

УНІВЕРСИТЕТ « КРОК »
Кафедра управлінських технологій

Сіщук Ігор Васильович

Кваліфікаційна робота
на тему: «Організація зовнішньо-економічної діяльності
підприємства легкої промисловості»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Сіщук І. В.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Філатов Сергій Антонович
кандидат технічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

м. Київ – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методологічних аспектів зовнішньо-економічної діяльності підприємства легкої промисловості, а також розробці практичних рекомендацій по вдосконаленню організації і управлінню експортно- імпортних операцій.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є приватне швейне підприємство ТОВ «Дика пантера» в місті Коломия.

Предметом дослідження даної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення управління організації та управління ЗЕД підприємства.

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання державного регулювання ЗЕД, нормативно-правові аспекти, проаналізовані основні методи та схеми здійснення зовнішньоторговельних операцій, здійснено детальний аналіз практичної зовнішньо-економічної діяльності, розглянуто основні етапи здійснення експортно-імпортних операцій приватного підприємства ТОВ «Дика пантера», дана оцінка ефективності комерційної і фінансової діяльності підприємства. Запропоновані заходи по підвищенню ефективності зовнішньо-економічної діяльності.

Кваліфікаційна робота містить 58 стор., 3 рис., 5 табл., 27 дж. 3 дод.

Ключові слова: зовнішньо-економічна діяльність, експортно-імпортні операції, конкуренти, давальницька сировина, економічна ефективність.

ABSTRACT

The qualification work is devoted to the study of theoretical and methodological aspects of foreign economic activity of a light industry enterprise, as well as the development of practical recommendations for improving the organization and management of export-import operations.

The purpose of the qualification work is to study and reveal the features of the organization and management of foreign economic activity at a light industry enterprise.

The object of research of this qualification work is the private sewing enterprise LLC "Wild Panther" in the city of Kolomyia.

The subject of research of this qualification work is the theoretical, methodological and practical aspects of improving the management of the organization and the management of foreign economic activity of the enterprise.

The qualification work considers issues of state regulation of foreign economic activity, regulatory and legal aspects, analyzes the main methods and schemes of foreign trade operations, carries out a detailed analysis of practical foreign economic activity, considers the main stages of export-import operations of the private enterprise LLC "Wild Panther", assesses the effectiveness of the enterprise's commercial and financial activities. Measures are proposed to increase the effectiveness of foreign economic activity.

The qualification work contains 58 pages, 3 figures, 5 tables, 27 sources, 3 appendix.

Keywords: foreign economic activity, export-import operations, competitors, toll-based raw materials, economic efficiency.

Зміст

Вступ.....	5
-------------------	----------

РОЗДІЛ I. Теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

- 1.1. Суть, мета, завдання та особливості управління ЗЕД підприємства..... ..7
- 1.2. Нормативно-законодавча база регулювання ЗЕД12
- 1.3. Основні методи та схеми здійснення зовнішньоторгівельних операцій .21

РОЗДІЛ II. Аналіз діяльності ТОВ «Дика пантера»

- 2.1. Загальна характеристика виробничої та комерційної діяльності ТОВ «Дика пантера» 24
- 2.2. Вибір оптимальної структури управління ЗЕД на підприємстві.....26
- 2.3..Організація та здійснення зовнішньоекономічних операцій 30

РОЗДІЛ III. Вдосконалення напрямків управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ « Дика пантера»

- 3.1. Загальні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.....41
- 3.2. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства..... 43
- 3.3. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.47.

Висновки.....50

Список використаних джерел.....52

ДОДАТКИ 56

Значення зовнішньоекономічної діяльності в розвитку всіх країн, у тому числі й України, постійно зростає.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – відносно самостійна частина загального (внутрішнього) управління підприємством, що має свої особливості, специфічні цілі, завдання і функції, свої закономірності, правила і норми.

Розвиток ринкових відносин в Україні, необхідність її входження в світовий інтеграційний процес, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності (далі ЗЕД), надання підприємствам і організаціям, що випускають конкурентоздатну продукцію, права виходу на світовий ринок вимагають нових підходів до управління ЗЕД. Тому вивчення різних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю, особливо на рівні підприємства, як основної і першочергової ланки зовнішньоекономічного комплексу країни, викликає сьогодні велику практичну цікавість і є **актуальною**.

Головним завданням управління ЗЕД на підприємствах - є досягнення високих кінцевих результатів при оптимальних витратах. Вирішення цього завдання дасть можливість підвищити конкурентоспроможність підприємств.

Організація управління ЗЕД, формування організаційної структури стає сьогодні важливим стратегічним завданням для будь-якого підприємства, що функціонує на зовнішньому ринку або прагне вийти на нього.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та розкриття особливостей організації і управління ЗЕД на підприємстві легкої промисловості.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є приватне швейне підприємство ТОВ «Дика пантера» в місті Коломия.

Предметом дослідження даної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення управління організації та управління ЗЕД підприємства.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були визначені наступні завдання:

1. визначити суть, мету та особливості управління ЗЕД на підприємстві;
2. дослідити нормативно-законодавчу базу регулювання ЗЕД;
3. описати основні методи та схеми здійснення зовнішньоторгівельних операцій;
4. надати загальну характеристику виробничої та комерційної діяльності об'єкта дослідження – приватного швейного підприємства ТОВ «Дика пантера» м. Коломия;
5. проаналізувати та описати особливості організації та управління ЗЕД в ТОВ « Дика пантера» м. Коломия;
6. визначити загальні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах;
7. розглянути імпорту операцію за зовнішньоекономічним договором ТОВ « Дика пантера» та оцінити її ефективність.
8. описати основні шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Питанням по темі цієї кваліфікаційної роботи присвячено багато робіт вчених і провідних фахівців в області управління ЗЕД на підприємствах, які були використані при написанні кваліфікаційної роботи, серед яких О. А. Кириченко, А. І. Кредісов, В. Р. Сіденко, Г. М. Дроздова, І. І. Дахно, І. Ф. Коломієць, В. В. Рокоча, В. І Терехов. та інші.

РОЗДІЛ I. Теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

1.1. Суть, мета, завдання та особливості управління ЗЕД підприємства.

Важливою складовою частиною економічного життя України є ЗЕД, що за останні роки набрала значних обсягів та перетворилася на різноманітну та багатопланову.

Суб'єктний склад цієї діяльності значно зріс, порівняно з попередніми роками і говорить про те, що усестороннє вивчення основ управління ЗЕД на підприємствах стає все більш необхідним.

ЗЕД також можна визначити як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях [11, с. 38].

У сучасних умовах демонополізації ЗЕД, підприємство - основна ланка зовнішньоекономічного комплексу країни. Відповідно до чинного законодавства, підприємство - це самостійний господарський суб'єкт, створений у визначеному порядку для виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг із метою задоволення споживачів і одержання прибутку.

ЗЕД це самостійна діяльність підприємства, яка являється, з одного боку, складовою частиною господарської діяльності підприємства, а з другої- такою частиною його діяльності, котра здійснюється на іншому, міжнародному рівні, у взаємозв'язку з господарськими суб'єктами інших країн.

Основними мотивами розвитку ЗЕД на рівні підприємства можуть бути:

1. розширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою максималізації прибутку;
2. закупівля необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання;
3. залучення інжинірингових та інших послуг для потреб виробництва з урахуванням їх унікальності, більш вищої якості і низьких цін в порівнянні з внутрішнім ринком;
4. залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій на світових товарних ринках;
5. участь в міжнародному розподілі праці, спеціалізації і кооперуванні виробництва з метою успішного розвитку своєї економіки.

Головним завданням управління ЗЕД на підприємствах є досягнення високих кінцевих результатів при оптимальних витратах, вирішення якого дасть можливість підвищити конкурентоспроможність даного підприємства [24, с. 62].

Слід зазначити, що управління ЗЕД має свої особливості та специфічні риси. Це обумовлюється особливостями об'єкту управління, зокрема, тим, що [11, с. 40]: незважаючи на деяку різницю поглядів на визначення сутності та механізмів управління ЗЕД підприємства, майже всі дослідники погоджуються з тим, що управління ЗЕД підприємством стає ефективним тоді, коли його предметний аспект, що цілком визначається ідеєю і технологією (послідовністю операцій) зовнішньоекономічних операцій, повною мірою відповідатиме функціональному підходу, що передбачає організацію (що включає координацію), комплектування штатів, керівництво, мотивацію, контроль.

Ще однією особливістю управління підприємствами, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, є те, що саме для таких підприємств особливо важливого значення набуває планування їхньої діяльності.

Планування – найважливіша функція менеджменту, оскільки представляє основу реалізації інших його функцій.

Діяльність таких підприємств відбувається за рамками національних меж, тому їхнє зовнішнє середовище визначається не тільки національними, але і міжнародними факторами.

В даному випадку значно підсилюється ступінь невизначеності зовнішнього середовища і ступінь ризику, це пов'язано з тим, що кожна країна, що бере участь у міжнародному розподілі праці, міжнародній торгівлі, має свою специфіку. Країни різко відрізняються одна від одної за різними ознаками: економічними, політичними, культурними тощо. Кожна країна має свої звичаї, правила та заборони.

Тому, перш ніж приступити до планування своєї діяльності в зовнішній сфері, підприємству-суб'єкту ЗЕД необхідно вивчити всі особливості тієї або іншої країни, з яким воно має або планує розвивати зовнішньоекономічні зв'язки. Саме тому планування зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства, що функціонує в міжнародній сфері, є більш складним і безумовно необхідним [15, с. 45].

Крім того, однією з найважливіших функцій управління підприємствами-суб'єктами ЗЕД в нинішніх умовах є організаційна діяльність. Розвиток виробництва і збуту продукції, міжнародного розподілу праці, міжнародного обміну, ускладнення господарських зв'язків, у тому числі зовнішньоекономічних, посилення конкурентної боротьби на світових ринках, підвищення вимог споживачів до якості продукції призводить до постійного розвитку й удосконалення такої діяльності відповідно до об'єктивних вимог.

Слід зауважити, що питання організації управління ЗЕД, формування його організаційної структури, зміни організаційних форм, оцінки їхньої якості й адаптивності до довкілля, є актуальними для будь-якого

підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, значення цих питань постійно зростає.

На організацію управління ЗЕД підприємства впливає цілий ряд чинників, основними з яких є:

1. Масштаби ЗЕД.

Кожне підприємство, що починає займатися ЗЕД, повинно визначити яку кількість зовнішньоекономічних операцій воно планує здійснювати.

При невеликому масштабі ЗЕД і малій номенклатурі на початковому етапі, не потрібно створювати додаткові структурні підрозділи чи засновувати зовнішньоторгівельну фірму. Зручно скористатися матричною структурою - в рамках наявної організаційної структури підприємства виділяється тимчасова група управління проектом виходу на зовнішні ринки, що безпосередньо підпорядковується вищому керівництву.

Такий підхід, по-перше, робить безболісною організаційну перебудову, а по-друге, дає змогу вищому керівництву тримати питання міжнародного бізнесу під своїм контролем. У випадку розширення ЗЕД можна створювати спеціальні підрозділи або офшорні компанії.

2. Економічні можливості підприємства.

Виробництво за кордоном або продаж продукції на зовнішніх ринках пов'язані з постійними витратами, тому при малому обсязі виробництва дешевше залучити до роботи сторонню фірму, що займається міжнародним бізнесом.

Коли бізнес зростає достатньою мірою, дешевшим варіантом може стати ведення міжнародних операцій самотужки, а не придбання послуг зовнішньої фірми. Тому будь-якій фірмі варто періодично по-новому оцінювати проблему ведення міжнародних операцій власними силами.

3. Досвід ведення ЗЕД.

На початковому етапі виходу на міжнародні ринки лише деякі компанії готові витратити значну частину ресурсів на міжнародні операції; фірми

можуть просто не мати у своєму розпорядженні коштів, достатніх для швидкого розгортання діяльності за кордоном.

Як наслідок, такі фірми наращують свою участь у міжнародному бізнесі поетапно. На початкових етапах вони намагаються зберегти свої ресурси і зосереджувати їх, у першу чергу, в країні базування, а не за кордоном. Цим обумовлюється вибір таких операційних форм, що пов'язані з перекладанням тягаря власне міжнародних операцій на зовнішні організації. З розширенням закордонної діяльності фірма починає розглядати свій міжнародний сектор окремо від внутрішнього. Потім виявляється тенденція до обслуговування міжнародних операцій власними силами і до зростання частки ресурсів, які розміщують за кордоном.

Ключову роль відіграє також наявність виробничих, управлінських, організаційних передумов, необхідних для міжнародного бізнесу, насамперед висококваліфікованих спеціалістів; добре знання кон'юнктури закордонних ринків (природно-географічних, економічних, політичних, національних, релігійних і культурних особливостей); наявність достатніх фінансових, в тому числі і валютних, ресурсів; доступ до сучасних засобів оперативного міжнародного зв'язку і т.ін

Управління ЗЕД на рівні підприємства є невід'ємною частиною загальної системи корпоративного управління. Воно являє собою цілеспрямований вплив керівної системи (суб'єкта управління) на керовану систему (об'єкт управління) з метою досягнення поставлених цілей на міжнародному ринку при оптимальному використанні наявних ресурсів.

Головною метою управління ЗЕД підприємства є отримання максимального прибутку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії шляхом ефективного використання переваг міжнародного економічного співробітництва. Крім того, цілями можуть бути:

- подолання обмеженості внутрішнього ринку;

- подовження життєвого циклу товарів, що випускаються;
- залучення передових зарубіжних технологій та інновацій;
- диверсифікація ризиків за рахунок роботи в різних економічних зонах.

Досягнення поставлених цілей вимагає виконання комплексу **завдань**, які можна об'єднати у такі блоки:

1. **Інформаційно-аналітичне забезпечення:** проведення міжнародних маркетингових досліджень, моніторинг кон'юнктури світових ринків, збір та аналіз інформації про потенційних конкурентів і партнерів.
2. **Стратегічне планування:** розробка експортної/імпоротної стратегії підприємства, визначення пріоритетних напрямів ЗЕД, вибір цільових сегментів міжнародного ринку.
3. **Організаційне забезпечення:** формування ефективної організаційної структури управління ЗЕД на підприємстві (відділ ЗЕД, управління експортом тощо), розподіл функцій та відповідальності між підрозділами.
4. **Оперативне управління:** пошук контрагентів, проведення комерційних переговорів, укладання зовнішньоекономічних договорів (контрактів), організація митного оформлення та логістики товарів.
5. **Контроль та оцінка ефективності:** моніторинг виконання зовнішньоекономічних контрактів, аналіз фінансових результатів експортно-імпорتنих операцій, коригування стратегії за результатами діяльності.

Особливості управління ЗЕД зумовлені специфікою міжнародного середовища:

по-перше, це необхідність врахування відмінностей у законодавчих системах різних країн, їх митних, податкових та валютних регуляціях;

по-друге, діяльність на зовнішніх ринках пов'язана з підвищеним рівнем економічних, політичних, валютних та форс-мажорних ризиків;

по-третє, вагомим фактором є крос-культурні комунікації: успішне ведення переговорів та укладання угод вимагає знання ділового етикету, мовних особливостей та менталітету іноземних партнерів.

1.2. Нормативно-законодавча база регулювання ЗЕД.

Ефективне управління ЗЕД неможливе без глибокого знання законодавчої бази. Державне регулювання ЗЕД є системою економічних, правових та адміністративних заходів, що застосовуються державою з метою стимулювання експорту, захисту внутрішнього ринку та забезпечення економічної безпеки країни.

В Україні система державного регулювання ЗЕД базується на Конституції України, законах України, указах Президента України та постановах Кабінету Міністрів.

Базовим нормативно-правовим актом у цій сфері є **Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»**, який визначає правові засади здійснення всіх видів ЗЕД суб'єктами господарювання. Закон закріплює такі принципи ЗЕД, як суверенітет народу України у здійсненні ЗЕД, свобода зовнішньоекономічного підприємництва, юридична рівність і недискримінація, захист інтересів суб'єктів ЗЕД, еквівалентність обміну.

Державне регулювання здійснюється двома основними групами методів: тарифними та нетарифними.

Тарифне регулювання здійснюється переважно за допомогою Митного тарифу України, який є систематизованим зведенням ставок мита, якими обкладаються товари та інші предмети, що ввозяться на митну територію України або вивозяться з неї. Мито виконує фіскальну (поповнення державного бюджету) та протекціоністську (захист національного виробника) функції. Порядок нарахування та сплати мита регламентується Митним кодексом України та Податковим кодексом України.

Нетарифне регулювання охоплює комплекс адміністративних та економічних заходів впливу на ЗЕД (окрім мита). До них належать:

- **Квотування та ліцензування:** встановлення державою кількісних або вартісних обмежень (квот) на експорт чи імпорт певних товарів на визначений термін, а також вимога отримання спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення таких операцій.
- **Сертифікація та стандартизація:** вимога щодо підтвердження відповідності імпортованих/експортованих товарів встановленим національним або міжнародним стандартам якості, безпеки, екологічним та санітарно-епідеміологічним нормам.
- **Валютне регулювання:** комплекс заходів, спрямованих на встановлення порядку проведення розрахунків в іноземній валюті, регулювання валютних курсів, контроль за своєчасним поверненням валютної виручки з-за кордону (регулюється Законом України «Про валюту і валютні операції» та постановами НБУ).
- **Спеціальні захисні, антидемпінгові та компенсаційні заходи:** застосовуються державою для захисту вітчизняних виробників від недобросовісної конкуренції з боку іноземних постачальників (наприклад, у разі імпорту товарів за демпінговими цінами).

Безпосереднє здійснення підприємствами ЗЕД регулюється державою в особі її органів, недержавних органів управління економікою (товарних, фондових, валютних бірж, торгових палат, асоціацій, спілок та інших організацій координаційного типу), самих суб'єктів ЗЕД на підставі відповідних координаційних угод, що укладаються між ними.

Регулювання ЗЕД здійснюється для забезпечення збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку України, стимулювання прогресивних структурних змін в економіці та створення найсприятливіших умов для залучення економіки нашої держави до системи світового поділу праці та наближення її до ринкових структур розвинених країн світу.

Безпосереднє здійснення підприємствами ЗЕД регулюється державою в особі її органів, недержавних органів управління економікою (товарних,

фондових, валютних бірж, торгових палат, асоціацій, спілок та інших організацій координаційного типу), самих суб'єктів ЗЕД на підставі відповідних координаційних угод, що укладаються між ними.

Регулювання ЗЕД здійснюється для забезпечення збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку України, стимулювання прогресивних структурних змін в економіці та створення найсприятливіших умов для залучення економіки нашої держави до системи світового поділу праці та наближення її до ринкових структур розвинених країн світу.

Для розвитку нормативно-правової бази регулювання ЗЕД державні органи законодавчої і виконавчої влади України прийняли значну кількість нормативно-правових актів, спрямованих на врегулювання всіх напрямків ЗЕД, у тому числі торгівлі, науково-технічного співробітництва, сфери послуг, розрахункових, кредитних й інших банківських операцій.

Розглянемо основні принципи ЗЕД та нормативно-правові акти, в яких закріплюється механізм їх реалізації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні принципи зовнішньоекономічної діяльності та нормативно-правові акти, в яких закріплюється механізм їх реалізації

Принцип та його зміст	Основні нормативно-правові акти, в яких закріплюється механізм його реалізації
Суверенітету народу України у здійсненні ЗЕД - Україна має суверенітет у встановленні законодавства про ЗЕД на власній території. Виняток становлять: пріоритетність норм міжнародних правових актів, ратифікованих Україною, перед	Закон „Про економічну самостійність Української РСР”, Конституція України, закон „Про зовнішньоекономічну діяльність”, закон „Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування”, закон „Про формування місцевих органів влади і самоврядування”, закон „Про місцеве самоврядування”, Указ Президента „Про забезпечення керівництва структурами державної виконавчої влади на місцях”, закон „Про місцеві

національними; автономність волі сторін зовнішньоекономічних контрактів у виборі права, застосовного до контракту. Однак ці положення врегульовані вітчизняним законодавством на основі принципу суверенітету	державні адміністрації”, положення „Про управління зовнішньоекономічних зв’язками”
Свободи зовнішньоекономічного підприємництва - суб’єкти ЗЕД мають право волі у виборі виду ЗЕД та розпорядженні її результатами	Конституція України, Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, закон „Про зовнішньоекономічну діяльність”, Декрет Кабінету Міністрів „Про квотування та ліцензування експорту товарів (робіт, послуг)”, Декрет Кабінету Міністрів „Про систему валютного регулювання та валютного контролю”, закон „Про митний тариф України”, закон „Про податок на додану вартість”, закон „Про оподаткування прибутку підприємств”, постанова Кабінету Міністрів „Про ставки митного збору”, закон „Про податок на доходи фізичних осіб”, наказ Державної митної служби „Про затвердження Порядку стягнення митних зборів, нарахованих за вантажною митною декларацією”, постанова Кабінету Міністрів „Про затвердження Порядку стягнення податку на додаткову вартість і акцизний збір у випадку ввезення товарів на митну територію України”
Юридичної рівності і недискримінації - всі суб’єкти ЗЕД в Україні є рівними перед законом щодо обсягу прав та обов’язків. Разом з тим законодавство передбачає диференціацію режимів господарювання, між якими існують відмінності у характері	Конституція України, закон „Про зовнішньоекономічну діяльність”, Кримінальний кодекс, Кодекс про адміністративні правопорушення, Митний кодекс, закон „Про загальні засади створення й функціонування спеціальних (вільних) економічних зон”, Положення про порядок застосування до суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності України та іноземних суб’єктів господарської діяльності спеціальних санкцій, передбачених статтею 37 закону України „Про зовнішньоекономічну діяльність”,

оподаткування та інше.	закон „Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті”, Положення про валютний контроль, закон „Про режим іноземного інвестування”
Верховенства закону - закон є найвищою інституційною формою, остаточною інстанцією правил здійснення ЗЕД. Існує певна ієрархія і координація нормативно-правових актів	Конституція України, закон „Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування”, закон „Про формування місцевих органів влади і самоврядування”, закон „Про місцеве самоврядування”, закон „Про місцеві державні адміністрації”
Захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності - будь-який суб'єкт ЗЕД в Україні має право на захист власних інтересів, порушених в результаті недружніх, дискримінаційних дій з боку інших держав	Закон „Про зовнішньоекономічну діяльність”, Цивільний процесуальний кодекс, Господарський процесуальний кодекс, закон „Про міжнародний комерційний арбітраж”
Еквівалентності обміну, неприпустимості демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів - незаконність несумлінної конкуренції, необхідність дотримання вартісного балансу зовнішньоекономічних операцій	Господарський кодекс, закон „Про застосування спеціальних заходів по імпорту в Україну”, закон „Про захист економічної конкуренції”, закон „Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту”, закон „Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності”

Джерело: складено автором на основі існуючих нормативно-правових документів

Суверенну державну політику проводять органи державної влади і органи місцевого самоврядування, що утворюють складну систему регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Остання як суб'єкт регулювання включає Верховну Раду України; Президента України і його Адміністрацію; Кабінет Міністрів України; Національний банк України; Міністерство економіки й з питань європейської інтеграції України; Міністерство закордонних справ України; Державну митну службу України; Державну податкову адміністрацію України,

Антимонопольний комітет України; Міжвідомчу комісію з міжнародної торгівлі; Державну службу експортного контролю України; місцеві ради і їх виконавчі й розпорядницькі органи; місцеві державні адміністрації; територіальні підрозділи (відділення) органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України.

У таблиці 1.2 наведені органи державного регулювання ЗЕД та функції, які вони виконують щодо регулювання ЗЕД.

Таблиця 1.2

Органи державного регулювання ЗЕД та їх функції

Функції регулювання ЗЕД	Органи державного регулювання ЗЕД
Створення нормативно-правової бази ЗЕД	Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, міністерства та відомства, Національний банк України, органи місцевого самоврядування
Організація і забезпечення її дотримання по всій території України	Кабінет Міністрів України, міністерства та відомства, Національний банк України, відповідні підрозділи регіональних та місцевих органів державної влади
Створення системи важелів для узгодження інтересів суб'єктів ЗЕД та держави, суспільства в цілому	Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України
Визначення переліку обмежень видів ЗЕД і зовнішньоекономічної правосуб'єктності, створення механізмів їх реалізації	Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції, Національний банк України, Державна митна служба України, Державна податкова адміністрація України, регіональні та місцеві підрозділи центральних органів влади
Запровадження системи оподаткування і управління її	Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Державна податкова адміністрація України, Державна

ефективністю	митна служба України
Забезпечення рівних прав для суб'єктів ЗЕД, сталості нормативно-правової бази, дотримання принципу незворотності дії закону, визначення підстав і наслідків відповідальності за порушення зобов'язань, системи моніторингу виконання зобов'язань	Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції, Державна податкова адміністрація України, Державна митна служба України, Міністерство внутрішніх справ, Прокуратура України, НБУ та комерційні банки як уповноважені агенти валютного контролю
Узгодження нормотворчих функцій різних органів та рівнів влади, змісту нормативно-правових документів різних рівнів	Верховна Рада України, Конституційний Суд України, Верховний Суд України, Міністерство юстиції
Створення системи захисту прав суб'єктів ЗЕД України	Верховна рада України, суди України, Міністерство закордонних справ, торговельно-економічні місії в складі дипломатичних представництв України, Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції
Визначення підстав, організація процедури розслідувань, визначення покарань за порушення правил конкуренції	Міністерство економіки та питань європейської інтеграції, Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі, Державна митна служба

Джерело: складено автором на основі структури державної влади України

В межах компетенції центральних органів влади перебувають питання загального забезпечення ЗЕД, визначення інструментів державного регулювання та порядку їх застосування, формування фондів фінансових ресурсів для розвитку ЗЕД та інші засоби, які визначають найбільш важливі моменти здійснення ЗЕД.

Таким чином, нормативно-законодавча база регулювання ЗЕД формує ті жорсткі рамки, в межах яких підприємство зобов'язане планувати та реалізовувати свої зовнішньоторгівельні операції.

1.3. Основні методи та схеми здійснення зовнішньоторгівельних операцій.

Найбільш традиційною й розповсюдженою формою зовнішньоекономічної діяльності підприємств є зовнішньоторгівельні операції.

Зовнішньоторгівельна операція являє собою комплекс дій контрагентів різних країн, які направлені на здійснення торговельного обміну та забезпечення цього обміну. Основним документом, що регламентує зовнішньоторгівельні операції є міжнародний договір. Розрізняють такі види зовнішньоторгівельних операцій:

1. Експортно-імпортні операції;
2. Реекспортні операції;
3. Реімпортні операції;
4. Товарообмінні операції або операції зустрічної торгівлі:

- 4.1. Бартер

- 4.2. Операції на давальницькій сировині

- 4.3. Викуп морально застарілої продукції

- 4.4. Поставки на комплектацію

- 4.5. Операції з участю продавця у реалізації товарів запропонованих споживачем:

- 4.5.1. Комерційна компенсація

- 4.5.2. Зустрічні закупки

- 4.5.3. Авансові закупки

- 4.5.4. SWITCH угоди

- 4.5.5. Угоди типу Off set

Вибір методу здійснення зовнішньоторгівельних операцій є ключовим стратегічним рішенням для підприємства-учасника ЗЕД. Сучасна міжнародна комерційна практика виділяє два базових методи здійснення торговельних операцій: прямий та непрямий (посередницький).

Прямий метод (безпосередній експорт/імпорт) передбачає встановлення прямих контактів між виробником товарів (або послуг) та їх кінцевим споживачем у іншій країні. Цей метод виключає участь сторонніх організацій-посередників.

- *Переваги прямого методу:* збереження повного контролю над процесом продажу та ціноутворенням, утримання всього прибутку (без сплати комісійних посередникам), встановлення тісних контактів із клієнтами, швидке реагування на зміни кон'юнктури ринку.
- *Недоліки прямого методу:* високі витрати на створення власної збутової мережі за кордоном, необхідність утримання штату висококваліфікованих фахівців із ЗЕД, прийняття на себе всіх комерційних, логістичних та фінансових ризиків.

До прямих методів належать також створення власних філій, представництв або дочірніх компаній за кордоном.

Непрямий метод (посередницький експорт/імпорт) передбачає купівлю-продаж товарів на зовнішньому ринку через незалежних торгових посередників. Залежно від характеру відносин між виробником та посередником, виділяють кілька основних схем посередницьких операцій:

1. **Дистриб'юторські операції:** дистриб'ютор купує товар у виробника за свій рахунок і від свого імені, після чого реалізує його на закріпленій території. Ризик нереалізації товару лежить на дистриб'юторі.
2. **Агентські операції:** агент діє від імені та за рахунок принципала (виробника). Агент не стає власником товару, а лише сприяє укладанню угод, за що отримує комісійну винагороду.
3. **Комісійні операції:** комісіонер діє від свого імені, але за рахунок комітента (власника товару). Право власності на товар до комісіонера не переходить.
4. **Брокерські операції:** брокер виступає лише як звідник, який допомагає продавцю і покупцю знайти один одного та укласти контракт, отримуючи за це винагороду.

Переваги непрямого методу: використання знань, досвіду та інфраструктури посередника на локальному ринку, зниження витрат на організацію збуту, мінімізація ризиків для підприємства-виробника.

РОЗДІЛ II. Аналіз діяльності ТОВ «Дика пантера»

2.1. Загальна характеристика виробничої та комерційної діяльності ТОВ

«Дика пантера»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Дика пантера» (LIMITED LIABILITY COMPANY “DIKA PANTERA”) є вітчизняним виробником та оптовим продавцем панчішно-шкарпеткових виробів. Юридична адреса компанії: Івано-Франківська обл., м. Коломия, вул. Б. Лесі Українки, 32а. Директором і власником підприємства є громадянин Литви Шулінскас Відас.

Одноосібним засновником, керівником та кінцевим бенефіціарним власником зі 100% часткою капіталу є громадянин Литви Шулінскас Відас.

Станом на кінець досліджуваного періоду статутний капітал товариства дорівнює 4 000 558 ₪ , що був поетапно збільшений з попередніх показників (з 1 769 200 ₪ до 2 658 500 ₪ у січні 2025 року, а згодом і до поточної суми).

Хоча юридична особа у формі ТОВ «Дика пантера» була зареєстрована у 2022 році, фактично підприємство працює на ринку легкої промисловості України з 2003 року. До реорганізації у березні 2023 року компанія здійснювала свою діяльність під назвою Дочірнє підприємство «ПАНТЕРА» підприємства В. Шулінскаса. Підприємство володіє офіційно зареєстрованою торговельною маркою «Dika pantera - dv» (Свідоцтво №151063, зареєстроване 25.01.2012).

На рис. 2.1. наведена організаційна структура підприємства ТОВ «Дика пантера».

Основний вид діяльності за КВЕД (14.31) – виробництво панчішно-шкарпеткових виробів.

В асортименті компанії представлено понад 70 видів панчішно-шкарпеткових виробів (близько сотні найменувань жіночих і дитячих товарів із поліамідної та лайкрової сировини). Виробництво здійснюється як з

вітчизняної, так і з імпортованої сировини, яка постачається з Італії, Польщі, Литви.

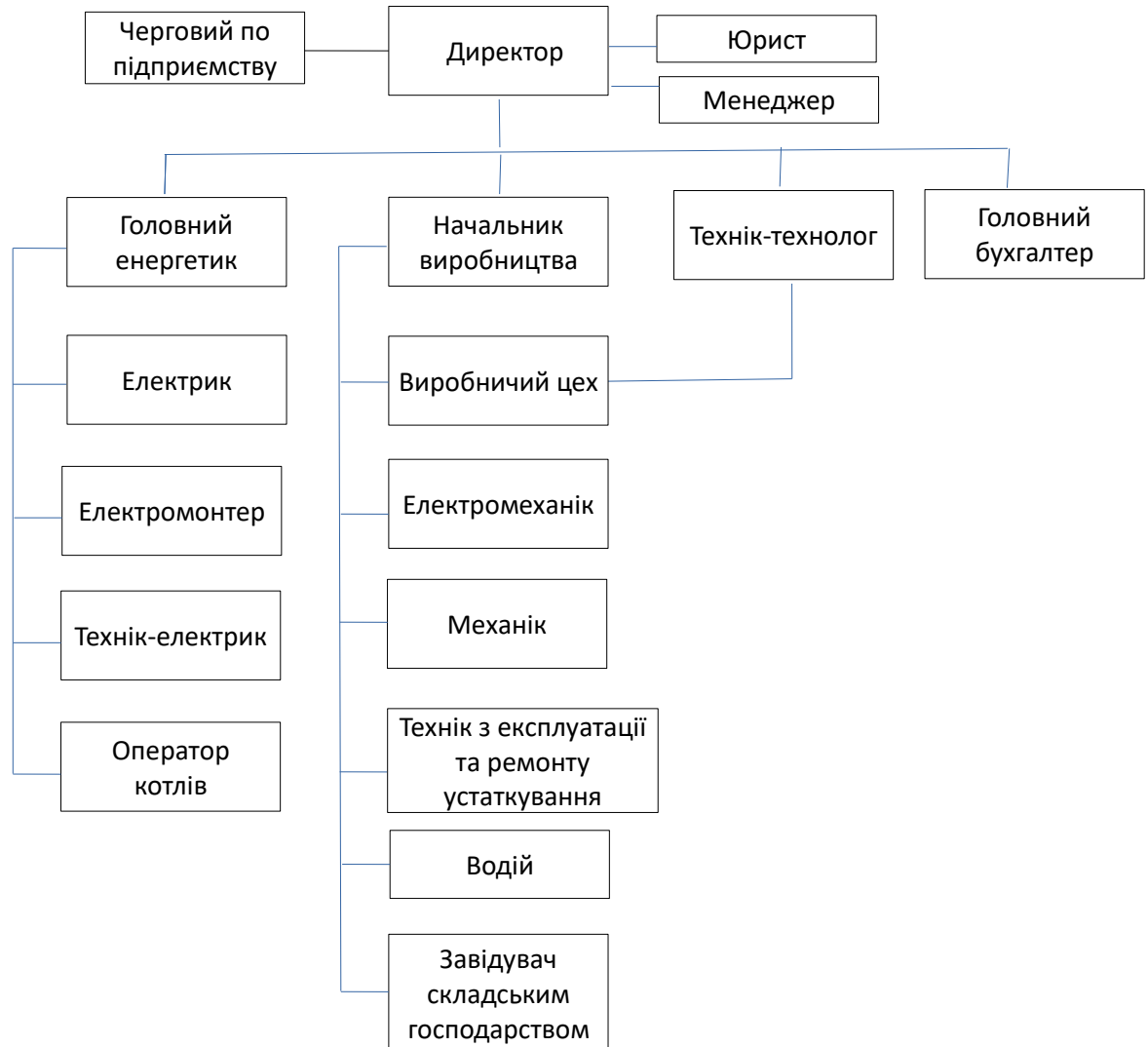


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «Дика пантера».

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства ТОВ «Дика пантера»

Технологічний процес включає такі стадії:

- в'язання виробів;
- зшивання;
- фарбування;
- сушіння;

- прасування та пакування готової продукції.

Підприємство використовує сучасне імпортне обладнання: в'язальні машини (LONANI, R-850, MATEC), панчішно-шкарпеткові автомати, швейні машини (TEXTIMA, DETEXOMAT, RIMOLDI, Ямото), фарбувальні машини (KP-19, ASTRA) та прасувальні установки карусельного типу UNIFORM. На продукцію наявні всі необхідні сертифікати відповідності.

ТОВ «Дика пантера» є платником податку на додану вартість (Номер свідоцтва — 328059409077). Аналіз фінансових результатів демонструє, що підприємство стабільно генерує дохід. Так, виторг компанії за 2025 рік склав 12 506 200 ₴. Динаміка доходу за останні роки була волатильною: у 2022 році (рік повномасштабного вторгнення та реорганізації) дохід впав на 63,50% до 2 085 900 ₴, але вже у 2023 році зріс на 214,15% до 6 552 900 ₴, а у 2024 році склав 12 767 800 ₴. Згідно з прогнозами, у 2026 році очікується зростання доходу на 15,51% — до 14 445 989 ₴.

Чистий прибуток компанії у 2025 році склав 502 300 ₴. Вартість активів станом на кінець 2025 року сягнула 11 310 500 ₴, що демонструє значне зростання порівняно з 7 831 500 ₴ у 2024 році та 2 618 200 ₴ у 2023 році. Одночасно спостерігається зростання зобов'язань: з 4 374 300 ₴ у 2024 році до 6 012 800 ₴ у 2025 році, що може свідчити про активне залучення позикового капіталу для фінансування операційної діяльності або закупівлі сировини.

Рентабельність підприємства має стабільну тенденцію до зростання: з 2,22% у 2023 році до 3,44% у 2024 та 4,02% у 2025 році. Дохід на одного працівника у 2025 році дорівнював 797 988 ₴ при штаті у 16 осіб (основного виробництва).

2.2. Вибір оптимальної структури управління ЗЕД на підприємстві.

Організація ЗЕД на підприємстві — дуже складна та клопітка робота. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як: кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т. д.

Тому, для ефективного керівництва ЗЕД на ТОВ « Дика пантера», необхідна адекватна до умов його роботи структура управління.

Організаційна структура управління ЗЕД як складова частина внутрішньофірмового управління визначається, насамперед, загальною стратегією підприємства, а також методом виходу підприємства на зовнішні ринки.

Організаційна структура управління ЗЕД визначається метою і завданнями, які вона покликана вирішувати

Її мета — максималізація прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві.

Отже перед обранням оптимальної організаційної структури управління ЗЕД на ТОВ « Дика пантера» стояли два важливих питання:

1. Як сформулювати найбільш сприйнятливую і ефективну організаційну структуру управління?
2. Як керувати нею, щоб досягти поставленої мети?

При виборі структури організації і управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємства ТОВ «Дика пантера» були враховані наступні фактори:

- 1) розмір підприємства (підприємство за обсягом ЗЕД є середнім);
- 2) економічні можливості даного підприємства;
- 3) характер його закордонної діяльності;
- 4) наявність незначного досвіду у ЗЕД;
- 5) велика ризикованість співпраці з іноземними партнерами, так як вони знаходяться на значній відстані;

6) відмінності у економічних, правових і соціальних умов у різних країнах, їх традиціями та звичаями;

7) невідповідність утримання висококваліфікованого персоналу для здійснення усіх операцій з управління ЗЕД самостійно.

Враховуючи розмір підприємства, його економічні можливості та характер діяльності, який зосереджено на імпорті невеликих партій сировини, співпрацю з посередниками при організації експортних і імпорتنих поставок було вирішено більш доцільним здійснювати управління ЗЕД без організації окремого підрозділу.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від його загальної організаційної структури управління. На сьогодні штат ТОВ «Дика пантера» налічує 22 працівники. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною.

За всі процеси відповідає Директор підприємства, якому безпосередньо підпорядковуються:

Головний бухгалтер (фінансовий облік, розрахунки за ЗЕД контрактами);

Менеджер (відповідає за збут, комунікацію з контрагентами та документальне супроводження експортно-імпорتنих операцій);

Начальник виробництва (контролює роботу в'язальниць, швачок, формувальниць, пакувальниць та фарбувальниць);

Головний енергетик та Технік-технолог (забезпечують безперебійну роботу імпортного обладнання, ремонт та експлуатацію);

Юрист (договірна робота, перевірка ЗЕД-контрактів на відповідність законодавству).

Функції управління ЗЕД розподілені між директором, менеджером (операційна логістика, пошук клієнтів) та бухгалтерією (валютний контроль, розрахунки).

На директора підприємства покладені такі завдання ЗЕД:

- стратегічні рішення розвитку ЗЕД;
- планування та узгодження характеру та обсягів замовлень;
- укладання договорів;
- оформлення документів при укладенні угод;
- пошук іноземних партнерів; вивчення ринку постачальників.

Менеджер відповідає за операційну логістику, організацію перевезень, пошук зовнішніх і внутрішніх клієнтів.

Бухгалтерія здійснює розрахунки і валютний контроль

Така структура дозволяє мінімізувати адміністративні витрати, проте при розширенні географії експорту вона потребуватиме введення посади спеціаліста з митного оформлення. Сьогодні ці функції здійснює митний брокер по окремому договору .

Операції з митного очищення імпортованих товарів неможливо здійснювати, не володіючи певним досвідом спілкування з відповідними установами і підготовки необхідної документації, а саме цього фірма намагається уникнути. Тоді на допомогу приходить співпраця ТОВ «Дика пантера» з посередниками з питань митного оформлення товарів.

Брокер чи якийсь інший посередник з імпорту може допомогти підприємству звести до мінімуму мито, для чого він:

- оцінює товари таким чином, що вони потрапляють до категорії, на яку поширюється більш сприятливий митний режим. Різні категорії продукції обкладаються різними митами. Наприклад, мито на готові вироби звичайно вище, ніж на деталі і компоненти;
- визначає таким чином, що вона підпадає під знижки;
- здійснює відстрочку сплати податку, використовуючи митні склади і вільні зони для зовнішньої торгівлі. Підприємство не зобов'язане сплачувати мито на імпортовані товари, що знаходяться на зберіганні на митних складах або зонах для зовнішньої торгівлі, поки їх не направлять у країну для збуту чи використання у виробничому процесі. Це дозволяє приватному підприємству

зберігати товари, але не сплачувати мито негайно по їхньому прибутті в країну;

— обмежує відповідальність імпортера, правильно вказуючи країну походження товару. Оскільки розмір мита на імпортні товари часто залежить від характеру товару і країни походження, можна домогтися зниження розмірів мита, якщо правильно зазначити країну походження товару.

2.3..Організація та здійснення зовнішньоекономічних операцій

ТОВ «Дика пантера» є експортоорієнтованим підприємством, яке реалізує свою продукцію як на внутрішньому ринку (через посередників та мережі магазинів), так і на міжнародному. Основними ринками збуту за кордоном є Молдова та Литва.

Для здійснення ЗЕД на підприємстві створено відповідні умови: відкрито валютні рахунки в банківських установах, налагоджено процес виготовлення дозвільних документів та сертифікатів походження товару, укладаються зовнішньоекономічні контракти.

Для організації експорту:

- відкрито валютні рахунки
- укладено зовнішньо-економічні контракти
- виготовлено всі необхідні дозвільні документи

Збут відбувається через посередників та напряму в мережі магазинів

Для розрахунків використовується як передоплата так і оплата з відтермінуванням (в залежності від умов договору).

Стадії експорту на ТОВ «Дика пантера» реалізуються за таким алгоритмом:

- проведення переговорів та укладання зовнішньоекономічного контракту;

- отримання замовлення (специфікації) від іноземного покупця;
- виставлення рахунку-фактури (Invoice);
- отримання коштів (залежно від умов контракту використовується як 100% передоплата, так і оплата з відтермінуванням);
- митне оформлення та відвантаження продукції партнеру.

Конкурентними перевагами підприємства на міжнародному ринку є висока якість продукції за цінами виробника та повний супровід оформлення експортних документів для партнерів. Водночас компанія виступає імпортером, закупаючи синтетичну нитку та комплектуючи для іноземного обладнання в країнах ЄС.

Організація зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Дика пантера» охоплює широке коло питань, зокрема:

- пошук та встановлення ділових контактів з іноземними постачальниками сировини для пошиття одягу;
- оформлення замовлення;
- підготовка, укладання та виконання умов міжнародного контракту на імпорт сировини;
- співпраця з посередниками по виконанню митних формальностей;
- оцінка ефективності здійснення імпортних операцій.

На кожному етапі організації імпортової операції можуть виникати певні труднощі, зокрема:

- вибір за кордоном місця розташування постачальника з гарною репутацією;
- труднощі експедиторського супроводу матеріалів, що постачаються, і безпосередніх контрактів з іноземним персоналом;
- політичні проблеми і труднощі встановлення нормальних відносин із персоналом іноземного підприємства;
- коливання обмінних курсів; методи здійснення платежів; якість товарів; митні тарифи і мита;

- витрати на оформлення додаткової документації, необхідної для митного очищення;

- мова;

- культурні й соціальні традиції.

Більшість з перерахованих проблем достатньо серйозні при закупівлях у зовнішніх фірм, оскільки внутрішньофірмові операції потребують більш жорсткого контролю за якістю товарів. У той же час проблеми імпорту, такі, як, наприклад, використання іноземної валюти і митної документації, є загальними для імпортерів.

На рис. 2.2. наведені основні етапи здійснення імпортних операцій приватного підприємства ТОВ «Дика пантера»

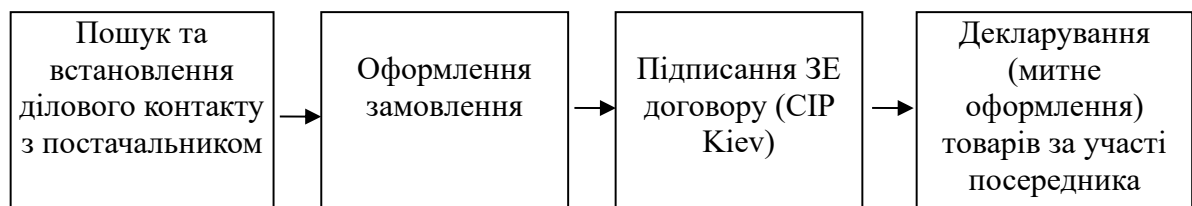


Рисунок. 2.2. Етапи здійснення імпортової операції на ТОВ «Дика пантера»

Джерело: створено автором на основі матеріалів підприємства

Розглянемо детальніше здійснення зовнішньоекономічної операції з імпорту на ТОВ «Дика пантера» на кожному етапі її проведення.

На першому етапі відбувається пошук та встановлення ділових контактів з іноземними постачальниками сировини для пошиття одягу.

Пильне вивчення контрагента особливо важливе в сучасних умовах, коли стрімкий розвиток світового ринку, постійне удосконалення продукції, що виробляється, спонукає імпортерів до пошуку нових партнерів-постачальників, найбільш привабливих з погляду ціни та якості товарів.

Саме тому, незважаючи на стійкі, перевірені часом і взаємовигідні відносини з постійними постачальниками сировини, керівництвом постійно проводиться комплексне дослідження зовнішнього ринку для того, щоб

визначити найбільш перспективних постачальників, технічний рівень й якість їхньої продукції, виявити рівень цін і тенденції до зміни, надійність передбачуваних партнерів.

Менеджер разом із директором, щорічно відвідують міжнародні виставки та ярмарки. Саме там і проходить перше знайомство з потенційними контрагентами, майбутніми постачальниками. В такий спосіб є можливість відвідати стенди світових експортерів та ознайомитися з асортиментом товару та його якістю, головними відомостями про фірму, познайомитися з її головними менеджерами, керівником. А саме, дізнатися про повну назву; поштову адресу; номер телефону, факсу; рік заснування та етапи розвитку фірми; сфера діяльності; банки, через які фірма здійснює свої операції; керівника компанії; відомості про ділову репутацію фірми та її керівників.

Найчастіше при таких зустрічах існує можливість отримати зразки сировини, що сподобалися, а також візитки, контактні телефони, електронні адреси менеджерів з експорту.

Ознайомившись з інформацією та визначивши можливого контрагента, можна налагоджувати контакт з ним.

Якщо фірма ТОВ «Дика пантера» зацікавилася в придбанні яких-небудь товарів, то вибравши можливого контрагента, вступає з ним у контакт направляючи на його адресу запит.

Однією з головних цілей запиту є одержання від експортних фірм комерційних пропозицій. У запиті вказується точне найменування потрібного товару, його кількість (метри, вагу) і з'ясовується як можна більш докладна інформація про товар. Звичайно робиться запит на таку необхідну інформацію: склад сировини (%), вага (грам/м²), вартість одного метра/кг, мінімальна кількість для замовлення в одному дизайні та кольорі, з'ясовується також по якій з колірних карт працює фірма.

Запити посилаються не одній, а декільком фірмам з декількох країн. Це робиться з метою одержання декількох конкурентних пропозицій, з яких потім можна вибрати найбільш вигідну.

Обравши остаточно фірму-постачальника, розпочинається другий етап — формування замовлення.

ТОВ «Дика пантера» відсилає продавцю замовлення. Якщо продавець згоден з умовами цього замовлення, він надсилає підтвердження замовлення.

На третьому етапі здійснення зовнішньоекономічної угоди проводяться переговори стосовно підписання зовнішньоекономічного контракту.

Зазвичай одночасно із узгодженням можливого замовлення, фірма-імпортер надсилає контрагентові типовий контракт на розгляд з метою подальшого його підписання.

Так як процес підготовки тексту зовнішньоекономічного контракту вимагає ретельного опрацювання, використання практичного досвіду торгівлі тієї чи іншої країни, великої кількості часу на укладання, на фірмі використовують для економії часу типові контракти.

Головним змістом зовнішньоекономічного контракту є перелік якісних та кількісних параметрів, які характеризують товарні поставки, а також визначення фінансових зобов'язань покупця перед продавцем, які він повинен виконати.

Головними питаннями які слід з'ясувати та узгодити з контрагентом зазвичай постають такі:

- базисні умови постачання;
- умови платежу;
- сума контракту;
- термін дії;
- товаро - супроводжуючи документи, які повинен необхідним чином оформити експортер;
- реквізити постачальника та покупця;

— повне найменування юридичне сторін.

Зовнішньоекономічні контракти містять різні умови, які характеризують товар, що є предметом купівлі-продажу, та визначають комерційні особливості угоди, права та обов'язки сторін, взаємні зобов'язання сторін по операціях, що забезпечують виконання контракту.

Всі умови контракту можна класифікувати у такий спосіб:

- 1) з погляду їхньої обов'язковості для продавця й покупця;
- 2) з погляду їхньої універсальності.

З погляду обов'язковості умови контракту діляться на обов'язкові й додаткові.

До обов'язкових умов відносяться:

- найменування сторін - учасників угоди;
- предмет контракту;
- якість і кількість;
- базисні умови поставки;
- ціна;
- умови платежу;
- санкції й рекламації (штрафи, претензії);
- юридичні адреси й підписи сторін.

Додаткові умови:

- здавання-приймання товару;
- страхування;
- відвантажувальні документи;
- гарантії;
- пакування й маркування;
- форс-мажорні обставини;
- арбітраж;
- інші умови.

Обов'язковими ці умови називаються так тому що, якщо одна зі сторін не виконує ці умови, то інша сторона в праві розірвати контракт і вимагати відшкодування збитків.

Додаткові або несуттєві умови припускають, що при порушенні однієї із сторін несуттєвих умов, інша сторона не вправі розірвати угоду, а може зажадати виконання контрактних зобов'язань і стягнути штрафні санкції, якщо це передбачено умовами контракту.

З погляду універсальності, умови контракту поділяються на індивідуальні й універсальні.

До індивідуальних, тобто до тих, які властиві тільки одному конкретному контракту, відносяться:

- найменування сторін у преамбулі;
- предмет контракту;
- якість товару;
- кількість товару;
- ціна;
- строки постачання;
- юридичні адреси й підписи сторін.

До універсальних умов відносяться:

- здача-прийняття товару;
- базисні умови поставки;
- умови платежу;
- пакування й маркування;
- гарантії;
- санкції й рекламації;
- форс-мажорні обставини;
- арбітраж.

Міжнародний контракт зазвичай вважається укладеним, якщо він належним чином підписаний. Звичайно контракт підписується першими

керівниками або їх заступниками, тобто особами, які вповноважені довіреністю, підписаною керівником компанії.

З підписанням зовнішньоекономічного договору можуть виникнути наступні проблеми:

1. Недобросовісний партнер (експортер), не бажаючи виконувати свої зобов'язання за контрактом і нести відповідальність, оголошує про те, що особа, яка підписувала контракт, таких повноважень не мала. Тому юристи рекомендують методики перевірки повноважень особи, що підписує контракт та перевірки довіреності.

Етапи перевірки повноважень особи, що підписує контракт:

- перевірка паспорта або іншого документа, що засвідчує особу;
- якщо перед вами директор підприємства контрагента, то необхідно переконатися в тому, що він дійсно директор (наказ про призначення особи директором, відповідне посвідчення, протокол зборів власників підприємства);
- якщо перед вами директор, то необхідно переконатися в тому, що його права необмежені;
- перевірка довіреності

2. Оскільки зовнішньоекономічні контракти укладаються двома мовами, треба особливу увагу приділяти відповідності перекладу тексту іноземною мовою. Недостатнє знання іноземної мови, використання слів та висловів, які мають подвійне трактування, може привести до різного розуміння одного і того ж тексту контракту, написаного різними мовами. Звідси – можливість використання контракту однією стороною в своїх інтересах.

Підготовлений та узгоджений текст контракту друкується таким чином: кожна сторінка тексту ділиться вертикально на дві частини, і в одній частині текст друкується мовою контрагента (українська), а в другій – мовою іншого партнера (англійська).

Контракт оформлюється сторонами після закінчення переговорів у необхідній кількості примірників. Кожна зі сторін отримує їх однакову кількість. Крім оригінальних примірників підписаного контракту, готується ряд копій, які використовуються службами, зайнятими виконанням контракту (виконання зобов'язань з перевезень, страхування, оплати тощо).

При організації імпорту ТОВ «Дика пантера» працює згідно налагодженої схеми поставок товару, користуючись брокерськими послугами всесвітньовідомих та досвідчених компаній — логістичних посередників: „UPS”, „TNT”, „DHL” та „Нова пошта”.

Так як процес підготовки тексту зовнішньоекономічного контракту вимагає ретельного опрацювання, ТОВ «Дика пантера» використовує для економії часу типові контракти, переважно базовою умовою поставок яких є СІР — Коломия, а також інші умови поставок згідно базисних умов Incoterms 2020 [25], які наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Базисні умови поставок: Інкотермс 2020

Група	Е	F	С	D
Сутність терміну	Відправлення (зобов'язання продавця мінімальні)	Основне перевезення не оплачено (зобов'язання продавця з доставлення товару для перевезення)	Основне перевезення оплачено (зобов'язання продавця щодо підписання договору перевезення за власний кошт)	Прибуття (продавець несе всі ризики та витрати з доставлення товару в узгоджене місце)
Торгові терміни	EXW — франко-завод. Постачання в момент передачі продавцем	FCA — франко-перевізник. FCA (a) — продавець доставляє замитнений товар на власну	CFR — вартість і фрахт. Постачання в момент потрапляння	DAP — постачання в пункті. Постачання в момент надання

	товару на своїй території або в іншому місці (на складі, заводі тощо).	територію. FCA (b) — продавець доставляє замитнений товар на територію, яке не є його власною.	товару на борт судна в порту відвантаження. Продавець оплачує доставлення товару (фрахт) до порту призначення.	товару в розпорядження покупця на ТЗ, готовому до розвантаження в узгодженому місці.
		FAS — франко вздовж борту судна. Постачання товару вздовж борту судна у порту відвантаження.	CIF — вартість, страхування та фрахт. Постачання в момент потрапляння товару на борт судна в порту відвантаження. Продавець оплачує доставлення товару (фрахт) в порт призначення та страхує товар (мінімально).	DPU — постачання на місце вивантаження. Постачання в момент випуску товару в митному режимі експорту, розвантаження товару з ТЗ і надання його покупцю в місці призначення.
		FOB — франко-борт. Постачання в момент потрапляння товару на борт судна в порту відвантаження.	CPT — фрахт/перевезення оплачено до. Постачання в момент доставлення товару перевізникові або іншій особі в узгоджене місце. Продавець оплачує доставлення товару до пункту призначення. Продавець	DDP — постачання з оплатою мита. Постачання в момент надання покупцеві товару в місці призначення після проходження митного очищення для імпорту та повної готовності до розвантаження. Продавець повідомляє покупця про термін прибуття

			повідомляє покупця про термін доставлення товару.	товару та подає документи для його приймання покупцем.
			CIP — фрахт/перевезен ня та страхування оплачені до. Постачання в момент доставлення товару перевізникові або іншій особі в узгоджене місце. Продавець оплачує доставлення товару до пункту призначення та страхує його від усіх ризиків (мінімально).	

Джерело: створено автором на основі [25]

Згідно з договором такого типу продавець на власні кошти мусить укласти контракти з логістичними посередниками на перевезення товару до обумовленого пункту та на страхування товару, оплатити вартість перевезень, нести усі витрати по страхуванню товару, а також витрати пов'язані з виконанням митних формальностей, сплатою мита, податків та інших зборів, що підлягають сплаті на території країни експорту.

Таким чином, співпраця ТОВ «Дика пантера» з посередниками обмежується лише отриманням брокерських послуг та послуг зі складування на митних ліцензійних складах, оскільки оплату та організацію послуг з транспортування та страхування вантажів приймає на себе продавець.

РОЗДІЛ III. Вдосконалення напрямків управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «Дика пантера»

3.1. Загальні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Стратегія ЗЕД є однією з важливих складових стратегічного плану підприємства. Значність стратегічного планування особливо зростає в сфері ЗЕД, оскільки діяльність на світовому ринку створює нові загрози та конкуренцію.

На світовому ринку зазвичай діють потужніші гравці, а вимоги до якості продукції, сертифікації та екологічності товарів є значно вищими за національні стандарти.

Під час дослідження особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «Дика пантера» були визначені компанії конкуренти за класом «Виробництво панчішно-шкарпеткових виробів» та з найбільшим виторгом, а саме:

ТОВ «НОВОМОСКОВСЬКА ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА»

ПП «ПРЕМ'ЄР СОКС»

ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА»

ТОВ «ВО „ДНІПРОШКІРГАЛАНТЕРЕЯ“»

ПП «ЛЕГКА ХОДА»

ТОВ «ОМАКС ІНТЕРНЕШНЛ»

ТОВ «ХАРКІВСЬКА ПАНЧІШНО-ШКАРПЕТКОВА ФАБРИКА»

ПП «АЛЬФА ХТ»

ТОВ «САВА-УА»

ТОВ «Сумська текстильна компанія»

Показники господарської та комерційної діяльності підприємства ТОВ «Дика пантера» за останні шість років наведені в Додатку 1.

Для порівняльного аналізу були вибрані два підприємства з аналогічними показниками господарської та комерційної діяльності, а саме:

ТОВ «Дюна -Веста»(фінансові показники наведені в Додатку 2) [26] та ПП «Легка Хо́да» (фінансові показники наведені в Додатку 3) [27].

Аналіз фінансових показників за 2025 рік показав, що загальний обсяг виробництва ТОВ « Дика пантера» поступається показникам ТОВ « Дюна-Веста» та ПП « Легка Хо́да», що досягається перш за все за рахунок кількості працівників. Але якщо порівняти показники рентабельності, то у ТОВ « Дюна-Веста» він складає 2,95%, у ПП « Легка Хо́да» 3,37%, а у ТОВ « Дика пантера» показник рентабельності 4,02%. Цей показник у ТОВ « Дика пантера» зростає на протязі останніх трьох років, що дає підставу для можливості збільшення обсягів виробництва та створення нових робочих місць.

Враховуючи особливості існуючої конкурентності на ринку кожна компанія вибирає свій підхід та свої комерційні схеми для утримання свого положення в тому чи іншому сегменті ринку.

Окремо у практиці сучасного менеджменту ЗЕД виділяють специфічні комерційні схеми. Серед них особливе місце посідають зустрічні торгівельні операції (бартер, компенсаційні угоди), міжнародний лізинг та операції з давальницькою сировиною (толінг). Операції з давальницькою сировиною є надзвичайно поширеними у текстильній та легкій промисловості України: іноземний замовник постачає сировину та технологічні карти, українське підприємство здійснює в'язання, пошиття та отримує оплату виключно за виконану роботу (переробку), після чого готова продукція відправляється за кордон. Така схема дозволяє вітчизняним фабрикам завантажувати власні потужності та забезпечувати робочі місця навіть за умов браку власних обігових коштів.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що ефективна система управління ЗЕД не обмежується шаблонним вибором якоїсь однієї схеми. Найбільш успішні підприємства використовують комбінований підхід, диверсифікуючи свої ризики залежно від специфіки конкретної країни, типу товару та поточного етапу життєвого циклу підприємства на світовому ринку.

Для ТОВ «Дика пантера» головною конкурентною перевагою на міжнародних ринках (Молдова, Литва) є пропозиція якісної продукції за цінами виробника. Проте, щоб збільшити обсяги продажів і вийти на нові європейські ринки, компанії необхідно проводити аналіз місцевих умов, включаючи логістичне обслуговування, фінансові фактори та маркетингові бар'єри.

Дана інформація підтверджена статистичним управлінням Івано-Франківської області (див. таблицю 3.1.)

Таблиця 3.1.

Інформація щодо експортоорієнтованих суб'єктів господарювання Івано-Франківської області

Назва, адреса та контакти компанії	ТОВ «ДИКА ПАНТЕРА»
Сфера діяльності	Виробництво панчішно-шкарпеткових виробів
Загальний опис товарів і/або, послуг компанії, їх конкурентоспроможності	Підприємство виробляє близько сотні видів найменувань жіночих і дитячих панчішно-шкарпеткових виробів з поліамідної та лайкрової сировини
Наявність сертифікатів відповідності на товари і/або послуги	Є
Переваги, які отримає партнер від співпраці з	Якісна продукція за цінами виробника, оформлення експортних документів

компанією	
Досвід фірми на міжнародному ринку	Експорт в Молдову, Литву
Перелік країн, в які експортується продукція компанії	Молдова, Литва
Наявність власного веб-сайту	pantera.org.ua

Джерело: створено автором на основі матеріалів підприємства

3.2. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства..

Оцінка ефективності діяльності здійснюється на підставі аналізу фінансових показників. Згідно з фінансовою звітністю ТОВ «Дика пантера» за 2025 рік, компанія демонструє стабільні результати.

Основні показники за 2025 рік:

- Дохід (виторг) склав 12 506 200 ₴.
- Чистий прибуток підприємства дорівнює 502 300 ₴.
- Рентабельність становить 4,02%.
- Вартість активів на кінець 2025 року становить 11 310 500 ₴.
- Зобов'язання складають 6 012 800 ₴.

Аналіз динаміки показує, що дохід у 2024 році становив 12 767 800 ₴, що було значним стрибком (+94.84%) у порівнянні з 6 552 900 ₴ у 2023 році. Дохід на одного працівника у 2025 році склав 595 533 ₴ (при штаті 21 особа), що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів (у 2024 році цей показник становив 797 988 ₴ при 16 працівниках). Прогнозний дохід на 2026 рік очікується на рівні 14 445 989 ₴ (+15.51%). Ці показники підтверджують високу рентабельність та доцільність здійснення ЗЕД компанією.

Фінансовий аналіз за 2025 рік показує дохід на рівні 12,5 млн грн та чистий прибуток понад 500 тис. грн. Попри позитивну динаміку, підприємство стикається з ризиками через коливання валютного курсу, оскільки закупівля сировини здійснюється в євро/злотих.

Оцінка ефективності ЗЕД є ключовим етапом менеджменту, оскільки дозволяє визначити результативність виходу підприємства на зовнішні ринки та доцільність витрачених ресурсів. Згідно з методичними підходами [8], ефективність ЗЕД оцінюється через систему абсолютних та відносних показників.

1. Показники обсягу та динаміки (Абсолютна ефективність)

Основним показником результативності є дохід (виторг) від реалізації.

На основі фінансової звітності ТОВ «Дика пантера» проведемо аналіз динаміки:

- 2023 рік: 6 552 900 грн.
- 2024 рік: 12 767 800 грн (різке зростання на 94,8%).
- 2025 рік: 12 506 200 грн.

Незважаючи на незначне коригування у 2025 році, загальний тренд залишається позитивним. Високий показник 2024 року пояснюється розширенням експорту до Молдови та Литви.

2. Показники ефективності використання капіталу

На основі формули рентабельності статутного капіталу, що демонструє віддачу на кожну гривню, вкладену власником (Відасом Шулінскасом):

$$R_{\text{ск}} = \frac{\Pi_{\text{чист}}}{K_{\text{стат}}} \times 100\%$$

- $K_{\text{стат}}$ — статутний капітал (4 000 558 грн)

Розрахунок:

$$R_{\text{ск}} = \frac{502\,300}{4\,000\,558} \times 100\% = 12,56\%$$

Ефективність вкладеного капіталу є досить високою (12,56%), що перевищує середні ставки за валютними депозитами та підтверджує інвестиційну привабливість розвитку ЗЕД на підприємстві.

3. Ефективність використання трудових ресурсів

Важливим показником є продуктивність праці у ЗЕД, що розраховується як відношення доходу до кількості працівників:

$$P_{\text{п}} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Чисельність}}$$

- 2024 рік: $12\,767\,800 / 16 = 797\,988$ грн/особу.
- 2025 рік: $12\,506\,200 / 21 = 595\,533$ грн/особу.

Зниження показника у 2025 році пов'язане зі збільшенням штату на 5 осіб (з 16 до 21), що є інвестицією у майбутнє зростання обсягів виробництва.

4. Рентабельність діяльності (Відносна ефективність)

За методикою [8], ключовим критерієм успіху є рентабельність продажу (R_p):

$$R_p = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \right) \times 100\%$$

За даними 2025 року:

$$R_p = (502\,300 / 12\,506\,200) \times 100\% = 4,02\%$$

Показник у 4,02% свідчить про те, що кожна гривня доходу приносить підприємству понад 4 копійки чистого прибутку. Для галузі легкої промисловості в умовах війни це стабільний показник. Це є позитивним показником для текстильної галузі, що працює в умовах високої вартості імпортової сировини.

5. Ефективність управління активами

Також варто розрахувати коефіцієнт оборотності активів, який показує, скільки разів за рік обертається капітал підприємства:

$$K_{\text{об}} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Вартість активів}}$$

$$K_{\text{об}} = 12\,506\,200 / 11\,310\,500 = 1,11$$

Коефіцієнт більше одиниці означає, що за рік підприємство встигає повністю «обернути» вартість своїх активів через реалізацію продукції. Це означає, що активи підприємства повністю окупаються виручкою за рік, що

свідчить про високу інтенсивність використання обладнання (LONANI, MATEC).

Відповідно до методологічних підходів, викладених у спеціалізованій літературі, ефективність ЗЕД підприємства оцінюється через зіставлення отриманого економічного результату (прибутку) із витратами або ресурсами, що його забезпечили.

Для наочності аналізу в роботі приведена порівняльна таблиця ефективності. Ця таблиця, дає можливість порівняти показники 2024 та 2025 роки (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2

Порівняльна таблиця ефективності

Показник	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+/-), гр. / %
Дохід, грн	12 767 800	12 506 200	-261 600, -2,05
Кількість працівників, осіб	16	21	+5
Дохід на 1 працівника, грн.	797 988	595 533	-202 455
Чистий прибуток, грн	439 500	502 300	+63 033

Джерело: створено автором на основі матеріалів підприємства

3.3. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Серед основних шляхів вдосконалення напрямків управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві, можна запропонувати наступні:

1. В період фінансової кризи, в умовах скорочення виробництва на підприємстві через ряд причин (військовий стан, зменшення купівельної спроможності населення, брак обігових коштів та недоступність довгострокових кредитів для закупівлі сировини), є доцільним приватному підприємству ТОВ «Дика Пантера» виробляти продукцію із давальницької сировини.

Така форма зовнішньоекономічної діяльності на період кризи буде вигідною для підприємства тим, що воно буде отримувати якісну сировину, без затрат на неї власних обігових коштів, тобто буде в такий спосіб одержувати кредитні ресурси та підтримувати власне виробництво. Це забезпечить завантаження робочих місць та дозволить уникнути скорочень працівників; надасть можливість вижити в сьогоdnішніх складних умовах та отримати прибуток.

2. Вихід підприємства ТОВ «Дика Пантера» на інші зовнішні ринки збуту (експорт), крім Молдови та Литви. Однак, щоб продукція користувалася попитом у іноземних споживачів необхідний агресивний маркетинг та реклама власної конкурентоздатної торгівельної марки, бренду.

Сьогодні поєднання брендингу з управлінням зовнішньоекономічною діяльністю підприємства набуває гострої актуальності. Якщо бренди підприємства будуть сильнішими ніж у конкурентів, то його чекатиме успіх на зарубіжних ринках збуту.

В якості основних рекомендацій для вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Дика Пантера» рекомендовано наступні заходи:

Для розширення експортного потенціалу ТОВ «Дика пантера» пропонується впровадити такі заходи:

1. Застосування операцій з давальницькою сировиною (толінг). Такі операції передбачають переробку закордонної сировини з наступними розрахунками продуктами її переробки. Оскільки компанія вже імпортує

сировину з Італії, Польщі та Литви, толінг дозволить завантажити існуючі виробничі потужності (машини LONANI, TEXTIMA) без витрат власних обігових коштів на закупівлю матеріалів.

2. Вдосконалення маркетингової стратегії та роботи торгівельної марки. Компанія має зареєстровану торгівельну марку "Dika pantera - dv" (реєстрація №151063 від 25.01.2012). Активне просування цього бренду на закордонних ринках сприятиме впізнаваності компанії.

3. Оптимізація логістичного та митного обслуговування.

4. Перехід до комплексного використання послуг спеціалізованих митних брокерів для розмитнення імпоротної сировини та оформлення експортної продукції дозволить скоротити час доставки та мінімізувати ризики помилок у зовнішньоекономічних контрактах.

5. Активізація толінгових схем для роботи з брендами "Private Label" у Західній Європі.

6. Сертифікація за стандартом OEKO-TEX Standard 100, що є обов'язковою умовою для виходу на ринок Німеччини.

7. Оптимізація штату: введення функцій спеціаліста з міжнародного маркетингу.

ВИСНОВКИ

У курсовій роботі проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю на прикладі виробника панчішно-шкарпеткових виробів ТОВ «Дика пантера».

Встановлено, що менеджмент ЗЕД є важливою частиною управління підприємством, метою якого є розширення ринків збуту, закупівля новітніх технологій і сировини та максимізація прибутку.

Досліджено, що правове регулювання ЗЕД в Україні ґрунтується на Законі "Про зовнішньоекономічну діяльність" та системі митно-тарифних заходів.

Аналіз ТОВ «Дика пантера» показав, що підприємство успішно функціонує на ринку з 2003 року, експортуючи продукцію у Молдову та Литву і закупаючи сировину в країнах ЄС. Компанія демонструє стабільний чистий прибуток, який у 2025 році склав 502 300 ₴ при доході у 12 506 200 ₴.

Узагальнюваний аналіз комерційної діяльності підтверджує, що ТОВ «Дика Пантера» має сталу фінансову модель. Невелике зниження виручки у 2025 році компенсується зростанням активів та стабільним статутним капіталом. Найбільш критичним фактором є продуктивність праці, яка знизилася через розширення штату.

Для підвищення ефективності в майбутньому рекомендується автоматизація процесів пакування, що дозволить вивільнити персонал для маркетингових завдань у ЗЕД.

Для подальшого підвищення ефективності запропоновано оптимізувати маркетингову стратегію з використанням власної торгової марки "Dika pantera - dv" та впровадити схеми роботи з давальницькою сировиною, що дозволить знизити собівартість та мінімізувати фінансові ризики при експортно-імпортних операціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991р. N 959-XII зі змінами // URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T095900?an=576> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Митний кодекс України від 13 березня 2012 року № 4495-VI зі змінами. URL: <https://alerta.kiev.ua/kodeksi-ta-zakoni/400-mitnij-kodeks-ukrayini.html> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Охота В. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: конспект лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2013.
5. Павленчик А. О. Теоретичні основи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності: конспект лекцій. Львів : ЛДУФК. 2017.
6. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Запоріжжя, 2021. № 4. С. 78–83.
7. Брагіна О. С., Романовський В. О. Аналіз стану активів підприємства. Economics.net.ua. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/13.pdf> (дата звернення: 11.03.2026).
8. Терехов В. І. Основи зовнішньо-економічної діяльності: навч. посіб. для студентів рівня бакалаврат спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент» : Київ : Університет економіки і права « КРОК». 2019. С.119.
9. Фінансові показники ТОВ «Дика пантера» (2020-2025 рр.). URL: <https://opendatabot.ua/c/32805947> (дата звернення: 11.03.2026).
10. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика сучасного менеджменту: підручник / Л. В. Батченко та ін. Донецьк : 2005. 244с.

11. Дроздова Г. М. Менеджмент Зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2004. 171с.
12. Луценко І. Управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Київ, 2022. 175 с. URL: <https://www.kpufilia.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/Upravlinnia-lantsiuhamy-postavok-navch.-pos.-2022-r.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).
13. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2016. 172 с.
14. Алькема В.Г., Пазєєва Г.М., Кириченко О.С. Методичні вказівки до виконання програми виробничої практики для здобувачів ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент» / В.Г. Алькема, Г.М. Пазєєва, О.С. Кириченко – К., Університет «КРОК», 2025. – 75с.
15. Філатов С. А. Методичні рекомендації до написання курсової роботи з дисциплін циклу спеціально-професійних компетентностей для здобувачів за спеціальністю 073 «Менеджмент». Коломия : ІУПР, 2025. 131 с.
16. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (38). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47> (дата звернення: 23.03.2026).
17. Бур'ян А. С. Формування системи партнерських стосунків з клієнтами. 2024. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/15288/1/%d0%b4%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc%20%d0%bc%d0%b0%d0%b3%20075%20%d0%91%d1%83%d1%80%d1%8f%d0%bd.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).
18. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / за ред. Козака Ю. Г. . 6-те, вид. Київ.: ЦУЛ, 2019. 292с.
19. Шворак Л. О. Контракти в зовнішньоекономічній діяльності: електронний конспект лекцій. Київ : 2025. 153с.

20. Ситник Н. С. Фінанси зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: Апріорі 2019. 460 с.
21. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2023.9.37>.
22. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики. 2023. 108 с.
23. Економіка відновлення : підручник./ за заг. ред. В. І. Грушка. Київ: Видавництво Ліра. 2024. 286 с.
24. Посередницька діяльність на світових товарних ринках: навч. посіб. / Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І., Філатов С. А. Київ: ВНЗ «Університет економіки та прав «КРОК», 2020. 150 с.
25. Інкотермс-2020-основні поняття і правила в галузі міжнародної торгівлі. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/inkoterms-2020-osnovni-ponyattya-i-pravila-v-galuzi-mizhnarodnoi-torgivli> (дата звернення: 10.04.2026).
26. Фінансові показники ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА». URL: <https://opendatabot.ua/c/32285581> (дата звернення: 15.04.2026).
27. Фінансові показники ПП «ЛЕГКА ХОДА». URL: <https://opendatabot.ua/c/44120138> (дата звернення: 15.04.2026).

Додатки

Додаток 1

Фінансові показники ТОВ «Дика Пантера» за 2020-2025 роки

Назва показника	Значення показників по рокам						
	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід, грн.	14 445 989 +15.51%	12 506 200 -2.05%	12 767 800 +94.84	6 552 900 +214.15	2 085 900 -63.50	5 714 900 +28.84	4 435 700
Чистий прибуток, грн.		502 300	439 500	197 000	46 300	57 600	45 200
Рентабельність, %		4,02	3,44	3,01	2,22	1,01	1,02
Активи, грн.		11 310 500	7 831 500	2 618 200	2 443 100	2 559 000	2 932 800
Зобов'язання, грн.		6 012 800	4 374 300	489 900	494 600	2 077 400	—
Кількість працівників, осіб		21	16	9	10	26	—
Дохід на працівника, грн.		595 533	797 988	—	208 590	219 804	—

Фінансові показники ТОВ «Дюна Веста» за 2020-2025 роки

Назва показника	Значення показників по рокам						
	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід, грн.	08 872 650 +11.18%	277 812 000 -1.53%	282 125 000 -7.17%	303 907 000 +17.35%	258 964 000 +73.22%	149 503 000 +16.12%	128 75 000
Чистий прибуток, грн.		8 197 000	5 151 000	52 674 000	11 464 000	299 000	324 000
Рентабельність, %		2,95%	1,83%	17,33%	4,43%	0,2%	0,25%
Активи, грн.		414 642 000	411 147 000	377 263 000	315 478 000	311 617 000	30 981 000
Зобов'язання, грн.		142 465 000	114 376 000	115 711 000	116 463 000	123 661 000	163 708 000
Кількість працівників, осіб		297	332	342	358	404	—
Дохід на працівника, грн.		935 394	849 774	888 617	723 363	370 057	—

Фінансові показники ПП «Легка Хода» за 2021-2025 роки

Назва показника	Значення показників по рокам					
	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022	2021
Дохід, грн.	140 961 032 +22.97%	114 630 100 +6.59%	107 540 200 -9.48%	118 796 600 +50.39%	78 990 200 +96.75%	40 148 400
Чистий прибуток, грн.		3 866 400	4 198 400	1 913 600	324 800	153 500
Рентабельність, %		3,37%	3,9%	1,61%	0,41%	0,38%
Активи, грн.		188 155 000	172 872 700	151 872 800	115 147 400	43 842 100
Зобов'язання, грн.		149 219 300	137 910 300	121 390 600	103 932 000	35 622 300
Кількість працівників, осіб		150	144	130	135	88
Дохід на працівника, грн.		764 201	746 807	913 820	585 113	456 232