МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА МИТНОЇ СПРАВИ

КАФЕДРА МИТНОЇ СПРАВИ ТА ТОВАРОЗНАВСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
«Управління експортним потенціалом підприємства-суб'єкта ЗЕД»

Здобувачки вищої освіти другого (магістерського) рівня, ІІ курсу, групи МММз-23-1
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент митної справи»

_____ Переходько Анастасії Олександрівни
(підпис здобувача вищої освіти)

Науковий керівник _____ Чорна Тетяна Миколаївна,
(підпис керівника) к.т.н., доцент

Гарант освітньо-
професійної програми _____ Гребельник Олександр Петрович,
(підпис гаранта програми) д.е.н., професор

Допущено до захисту за рішенням кафедри
митної справи та товарознавства

протокол від «13» 08 2025 р. № 1

Завідувач кафедри _____ Ткаченко Сергій Олександрович,
(підпис завідувача) к.е.н., доцент

Ірпінь – 2025

Реєстрація: № 4 16.12.2024
(дата) (підпис відпов

Результати перевірки: До захисту
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підп

Результат захисту: 75 (добре) 05.01.2025
(оцінка) (дата) (підп

Голова комісії: (підпис) (ініціали, прізви

Члени комісії: (підпис) (ініціали, прізви
(підпис) (ініціали, прізви
(підпис) (ініціали, прізви

(підпис відповіда

(підпис

(підпис

(ініціали, прізвищ

(ініціали, прізвищ

(ініціали, прізвищ

(ініціали, прізвищ

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Інтервал оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ, РЕЦЕНЗЕНТОМ ТА КОМІСІЄЮ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 20			
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10			
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5			
4. Рецензент	від 0 до 5			
5. Передній захист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50			
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10			
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5			
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25			
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50			
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	75		

Переведення оцінки за 100-бальною шкалою до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
75	C	добре	01.02.2021	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра митної справи та товарознавства
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент митної справи»

Затверджую
Завідувач кафедри
_____А.І. Зубрицький
«01» 02 2024 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти

Переходько Анастасії Олександрівні

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Управління експортним потенціалом підприємства-суб'єкта ЗЕД**

Затверджена наказом ректора від «27» 12 2023 р. № 1742

2. Строк здачі закінченої роботи «03» 12 2024 р.

3. Мета роботи: аналіз системи управління експортним потенціалом підприємства-суб'єкта ЗЕД та формування пропозицій щодо її удосконалення.

Об'єкт дослідження: експортний потенціал підприємства.

Предмет дослідження: шляхи удосконалення експортного потенціалу підприємства.

Орієнтовна база дослідження: ТОВ «Галіївський маслозавод».

4. Вихідні дані до роботи: звітність підприємства – бази дослідження, митна статистика ДМСУ, періодичні видання, навчальна та наукова література за темою дослідження.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, графіки, схеми.

Підготувати табличний та графічний матеріал з інформацією щодо постачальників сировини (молока) на ТОВ «Галіївський маслозавод», міжнародного партнерства ТОВ «Галіївський маслозавод», обсягів реалізації продукції ТОВ «Галіївський маслозавод», основних економічних показників діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод», динаміки експорту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» за групами товарів, динаміки експорту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» в розрізі країн, зовнішньоторговельні контракти з експорту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод», показників зовнішньої торгівлі ТОВ «Галіївський маслозавод», показників ефективності експорту ТОВ «Галіївський маслозавод».

6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

У розділі 1 слід розглянути теоретичні засади управління експортним потенціа господарювання, зокрема зупинитися на понятті експортного потенціалу і складових і механізму управління експортним потенціалом: складові та механі проаналізувати сучасні тенденції у міжнародній торгівлі експортними товарами. У розділі 2 необхідно провести дослідження діяльності ТОВ «Галіївський охарактеризувати господарську діяльність, проаналізувати зовнішнє ТОВ «Галіївський маслозавод» та його експортну діяльність.
В розділ 3. Слід розробити пропозиції щодо удосконалення управління потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод», для чого провести аналіз фактор розвиток експортного потенціалу підприємства-суб'єкта ЗЕД та з врахуванням результатів сформувати пропозиції щодо підвищення ефективності управління потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод».

7. Календарний план виконання роботи:

№	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Строк вико етапів ро	
		За планом	
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	25.09.2023	
2	Вибір та вивчення навчальної, наукової та методичної літератури за темою	02.11.2023	
3	Видача завдання науковим керівником	04.02.2024	
4	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	06.05.2024	
5	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	02.09.2024	
6	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	03.10.2024	
7	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	23.11.2024	
8	Подання роботи для перевірки на наявність плагіату	02.12.2024	
9	Попередній захист роботи	21.12.2024	
10	Отримання відгуку керівника роботи	15.01.2025	
11	Допуск роботи зав. кафедрою до захисту	24.01.2025	
12	Передача директору інституту закінченої дипломної роботи	25.01.2025	
13	Отримання зовнішньої рецензії	31.01.2025	
14	Захист роботи	07.02.2025	

8. Дата видачі завдання: «04» лютого 2024 р.

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ Чорна Т.М.
(підпис)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ Гребельник (
(підпис)

11. Завдання до виконання отримав здобувач _____ Переходько
(підпис)

Відгук керівника кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота Переходько Анастасії Олександрівни присвячена аналізу системи управління експортним потенціалом підприємства-суб'єкта ЗЕД та формуванню пропозицій щодо її удосконалення.

В роботі висвітлено теоретичні засади управління експортним потенціалом суб'єкта господарювання, зокрема досліджено сутність експортного потенціалу підприємства, а також складові й механізм реалізації управління експортним потенціалом; проаналізовано господарську діяльність ТОВ «Галіївський маслозавод»; розроблено пропозиції щодо удосконалення управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод».

Кваліфікаційна робота за повнотою розкриття теми та оформленням відповідає вимогам Положення про порядок виконання, оформлення та захисту кваліфікаційних робіт (проєктів) в ДПУ. Теоретичний і практичний матеріал роботи є достатнім, достовірним, обґрунтованим та належним чином структурованим.

Особистий внесок здобувача полягає в підборі та вивченні літературних джерел; дослідженні теоретичних та практичних аспектів управління експортним потенціалом суб'єкта господарювання; аналізі можливих шляхів підвищення ефективності управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод». В процесі підготовки кваліфікаційної роботи Переходько А.О. проявила старанність та цілеспрямованість у розв'язанні поставлених завдань. Результати досліджень апробовані в рамках роботи 3-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Global Directions in Scientific Research and Technological Development» (Валенсія, Іспанія, 27-29 січня 2025 р.) та опубліковані в тезах доповіді «Українські виробники на світовому ринку молочної продукції», що увійшли до збірника матеріалів відповідного науково-комунікативного заходу.

В цілому кваліфікаційна робота є завершеним дослідженням. Висновки, зроблені автором, повною мірою відображають зміст дослідження, є чіткими, послідовними і науково обґрунтованими. Теоретичні результати виконаного дослідження поглиблюють відомості щодо сутності та системи управління експортним потенціалом суб'єктів господарювання, які є учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Пропозиції, викладені в роботі мають прикладне значення для удосконалення управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод». В тексті зустрічаються незначні друкарські та граматичні помилки, проте вказаний недолік не впливає на загальну позитивну оцінку роботи.

В цілому, кваліфікаційна робота може бути рекомендована до захисту та заслуговує на позитивну оцінку, а її авторка – Переходько Анастасія Олександрівна, на присудження ступеня магістра.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи

_____ Чорна Т.М. «___» _____ 2025 р.
(підпис) (дата)

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти
Переходько Анастасії Олександрівни
(прізвище, ініціали)
після попереднього захисту розглянута на засіданні кафедри, протокол від «17» 01 2025 р. № 12 та допущена/не допущена до захисту перед екзаменаційною комісією.

Завідувач кафедри _____ Ткаченко С.О.
(підпис)

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу на тему

«Управління експортним потенціалом підприємства-суб'єкта ЗЕД»

здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державного податкового університету

Переходько Анастасії Олександрівни

Актуальність теми. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. Ефективне управління експортним потенціалом дозволяє підприємству адаптуватися до змін на міжнародних ринках, раціонально використовувати ресурси та сприяти економічному зростанню країни. Відповідно, не викликає сумнівів актуальність досліджень, спрямованих на розроблення заходів для максимальної реалізації експортного потенціалу підприємства в сучасних економічних умовах із врахуванням змін регуляторного середовища, ринкових викликів та попиту на міжнародних ринках.

Наукова новизна. Теоретичні результати, представлені в роботі, розширюють розуміння сутності та принципів управління експортним потенціалом суб'єктів господарювання, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. У роботі запропоновано низку методичних підходів до оцінки експортного потенціалу та представлено ряд практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод» на основі аналізу діяльності підприємства.

Якість проведеного аналізу проблеми, текстового та табличного матеріалу. У кваліфікаційній роботі дотримана основна її структура, яка охоплює актуальність, мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження, елементи наукової новизни та практичну значущість. Аналіз виконано ретельно, із використанням статистичних даних, графіків та таблиць, які ілюструють основні показники роботи підприємства.

Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у роботі. Висновки, зроблені автором, цілком відображають зміст дослідження, є чіткими, логічно послідовними і ґрунтуються на глибокому аналізі діяльності підприємства. Пропозиції, спрямовані на удосконалення управління експортним потенціалом, зокрема диверсифікація ринків і впровадження інноваційних технологій, є практично значущими. Кваліфікаційна робота має прикладне значення для підприємств агропромислового комплексу України.

Наявність недоліків. У тексті роботи трапляються стилістичні повтори та незначні технічні помилки; деякі теоретичні аспекти надто деталізовані, що відволікає від основної мети дослідження. На нашу думку, деякі графічні матеріали (наприклад, рисунки 2.1 та 2.2) потребують більш детального пояснення, що полегшило б їхнє розуміння. Водночас, більш деталізовані розрахунки економічної ефективності запропонованих в роботі заходів зробили б пропозиції ще переконливішими. Разом з тим, вказані недоліки не впливають на загальну позитивну оцінку роботи.

Загальний висновок і оцінка роботи. Кваліфікаційна робота є самостійним науковим дослідженням. Тема роботи повністю розкрита, мета досягнута, поставлені завдання вирішені. Зміст кваліфікаційної роботи свідчить про високий рівень підготовки здобувача з досліджуваної проблематики. Дослідження є оригінальним, завершеним, відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт. Робота викладена структуровано, змістовно, відповідає встановленим вимогам і може бути рекомендована до захисту з оцінкою «добре».

Рецензент:
Генеральний директор
«NTD Group», к.е.н.

Володимир РУДОЙ

ННІ економічної безпеки та митної справи

Кафедра митної справи та товарознавства

ДОВІДКА

про перевірку кваліфікаційної роботи на академічний плагіат

П. І. Б. автора роботи

Переходько Анастасія Олександрівна

Курс/група _____МММз-23-1_____

Тема кваліфікаційної роботи:

Управління експортним потенціалом підприємства-суб'єкта ЗЕД.

П. І. Б. наукового керівника

Чорна Тетяна Миколаївна

Дата захисту: 05.02.25

За результатом перевірки оригінальний текст у роботі становить 91,87%
Відсоток схожості (складається з правомірних запозичень – посилання, цитування; і неправомірних запозичень – пояснення щодо відсотку тексту, який не є оригінальним (н/д, стаття або інші роботи автора, які є у базі, але вони не зазначені в літературних джерелах) 8,13%, цитат 2,22%.

Відповідальна особа за перевірку на кафедрі М. Іщук

АНОТАЦІЯ

Переходько А.О. Управління експортним потенціалом підприємства-суб'єкта ЗЕД

Мета роботи полягає в аналізі системи управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод» та формування пропозицій щодо її удосконалення.

Завдання досліджень: дослідити значення поняття «експортний потенціал підприємства»; проаналізувати сутність, складові та механізм реалізації процесу управління експортним потенціалом; здійснити огляд сучасних тенденцій у міжнародній торгівлі; охарактеризувати діяльність та вивчити зовнішнє середовище ТОВ «Галіївський маслозавод»; проаналізувати експортний потенціал ТОВ «Галіївський маслозавод»; здійснити аналіз факторів впливу на розвиток експортного потенціалу підприємства-суб'єкта ЗЕД; надати рекомендації з покращення ефективності управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод».

Предмет дослідження − заходи удосконалення експортного потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є експортний потенціал підприємства.

Базою досліджень виступає дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «Галіївський маслозавод», вітчизняні та зарубіжні періодичні наукові фахові видання, навчальні та методичні публікації, чинне законодавство України.

За результатами дослідження окреслено шляхи підвищення ефективності управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод».

Одержані результати поглиблюють загальні дані щодо управління експортним потенціалом суб'єктів господарювання, які є учасниками зовнішньоекономічної діяльності.

Кваліфікаційна робота викладена на __ сторінках; містить __ таблиць, __ рисунки; список використаних джерел, що включає __ найменувань; __ додатки.

Ключові слова: експорт, експортний потенціал, молокопереробна галузь, управління, фінансовий стан.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2024.

Рік захисту кваліфікаційної роботи: 2025.

ANNOTATION

Perekhodko A.O. Management of Export Potential of Enterprises Engaged in Foreign Economic Activity

The aim of the study is to analyze the export potential management system of LLC "Haliivsky Butter Plant" and develop proposals for its improvement.

Research objectives: to investigate the meaning of the concept "export potential of an enterprise."; to analyze the essence, components, and mechanism of the export potential management process; to review current trends in international trade; to characterize the activities and study the external environment of llc "haliivsky butter plant.; to analyze the export potential of LLC "Haliivsky Butter Plant; to analyze the factors influencing the development of the export potential of enterprises engaged in foreign economic activity; to provide proposals for improving the efficiency of export potential management of LLC "Haliivsky Butter Plant."

The subject of the study is the ways to improve the export potential of the enterprise.

The object of the study is the export potential of the enterprise.

The research is based on the financial and managerial reporting data of LLC "Haliivsky Butter Plant," domestic and foreign periodical scientific publications, educational and methodological materials, and the current legislation of Ukraine.

The study identifies ways to enhance the efficiency of export potential management at LLC "Haliivsky Butter Plant."

The results obtained deepen the general knowledge of managing the export potential of business entities involved in foreign economic activity.

The qualification paper is presented on __ pages; contains __ tables, __ figures; and includes a list of references with __ entries and __ appendices.

Keywords: export, export potential, dairy processing industry, management, financial condition.

Year of the qualification paper completion: 2024.

Year of the qualification paper defense: 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП.....10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....13
1.1. Сутність експортного потенціалу підприємства.....13
1.2. Управління експортним потенціалом: сутність, складові та механізм реалізації.....17
1.3. Аналіз сучасних тенденцій у міжнародній торгівлі.....23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....26
2.1. Характеристика діяльності та аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Галіївський маслозавод».....26
2.2. Аналіз експортного потенціалу ТОВ «Галіївський маслозавод».....38
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....46
3.1. Аналіз факторів впливу на розвиток експортного потенціалу підприємства-суб'єкта ЗЕД.....46
ВИСНОВКИ.....58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю;

НТП – науково-технічний прогрес;

ШІ – штучний інтелект;

IoT − англ. Internet of Things, інтернет речей;

ДМСУ – Державна митна служба України;

ЗЕД – Зовнішньоекономічна діяльність;

CRM − англ. customer relationship management, управління відносинами з клієнтами;

рр − роки;

тис. – тисяча;

% – відсоток.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена важливістю розвитку зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації, інтеграції України у світові ринки та зростання конкуренції. Для молокопереробного заводу, як представника агропромислового комплексу, ефективне використання експортного потенціалу є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, залучення валютних коштів та підтримки економіки держави. Дослідження спрямоване на вдосконалення управлінських рішень, що дозволить максимально реалізувати експортні можливості підприємства в сучасних економічних умовах, з урахуванням змін регуляторного середовища, ринкових викликів та попиту на міжнародних ринках.

Стан і ступінь розробки проблеми в науковій літературі. Дослідженню проблемних аспектів управління експортним потенціалом суб'єктів господарювання присвячені праці низки вчених-економістів, серед яких А.П. Баскаков, Л. Головко, О.П. Гребельник, О.В. Валентієва, Л. Дідківської, Г.В. Дурицька, І. Манцурова, Л. Письмаченко, В. Покровська, Л. Швайк та ін. У їх дослідженнях здійснено комплексну оцінку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, проаналізовано особливості її функціонування та проведено оцінку статистичних показників. Проте, не зважаючи на численні дослідження, тема потребує подальшої розробки у зв'язку з недостатньою визначеністю підходів до оцінки та розвитку експортного потенціалу в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Крім того, існує потреба в удосконаленні методичного інструментарію, який би враховував сучасні виклики глобалізації, посилення конкуренції та вимоги міжнародних ринків.

Мета роботи полягає в аналізі системи управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод» та формування пропозицій щодо її удосконалення.

Для досягнення мети варто виконати такий ряд *завдань:* дослідити значення поняття «експортний потенціал підприємства»; проаналізувати

сутність, складові та механізм реалізації процесу управління експортним потенціалом; здійснити огляд сучасних тенденцій у міжнародній торгівлі; охарактеризувати діяльність та вивчити зовнішнє середовище ТОВ «Галіївський маслозавод»; проаналізувати експортний потенціал ТОВ «Галіївський маслозавод»; здійснити аналіз факторів впливу на розвиток експортного потенціалу підприємства-суб'єкта ЗЕД; надати пропозиції щодо підвищення ефективності управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод».

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є експортний потенціал підприємства.

Предмет дослідження – шляхи удосконалення експортного потенціалу підприємства.

Базою досліджень виступають дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «Галіївський маслозавод», вітчизняні та зарубіжні періодичні наукові фахові видання, навчальні та методичні публікації, чинне законодавство України.

Під час підготовки кваліфікаційної роботи використано наступні *методи дослідження:* загальнонаукові методи – збір інформації щодо поняття «експортний потенціал підприємства», а також сутності, складових та механізмів реалізації процесу управління експортним потенціалом суб'єкта господарювання, її аналітичне опрацювання та теоретичне узагальнення; статистичні методи – для кількісної оцінки обсягів реалізації продукції ТОВ «Галіївський маслозавод», основних економічних показників і фінансових результатів діяльності підприємства та ін.; графічний – для ілюстрації динаміки досліджуваних в роботі показників та процесів.

Науково-практична значимість одержаних результатів. Зібрані у роботі теоретичні результати поглиблюють відомості щодо сутності та системи управління експортним потенціалом суб'єктів господарювання, які є учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Пропозиції, викладені в роботі

мають прикладне значення для удосконалення управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод».

Особистий внесок здобувача полягає в пропозиції полягає в підборі та вивченні літературних джерел; дослідженні теоретичних та практичних аспектів управління експортним потенціалом суб'єкта господарювання; аналізі можливих шляхів підвищення ефективності управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод». Результати досліджень обговорено та узагальнено спільно з науковим керівником кваліфікаційної роботи.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження доповідались в рамках роботи студентського науково-практичного круглого столу «Розвиток митної справи України: захист національних інтересів та сприяння реформам» (Ірпінь, Державний податковий університет, 23 травня 2024 р.) та опубліковані в тезах «Митне регулювання експорту нехарчової продукції до Європейського Союзу» у збірнику матеріалів вказаного науково-комунікативного заходу.

Давайте напишемо тези, ще встигнемо до захисту

Структура і об'єм роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає 40 найменувань, і 3 додатки. Робота викладена на 50 сторінках основного тексту, містить ___ рисунок і __ таблиці.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність експортного потенціалу підприємства

Термін «потенціал» (з лат. potentia – потужність, приховані можливості) трактується як сукупність можливостей, засобів, ресурсів і резервів, які ще не реалізовані, але можуть бути використані для досягнення поставлених цілей, виконання завдань і отримання бажаних результатів. Потенціал підприємства вирізняється такими характеристиками, як взаємозв'язок і взаємодія його елементів, цільність, складність, ієрархічна структура та здатність до розвитку [12].

Формування та розвиток експортного потенціалу часто залишаються поза увагою та розуміються фрагментарно, без комплексного підходу, що враховує взаємозв'язок із виробничою діяльністю, внутрішньо-економічними процесами, імпортом та якісними змінами в системі зовнішньоекономічної діяльності на макро-, мезо- і мікрорівнях. Водночас експортний потенціал підприємства не є ізольованою або самодостатньою системою. «Процес взаємопроникнення економічних потенціалів охоплює різні рівні, включаючи національну економіку, галузі, регіони та окремі підприємства. Тому розвиток експортного потенціалу промислових підприємств неможливий без урахування взаємодії з потенціалом інших рівнів – галузі, регіону та національної економіки загалом» [4].

У сучасній економічній літературі не існує єдиного трактування поняття «експортний потенціал підприємства», низка дослідників трактує його по-своєму (табл. 1.1). Водночас усі визначення мають спільні риси. Узагальнивши наявні підходи до розуміння цього терміну, можемо сформувати таке визначення: експортний потенціал підприємства – це сукупність можливостей ресурсів, які підприємство використовує для виходу на міжнародні ринки,

зростання обсягів експорту товарів і послуг та забезпечення конкурентоздатності.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «експортний потенціал підприємства» від науковців

Автор	Транктування поняття «експортний потенціал підприємства»
І.Лаврів	Складова економічного потенціалу, яка включає в себе можливість виробляти експортно-орієнтовану продукцію зі стандартами відповідності, яка призначена для реалізації за межами митної території країни на умовах грошової оплати
Економічна енциклопедія за редакцією С. Мочерного	Потенційна спроможність і можливість країни експортувати наявні та нарощувати експорт нових виробів, ресурсів та послуг
Т. Мельник	Самостійна підсистема зовнішньоекономічної діяльності країни, головною метою якої є забезпечення конкурентоспроможності національної продукції та розширення її присутності на міжнародних ринках
М. Дудченко	Реальна система як внутрішніх економічних відносин, так і зовнішніх зв'язків. У ньому сфокусовані ресурсні, економічні, технологічні та інші порівняльні переваги країни
Л.Різніченко	Обсяг конкурентоспроможної продукції, яка має можливість (або здатна) створити та спроможна реалізувати на зовнішньому ринку у просторово-часовому вимірі сучасності певну (конкретну) виробничогосподарську систему
Л.Піддубна	Сукупність активів підприємства, що використовуються ним для здійснення міжнародної економічної діяльності і забезпечення конкурентних переваг на зовнішніх ринках
О.Кириченко	Здатність зберігати або збільшувати обсяг експорту
Г. Крушніцька	Здатність виявляти та відтворювати конкурентні переваги на світовому ринку
П. Стичішин	Здатність до контролю максимально можливої частки світового ринку

Джерело: [12;13;14;19;20]

Можна навести також кілька інших підходів до трактування поняття «експортний потенціал» (табл. 1.2). Експортний потенціал підприємства розкривається як сукупність його можливостей, обумовлених виробничо-економічною базою, які втратили продаж продукції на міжнародних ринках, залучати прямі іноземні інвестиції та брати участь у спільних міжнародних виробничих проектах. Це враховує сучасні тенденції економічної діяльності, що включають не лише пряме постачання продукції за кордон, але й активну участь у міжнародній кооперації, спрямованій на розвиток експортного потенціалу. Управління таким комплексним елементом, як експортний потенціал підприємства, потребує системного підходу, що враховує широкий спектр показників на макро-, мезо- та мікрорівнях, які формуються під впливом зовнішніх факторів середовища та внутрішніх умов самого підприємства.

Таблиця 1.2

Основні підходи до трактування поняття «експортний потенціал»

Підхід	Визначення	Прихильники
Компаративний	Експортний потенціал є сукупністю можливостей підприємства виробляти і реалізовувати продукцію, яка має порівняльні переваги стосовно аналогічної продукції на іноземних ринках	М.Портер
Ресурсний	Експортний потенціал є сукупністю ресурсів, які має можливість використовувати підприємство для виробництва продукції на експорт	Л.І. Піддубна
Результативний	Механізм або засіб досягнення певної мети, а конкретніше – максимального обсягу товарів і послуг, що можуть бути вироблені	Ю.М. Солодковський
Системно-структурний	Експортний потенціал є частиною економічного потенціалу підприємства, який перебуває у взаємодії і взаємозалежності з усіма іншими видами потенц	Г.В. Климик
Функціональний	Експортний потенціал є можливістю підприємства виконувати функцію задоволення потреб іноземних ринків у готовій продукції	М. Дудченко

Джерело: [11;15; 28;31;35; 38]

Експортний потенціал суб'єкта господарювання базується на двох ключових елементах: внутрішньому та зовнішньому потенціалі. Внутрішній потенціал – всі ресурси, необхідні для організації виробництва продукції, орієнтованої на експорт: природні, трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні. Щоб з успіхом здійснювати експортну діяльність, суб'єкту господарювання необхідно мати достатній набір цих ресурсів у комплексі, грамотно та ефективно застосовувати ресурси, прослідкувати напрямки удосконалення виробництва, що і становитиме конкурентні переваги продукції, що випускається.

Здійснення експорту пов'язане низкою складнощів, які, проте, можна подолати, за рахунок ретельної підготовки та планування. Зокрема, такими викликами є: «підвищені витрати, рівень зобов'язань, мовні та культурні відмінності, документообіг, доступність, конкуренція» [4;18].

Суб'єкт господарювання може забезпечувати розвиток свого експортного потенціал у двох напрямках:

– товарному – шляхом розширення товарного асортименту продукції, що експортується на зарубіжні ринки;

– географічному – підвищення експортного потенціалу за рахунок виходу на нові ринки розвинених країн.

Післявоєнний розвиток економіки України, зокрема промислового сектору, передбачає виконання масштабних завдань, серед яких першочерговою стане відновлення ключових галузей та ухвалення стратегічно важливих рішень у контексті обмежених ресурсів. Особливої уваги потребуватиме пошук і залучення різноманітних джерел, здатних сприяти економічному відновленню, створенню нових виробничих і науково-освітніх платформ, а також підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та її виходу на якісно новий рівень розвитку [4].

Відновлення економіки України, особливо її промислового сектору, у повоєнний період стане непростим завданням, що супроводжуватиметься численними викликами. Основним напрямком роботи буде реанімація

ключових галузей економіки, прийняття складних управлінських рішень в умовах обмеженості ресурсів. Особлива увага приділятиметься залученню різноманітних ресурсів, необхідних для відбудови, створенню нових науково-освітніх та виробничих центрів, а також переходу економіки на якісно новий рівень розвитку.

1.2. Управління експортним потенціалом: сутність, складові та механізм реалізації

Управління експортним потенціалом підприємства охоплює низку ключових аспектів, що сприяють ефективному розвитку та організації експортної діяльності. Експортний потенціал включає сукупність ресурсів, можливостей і конкурентних переваг, які підприємство може використати для успішного виходу на міжнародні ринки. Це передбачає наявність якісної продукції, конкурентоспроможних цін, інноваційного підходу та здатності освоювати нові ринки. Експортна стратегія визначає конкретні дії для досягнення сформованих цілей, беручи до уваги вибір ринків, адаптацію продукції до міжнародних вимог і планування обсягів експорту. Важливою складовою є маркетингові стратегії, які включають аналіз ринку, позиціонування продукції, проведення досліджень і реалізацію кампаній для залучення іноземних клієнтів.

Організація логістики також відіграє важливу роль, оскільки вона забезпечує оптимальне транспортування, зберігання та доставку товарів до споживачів. Фінансовий аспект охоплює управління валютними ризиками, залучення інвестицій і фінансування операцій. Для ефективності необхідно враховувати принципи системного підходу до планування, організації та контролю експортної діяльності, зокрема стратегічне планування, адаптацію до міжнародного ринку, моніторинг конкурентів і гнучкість у реагуванні на зміни.

Ризиковий менеджмент є невід’ємною частиною експортної діяльності, адже включає оцінку фінансових, політичних і ринкових ризиків. Важливим є

налагодження партнерських відносин із дистриб'юторами, агентами та логістичними компаніями, а також постійний пошук нових ринків і технологій для збереження конкурентоспроможності. Розвиток кадрового потенціалу через навчання та мотивацію персоналу сприяє підвищенню ефективності роботи. Доступ до актуальної інформації щодо міжнародних ринків, законодавства і конкурентного середовища забезпечує своєчасність прийняття рішень.

Підприємства повинні систематично оцінювати свою конкурентну позицію, впроваджувати вдосконалення у процеси та стратегії, а також розвивати міжнародні партнерства для розширення географії збуту. Ефективне управління ланцюгом постачання сприяє раціоналізації витрат і підвищити якість обслуговування. Аналіз ризиків і розробка стратегій забезпечують стабільність і надійність діяльності. Усі ці аспекти допомагають підприємствам ефективно управляти своїм експортним потенціалом і досягати успіху на міжнародних ринках, забезпечуючи довгостроковий розвиток і конкурентну перевагу.

Повноцінне управління експортним потенціалом вимагає постійного аналізу зовнішнього середовища, а також адаптації до швидких змін у глобальній економіці. Одним із головних шляхів є впровадження інноваційних технологій, які сприяють оптимізації виробничих процесів, підвищенню якості продукції та її відповідності міжнародним стандартам. Підприємства, що прагнуть успіху на зовнішніх ринках, повинні бути відкритими до змін і гнучкими у своїх діях, забезпечуючи оперативну реакцію на нові тенденції та вимоги.

Крім того, важливою складовою є формування позитивного іміджу компанії на міжнародному ринку, що включає побудову довірливих відносин із клієнтами, прозору ділову практику та ефективну комунікацію. Інвестиції в брендинг і рекламні кампанії на міжнародному рівні допомагають підприємству виділитися серед конкурентів і залучити нових партнерів.

Особливу увагу слід приділяти правовому аспекту експортної діяльності. Підприємства мають враховувати міжнародне законодавство, митні правила,

стандарти сертифікації та торгові угоди, які впливають на умови виходу на ринок. Недотримання цих норм може призвести до великих матеріальних втрат та ризиків репутації.

Розширення експортного потенціалу також передбачає активне використання цифрових інструментів, таких як електронна комерція, онлайн-платформи для ведення переговорів і управління продажами. Впровадження цифрових рішень значно спрощує процес взаємодії з клієнтами та партнерами, підвищує прозорість операцій і відкриває нові можливості для масштабування бізнесу.

Для забезпечення стабільного розвитку необхідно регулярно переглядати стратегії та цілі, орієнтуючись на зміну економічних, політичних і соціальних умов. Залучення експертів до процесу управління та використання сучасних інструментів аналізу даних, а також інвестування в навчання персоналу дозволяють створити сильну основу для ефективної діяльності на міжнародних ринках. Усі ці кроки сприяють не лише підвищенню прибутковості підприємства, а й забезпеченню його сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Довгостроковий успіх у сфері експортної діяльності також значною мірою залежить від здатності підприємства диверсифікувати свою діяльність. Диверсифікація включає освоєння нових ринків, розширення асортименту продукції, розвиток нових бізнес-напрямів і залучення інноваційних партнерів. Це дозволяє знизити ризики, пов’язані з надмірною залежністю від обмеженого кола клієнтів або ринків.

Розвиток партнерських програм із місцевими компаніями та установами в країнах експорту. Така співпраця може включати спільні проєкти, угоди про розподіл ринків, розвиток франчайзингових схем або створення спільних підприємств. Партнерства сприяють ефективнішому використанню місцевих ресурсів, адаптації до специфіки ринку та зниженню витрат на вхід до нових регіонів.

Не менш важливим є розвиток зеленої економіки та впровадження принципів сталого розвитку. Сучасні міжнародні ринки все більше орієнтуються на екологічність продукції, її відповідність стандартам ESG (екологічні, соціальні та управлінські критерії). Компанії, які демонструють свою екологічну відповідальність, отримують конкурентні переваги, залучають лояльних споживачів і мають більше шансів на отримання державної підтримки чи грантів.

Щоб забезпечити стійкість бізнесу, підприємствам варто розробляти системи раннього попередження про можливі ризики. Це можуть бути аналітичні інструменти для моніторингу змін на ринку, автоматизовані системи управління ризиками або спеціальні команди з кризового менеджменту. Такий підхід дозволяє швидко виявляти загрози, оцінювати їхній вплив і оперативно розробляти заходи для їх нейтралізації.

Особливу увагу слід приділяти міжнародним стандартам якості, сертифікації продукції та оптимізації виробничих процесів. Це не лише підвищує конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках, а й дозволяє уникнути можливих бар'єрів під час входження на нові ринки. Безперервний контроль якості, використання сучасного обладнання та технологій, а також впровадження автоматизації у виробництво забезпечують стабільність і високу репутацію бренду.

Сучасні тенденції у міжнародній торгівлі також диктують необхідність посиленої уваги до цифрової трансформації. Від інструментів автоматизації внутрішніх процесів до використання штучного інтелекту для прогнозування попиту – цифровізація є невід'ємним елементом конкурентного бізнесу. Наприклад, використання Big Data дає змогу аналізувати поведінку споживачів і прогнозувати їхні потреби, тоді як CRM-системи сприяють побудові довгострокових відносин із клієнтами.

В сучасних умовах глобалізації, підприємствам важливо не лише розширювати свої ринки, а й зберігати гнучкість у прийнятті рішень. Орієнтація на потреби кінцевого споживача, глибоке розуміння культурних

особливостей різних країн, постійна інноваційна діяльність та ефективне управління ресурсами стануть фундаментом для довготривалого успіху на міжнародній арені.

Класифікація логістичних потоків (рис. 1.1) є ключовим інструментом для аналізу й оптимізації логістичних систем. Вона дозволяє визначити особливості потоків за різними критеріями: природою, напрямком руху, стадією трансформації, взаємозв’язком та ієрархічним рівнем. Такий підхід сприяє ефективному управлінню ресурсами та процесами в логістичних ланцюгах.

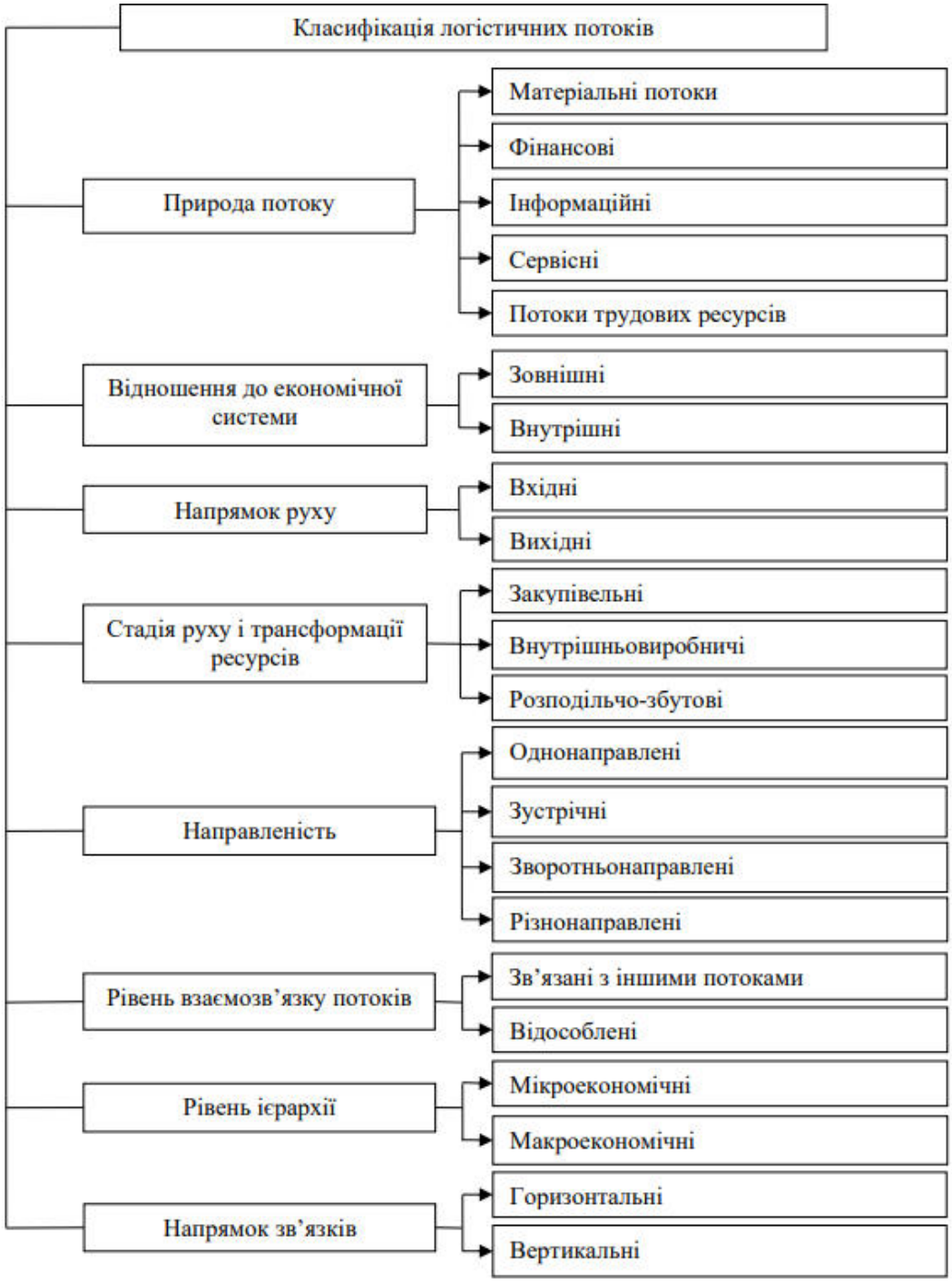


Рис. 1.1. Класифікація логістичних потоків

Джерело: [5]

Систематизація логістичних потоків за цими критеріями допомагає зрозуміти їхню роль у загальній економічній системі. Це дає змогу приймати ефективні управлінські рішення, оптимізувати витрати, підвищувати швидкість і якість обслуговування, а також забезпечувати збалансованість усіх етапів логістичного процесу.

Принципи логістики та логістичного управління (рис. 1.2) є основою для ефективної організації і функціонування логістичних систем. Вони визначають загальні напрямки і підходи до оптимізації процесів доставки, забезпечення точності, а також адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Дотримання цих принципів дозволяє досягти значного рівня результативності у використанні ресурсів та логістичних процесах.



Рис. 1.2. Принципи логістики та логістичного управління

Джерело: [16]

Принципи логістики та логістичного управління забезпечують комплексний підхід до вирішення проблем і задач у сфері транспорту, зберігання, розподілу і доставки вантажів. Вони сприяють оптимізації витрат, підвищенню надійності та якості обслуговування, а також дозволяють адаптувати логістичні стратегії до змінюваних умов на ринку та технологічних вимог.

Управління експортним потенціалом є важливим аспектом для забезпечення сталого розвитку національної економіки. Воно включає в себе

оптимізацію виробничих і торгових процесів, розвиток зовнішньоекономічних зв'язків та ефективне використання ресурсів. Основні принципи управління експортним потенціалом полягають у забезпеченні конкурентоспроможності продукції, адаптації до міжнародних стандартів, а також у створенні сприятливого бізнес-середовища для підприємств. Системний підхід до управління експортним потенціалом сприяє збільшенню експортних поставок і зміцненню економічних позицій країни на світовому ринку.

1.3. Аналіз сучасних тенденцій у міжнародній торгівлі

Аналіз сучасних тенденцій розвитку у міжнародній торгівлі є важливим для розуміння напрямків та перспектив розвитку міжнародних ринків. Серед найважливіших тенденцій у міжнародній торгівлі варто відмітити наступні [23]:

– *цифрова трансформація:* зростання використання цифрових технологій у всіх аспектах міжнародної торгівлі, від маркетингу та продажів до логістики та платежів; це створює нові можливості для підприємств у доступі до глобальних ринків та оптимізації бізнес-процесів;

– *зміни у міжнародних тарифах та торговельних угодах:* постійні зміни в тарифах та угодах між країнами можуть впливати на умови ведення торгівлі та відносини міжнародних партнерів; наприклад, запровадження нових торговельних угод або встановлення тарифів може впливати на цінову конкурентоспроможність продукції компанії на міжнародних ринках.

– *зростання зацікавленості у сталому розвитку:* консументи та підприємства стають все більше зацікавленими у продукції та послугах, які мають менший негативний вплив на екологію;

– *розвиток електронної комерції:* зростання поширення електронної комерції та торгівлі відкриває нові ринки для експортерів та забезпечує можливість прямого доступу до споживачів у всьому світі без необхідності традиційної фізичної присутності на ринку;

– *глобальні ланцюги постачання:* переміщення виробництва та послуг між країнами та регіонами створює складні глобальні ланцюги постачання; це вимагає від підприємств ефективного управління логістикою та спроможності швидко реагувати на зміни в умовах постачання та попиту;

– *зростання зацікавленості у соціальній відповідальності бізнесу:* споживачі все більше враховують етичні та соціальні аспекти у своїх покупках; підприємства, які активно впроваджують соціально відповідальні практики, можуть мати перевагу на міжнародних ринках;

– *роль технологій у міжнародній торгівлі:* завдяки швидкому розвитку технологій, змінюються способи здійснення торгівлі; впровадження інноваційних технологій, таких як ШІ IoT, блокчейн, тощо, дозволяє оптимізувати процеси логістики, забезпечити безпеку та автентифікацію товарів, спростити митні процедури та багато іншого.

– *пандемія COVID-19 та її вплив на міжнародну торгівлю:* вибух пандемії COVID-19 суттєво змінив умови торгівлі між країнами; обмеження на переміщення людей та товарів, зміни в споживчому попиті та ланцюгах постачання, а також зростання використання електронної комерції та дистанційних технологій стали ключовими тенденціями, які впливають на міжнародну торгівлю;

– *зміни в глобальних виробничих ланцюгах:* зростання зацікавленості у диверсифікації постачальників та скорочення глобальних виробничих ланцюгів у результаті геополітичних конфліктів, тарифних змін та пандемії COVID-19; ці зміни можуть мати вплив на географію та ефективність міжнародних торгівельних операцій;

– *зміна споживчого підходу:* зростання уваги до індивідуальних потреб та вимог споживачів створює попит на персоналізовані товари та послуги; підприємства повинні бути готовими адаптуватися до цих змін та виготовляти продукцію, що відповідає потребам різноманітних ринків;

Розуміння зазначених тенденцій дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у міжнародному бізнес-середовищі та використовувати нові можливості

для розвитку експортної діяльності. Також це допомагає зменшити ризики та підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Характеристика діяльності та аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Галіївський маслозавод»

ТОВ «Галіївський маслозавод» є частиною корпорації «Фаворит» – вертикально-інтегрованого холдингу, заснованого в 1994 році. Холдинг охоплює підприємства молочного, будівельного, готельного бізнесу, бізнесу у сфері послуг [25]. Власне ТОВ «Галіївський маслозавод» було засновано у 1999 році в с. Галіївка Чуднівського району Житомирської області.

Діяльність заводу регулюється Статутом Товариства, затвердженим на загальних зборах акціонерів, та Колективним договором, що укладається з працівниками один раз на рік. Основною метою підприємства є отримання прибутку, а також забезпечення населення необхідними продуктами харчування для нормальної життєдіяльності. Завод орієнтований на задоволення потреб населення найближчих районів у якісній та натуральній молочній продукції.

Основними напрямами діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» є [37]:

- переробка сільськогосподарської сировини;
- виробництво молочної продукції;
- ведення торговельно-закупівельної та комерційної діяльності.

Організаційна структура управління ТОВ «Галіївський маслозавод» виглядає як сукупність взаємопов’язаних елементів і управлінських ланок, що відображають відносини влади та підпорядкування. Ці відносини закріплені в нормативних документах, таких як статут, положення про підрозділи та посадові інструкції. (додаток А).

Організаційна структура заводу має лінійно-функціональний тип, що повністю відповідає основним цілям та завданням підприємства. Така

структура дозволяє ефективно організувати управлінські процеси і чітко визначити функції та обов'язки кожного підрозділу в рамках досягнення стратегічних цілей компанії.

До переваг лінійно-функціональної структури ТОВ «Галіївський маслозавод» можна віднести [39]: високий рівень професіоналізму керівників функціональних підрозділів; оптимізацію використання ресурсів завдяки зменшенню дублювання роботи в різних напрямах; швидкість у прийнятті та впровадженні управлінських рішень; можливість приділити належну увагу кожному аспекту діяльності підприємства; відносну легкість у керуванні організацією; чітко визначений розподіл обов’язків і відповідальності.

Організаційна структура підприємства включає кілька ключових підрозділів: основне виробництво, лабораторію для контролю якості, цехи механічного та енергетичного забезпечення, фінансові та аналітичні відділи, підрозділи з управління персоналом та охорони праці, департамент постачання й реалізації, транспортний відділ і відділ маркетингу. Кожен із них виконує визначені функції. Зокрема, відділ збуту забезпечує співпрацю з партнерами та управління комунікаціями, відділ маркетингу займається аналізом ринку, рекламними кампаніями та підтримкою продажів, складський підрозділ організовує приймання, зберігання та відправлення матеріальних цінностей, а бухгалтерія займається фінансовим обліком.

Виробничий комплекс заводу складається з кількох основних цехів: виробництва згущеного молока, сухого молока, масла, сиру та казеїну. Для забезпечення безперебійного функціонування виробництва передбачено допоміжні підрозділи, такі як котельня, електротехнічна та компресорна майстерні, механічна майстерня, гараж і лабораторія для технічного супроводу процесів.

Основне технологічне обладнання для цехів підбирається з урахуванням кількості сировини, що підлягає переробці, графіку технологічних процесів і вимог до виробничих потужностей. У цехах використовуються сучасні технологічні лінії, виготовлені з нержавіючої сталі, які є високопродуктивними,

компактними та оснащеними автоматичними системами для регулювання, контролю і сигналізації. Це дозволяє значно механізувати трудомісткі процеси та знижувати енергетичні витрати.

Контроль якості продукції та санітарно-гігієнічних умов виробництва здійснюється хіміко-бактеріологічною лабораторією. Лабораторія проводить відбір та попередню обробку проб, здійснює їх аналіз різними методами, а також проводить фізико-хімічні і мікробіологічні дослідження. Обладнання лабораторії дозволяє визначати якість продукції згідно з нормативно-технічними вимогами.

Мікробіологічне дослідження сировини та готової продукції, а також контроль за санітарно-гігієнічними умовами виробництва проводяться відповідно до ГОСТ 9225-78 «Молоко і молочні продукти, методи мікробіологічного дослідження». Встановлене обладнання, технологічні схеми та дотримання санітарних норм забезпечують виготовлення продукції, що відповідає вимогам державних стандартів.

Механізація та автоматизація процесів вантажно-розвантажувальних робіт і транспортно-складських операцій на фабриці здійснюється за допомогою різноманітного обладнання, такого як електроталі, мобільні контейнери, візки, а також ручні та електричні навантажувачі.

Сировинну базу компанії складають приватні сільськогосподарські підприємства та фермерські господарства, розташовані в межах 50 км від заводу, інформація про яких наведена в таблиці 2.1. Сире коров'яче молоко, яке надходить від постачальників, відповідає встановленим стандартам якості за органолептичними, фізико-хімічними та мікробіологічними характеристиками. Вартість молока зазвичай визначається його жирністю, яка впливає на сортність продукції: вищий, перший або другий сорт.

Конкурентами підприємства є всі молочні заводи області, незалежно від їх основного профілю. Одні з них конкурують у виробництві масла, інші – в сегменті згущеного молока, а деякі змагаються за частку ринку сирів різних видів.

Таблиця 2.1

Постачальники сировини (молока)
на ТОВ «Галіївський маслозавод» у 2022 р.

Назва підприємства	Відстань від ТОВ «Галіївський маслозавод», км	Частка сировини,%
СФГ «Забор'я»	30	22
СТОВ «Яблуневе»	15	15
ПП «Ромашевський»	22	12
СФГ «Лохта»	29	11
СТОВ «Озерки»	20	10
СФГ «Світанок»	26	7
СФГ «Новий»	12	7
СФГ «Довговиці»	19	6
СТОВ «Верхневий»	42	4
ПП «Спаський»	35	3
ТОВ «Вертоград»	33	2
ПП «Грибовський»	40	1

З таблиці 2.1 видно, що головними постачальниками для підприємства є СФГ «Забор'я», СТОВ «Яблуневе» та ПП «Ромашевський», частка молока від яких складає 49% від загальної поставки сировини.

Споживачі ТОВ «Галіївський маслозавод» зображені на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Споживачі продукції ТОВ «Галіївський маслозавод»

Асортимент продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» зображено у додатку Б.

Також продукція підприємства експортується до країн Європи та Африки. Наприклад, сухе молоко та масло експортується до Нідерландів, Німеччини, Молдови, Єгипту та інших країн (рис. 2.1).

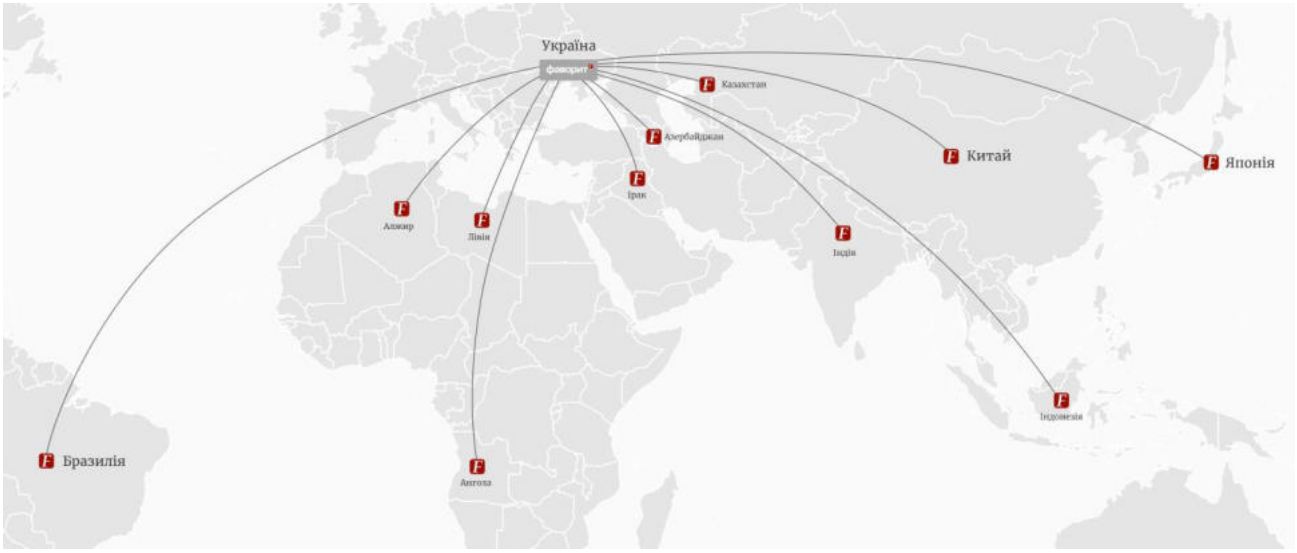


Рис. 2.1. Міжнародне партнерство ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: [25]

Аналіз виробництва підприємства за 2020-2022 роки, наведений у таблиці 2.2, дозволяє зробити висновок, що, попри війну, яка і досі триває в Україні, підприємство змогло підвищити обсяги виробництва та реалізації у 2022 році.

Таблиця 2.2

Обсяги реалізації продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р		2021 р.		2022 р		Відхилення 2022 р. До 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+,-	%	п.с.
Масло	122812	47,9	148517	47,6	173010	49,3	50198	40,9	1,4
Молоко незбиране згущене	59483	23,2	71450	22,9	70538	20,1	11055	18,6	-3,1
Молоко сухе знежирене	38715	15,1	48362	15,5	55799	15,9	17084	44,1	0,8
Спреди	2307	0,9	4056	1,3	5264	1,5	2957	128,2	0,6
Сири тверді	30767	12,0	36505	11,7	41761	11,9	10994	35,7	-0,1
Суха сироватка	2308	0,9	3120	1,0	4562	1,3	2254	97,7	0,4
Разом	256392	100	312010	100	350934	100	94542	36,8	X

Джерело: [дані підприємства]

Здійснивши аналіз діяльності підприємства, можна зазначити, що, незважаючи на серйозні потрясіння через військові дії в Україні, підприємство змогло збільшити свій виробничий потенціал. Це підтверджується зростанням обсягів господарської діяльності на 36,8%, що свідчить про відповідальне ставлення підприємства до свого бізнесу та здатність адаптуватися до мінливих умов.

Для отримання точного аналіз рівня прибутковості ТОВ «Галіївський маслозавод» варто здійснити комплексну оцінку стану капіталу. Цей процес називається діагностикою фінансового стану підприємства. Завдяки такій діагностиці можна оцінити здатність підприємства до стабільної діяльності та знайти шляхи досягнення оптимальної ефективності.

Такий моніторинг дозволяє отримати актуальну інформацію про напрямки подальшого розвитку, ефективно використовувати наявні ресурси та підтримувати баланс між активами і пасивами, а також адаптуватися до змінюваного бізнес-середовища. Результати аналізу фінансового стану дають точні дані про платоспроможність підприємства і сприяють належному управлінню фінансами та контролю за ними.

У практичному застосуванні діагностика фінансового стану підприємства має важливі функції та завдання. Одним з них є визначення причин поточного стану підприємства, а також факторів, що призвели до цієї ситуації. Своєчасна оцінка фінансового стану, виявлення слабких ланок і шляхів їх усунення є важливим інструментом управління. Розробка плану дій із обґрунтуванням управлінських рішень та пошук внутрішніх резервів для підвищення ефективності господарської діяльності є ключовими етапами цього процесу [34].

Цей процес починається з аналізу економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»

№	*Показник*	*Роки*			*Відхилення 2022 р. до 2020 р.*	
		2020	*2021*	*2022*	*+/–*	*%*
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)тис. грн..	256392	312010	350934	94542	36,9
2	Валовий прибуток, тис. грн.	877	-2858	12579	11702	в 13,3 р.б.
3	Чистий фінансовий результат,тис. грн.: прибуток (збиток).	185	231	-424	-609	в 3,3 р.м.
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	39672,5	63931	79137,5	39465	99,5
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2613	2652	4722	2109	80,7
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	37059,5	61279	74415,5	37356	100,8
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	303	326	214	-89	-29,4
8	Фондовіддача	98,1	117,7	74,3	-23,8	-24,5
9	Фондомісткість	0,010	0,008	0,013	0,003	30,0
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	8,62	8,13	22,07	13,45	156,0
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	846,2	957,1	1639,9	793,7	93,8
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,9	5,1	4,7	-2,2	-31,9

Джерело: [36]

Згідно з представленими даними, у 2022 році спостерігається загальне зростання чистого доходу на 36,9% порівняно з 2020 роком, що показує позитивну тенденцію в продажах. Валовий прибуток, незважаючи на негативний результат у 2021 році, зріс у 2022 році, досягнувши значення 12579 тис. грн. Однак чистий прибуток виявився від'ємним (-424 тис. грн), що вказує на потенційні проблеми з витратами або ефективністю бізнесу. Середньорічна вартість активів збільшилася на 99,5%, але це зростання відбулося переважно за рахунок оборотних активів, що зросли на 100,8%, в той час як необоротні активи збільшилися лише на 80,7%. Відзначено зниження чисельності працівників на 29,4%, що може бути пов'язано з оптимізацією або

автоматизацією бізнес-процесів. Показники фондовіддачі та фондомісткості свідчать про зміну ефективності використання основних засобів, зокрема, зменшення фондовіддачі на 24,5%, але зростання фондомісткості на 30%. Фондоозброєність значно зросла на 156%, що свідчить про збільшення інвестицій в основні засоби. Продуктивність праці збільшилася на 93,8%, що свідчить про зростання ефективності працівників. Водночас коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 31,9%, що може вказувати на сповільнення обігу товарів або послуг.

Подальший аналіз фінансово-економічного стану підприємства передбачає вивчення майна і джерел його утворення (табл. 2.4). Аналіз майна є важливою частиною, оскільки підприємство використовує його для забезпечення своєї операційної діяльності. Загальна вартість майна збільшилася на 61,2%.

Згідно з наданими даними, на 31 грудня 2022 року активи компанії збільшились на 61,2% порівняно з 2020 роком. Зокрема, необоротні активи, зростаючи на 153,6%, значно перевищили свої попередні значення, що в основному пов'язано з приростом основних засобів (збільшення на 4270 тис. грн), що свідчить про значні інвестиції в основні засоби. Оборотні активи зменшилися на 3,1%, що обумовлено скороченням запасів на 14,3% і значним збільшенням дебіторської заборгованості на 22,8%. Зменшення грошових коштів на 48,8% є тривожним сигналом, вказуючи на погіршення ліквідності.

З точки зору пасивів, компанія має від'ємний власний капітал, що свідчить про фінансові труднощі, оскільки він став ще більш від'ємним на 3,4% у порівнянні з 2020 роком. Це пов'язано з підвищенням нерозподіленого прибутку на 3,3%. Поточні зобов'язання зросли на 55,2% у порівнянні з 2020 роком, що свідчить про збільшення короткострокових зобов'язань і потребу в їх обслуговуванні.

Загалом, баланс на 31.12.2022 показує як зростання активів, так і погіршення фінансової ситуації через зростання зобов'язань та зменшення ліквідних активів.

Таблиця 2.4

Характеристика майна ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показники	*На 31.12.2020*		*На 31.12.2021*		*На 31.12.2022*		*Відхилення 2022 р. до 2020 р.*		
	тис. грн.	*%*	*тис. грн.*	*%*	*тис. грн.*	*%*	*+,-*	*%*	*п.с.*
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	2695	5,4	2609	3,3	6835	8,5	4140	153,6	3,1
в т.ч. основні засоби	1356	2,7	1387	1,8	5626	7,0	4270	в 3 р.б.	4,3
2. Оборотні активи	46982	94,6	75576	96,7	73255	91,5	26273	55,9	-3,1
в т.ч. запаси	30864	62,1	56442	72,2	38296	47,8	7432	24,1	-14,3
дебіторська заборгованість	7780	15,7	17283	22,1	30858	38,5	23078	в 3 р.б.	22,8
грошові кошти	4446	8,9	884	1,1	2277	2,8	-2169	-48,8	-6,1
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	-5730	-11,5	-5499	-7,0	-5923	-7,4	-193	3,4	4,1
в т.ч. зареєстрований капітал	100	0,2	100	0,1	100	0,1	0	0	-0,1
нерозподілений прибуток	-5830	-11,7	-5599	-7,2	-6023	-7,5	-193	3,3	4,2
2. Довгострокові зобов’язання і забезпечення	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Поточні зобов’язання і забезпечення	55407	111,5	83684	107,0	86013	107,4	30606	55,2	-4,1
БАЛАНС:	49677	100	78185	100	80090	100	30413	61,2	X

Джерело: [36]

Оцінюючи пасиви балансу, варто зазначити, що через збитки попередніх років на підприємстві з’явився непокритий збиток у 6023 тис. грн. Це змушує компанію покривати свої поточні витрати за рахунок зобов'язань, що, у свою чергу, погіршує її імідж і знижує інвестиційну привабливість.

Крім того, варто підкреслити, що в період 2020-2022 років підприємство не мало довгострокових зобов'язань серед джерел фінансування своєї діяльності.

Наступним важливим етапом аналізу фінансово-економічного стану є оцінка фінансових результатів діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод», тис. грн

Показники	*Роки*			*Відхилення 2022 р. до 2020 р.*	
	2020	*2021*	*2022*	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг),	256392	312010	350934	94542	36,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	255515	314868	338355	82840	32,4
Валовий: прибуток (збиток)	877	-2858	12579	11702	в 13,3 р.б.
Інші операційні доходи	2039	285	1469	-570	-27,9
Адміністративні витрати	3888	4904	5510	1622	41,7
Витрати на збут	9100	10629	16107	7007	77,0
Інші операційні витрати	1410	1639	2829	1419	100,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-11482	-19745	-10398	1084	-9,4
Доход від участі в капіталі	9963	3227	1566	-8397	-84,3
Інші доходи	1745	16800	8452	6707	в 3,8 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	226	282	-380	-606	в 2,7 р.м.
Чистий прибуток	185	231	-424	-609	в 3,3 р.м.

Джерело: [36]

Дані таблиці 2.5 допомогли нам сформувати наступні висновки: підвищення чистого доходу на 36,9% при меншому підвищенні собівартості готової продукції на 32,4% дало змогу ТОВ «Галіївський маслозавод» отримати валовий прибуток у розмірі 11702 тис. грн, що в 2022 році перевищило аналогічний показник 2020 року у 13,3 рази.

Проте відбулось підвищення показників витрат. Зокрема, інші операційні витрати збільшилися на 100,6%, витрати на збут зросли на 77%, а адміністративні витрати підвищилися на 41,7%.

Попри те, що фінансовий результат від операційної діяльності залишався від'ємним протягом трьох останніх років, підприємство у 2020 та 2021 роках змогло отримати чистий прибуток у розмірі 185 тис. грн та 231 тис. грн

відповідно. Це стало можливим завдяки доходам з інших джерел та прибуткам від участі в капіталі. Водночас у 2022 році ці доходи знизилися, що спричинило збиток у розмірі 424 тис. грн.

Завершальним етапом є аналіз показників фінансової стабільності, ліквідності та ефективності діяльності підприємства, що наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти фінансової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показники	*Роки*			*Відхилення 2022 р до 2020 р.* +,-
	2020	*2021*	*2022*	
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,89	0,90	0,93	0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,01	0,03	-0,05
Чистий оборотний капітал	-8425	-8108	-12758	-4333
Коефіцієнт автономії	-0,12	-0,07	-0,07	0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,1	-0,07	-0,06	0,04
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,15	-0,08	-0,16	-0,01
Коефіцієнт оборотності активів	6,46	4,88	4,43	-2,03
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-44,7	-56,7	-52,2	-7,5
Рентабельність господарської діяльності, %	0,07	-0,07	-11,7	-11,77
Рентабельність власного капіталу, %	-3,2	-4,2	7,2	10,4
Рентабельність продукції, %	-4,3	-5,9	-3,1	1,2

Джерело: розраховано за [36]

Ліквідність підприємства визначається його здатністю своєчасно виконувати зобов'язання, використовуючи активи, які можуть бути швидко переведені в гроші, відповідно до термінів погашення цих зобов'язань. Підприємство вважається ліквідним, якщо воно має достатньо активів для покриття своїх зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності (або коефіцієнт поточної ліквідності) показує здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів Його розраховують як відношення поточних активів до поточних зобов'язань. На ТОВ «Галіївський маслозавод» цей коефіцієнт залишався нижчим за нормативні значення протягом аналізованого періоду, що

вказує на фінансову нестабільність і недостатню кількість активів для виконання зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частка короткострокових зобов’язань підприємства може бути погашена негайно за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти та їх еквіваленти. Відповідно до даних таблиці 2.6, цей коефіцієнт знизився до 0,03, що свідчить про відсутність достатніх ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань, що потребують негайного погашення. Це вказує на ризик неплатоспроможності підприємства.

Як вже зазначалося, через значний непокритий збиток підприємство змушене звертатися до зовнішнього фінансування, що призводить до низького рівня автономії та фінансової стабільності впродовж усіх років дослідження.

Збільшення запасів, необхідних для забезпечення безперебійної діяльності через війну, а також зміни в умовах роботи з дебіторами призвели до зниження коефіцієнта оборотності активів на 2,03 обороти на рік.

Рентабельність є важливим показником ефективності діяльності підприємства і характеризує його прибутковість.

Рентабельність власного капіталу є ключовим показником для власників, оскільки він визначає прибуток, який підприємство генерує на одиницю власного капіталу.

У 2020–2021 роках рентабельність власного капіталу мала від’ємне значення, незважаючи на отримання прибутку підприємством. У 2022 році показник став позитивним, однак це не свідчить про реальне покращення ситуації, оскільки позитивне значення виникло через математичну похибку при розрахунку із залученням негативних даних.

За результатами фінансово-економічного аналізу, можна зробити висновок, що підприємство має високі фінансові ризики. Це вказує на незабезпеченість оборотних активів власними коштами, оскільки підприємство здебільшого покладається на позикові кошти для фінансування своєї діяльності. Незначний рівень власного капіталу протягом аналізованого періоду свідчить

про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що збільшує ризик виникнення проблем із платоспроможністю. Окрім цього, загальний коефіцієнт ліквідності залишався нижчим за рекомендований рівень, що вказує на недостатність активів для покриття поточних зобов'язань і свідчить про фінансову нестабільність компанії.

2.2. Аналіз експортного потенціалу ТОВ «Галіївський маслозавод»

Діяльність підприємства орієнтована як на задоволення потреб вітчизняних, так і закордонних споживачів. Потреби споживачів задовольняються через реалізацію виробничої програми, розробленої на основі маркетингових досліджень для насичення ринку, тоді як задоволення потреб зовнішніх споживачів здійснюється лише на підставі укладених контрактів. Отже, підприємство використовує передові технології та індивідуальний підхід до кожного клієнта, своєчасно виконуючи угоди та постійно вдосконалюючи якість продукції для забезпечення стабільного попиту.

Організаційна структура управління ЗЕД ТОВ «Галіївський маслозавод» складена відповідно до досягнення головної мети підприємства — максимізації прибутку в довгостроковій перспективі через активну інтеграцію у міжнародний бізнес. Як і внутрішньофірмова структура, вона має бути гнучкою та здатною до постійної адаптації та вдосконалення, щоб успішно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та нові тенденції в управлінській практиці. Відповідно, методи і форми управління, що використовуються на підприємстві, повинні еволюціонувати і не залишатися незмінними, враховуючи динамічні зміни ринку та зовнішньоекономічної діяльності.

Варто наголосити, що на ТОВ «Галіївський маслозавод» немає окремого підрозділу, який би спеціалізувався на розробці стратегії виходу продукції на зовнішні ринки або налагодженні співпраці з міжнародними партнерами. Натомість, цими питаннями займається фахівець відділу збуту, якому довірено вести взаємодію з іноземними партнерами.

Основні напрямки зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» охоплюють кілька ключових аспектів, що сприяють розвитку підприємства на міжнародній арені. Зокрема, це включає вихід на зовнішні ринки, що дає можливість розширювати географію збуту продукції. Також важливим напрямком є організація експортно-імпортних операцій, що стосуються поставки товарів, послуг і капіталу, що дозволяє підприємству активніше інтегруватися у глобальні ланцюги постачання. Окрім того, значну роль відіграють валютно-фінансові та кредитні операції, що є необхідними для ефективної роботи з міжнародними партнерами. Не менш важливим є міжнародний маркетинг, який допомагає досліджувати і адаптувати стратегії просування продукції на зовнішні ринки з урахуванням специфіки місцевих попитів та конкурентного середовища.

Осяги експорту продукції підприємства, розподілені за асортиментом, наведені в таблицях 2.7 та 2.8.

Таблиця 2.7

Динаміка експорту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» за групами товарів

Вид продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Масло	27019	60,2	35558	60,6	37728	58,1	10709	39,6	-2,1
Молоко сухе знежирене	15873	35,4	20312	34,6	23765	36,6	7892	49,7	1,2
Суха сироватка	1154	2,6	1747	3,0	2336	3,6	1182	102,4	1,0
Інше	812	1,8	1024	1,8	1156	1,7	344	42,4	-0,1
Разом	44858	100	58641	100	64985	100	20127	44,9	X

Джерело: [дані підприємства]

Аналізуючи дані таблиць 2.7, можна відзначити, що за останні роки обсяги експортної реалізації продукції підприємства зросли на 44,9%. Продукти, такі як масло та сухе знежирене молоко, продовжують демонструвати стабільне зростання на рівні 39,6% та 49,7% відповідно. Однак найбільше зростання спостерігається у сегменті сухої сироватки, обсяги якого збільшилися на 102,4%.

Незважаючи на війну в Україні, обсяги експорту не зменшилися, що стало можливим завдяки використанню сухопутних коридорів для доставки продукції за кордон. Ключовим фактором було те, що підприємство має власний автопарк вантажівок, що забезпечило незалежність від інших транспортних компаній.

Таблиця 2.8

Динаміка експорту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» в розрізі країн

Вид продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Франція	11709	26,1	12120	20,7	14237	21,9	2528	21,6	-4,2
Німеччина	14820	33,0	17232	29,4	18568	28,6	3748	25,3	-4,4
Молдова	912	2,0	1013	1,7	1273	1,9	361	39,6	-0,1
Голландія	17417	38,9	18236	31,1	19139	29,5	1722	9,9	-9,4
Польща	X	X	8434	14,4	9931	15,3	9931	100	15,3
Данія	X	X	934	1,6	1216	1,8	1216	100	1,8
Єгипет	X	X	672	1,1	621	1,0	621	100	1,0
Разом	44858	100	58641	100	64985	100	20127	44,9	X

Джерело: [дані підприємства]

Згідно з даними таблиці 2.8, до 2020 року підприємство не в повній мірі використовувало свій зовнішньоекономічний потенціал, зосереджуючись на співпраці з такими країнами, як Франція, Німеччина, Голландія та Молдова. З 2021 року компанія розширила географію своїх партнерів, додавши Польщу, Данію та Єгипет. Найбільший приріст виручки в період з 2020 по 2022 рік спостерігався завдяки співпраці з Молдовою, що забезпечило зростання на 39,6%, а також з Німеччиною — 25,3%. Проблемою експортної діяльності у 2022 році став Єгипет, де через відсутність сухопутного коридору виникли труднощі з доставкою продукції. Незважаючи на ці складнощі, підприємство змогло виконати майже всі угоди на поставку продукції в зазначеному році.

Таблиця 2.9 містить інформацію про підприємства, з якими ТОВ «Галіївський маслозавод» уклало контракти протягом останніх трьох років.

Таблиця 2.9

Зовнішньоторговельні контракти з експорту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» в 2020-2022 рр.

Підприємство	Країна	Сума контракту, тис. грн.
Nedpul LTD	Голландія	14782,9
Nedbut V.O.	Голландія	19621,1
Agrio-in-sun	Голландія	20388,0
Buttenfabrik Bassum GmbH	Німеччина	29464,2
SRL GmbH	Німеччина	21155,8
DE LIMITED	Франція	18542,7
EPRS OU	Франція	19523,3
UAB "BULEKSA"	Данія	2150
INTERVEST COMPANY LTD	Польща	18365
COMMERCIAL PLANET	Молдова	3198
NRZM	Єгипет	1293

Джерело: [дані підприємства]

Згідно з даними таблиці 2.9, найбільшими покупцями продукції підприємства є компанії з Нідерландів, Німеччини та Франції. Менші обсяги контрактів укладено з підприємствами з Данії, Польщі, Молдови та Єгипту. Це свідчить про широку та різноманітну географічну структуру зовнішньоекономічних зв'язків підприємства, що вказує на наявність стабільних та довгострокових партнерських відносин. Таблиця 2.10 показує, що у 2022 році ТОВ «Галіївський маслозавод» виконало майже всі контракти ЗЕД.

Щодо виконання плану поставок за експортними операціями в 2022 році, можна відзначити, що в більшості випадків обсяги поставок були перевищені, за винятком Єгипту, де план був виконаний лише на 93,1%. Це зумовлено труднощами з доставкою, зокрема через відсутність сухопутного коридору. Найбільше перевиконання обсягів спостерігалося за поставками до Нідерландів (115,6%) та Франції (109,8%). Проте варто зауважити, що перевищення

планових показників могло бути результатом коливань валютного курсу, в якому здійснювались розрахунки, а не зміни фактичних обсягів поставок.

Таблиця 2.10

Забезпечення виконання плану поставок за експортними угодами ТОВ «Галіївський маслозавод» у 2022 році

Країна	План, тис. грн.	Факт, тис. грн.	Виконання плану,%
Голландія	16558	19139	115,6
Німеччина	18186	18568	102,1
Франція	12966	14237	109,8
Данія	1203	1216	101,1
Польща	9931	9931	100
Молдова	1232	1273	103,3
Єгипет	667	621	93,1

Джерело: [дані підприємства]

Проаналізуємо зовнішню торгівлю підприємства за вересень 2022 р. у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Показники зовнішньої торгівлі ТОВ «Галіївський маслозавод» у вересні 2022 р.

№ договору	Країна, підприємство	План		Фактично		Відхилення	
		вартість, тис. грн.	строк, дні	вартість, тис. грн.	строк, дні	вартість, тис. грн.	строк, дні
125-B	EPRS OU, Франція	763,26	04.09.22	817,61	04.09.22	54,35	0
113-C	NRZM, Єгипет	431,37	10.09.22	473,65	10.09.22	42,28	0
72-D	Nedpul LTD, Голландія	1283,93	16.09.22	1343,96	16.09.22	60,03	0
54-E	SRL GmbH, Німечина	3463,3	24.09.22	4003,5	24.09.22	540,2	0

Джерело: [дані підприємства]

Згідно з даними, наведеними в таблиці 2.11, у вересні 2022 року всі експортні контракти, укладені підприємством, були виконані згідно з планом та в межах встановлених термінів постачання. Виходячи з цього, порушень

термінів постачання не зафіксовано, що, в свою чергу, означає відсутність штрафів за запізнення у поставках продукції.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності зазвичай визначається співвідношенням витрат і доходів. Досягнення максимального економічного ефекту в цьому контексті можливе через розвиток експорту товарів, які забезпечують найвищий рівень доходу на одиницю витрат у валютному еквіваленті.

Ефективність експорту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» було проведено з допомогою ряду показників. Результати у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ефективності експорту ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показник	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
Коефіцієнт віддачі повних експортних витрат, Ве.в.	Ве.в.>1	1,42	1,24	1,17	-0,25
Ефективність експорту, Еехр	Еехр>0	0,42	0,23	0,16	0,58
Рентабельність експортної продукції, Rехр	Rехр>0	0,49	0,26	0,19	-0,3

Джерело: [розраховано автором]

Згідно з аналізом, показники ефективності експорту за період 2020–2022 років залишаються в межах нормативних значень, що свідчить про збереження ефективності експортної діяльності. Незважаючи на певне зниження окремих показників, коефіцієнт віддачі повних експортних витрат, ефективність експорту та рентабельність експортної продукції підтверджують спроможність підприємства отримувати позитивні результати від зовнішньоекономічної діяльності. Це свідчить про стійкість і конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках.

Експорт можна також визнати ефективним за іншими критеріями, наприклад, за коефіцієнтом прибутковості експорту.

Для подальшого аналізу ефективності діяльності підприємства в експортній сфері розглянемо ефективність використання оборотних коштів у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності використання оборотних активів під час експортних операцій з масла солодко-вершкового

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
Ціна 1 т експортної продукції, тис. дол. США	11,13	13,21	12,17	1,04
Собівартість виробництва 1 т експортної продукції, тис. грн.	171,52	201,40	254,61	83,09
Накладні витрати на 1 т експортної продукції, тис. грн.	124,64	159,24	209,16	84,52
Обсяг експорту, т	20130	31200	35300	15170
Середні залишки коштів з експорту, тис. грн.	308,61	521,05	522,63	214,02
Курс обміну, грн./дол. США	26,60	27,30	38,10	11,5
Коефіцієнт віддачі коштів у грн. від експорту,%	72,6	79,1	82,2	9,6
Віддача коштів у доларах США, дол./дол.	0,02	0,03	0,02	0
Кількість обертів по експортних операціях в рік	4,66	4,73	4,41	-0,25

Джерело: [дані підприємства]

Згідно з даними таблиці 2.13, можна зробити висновок, що в 2021 році ТОВ «Галіївський маслозавод» досяг найвищого рівня обертів по експортних операціях, який склав 4,73. Однак у 2022 році цей показник знизився до 4,41. Зниження показника стало результатом, зокрема, військових дій в Україні та логістичних труднощів у перші місяці 2022 року. Тим не менше, всі розраховані показники ефективності експортних операцій свідчать про те, що підприємство ефективно організовує свою зовнішньоекономічну діяльність, поступово збільшуючи обсяги експорту та розширюючи свою частку на міжнародних ринках.

Аналізуючи ЗЕД ТОВ «Галіївський маслозавод», можна зазначити, що воно здатне самостійно вибирати ринки збуту, визначаючи, де й кому найбільш вигідно реалізовувати свою продукцію – як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Рентабельність продажу продукції на міжнародних ринках відображена через показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Важливим

аспектом цього є аналіз як внутрішніх, так і світових цін на товар, а також витрати на транспортування, навантаження, страхування, оплату мит та інших супутніх платежів.

ТОВ «Галіївський маслозавод» укладає угоди на постачання продукції, що включають упаковку та транспортування відповідно до умов INCO Terms, з можливістю використання будь-якого виду транспорту. Доставка здійснюється за умовами DAP (Delivered at Place), що означає, що товар надається покупцю готовим до розвантаження в погодженому пункті призначення. За цими умовами продавець виконує свої зобов’язання, коли товар доставлений і готовий до вивантаження з транспортного засобу в місці призначення. Відповідальність за митні формальності, пов'язані з експортом, покладається на продавця, тобто на ТОВ «Галіївський маслозавод».

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Аналіз факторів впливу на розвиток експортного потенціалу підприємства-суб'єкта ЗЕД

Експортний потенціал підприємства залежить від кількох груп факторів. По-перше, існують загальні зовнішні чинники, що впливають на нього, такі як науково-технічний прогрес (НТП), політична ситуація, глобальні ринки, державне регулювання та міжнародні організації. По-друге, важливими є фактори, які безпосередньо стосуються самого підприємства, зокрема його клієнти, конкуренти, національні державні заходи підтримки експортерів, постачальники комплектуючих, партнери у міжнародній кооперації та рівень інфраструктури. Остання група факторів стосується специфічних елементів експортного потенціалу підприємства, таких як наявність сучасного імпортного обладнання, інноваційної продукції, участь у міжнародних промислових проектах, постачання імпортних комплектуючих для виробництва експортної продукції та наявність фінансових ресурсів [4].

Всі фактори можна поділити на дві групи: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори охоплюють ресурси підприємства, зокрема фінансові, матеріальні, трудові та технологічні активи. Вирішальним аспектом є наявність достатнього капіталу для інвестицій у виробництво, маркетинг і логістику, хоча без фінансової стабільності підприємство може зіткнутися з труднощами у розширенні експортної діяльності. Доступ до сировини та комплектуючих, а також раціональність їх використання спроможність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Ключовими є кваліфікація, досвід, мотивація та продуктивність працівників, які забезпечують високу якість продукції. Інновації та автоматизація виробничих процесів значною мірою можуть підвищити

ефективність і знизити витрати, що збільшить підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Важливим є й стратегічне мислення керівництва підприємства, яке повинно бути готовим до змін у зовнішньому середовищі. Крім того, значну роль відіграє ефективне управління проектами та ризиками.

Успіх експортної діяльності значною мірою залежить від розробки й реалізації дієвих маркетингових стратегій. Це включає аналіз цільових ринків, визначення позиціонування продукції та просування бренду, що може стати вагомим фактором у забезпеченні успіху.

Зовнішні фактори охоплюють економічні, політичні та соціальні умови, що розвиваються на міжнародних ринках. Стан економіки країн-імпортерів має проблеми з можливостями експорту, недостатньою економічною стабільністю, рівнем доходів населення та попит на певні товари є кількома аспектами. Наявність інших постачальників на ринку може обмежити можливості для продажу.

Зовнішньоекономічна політика держави також має значення: митні тарифи, квоти, антидемпінгові заходи та інші регуляторні норми можуть суттєво впливати на експорт. Політична стабільність в країнах-імпортерах може призвести до ризиків для бізнесу. Розуміння культурних особливостей країн-імпортерів вирішили адаптувати продукцію до потреб споживачів. Це може включати зміни в упаковці, дизайні або навіть характеристиках товару.

Глобалізація та розвиток інформаційних технологій відкривають нові можливості для виходу на міжнародні ринки, але водночас створюють нову конкуренцію.

Зовнішні фактори включають економічні, політичні та соціальні умови, що формуються на міжнародних ринках. Економічна ситуація в країнах-імпортерах впливає на можливості експорту, враховуючи рівень економічної стабільності, доходи населення та попит на певні товари. Конкуренція з боку інших постачальників на ринку може обмежувати обсяги продажів.

Важливу роль відіграє зовнішньоекономічна політика держави. Митні тарифи, квоти, антидемпінгові заходи та інші регуляторні механізми можуть як сприяти, так і перешкоджати експорту. Політична нестабільність у країнах-імпортерах створює додаткові ризики для бізнесу. Також є врахування культурних особливостей цільових ринків, що дозволяє адаптувати продукцію до потреб споживачів. Це може включати зміни в дизайні, упаковці навіть у характеристиках товару.

Глобалізація та розвиток інформаційних технологій відкривають нові перспективи для виходу на міжнародні ринки, але водночас посилюють конкуренцію.

У результаті вивчення теоретичних аспектів управління експортним потенціалом було визначено ключові принципи та концепції, які сприяють ефективному розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Управління експортним потенціалом є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, оскільки залежить від багатьох факторів, таких як економічні умови, інфраструктура, технології та політична стабільність. Це дозволяє підприємствам розробляти стратегії, які максимізують їхні можливості на зовнішніх ринках.

Аналіз сучасних тенденцій у міжнародній торгівлі показав, що глобалізація, зміни в міжнародній політиці та розвиток нових технологій значно впливають на експортний потенціал підприємств. Для успішної експансії на зовнішні ринки важливо враховувати ці фактори та адаптувати стратегії відповідно до специфіки ринку. Отже, ефективне управління експортним потенціалом потребує комплексного підходу, що передбачає постійний моніторинг змін у світовій економіці та швидку реакцію на нові виклики.

На сьогоднішній день економічна ситуація в Україні залишається негативною. Зростання валютних курсів та непередбачуваність воєнної ситуації значно ускладнили і без того нестабільну економіку. У зв’язку з цим важливо вжити заходів, які сприятимуть покращенню економічної ситуації. Одним із

ключових елементів стабілізації економіки є розвиток експорту товарів та послуг. Формування умов для розширення зовнішньоекономічної діяльності, зокрема експорту продукції національних підприємств, сприятиме позитивним змінам у зовнішньоторговельному балансі країни.

Ми будемо оцінювати експортний потенціал ТОВ «Галіївський маслозавод», оскільки підприємство наразі орієнтоване виключно на експортну діяльність. Експортний потенціал ми розуміємо як комплекс ресурсів та ключових характеристик підприємства, використання яких дозволяє йому успішно працювати на міжнародних ринках.

Ключовими аспектами розвитку експортного потенціалу ТОВ «Галіївський маслозавод» є:

- організація ефективного управління підприємством;
- забезпечення інформаційної підтримки зовнішньоекономічної діяльності;
- розробка планів експортного виробництва;
- облік та аналіз експортних поставок;
- управління людським ресурсом підприємства.

Для визначення напрямку, в якому підприємство повинно рухатися для зміцнення свого експортного потенціалу, необхідно проаналізувати складові елементи формування структури експортного потенціалу ТОВ «Галіївський маслозавод».

Ефективність експортного потенціалу підприємства можна оцінити за такими показниками:

1. Здатність підприємства до виживання, підтримки його функціонування як єдиної системи, що включає технічні, технологічні, економічні, організаційні та соціальні аспекти, завдяки як внутрішнім ресурсам, так і додатковим зовнішнім факторам.

2. Адаптація підприємства до вимог зовнішнього середовища в таких сферах, як ринок продукції, технології, просторові та часові умови.

3. Економічна доцільність та прибутковість циклу «ресурси – трансформація – готові вироби».

4. Конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку, що визначає його здатність конкурувати з іншими гравцями на міжнародній арені.



Рис. 3.1. Зв’язок між експортним потенціалом та результатами роботи ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: розроблено автором за матеріалами [24]

Серед факторів, що впливають на управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод», необхідно виділити ті аспекти, які найбільше сприяють підвищенню ефективності його роботи (рис. 3.2).

Зокрема, аналіз зовнішньоекономічного потенціалу підприємства дозволяє виявити наявні проблеми в управлінні цим процесом і підкреслити необхідність розробки нових стратегій та заходів для покращення організації управління зовнішньоекономічним потенціалом на підприємстві.

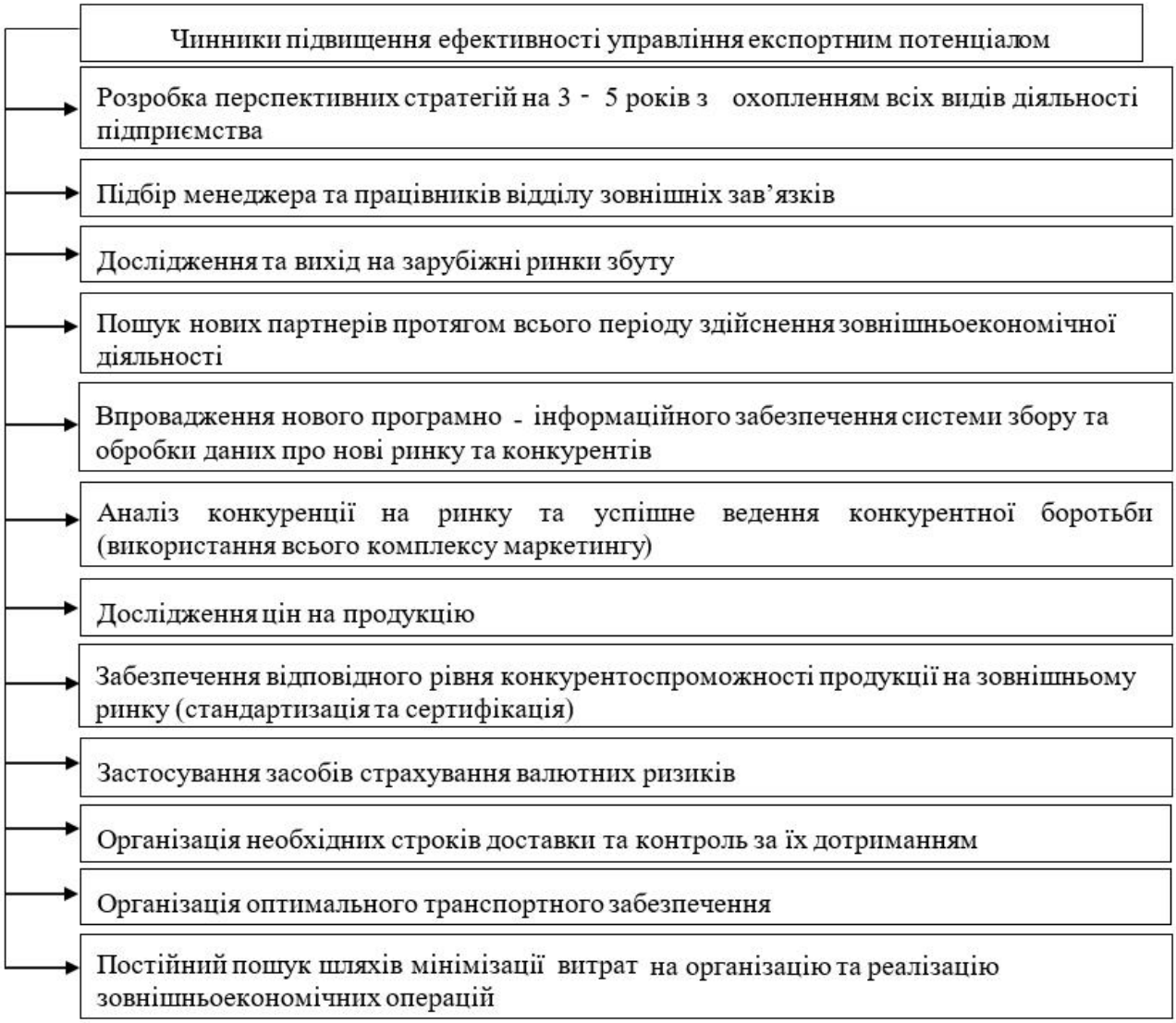


Рис. 3.2. Принципи підвищення ефективності управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: складено автором

Пропонуємо такі напрями удосконалення:

- Створити окремий підрозділ для управління зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки наразі цей процес здійснюється в межах відділу збуту, що ускладнює ефективне управління і фокусування на специфічних аспектах зовнішньоекономічної діяльності.
- Розробити систему розподілу завдань, прав та відповідальності між структурними підрозділами за допомогою матричного методу, що дозволить чітко визначити участь кожного підрозділу в управлінських рішеннях та обсяг

їх повноважень у зовнішньоекономічних функціях, що сприятиме підвищенню ефективності управління.

- Мінімізувати витрати на перевезення товарів шляхом впровадження системи GPS для моніторингу та контролю транспорту, що дозволить знижувати витрати на логістику та оптимізувати маршрути перевезень.

Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю буде здійснено через реорганізацію відділу збуту та відповідних підрозділів, створивши єдиний відділ зовнішньоекономічної діяльності під керівництвом заступника директора з зовнішньоекономічних зв'язків (організаційна структура відділу на рис. 3.3).

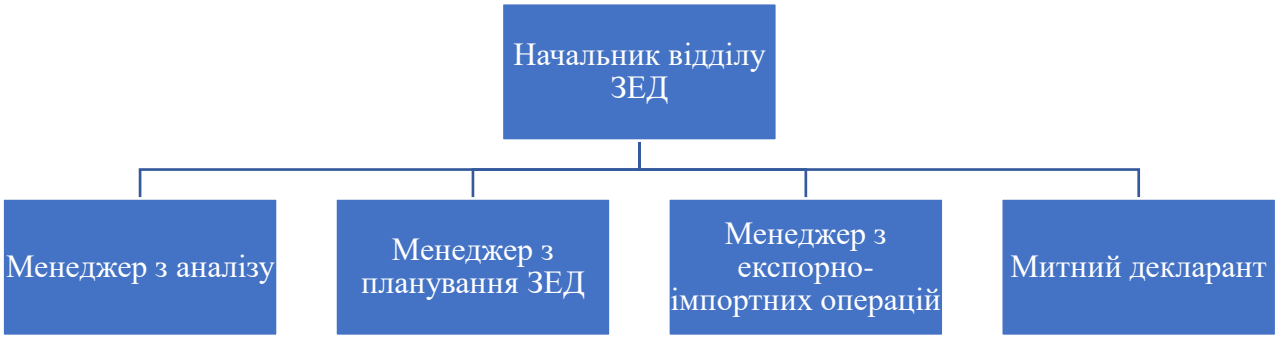


Рис. 3.3. Приклад сформованої організаційної структури управління відділом ЗЕД ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: складено автором

Таким чином, відділ зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) має бути виділений як окремий структурний підрозділ підприємства, підпорядкований виконавчому директору ТОВ «Галіївський маслозавод». Керування новоствореного відділу буде надано заступнику директора з зовнішньоекономічних зв'язків. Основними завданнями відділу будуть: забезпечення виконання планів і завдань з постачання продукції на зовнішні ринки відповідно до контрактів і замовлень, формування, укладення та проведення угод на постачання готової продукції, а також контроль за їх виконанням і дотриманням термінів. Відділ також відповідатиме за контроль номенклатури продукції, оптимізацію транспортних витрат, аналіз попиту

споживачів, а також організацію якісного обліку приймання та відвантаження продукції. Такий підхід дозволить суттєво підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для реалізації цих змін необхідно створити класифікатор структури відділу ЗЕД, який відображатиме фактичну наявність та реорганізацію, а також зміни, що сталися в структурі підприємства через вихід на зовнішній ринок (табл. 3.1). Щоб організувати діяльність відділу, підприємству необхідно збільшити штат на 3 людини, враховуючи можливе переведення інших посадових осіб до інших підрозділів.

Для ефективного розподілу завдань, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами підприємства в межах зовнішньоекономічної діяльності рекомендується застосовувати матричний метод оптимізації з використанням лінійної карти розподілу.

Матричний метод раціоналізації з лінійною картою розподілу – це інструмент управління, що використовується для чіткого визначення та оптимального розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними підрозділами підприємства.

Цей метод базується на побудові матриці, в якій вказуються:

- основні функції або завдання в межах процесу (наприклад, у сфері зовнішньоекономічної діяльності);
- підрозділи або посадові особи, відповідальні за виконання цих завдань;
- рівень відповідальності чи ступінь участі кожного підрозділу (наприклад, ініціювання, виконання, контроль, підтримка).

Цей підхід дозволяє чітко визначити, хто і за які конкретні аспекти відповідає, забезпечуючи таким чином ефективне розподілення завдань між підрозділами. Матричний метод дозволяє одночасно враховувати різні функціональні обов'язки та стратегічні напрямки підприємства, що є особливо важливим при застосуванні маркетингової концепції управління. Завдяки цьому методу можна оптимізувати процеси ухвалення рішень, що підвищить загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Класифікатор структури
відділу ЗЕД ТОВ «Галіївський маслозавод»

Підлеглість	Найменування структурних підрозділів та посад	Факт	Реорганізація	Зміни
1	Заступник директора із зовнішньоекономічних зв'язків	0	1	+1
1.1	Менеджера з аналізу зовнішнього ринку	1	1	0
1.2	Менеджер сектору експортних-імпортних операцій	1	1	0
1.3	Менеджер по плануванню ЗЕД	-	1	+1
1.4	Митний декларант	0	1	+1
1.5	Юрист	1	-	-1
	Всього по відділу	3	5	+3

Джерело: складено автором

Отже, для оптимізованої роботи відділу ЗЕД, варто збільшити штат лише на 3 людини, при умові переведення частини посадових осіб до інших підрозділів. Для ефективного розподілу завдань, прав та відповідальності між структурними підрозділами в процесі зовнішньоекономічної діяльності пропонується застосувати матричний метод раціоналізації з лінійною картою розподілу. Цей метод дозволить забезпечити більш ефективне розв'язання питань розподілу завдань у межах маркетингової концепції управління. Матрична система відображатиме участь кожної особи в підготовці та прийнятті управлінських рішень, а також визначатиме обсяг і характер її повноважень при виконанні зовнішньоекономічних функцій. Такий підхід сприятиме кращій координації роботи та забезпечить більш прозоре управління.

Приклад використання матричного методу для розробки системи розподілу завдань наведено в додатку В при прийнятті рішень у ТОВ «Галіївський маслозавод».

Впровадження матричного методу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Галіївський маслозавод» надасть низку переваг:

– дозволить чітко виявити елементи системи управління, що працюють з перевантаженням або недовантаженням у підрозділах та у посадових осіб;

– допоможе виявити та усунути «управлінський вакуум» (відсутність виконання необхідних функцій в рамках певного напрямку зовнішньоекономічної діяльності);

– сприятиме персональному та колегіальному визнанню ефективності розподілу завдань, прав та відповідальності при затвердженні результатів використання цього методу.

Оскільки для міжнародних перевезень підприємство використовує власний автопарк і останнім часом спостерігається зростання обсягу замовлень, підприємству слід розглянути можливості для зниження транспортних витрат. Одним із таких рішень є встановлення системи D-POWER FUEL SAVER на автомобілях — високоефективного приладу для економії пального, який працює за допомогою мікропроцесорного контролю та управління.

Пристрій працює на основі хімічних і фізичних принципів, поєднуючи теоретичні основи моторної механіки та хімії пального. Випробування довели його ефективність для різних типів двигунів, забезпечуючи економію палива, продовження терміну служби двигуна і зменшення токсичності вихлопів. Виробником пристрою є українська компанія «SMART BOY», яка здобула популярність завдяки простоті використання, високій якості та доступним цінам. Переваги системи зображено на рисунку 3.4.

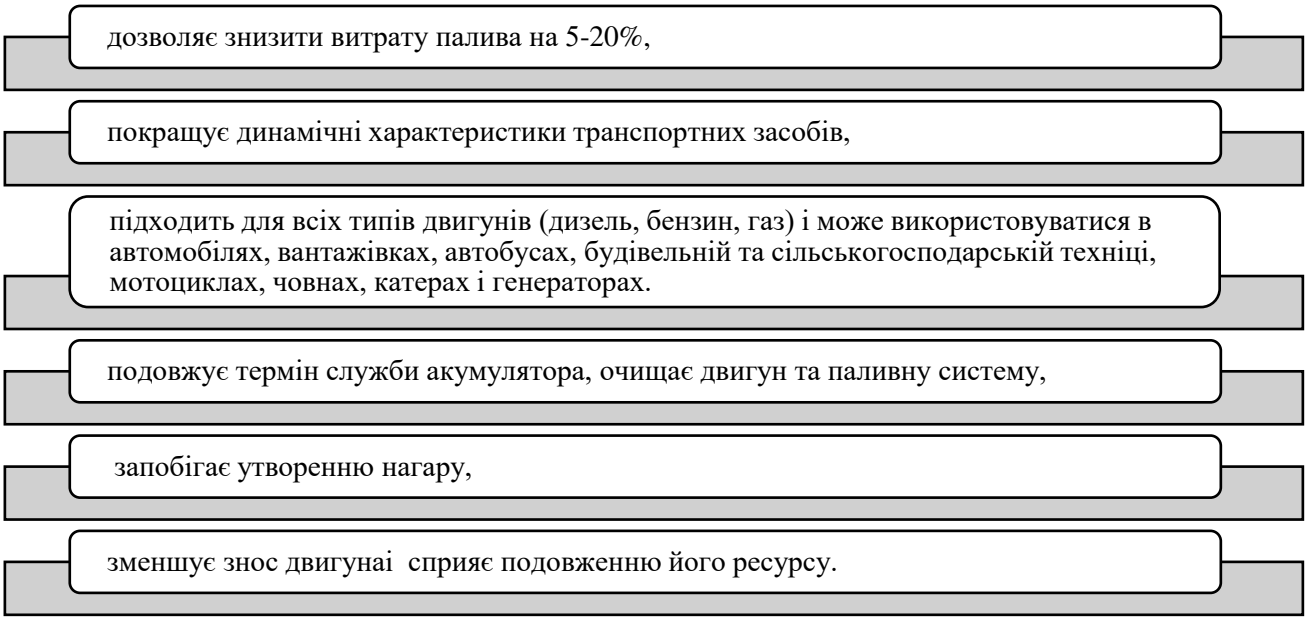


Рис. 3.4. Переваги D-POWER FUEL SAVER

Також він покращує властивості мастила, зменшуючи необхідність частих замін, полегшує запуск при низьких температурах, стабілізує напругу, покращує якість електроживлення, знижує токсичність вихлопів, захищаючи навколишнє середовище. Він абсолютно безпечний, не створює магнітного поля та високочастотних випромінювань, сумісний з іншими додатковими пристроями, не потребує змін в електричній системі і щоденного обслуговування.

Ціна пристрою в середньому становить 1200 грн. Встановлення не вимагає обов'язкового втручання автосервісу, адже прилад можна встановити власноруч за приблизно 10 хвилин. Ця особливість робить його ще привабливішим для користувачів.

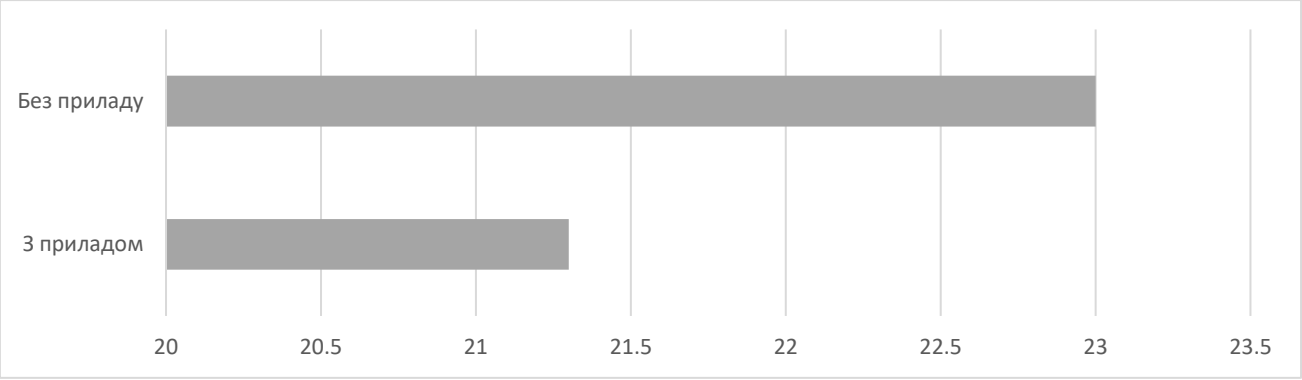


Рис. 3.4 Витрати палива для моделей МАЗ-6422А5-320 з напівпричепом та МАЗ-931010-3011 л/100 км

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На рисунку 3.3 показані дані щодо витрат пального для МАЗ-6422А5-320 з напівпричепом МАЗ-931010-3011 до і після встановлення пристрою D-POWER FUEL SAVER. Для прикладу, розрахуємо загальні витрати та собівартість на маршруті «Київ – Берлін – Київ». Врахуємо, що автомобіль здійснює 22 рейси на рік. Загальні витрати на перевезення розраховуються за такою формулою:

$$Сріч = C_{заг} * N_{рейсів} \quad (3.1)$$

$C_{річ} = 43247{,}47 \times 22 = 951555{,}4$ грн.

Для визначення економічного ефекту від впровадження системи зробимо порівняння витрат на першому та другому маршруті, враховуючи зменшення витрат палива. Оскільки пристрій знижує споживання пального на 5-20%, для розрахунку економії на конкретному автомобілі було проведено випробування, результатом якого стала економія пального на рівні 10%. Тепер необхідно визначити вартість пального на маршруті з урахуванням 10% економії.

$$Спз = (C_{п.пр.} + C_{п.зв.}) * 0,9, гр. од. \quad (3.2)$$

С (п)річ = 38319,78 × 22 = 843035,16грн.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження системи за формулою:

$$Еп = C_{річ1} - C_{(пп)річ} \quad (3.3)$$

де $C_{річ\ 1}$ – загальні річні витрати на існуючий маршрут.

Еп =951555,4 - 843035,16 = 108540 грн.

Отже, економічний ефект від впровадження системи буде складати 108,5 тис. грн на рік на один автомобіль. Це означає, що за рахунок зменшення витрат пального на 10%, підприємство може зекономити таку суму в рік на кожному транспортному засобі.

Щоб зрозуміти, як ця економія збільшується при використанні кількох автомобілів, потрібно просто помножити отриману економію на кількість транспортних одиниць.

Для двох автомобілів: Якщо підприємство використовує три автомобілі, то економія складе:

108,5 тис. грн * 3=325,5 тис. грн

Тобто, з використанням трьох автомобілів підприємство зекономить 325,5 тис. грн на рік.

Для чотирьох автомобілів: Якщо підприємство має три автомобілі, то економія буде:

108,5 тис. грн*4=434 тис. грн

Тобто, при використанні чотирьох автомобілів економія складе 434 тис. грн на рік.

Таким чином, чим більше автомобілів використовує підприємство, тим більше загальна економія на пальному, що знижує операційні витрати та підвищує ефективність роботи автопарку.

ВИСНОВКИ

1. Ми визначили, що експортний потенціал підприємства є комплексною системою, яка включає в себе ресурси та можливості для виходу на міжнародні ринки та зростання обсягів експорту. Це поняття не обмежується лише виробничими можливостями, а також охоплює взаємодію з іншими економічними системами, як на рівні галузі, так і на рівні національної економіки. У сучасних умовах підприємства мають розвивати свої експортні можливості як за рахунок розширення товарного асортименту, так і через вихід на нові географічні ринки. Враховуючи повоєнні виклики для економіки України, особливу увагу необхідно приділити залученню ресурсів для відновлення промислових галузей та підтримки економічного відновлення країни на новому рівні.

2. Управління експортним потенціалом підприємства включає оптимізацію виробничих і торгових процесів, розвиток міжнародних партнерств та ефективне управління ризиками. Це передбачає забезпечення конкурентоспроможності продукції, адаптацію до міжнародних стандартів, удосконалення маркетингових і логістичних стратегій. Важливим є управління логістикою, мінімізація валютних ризиків і дотримання правових вимог. Диверсифікація, сталий розвиток і цифровізація допомагають зберігати конкурентні переваги. Всі ці аспекти сприяють стабільному розвитку та зміцненню економічних позицій країни на міжнародному ринку.

3. Сучасні тенденції в міжнародній торгівлі показують важливість адаптації до швидко змінюваного глобального середовища. Цифрова трансформація та розвиток електронної комерції відкривають нові можливості для бізнесу, дозволяючи експорне підприємство оптимізувати свої процеси та виходити на глобальні ринки без фізичної присутності. Водночас, зміни в міжнародних тарифах, торгових угодах та глобальних ланцюгах постачання

вимагають від компаній гнучкості та здатності швидко реагувати на зовнішні зміни. Інтерес до сталого розвитку і соціальної відповідальності також зростає, що підвищує важливість екологічних та етичних аспектів у виборі товарів і послуг.

Розвиток технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, покращує ефективність логістичних процесів та безпеку торгівлі, а пандемія COVID-19 додала нові виклики, змінюючи звичні підходи до торгівлі і доставки. Геополітичні зміни та зростання попиту на персоналізовані товари та послуги вимагають від підприємств готовності адаптувати свою продукцію до потреб різних ринків.

4. Основною метою діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» є отримання прибутку та забезпечення населення необхідною продукцією для нормального життєзабезпечення. Підприємство орієнтується на задоволення потреб у якісній та натуральній молочній продукції в найближчих районах. Проаналізувавши основні економічні показники діяльності підприємства, можна відзначити, що протягом 2020-2022 років обсяги виробництва зросли на 36,9%. Це стало можливим завдяки збільшенню обсягів виробництва, що стало результатом впровадження нової техніки та адаптації підприємства до умов воєнного часу, зокрема забезпечення прифронтових регіонів. Внаслідок цього, деякі підприємства в цих зонах були частково зруйновані, а інші втратили сировинні бази через заміновані пасовища. З ростом обсягів виробництва значно збільшився валовий дохід від реалізації продукції, який зріс в 13,3 рази. Однак у 2022 році підприємство зазнало збитків у розмірі 424 тис. грн.

5. Протягом останніх років також спостерігається значне зростання обсягів реалізації продукції на експорт – на 44,9%. Найбільш стабільні темпи зростання продемонстрували такі продукти, як масло та молоко сухе знежирене – 39,6% та 49,7% відповідно, в той час як суха сироватка збільшила свої обсяги на 102,4%. Важливо зазначити, що продукція підприємства експортується як для кінцевого споживача (наприклад, масло та згущене молоко), так і як

сировина для сільськогосподарських виробників (молоко сухе знежирене та суха сироватка), що використовується як харчова добавка в тваринництві.

Найбільший приріст виручки у 2020-2022 роках забезпечила співпраця з Молдовою (39,6%) та Німеччиною (25,3%). Єдиною проблемою для експорту в 2022 році став Єгипет, хоча з іншими країнами було доступне сухопутне сполучення. Незважаючи на складнощі, підприємство виконало майже всі контракти на постачання продукції у 2022 році в повному обсязі.

Оцінюючи виконання плану поставок за експортними операціями у 2022 році, можна зазначити, що у більшості випадків підприємства країн-партнерів перевищили планові обсяги поставок. Єдиним винятком став Єгипет, де план виконано на 93,1% через проблеми з доставкою, зокрема відсутність сухопутного коридору. Найбільше перевиконання відбулося за поставками до Нідерландів (115,6%) та Франції (109,8%). Водночас варто зазначити, що на підприємстві не має окремого підрозділу для зовнішньоекономічної діяльності, який би відповідав за розробку стратегії виходу на міжнародні ринки та налагодження співпраці з іноземними партнерами. Замість цього ці обов'язки виконуються фахівцем відділу збуту.

6. Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ми пропонуємо такі кроки: створити окремий підрозділ, що займатиметься управлінням зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки на даний момент ці функції виконуються в межах відділу збуту; розробити систему розподілу завдань, прав і відповідальності між різними підрозділами підприємства, використовуючи матричний підхід та лінійне картування; зменшити витрати на транспортування шляхом впровадження системи GPS для моніторингу транспорту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєнко В. Н., Котлов А. В. Виробничий потенціал підприємства. К.: Знання, 2010. 128 с.

2. Бестужева С. В. Управління експортною діяльністю підприємства: автореф. дис…канд. екон. наук : спец 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами», Х., 2003. 20 с.

3. Болотова О. С., Чмут А. В. Сутність дефініції «зовнішньоекономічна діяльність підприємства». *Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах* : матеріали V Всеукр. наук.- практ. конф. 26–27 березня 2020 р. Херсон, 2020. С. 13–16.

4. Бондар В. Ю. Експортний потенціал як фактор розвитку підприємств. Молодий вчений. 2023. С. 48-51.

5. Булатова А.С. Економіка. К.: Молодь, 2012. 600 с.

6. Вівчар О.І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник.* 2015. № 2. С. 24-30.

7. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 28.12. 2024)

8. Гречишкіна О.О., Ковалев А.С. Податкові інструменти регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2014. № 8(215). С. 26-29.

9. Дідівський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 462 с.

10. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навчальний посібник для вузів. Київ : ЦУЛ, 2005. 172 с.

11. Дудченко М.А., Філіпенко А.С., Буркін В.С., Гальчинський А.С. Диверсифікація експортного потенціалу України. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть. Київ, 2002. С. 143–157.

12. Дунська А.Р., Харченко І.А. Науково-методичні підходи до

оцінювання експортного потенціалу підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 162–163

13. Економічна енциклопедія. редкол. С. В. Мочерний. Київ. Академія. Т. 2. 2001. С. 814.

14. Кириченко О.М. Експортний потенціал харчової промисловості України. *Наукові праці Українського державного університету харчових технологій.* 1999. № 5. С. 66-69.

15. Климик Г.В. Проблеми вдосконалення механізму управління експортною діяльністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економіка та управління АПК.* 2009. № 1 (66). С. 105–108.

16. Крикавський, Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2006. 454 с.

17. Кузьменко С.С. Організація експортно-імпортних операцій на рівні підприємства та шляхи її удосконалення. URL: www.rusnauka.com/5._NTSB_2007/Economics/20281.doc.htm (дата звернення: 28.12. 2024)

18. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств: монографія. Луганськ : Ноулідж. 2011. 210 с.

19. Мельник А. О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах світової економічної кризи. *Бізнес-Інформ.* 2012. № 10. С. 30-32.

20. Мельник А.О. Економічна адаптація підприємств у механізмі підвищення їх конкурентоздатності. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. № 6. С. 206-211.

21. Мельник А.О. Світові економічні кризи в економіці України та їх наслідки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 108-113.

22. Мельник Т.М. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз. *Міжнародна економічна політика*. 2008. № 1–2 (8–9). С. 241–271.

23. Міжнародний маркетинг: конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг» / Співаковська Т,В.., Царьова Т.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 71 с.

24. Наливайко Н.М. Шляхи розширення експортного потенціалу промислового підприємства. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/3578?mode=full (дата звернення: 28.12. 2024)

25. Офіційний вебсайт «Фаворит». https://favoryt.com/pro-nas/ (дата звернення: 28.12. 2024)

26. Пепа Т.В. Формування та використання експортного потенціалу харчових підприємств України: автореф. дис....канд. екон. наук : спец. 08.10.01. «Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка». К., 2001. 26 с.

27. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 10. С. 452–456.

28. Піддубна Л.І., Шестакова О.А. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування і розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2012. № 37. С. 223–229.

29. Пісьмаченко Л.М. Державне управління зовнішньо-торгівельною діяльністю в Україні: регулювання та контроль: монографія. Донецьк, 2008. 366 с.

30. Платонова І.О. Теоретичні засади механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13-14. С. 125-129.

31. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.), Р. Скільський (пер. з англ.). Київ, 1998. 390 с.

32. Погребняк А. Ю., Хоменко Т. Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність». Сучасні проблеми

економіки і підприємництво. 2016. Вип. 18. С. 48–55.

33. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991р. № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text (дата звернення: 28.12. 2024)

34. Саприкіна Л.М. Діагностика фінансового стану підприємства як основа забезпечення його економічної безпеки. *Ефективна економіка,* 2012. № 11. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1577 (дата звернення: 28.12. 2024)

35. Солодковський Ю.М. Моделі розвитку конкурентоспроможності експорту у сучасній системі світової торгівлі. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : монографія у 2 т. Київ, 2006. Т. І. С. 163–196.

36. ТОВ «Галіївський маслозавод». Clarity Project. https://clarity-project.info/tenderer/37107815 (дата звернення: 28.12. 2024)

37. ТОВ «Галіївський маслозавод». YouControl. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37107815/ (дата звернення: 28.12. 2024)

38. Ус Т.В. Сутність та аналіз методичних підходів до оцінки експортного потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. Вип. 22. С. 119-127.

39. Шорохов В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізіональної організаційних структур управління. *Ефективність державного управління.* 2015. Вип. 43. С. 201–210.

40. Hausmann R. Structural transformation and patterns of comparative advantage in the product space. John F. Kennedy School of Government, Harvard University. URL: http://www.ricardohausmann.com/public-cations.php (дата звернення: 28.12. 2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

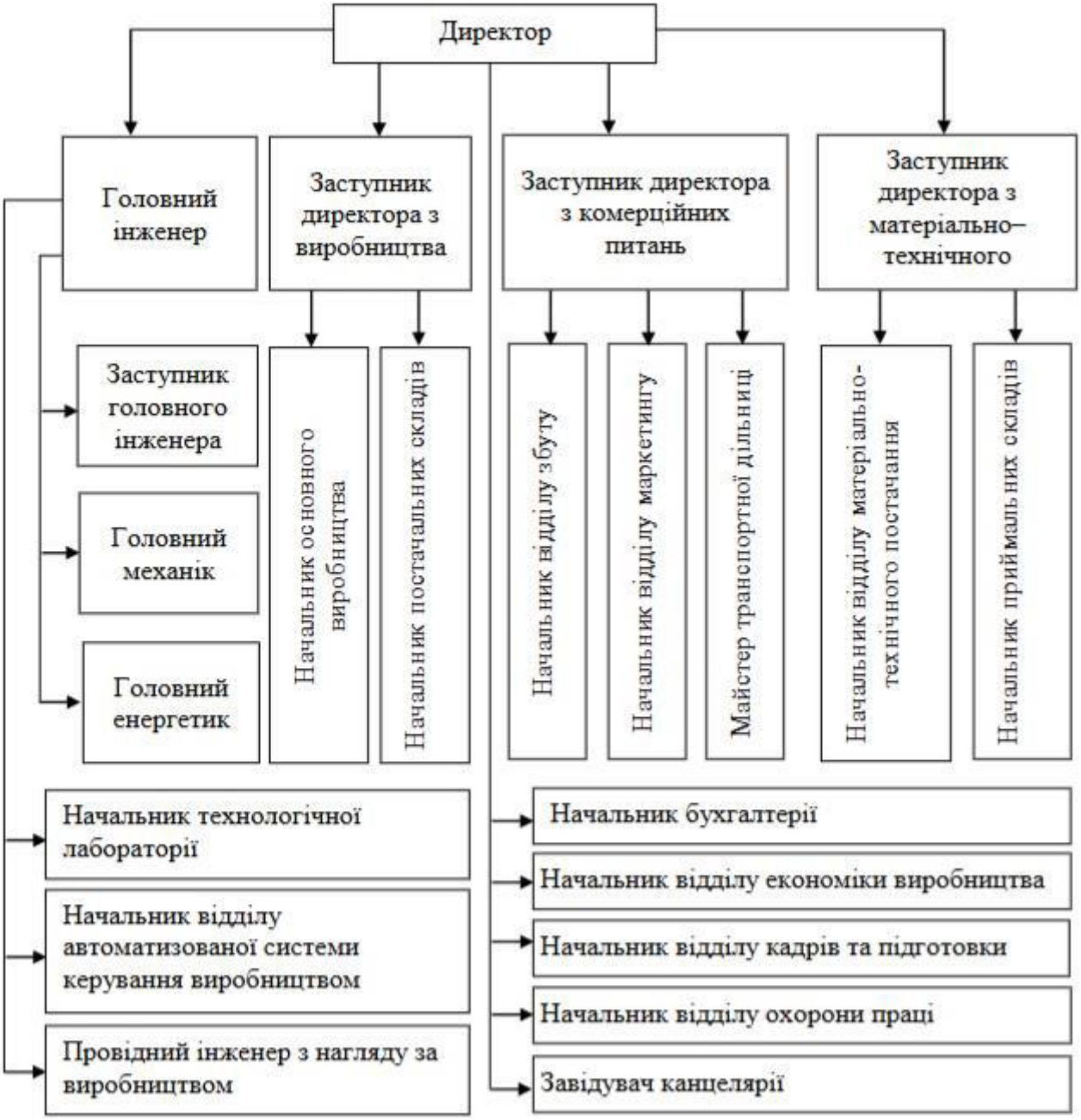


Рис. А.1. Організаційна структура ТОВ «Галіївський маслозавод»

Додаток Б

Асортимент продукції ТОВ «Галіївський маслозавод»



Рис. 1. Асортимент масла, яке виготовляється ТОВ «Галіївський маслозавод»

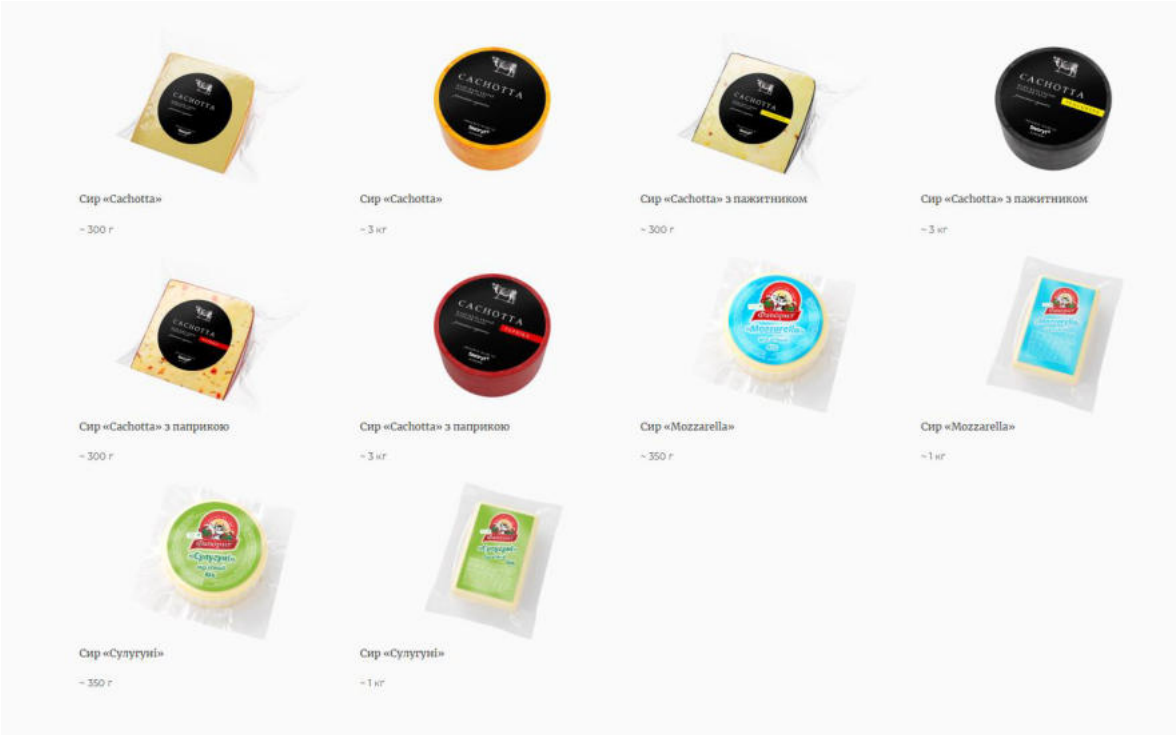


Рис. 2. Асортимент сиру, який виготовляється ТОВ «Галіївський маслозавод»

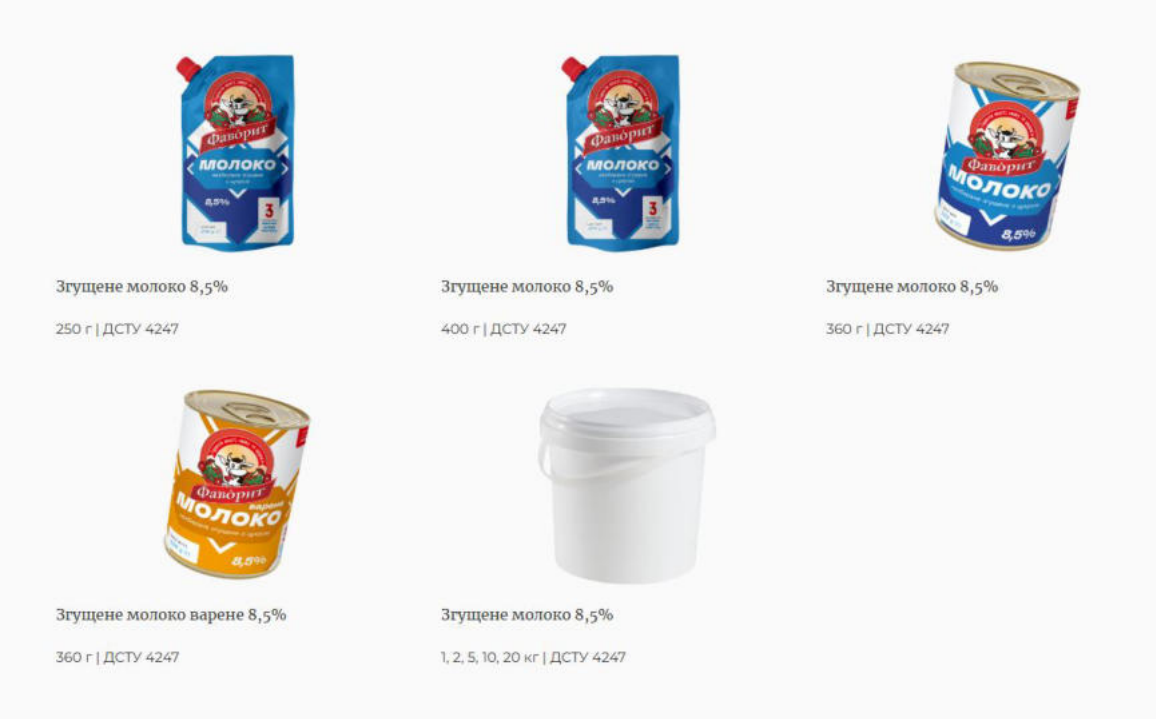


Рис. 3. Асортимент згущеного молока,
яке виготовляється ТОВ «Галіївський маслозавод»



Рис. 4. Асортимент спредів,
які виготовляються ТОВ «Галіївський маслозавод»



Рис. 5. Сухе молоко,
яке виготовляється ТОВ «Галіївський маслозавод»

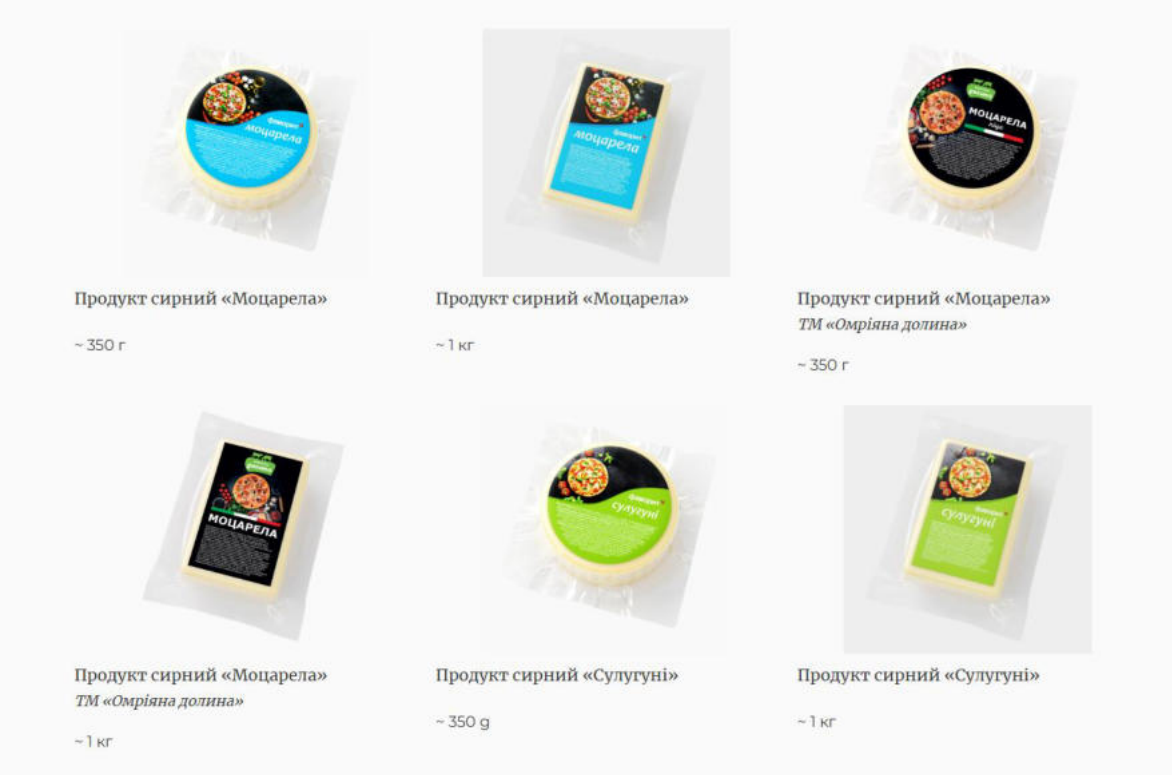


Рис. 5. Асортимент сирних продуктів,
які виготовляються ТОВ «Галіївський маслозавод»

Додаток В

Матриця прийняття рішень по ЗЕД в ТОВ «Галіївський маслозавод»

Функції маркетингу	Посади та структурні підрозділи								
	Виконавчий директор	Заступник із зовнішньоекономічних зав'язків	Заступник директора з комерційних питань	Бухгалтерія	Менеджер сектору експортних, імпортних операцій	Менеджер з аналізу зовнішнього ринку	Менеджер по плануванню ЗЕД	Митний декларант	Юрист
1. Здійснення комплексних досліджень зовнішнього ринку		Р,У	П			В			
2. Розробка і впровадження нових підходів і методів розширення клієнтурної бази, збільшення експортних та імпортних операцій		Р,К			П,В		У		Уз
3. Проведення рекламної кампанії та стимулювання збуту		Р,К	Уз	Уз			У		
4. Здійснення процесу планування зовнішньоекономічної діяльності		Р		Уз		У	П,В		
5. Організація експортно-імпортних операцій		Р,К			П,В			П,В	У
6. Контроль зовнішньоекономічної діяльності	Р,К	П,В							Уз

Умовні позначення: Р- прийняття рішення; П – підготовка рішення; У – участь в підготовці рішення; Уз – узгодження рішення; В – виконання рішення; К – контроль рішення.