впровадження нових продуктів компанії та інше.

Джерело: складено автором на основі [27]

Найважливішими критеріями при виборі виду інноваційної стратегії для ПрАТ «ЧУМАК» можна виділити наступні:

1) Використання можливостей синергетичного ефекту при впровадженні та реалізації інноваційної стратегії підприємства у довгостроковій перспективі.

2) Формування балансу між роботою усіх структурних підрозділів підприємства.

3) Наявність необхідного потенціалу (кадрового, технічного, технологічного та інших) при реалізації поставлених довгострокових цілей розвитку підприємства та реалізації її інноваційної стратегії.

4) Формування конкурентних переваг підприємства при веденні зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних ринках за рахунок вивчення сильних та слабких сторін конкурентоспроможності інших організацій на ринку.

5) Відповідність інноваційної стратегії можливостям та загрозам зовнішнього середовища підприємства.

Таким чином, при формуванні і реалізації інноваційної стратегії ПрАТ «ЧУМАК» обов'язково повинні враховуватись такі складові елементи, як базова стратегія зовнішньоекономічної діяльності компанії, наявність необхідного ресурсного забезпечення, комплексність, відкритість підприємства для забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Крім того, управління ПрАТ «ЧУМАК» повинно перевірити готовність міжнародного ринку до сприйняття інноватики у діяльності організації.

Вихід на міжнародний рівень важливий крок для будь-якого бізнесу. Структурування розробки стратегії дозволяє більш чітко визначити завдання, шляхи та напрямки робіт та дій для вирішення проблеми вибору та виходу на найбільш перспективні зарубіжні ринки, оцінити можливості та ресурси задля вдалого просування на даному ринку, визначити необхідні умови для адаптації підприємств та їх товарних політик до умов зовнішнього ринку.

Висновки до розділу 2

Основна діяльність ПрАТ «ЧУМАК» – це переробка, виробництво та реалізація томатної пасти, кетчупів, майонезу, макаронів, соусів, приправ та соків. Продукція Компанії реалізується на внутрішньому ринку України та експортується. Компанія є частиною групи Delmar, що асоційована з Wilmar International Limited, яка займається віджимом олійних культур, переробкою та збутом харчових олій, а також виробництвом спеціальних жирів, продажем рису та зерна.

Підприємство ПрАТ «ЧУМАК» з багатьох видів продукції перейшло на повний цикл виробництва: вирощування овочів на полях, перевезення, виробництво тари і упаковки, випуск готової продукції. З грядки до столу споживача продукція проходить кілька етапів підготовки: мийки, чищення, стерилізації або теплової обробки. При цьому сучасне обладнання і налагоджені процеси допомагають зберігати всі корисні вітаміни, мінерали та мікроелементи.

Аналізуючи основні показники господарської діяльності ПрАТ «ЧУМАК» за 2019–2021 роки необхідно відзначити, що вартість реалізованої продукції значно зросла, якщо у 2018 році значення показника становило 1 612 080,00 тис грн, то у 2021 році показник становить 2 287 984,00 тис грн, відповідно спостерігається позитивна динаміка збільшення показника на 675 904,00 тис грн. в абсолютних показниках та на 41,93% у відносних показниках. Збільшення вартості реалізації продукції вплинуло на собівартість реалізації продукції, адже собівартість та рівень виробничих витрат зростає із 1 141 758,00 тис грн у 2019 році до рівня 1 783 149,00 тис грн. у 2021 році. Таким чином, чистий прибуток у 2021 році становить 43 987,00 тис грн та порівняно з 2019 роком зменшився на 80 457,00 тис грн або 64,65%.

Дослідивши господарську діяльність ПрАТ «ЧУМАК», зауважимо що підприємство у своїй діяльності використовує стратегію диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності, адже має кілька виробничих напрямів: виробництво всіляких консервованих овочів, томатної пасти, а також виробництво тари і упаковки; виробництво таких видів продукції як кукурудза та зелений горошок в жести–банку власного виробництва і банках СКО та Твіст; сокове виробництво; олійно–жировий напрям; виробництво макаронних виробів.

Розглядаючи діяльність підприємства за географічними регіонами найбільше продукції ПрАТ «ЧУМАК» споживається на внутрішньому ринку, що у грошовому виразі в 2021 році становить 2 287 984,00 тис грн або на 41,93% більше порівняно з 2019 роком. Щодо експорту, то у 2021 році виручка сягає 370 287,00 тис грн, що на 81 665,00 тис грн більше ніж у 2019 році, але варто зауважити менше ніж у 2020 році.

За видами продукції найбільшим попитом користується майонез, що протягом аналізованих років мав тенденцію до зростання: у 2019 році - 285 982,00 тис грн, у 2020 році - 349 491,00 тис грн, у 2021 році - 582 527,00 тис грн. Найменшою популярністю серед споживачів характеризується плодово-ягідна продукція, обсяги реалізації якої зменшилися на 11 488,00 тис грн або 41,69% порівняно з 2019 роком і у 2021 році становить 16 065,00 тис грн. Всього у 2022 році було реалізовано продукції на 2 287 984,00 тис грн, що на 675 904,00 тис грн або 41,93% більше ніж у 2019 році.

Проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище ПрАТ «ЧУМАК», виробничо-господарську діяльність, систему управління та ефективність діяльності підприємства на вітчизняному та світовому ринках пропонуємо впровадити *інноваційну стратегію* для подальшого розвитку господарської діяльності. Дана стратегія пов'язана пов'язана із залученням споживачів за допомогою нових продуктів, в яких містяться результати інноваційної діяльності, порівняно з уже існуючими товарами. Інноваційна стратегія є актуальною для ПрАТ «ЧУМАК», адже враховуючи повномасштабну війну в Україні деякі види продукції підприємства були тимчасово зняті з виробництва через що відбулося зниження частки охопленого ринку та загострення конкуренції, тому щоб підтримувати конкурентні позиції на ринку підприємство прагне до повного завантаження виробничих потужностей (як на території України так і поза її межами) за рахунок виготовлення нової продукції.

Отже, переваги які отримає підприємство після впровадження інноваційної стратегії у господарську діяльність: високе визнання підприємства на міжнародній арені; забезпечення високого рівня конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності; формування довгострокових перспектив стратегічного розвитку; формування передумов для високого технологічного розвитку; забезпечення інноваційності рішень керівництва підприємства; формування пріоритетних можливостей прийняття керівництвом компанії швидких управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У висновках узагальнено результати теоретичних засад та сучасного управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ЧУМАК», запропоновано та обґрунтовано напрями щодо ефективного удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства:

1. *Зовнішньоекономічна діяльність* – це сукупність взаємовідносин між резидентами і нерезидентами у сфері міждержавного переміщення товарів, робіт, послуг (у тому числі іноземного туризму), інтелектуальної власності, а так само інвестиційного співробітництва, грошово–кредитних операцій та інших видів діяльності.

2. Зовнішньоекономічна діяльність реалізується як на рівні держави або так званому *макроекономічному* рівні діяльності, так і на рівні окремих господарюючих суб'єктів – *мікроекономічному* рівні діяльності. Суб'єктами макроекономічного рівня є Україна, як держава, в особі її повноважених органів у межах їх компетенції, а також недержавні органи управління. Суб'єктами мікроекономічного рівня є: фізичні особи; юридичні особи; об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами згідно з законами України, але мають постійне місцезнаходження на території України; структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності; спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності; інші суб'єкти господарської діяльності. Всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають рівне право здійснювати будь–які її види, прямо не заборонені законами України, незалежно від форм власності та інших ознак.

3. Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у відповідності запитам споживачів, врахуванні рівня економічного добробуту населення, ефективності збутової діяльності на зовнішньому ринку. Важливість зовнішньоекономічної діяльності для вітчизняних підприємств зумовило її визнання об'єктом управління. На практиці управління

зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств використовуються різноманітні підходи до управління: системний, ситуаційний, процесний, функціональний, проектний, маркетинговий, відтворювальний та безпеко-орієнтований. Відповідно, підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від удосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю, забезпечення його своєчасного здійснення.

4. Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства поєднує у собі параметри, що характеризують розвиток внутрішнього та зовнішнього ринків. Визначальне місце в інструментах діагностики займає система показників, яка дає змогу ідентифікувати стан ознак ефективності зовнішньоекономічної діяльності та містить: показники інтегрованості країн до світової системи, показники структури зовнішньоекономічних зв'язків, показники обсягу зовнішньоекономічних зв'язків, показники динаміки зовнішньоекономічних відносин, показники результативності зовнішньоекономічної діяльності. Завдяки комплексному підходу до вибору показників ефективності зовнішньоекономічних операцій, здійснюється об'єктивна оцінка стану діяльності підприємства, формує правильну стратегію, дозволяє підвищити конкурентоспроможність.

5. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється за допомогою актів вищої юридичної сили, законів України, указів Президента України, актів Уряду, відомчих нормативно-правових актів, а також рішень недержавних органів управління економікою та угод, що укладаються між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. До органів регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні відносяться: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики (Міністерство економічного розвитку і торгівлі), Антимонопольний комітет України, Органи доходів і зборів, Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі.

6. Приватне акціонерне товариство «ЧУМАК» було спочатку зареєстроване Каховською районною державною адміністрацією під назвою «South Food Inc» як

закрите акціонерне українсько-шведське товариство з іноземними інвестиціями. Основна діяльність ПрАТ «ЧУМАК» – це переробка, виробництво та реалізація томатної пасти, кетчупів, майонезу, макаронів, соусів, приправ та соків. Продукція Компанії реалізується на внутрішньому ринку України та експортується. Компанія є частиною групи Delmar, що асоційована з Wilmar International Limited, яка займається віджимом олійних культур, переробкою та збутом харчових олій, а також виробництвом спеціальних жирів, продажем рису та зерна.

7. Аналізуючи основні показники господарської діяльності ПрАТ «ЧУМАК» за 2019–2021 роки необхідно відзначити, що вартість реалізованої продукції значно зросла, якщо у 2018 році значення показника становило 1 612 080,00 тис грн, то у 2021 році показник становить 2 287 984,00 тис грн, відповідно спостерігається позитивна динаміка збільшення показника на 675 904,00 тис грн. в абсолютних показниках та на 41,93% у відносних показниках. Збільшення вартості реалізації продукції вплинуло на собівартість реалізації продукції, адже собівартість та рівень виробничих витрат зростає із 1 141 758,00 тис грн у 2019 році до рівня 1 783 149,00 тис грн. у 2021 році. Зростання собівартості негативно впливає на валовий та чистий прибуток ПрАТ «ЧУМАК» у досліджуваному періоді, але вказує на те що підприємство використовує якіснішу сировину для виготовлення продукції, таким чином повністю задовольняючи потреби споживачів. Як результат, чистий прибуток у 2021 році становить 43 987,00 тис грн та порівняно з 2019 роком зменшився на 80 457,00 тис грн або 64,65%.

8. Станом на кінець звітнього року підприємство має загальну вартість майна у розмірі 1 565 557,00 тис грн. вартість майна підприємства у порівнянні з 2019 роком збільшилась на 410 436,00 тис грн або на 35,53%. Дане збільшення відбулось за рахунок збільшення оборотних активів. Найбільшу питому вагу у структурі майна займають оборотні активи та у 2021 році порівняно з 2019 роком складають 66,34% або 1 038 559,00 тис грн. Необоротні активи ПрАТ «ЧУМАК» представлені основними засобами. Частка основних засобів у 2021 році дещо збільшилася у порівнянні з 2019 року та становить 499 363,00 тис грн. Такий стан показує прогресивність та технічний стан основних засобів, тобто визначають потенційні можливості виробництва, його потужність.

9. Основними джерелами формування коштів підприємства у 2021 році було зростання власного капіталу на 49,09% або 147 322 тис грн, що свідчить про наявність власних коштів завдяки яким підприємство здійснює свою діяльність та безпосередню кредитоспроможність. Варто відзначити, що зареєстрований капітал протягом досліджуваних років залишався без змін і становив 713 481,00 тис грн. Нерозподілений прибуток мав тенденцію до зниження: у 2019 році - 475217,00 тис грн, у 2020 році - 368463,00 тис грн, у 2021 році - 327895,00 тис грн, який залишився у підприємства після сплати всіх податків, виплати дивідендів і відрахувань до резервного капіталу.

10. Довгострокові зобов'язання підприємства щорічно збільшувалися і порівняно з 2019 роком у 2021 році становили 29 703,00 тис. грн або 1,90% у загальній структурі пасивів, припустимо таке зростання відбулося через збільшення довгострокових кредитів банків. Щодо поточних зобов'язань підприємства, бачимо що у 2021 році становлять 1 088 414,00 тис грн, що більше на 246 902,00 тис грн порівняно з 2019 роком. Згідно балансу, найбільшу частку серед поточних зобов'язань підприємства займають поточні зобов'язання за розрахунками за товари, роботи та послуги. Розрахунки зі страхування, оплати праці та поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами тощо.

11. Дослідивши господарську діяльність ПрАТ «ЧУМАК», зауважимо що підприємство у своїй діяльності використовує стратегію диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності, адже має кілька виробничих напрямів: виробництво всіляких консервованих овочів, томатної пасту, а також виробництво тари і упаковки; виробництво таких видів продукції як кукурудза та зелений горошок в жесті-банку власного виробництва і банках СКО та Твіст; сокове виробництво; олійно-жировий напрям; виробництво макаронних виробів.

12. Розглядаючи діяльність підприємства за *географічними регіонами* найбільше продукції ПрАТ «ЧУМАК» споживається на внутрішньому ринку, що у грошовому виразі в 2021 році становить 2 287 984,00 тис грн або на 41,93% більше порівняно з 2019 роком. Щодо експорту, то у 2021 році виручка сягає 370 287,00 тис грн, що на 81 665,00 тис грн більше ніж у 2019 році, але варто зауважити менше ніж у 2020 році. За *видами продукції* найбільшим попитом користується майонез, що протягом аналізованих років мав тенденцію до зростання: у 2019 році -

285 982,00 тис грн, у 2020 році - 349 491,00 тис грн, у 2021 році - 582 527,00 тис грн. Найменшою популярністю серед споживачів характеризується плодово-ягідна продукція, обсяги реалізації якої зменшилися на 11 488,00 тис грн або 41,69% порівняно з 2019 роком і у 2021 році становить 16 065,00 тис грн. Всього у 2022 році було реалізовано продукції на 2 287 984,00 тис грн, що на 675 904,00 тис грн або 41,93% більше ніж у 2019 році.

13. Проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище ПрАТ «ЧУМАК», виробничо-господарську діяльність, систему управління та ефективність діяльності підприємства на вітчизняному та світовому ринках пропонуємо впровадити *інноваційну стратегію* для подальшого розвитку господарської діяльності. Дана стратегія пов'язана пов'язана із залученням споживачів за допомогою нових продуктів, в яких містяться результати інноваційної діяльності, порівняно з уже існуючими товарами. Інноваційна стратегія є актуальною для ПрАТ «ЧУМАК», адже враховуючи повномасштабну війну в Україні деякі види продукції підприємства були тимчасово зняті з виробництва через що відбулося зниження частки охопленого ринку та загострення конкуренції, тому щоб підтримувати конкурентні позиції на ринку підприємство прагне до повного завантаження виробничих потужностей (як на території України так і поза її межами) за рахунок виготовлення нової продукції.

14. Отже, підприємство ПрАТ «ЧУМАК» отримає такі переваги після впровадження інноваційної стратегії у господарську діяльність: високе визнання підприємства на міжнародній арені; забезпечення високого рівня конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності; формування довгострокових перспектив стратегічного розвитку; формування передумов для високого технологічного розвитку; забезпечення інноваційності рішень керівництва підприємства; формування пріоритетних можливостей прийняття керівництвом компанії швидких управлінських рішень. Як результат, ефективність інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ЧУМАК», характеризуватиметься зростанням прибутку підприємства, збільшенням частки зовнішнього ринку та конкурентоспроможності, підвищенням результативності бізнес-процесів, зниженням витрат, зростанням рівня задоволеності споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаханова О.А., Просяник О.П. Семіотичний підхід до вибору тактики просування бренду. *Молодіжна наукова ліга*. 2023. Вип. 7 (31). С. 146–147.
2. Акименко О.Ю. Теоретична концептуалізація зовнішньоекономічної діяльності як вагомого фактора економічної стабілізації держави. *Науково–практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2019. Вип. 38. С. 37–42.
3. Арзянцева Д.А., Щербатюк Д.С. Напрями удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Молодий вчений*. 2021. Вип. 5 (1). С. 7–12.
4. Бабій І.В. Визначення структури управління ЗЕД на підприємствах машинобудування в аспекті стратегічного підходу. *Науковий огляд*. 2018. Вип. 1. С. 6–21.
5. Багатюк О.І. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Вип.3. С. 199–207.
6. Балюк Ю.С. Сучасні стратегії експортно–імпоротної діяльності промислових підприємств та їх обґрунтування. *Бізнес Інформ*. 2022. Вип. 5 (135). С. 100–107.
7. Банчук–Петросова О.В. Парадигма інтеграції зовнішньоекономічної діяльності України. *Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління*. 2022. Вип. 1. С. 79–82.
8. Батюк Р.Б. Оцінка дефініції «зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств». *Економічні науки*. 2020. Вип. 2 (61). С. 141–155.
9. Бойко Д.О. Фактори, які впливають на процес прийняття та реалізацію рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно–економічного інституту ДТЕУ*. 2022. Вип. 143. С. 54–62.
10. Болотова О.С. Сутність дефініції «зовнішньоекономічна діяльність підприємства». *Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах:*

матеріали V Усеукраїнської науково–практичної конференції (26–27 березня 2020 року). Херсон, 2020. С. 215–218.

11. Борецька Н. П., Міщенко К. В. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління*. 2016. Вип. 20. С. 63–66.

12. Ганін В.І., Борох С.В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Вип. 3. С. 162–169.

13. Гобела В.В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навчальний посібник. Львів: ДУВС, 2021. 244 с.

14. Горбаль Н.І., Гресько В.В., Гудима Р.В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. *Бізнес Інформ*. 2019. Вип. 1. С. 73–78.

15. Городня Т.А., Міщенко Н.Г., Перепьолкіна О.О. Діагностика зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням факторів ризику. *Вісник Львівського торговельно–економічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 70. С. 20–26.

16. Гринько П.О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно–імпортної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. С. 122–125.

17. Гриценко Л.Л. Впровадження системи фінансового контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Матеріали Міжнародної науково–практичної конференції «Проблеми та перспективи розвитку фінансово–кредитної системи України»* (5–6 грудня 2022 року). Суми, 2022. С. 66–72.

18. Дергачова Г.М., Огінський О.С., Щемур В.Ю. Роль управлінських факторів в концепції стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. Вип. 4. С. 54–62.

19. Дзеніс О.О. Формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XVII Міжнародної науково–практичної інтернет–конференції* (25 листопада 2022 року). Харків, 2022. С. 756–760.

20. Дибач І.Л., Туманян Е.А. Аналіз методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств. *SCIENCE, THEORY AND WAYS TO IMPROVE METHODS*. 2023. Вип. 7. С. 10–14.
21. Докієнко Л. М. Концептуальні підходи до комплексної діагностики фінансової стійкості підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 14 (7). С. 25–31.
22. Дунська А.Р., Харченко І.А. Науково–методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу підприємства: *матеріали II Міжнародної науково–практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»* (22 квітня 2021 року). Київ, 2021. С. 162–163.
23. Дятлова В.В., Положенцева К.В. Зовнішньоекономічна діяльність України: регіональні особливості, тенденції та напрями розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2020. Вип. 1 (38). С. 73–78.
24. Жукова Т.А., Басанець І.В., Плікус І.Й. Удосконалення фінансового аналізу та аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. Вип. 2. С. 29–35.
25. Завгородній А.В. Принципи зовнішньоекономічної діяльності: національні та регіональні виміри. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Вип. 1. С. 85–93.
26. Задорожній В.О. Генезис понятійно–категоріального апарату досліджень «зовнішньоекономічної діяльності»: структура, принципи, функції. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Вип. 3. С. 149–158.
27. Заїка Ю.В. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Вип. 5. С. 62–67.
28. Захаревич В.О. Ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в управлінні підприємством: тези доповідей VI студентської вузівської наукової конференції* (4 листопада 2021 року). Вінниця, 2021. С. 214–216.
29. Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Хмельницький: ХНУ, 2019. 327 с.

30. Кавин С.Я. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Молодий вчений*. 2022. Вип. 8. С. 226–229.
31. Кириченко С.О., Ружицький А.В., Тульчинська С.О., Салоїд С.В. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. *Агросвіт*. 2021. Вип. 9. С. 18–23.
32. Клепікова С.В., Другова О.С., Яцина М.Г. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. Вип. 11. С. 18–22.
33. Ковтун Е.О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Вип. 6. С. 285–290.
34. Концеба С.М., Ліщук Р.І. Використання методів Data Mining для прогнозування показників зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник ХНТУ. Серія: Інформаційні технології*. 2022. Вип. 4 (83). С. 56–61.
35. Кривда О.В., Кириченко С.О., Дубенець В.П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 5. С. 81–85.
36. Кубів С.І., Федюк В.В. Методичні підходи до оцінювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору. *Підприємництво і торгівля*. 2020. Вип. 27. С. 43–47.
37. Курочкіна О.А. Рентабельність підприємства як основний показник ефективності його діяльності. *Міжнародний науковий електронний журнал. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 16. С. 181–183.
38. Лесик А.О. Особливості оцінки ефективності зовнішньоекономічних операцій у сучасних умовах ведення підприємницької діяльності. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. 2019. Вип. 2. С. 67–71.
39. Лук'янова В.В., Лабунець О.О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 2 (7). С. 66–69.

40. Максименко І.Я., Максименко Ю.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: облікове відображення придбання запасів за іноземну валюту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. Вип. 21. С. 73–77.

41. Малахова Ю.А., Власенко Ю.В. Особливості витрат зовнішньоекономічної діяльності. *Матеріали II Міжнародної науково–практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»* (7 грудня 2021 року). Київ, 2021. С. 360–363.

42. Матвеев М.Е., Лебедченко В.В., Гайда Г.Г. Регулювання ЗЕД в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. Вип. 5 (23). С. 232–245.

43. Мельник О.Г., Передало Х.С., Горошко Ю.В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Вип.2 (6). С. 72–81.

44. Мінеєв С.В. Основні показники економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2019. Вип. 1. С. 107–111.

45. Мінченко, А.І., Мазур А.О. Міжнародні нормативні акти як джерела регулювання зовнішньоекономічних відносин та їх співвідношення з національним законодавством України. *Інвестиції: практика та досвід*. Серія: Державне управління. 2023. Вип. 11. С. 115–123.

46. Мірошнік М.А., Кітченко О.П., Скляр Д.В. Міжнародний маркетинг зовнішньоекономічної діяльності підприємств: теорія, практика, перспективи. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2022. Вип. 1. С. 41–45.

47. Мішина С. В. Німецький досвід розвитку міжнародного бізнесу та зовнішньоекономічної діяльності: мікро– та макроекономічні аспекти. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 9. С. 15–24.

48. Нехода А.О. Сутність та основні види ЗЕД: зміни і трансформації в історичному ракурсі. *Матеріали XXXII Міжнародної науково–практичної конференції молодих вчених і студентів «Трансформація економічних систем та*

інститутів у нових геостратегічних реаліях» (15 березня 2021 року). Київ, 2021. С. 256–258.

49. Носирєв О.О., Даценко Д.М. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Матеріали XIX міжнародна науково–практична конференція* (18–20 травня 2021 року). Харків, 2021. С. 162.

50. Опис господарської діяльності підприємства ПрАТ «ЧУМАК». URL: <https://chumak.com/about> (дата звернення 21.05.2023).

51. Остапенко Т.Г. Нанорівень розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Управління розвитком*. 2016. Вип. 3 (185). С. 48–54.

52. Павлов О.І., Самофатова В.А., Кулаковська Т.А. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: монографія. 2019. Одеса: Астропринт. 512 с.

53. Петренко А.В. Сучасні методи оцінювання фінансово–економічного стану підприємства: теоретичні та практичні аспекти. URL: <https://bibl.com.ua/ekonomika/24821/index.html> (дата звернення: 10.04.2023).

54. Пиріг С.О., Войтович Ю.В. Фінансова стійкість в системі оцінки фінансового стану підприємства. Детермінанти та імперативи розвитку фінансової архітектури України: *Матеріали XIX Міжнародної науково–практичної інтернет–конференції* (22–23 квітня 2021 року). Луцьк, 2021. С. 40–43.

55. Платонова О.І. Теоретичні засади механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління*. 2020. Вип. 14. С. 125–129.

56. Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік: Постанова Кабінету Міністрів України № 1424 від 29.12.2021, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1424–2021#Text> (дата звернення: 07.04.2023).

57. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: Закон України від 24.02.2022 року № 2102–IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T222102> (дата звернення: 07.04.2023)

58. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 року №959–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 20.04.2023).

59. Прокопенко О.В., Войтенко О.М., Казаков В.В. Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку. *Академічні візії*. 2023. Вип. 16. С. 11–18.

60. Прохорова В.О., Кизенко О.О. Веб–ресурси як джерело розвинення зовнішньоекономічної діяльності компанії. *Стратегія економічного розвитку України. Серія: Ефективність та результативність розвитку підприємств*. 2022. Вип. 51. С. 139–152.

61. Радченко О.П., Капанжи М.В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 7. С. 94–96.

62. Рахімова С.А. Реалізація інноваційних проєктів шляхом формування інноваційної політики розвинених країн. *Науковий погляд. Економічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 108– 117.

63. Рибакowa Т.О. Зовнішньоекономічна діяльність як об'єкт фінансового регулювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14 (2). С. 94–98.

64. Семенова Т.В. Методичні підходи щодо оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно–інвестиційних процесів в Україні: матеріали IV Міжнародної науково–практичної конференції (12 березня 2021 року)*. Вінниця, 2021. С. 643–645.

65. Скрипник С.В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38 (155). С. 7–17.

66. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Вип. 6. С. 136–141.

67. Тарасюк Г.М., Горшкова Л.О. Підходи до вирішення проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 412–415.
68. Тищенко В.Ф. Основи зовнішньоекономічної діяльності та митної справи: навчальний. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 192 с.
69. Трушкіна Н.В. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Вип. 3. С. 101–114.
70. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Бут А.В. Заходи подолання проблем національних підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Агросвіт*. 2017. Вип. 24. С. 44–48.
71. Федотова Ю.В., Ольховська Н.С. Федотова Ю.В, Ольховська Н.С. Методи оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник ХНУМГ ім. О.М. Бекетова*. 2022. Вип. 12. С. 5–7.
72. Фомішина В.М., Якимчук Т.В. Теоретико–методичні підходи до оцінки та вибору стратегії управління впровадженням зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економічні Інновації*. 2022. Вип. 1. С. 154–165.
73. Халіна Д.О., Бродюк І.В. Інтернет–технології як спосіб просування сучасних брендів. *Матеріали V Міжнародної науково–практичної конференції «Бренд–менеджмент: маркетингові технології»* (14 березня 2023 року). Київ, 2023. С. 261–262.
74. Харчук О.Г., Постіка Б.Е. Сучасні проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності. *Матеріали II Міжнародної науково–практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»* (7 грудня 2021 року). Київ, 2021. С. 385–388.
75. Харчук Т.В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. Вип. 8 (98). С. 12–16.
76. Хомюк Н.Л. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: методичні рекомендації до практичних занять. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2022. 51 с.

77. Шебанова О.О. Зміст маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету. Серія: Маркетингові комунікації*. 2018. Вип. 25. С. 190–201.

78. Шеленко Д.А., Мацола М.В., Баланюк В.О. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Матеріали I Міжнародної науково–практичної конференції «Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно–економічне забезпечення»* (5 листопада 2020 року). Бережани, 2020. С. 45–46.

79. Шугалій А.М. Сучасні тенденції і проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний вісник університету. Серія: Міжнародна економіка*. 2023. Вип. 56. С. 65–76.

80. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 8 (12). С. 87–95.

81. Юр'єва П.О., Микитенко Т.В. Зовнішньоекономічна діяльність та особливості її оподаткування: теоретичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. С. 105–107.

82. Юрченко С.О. Теоретичні засади адміністративно–правового регулювання у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Сучасні питання економіки і права*. 2017. Вип. 1. С. 125–130.

83. Яковець Т.А., Ковальчук Ю.П. Зовнішньоекономічна діяльність в контексті митно–тарифного регулювання: аналіз стану й нововведень під час війни. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Вип. 1 (15). С. 85–96.

84. Яновська В.П., Сарган К.В. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю сучасного підприємства. *Матеріали II Міжнародної науково–практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»* (7 грудня 2021 року). Київ, 2021. С. 388–391.

ДОДАТКИ