

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Ліщук Аліна Данилівна

Кваліфікаційна робота

На тему: «Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства»

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

_____ А.Д. Ліщук

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькама Віктор Григорович,

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та прикладних аспектів організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах сучасних викликів, спричинених зокрема воєнним станом в Україні. У роботі проаналізовано сутність, завдання та принципи зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), визначено ключові підходи до оцінювання її ефективності, а також розглянуто приклади успішної практики ведення ЗЕД вітчизняними компаніями.

Особливу увагу приділено аналізу зовнішньоекономічної діяльності на прикладі підприємства ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна». Проведено детальне дослідження поточного стану підприємства, проаналізовано систему управління, кадрову політику та інструменти мотивації персоналу. Оцінено рівень організації та ефективності ЗЕД на підприємстві, виявлено її сильні та слабкі сторони, а також проблеми, що впливають на результативність діяльності у зовнішньоекономічній сфері.

У роботі запропоновано шляхи вдосконалення організації ЗЕД на підприємстві з урахуванням ризиків воєнного часу та сучасних умов глобального ринку. Розроблено алгоритм підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, включаючи управлінські рішення та заходи адаптації до змін зовнішнього середовища. Здійснено оцінку економічної доцільності запропонованих змін, а також їх впливу на загальну фінансово-господарську діяльність підприємства.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування сформульованих висновків та рекомендацій підприємствами, що ведуть або планують здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, з метою підвищення її ефективності та забезпечення сталого розвитку в умовах зовнішніх викликів.

ABSTRACT

The qualification thesis is dedicated to the study of theoretical and applied aspects of organizing foreign economic activity (FEA) at the enterprise level under current challenges, particularly those caused by martial law in Ukraine. The paper analyzes the essence, objectives, and principles of FEA, identifies key approaches to evaluating its efficiency, and examines successful practices of Ukrainian companies engaged in international trade.

Special attention is given to the analysis of foreign economic activity using the case of LLC “GTS Ukraine.” The study includes a comprehensive assessment of the enterprise's current state, management system, personnel policy, and motivation tools. The organization and efficiency of FEA at the company are evaluated, highlighting strengths, weaknesses, and key issues influencing performance in the international business environment.

The thesis proposes ways to improve the organization of foreign economic activity at the enterprise, considering the risks of wartime conditions and modern global market dynamics. An algorithm for enhancing FEA efficiency is developed, including managerial decisions and adaptive measures to external changes. The economic feasibility of the proposed improvements and their impact on the enterprise's overall financial and operational performance are assessed.

The practical value of the study lies in the applicability of the findings and recommendations for enterprises currently engaged in or planning to engage in FEA, with the goal of improving efficiency and ensuring sustainable development in the face of external challenges.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬО- ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Зміст, завдання та основні принципи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства	8
1.2 Методика визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.....	13
1.3. Приклади успішної практики організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА».....	23
2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна».....	23
2.2. Аналіз системи менеджменту підприємства ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна»	26
2.3. Діагностика та оцінка ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна».....	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА»	40
3.1. Шляхи та напрями удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА».....	40
3.2. Алгоритм удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА» в умовах воєнного стану	44
3.3. Оцінка економічної доцільності впровадження управлінських рішень щодо удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна».....	47
ВИСНОВОК.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. Організація зовнішньоекономічної діяльності є складним і багатограним процесом, що потребує ретельного підходу. Вона передбачає глибокий аналіз ринкової кон'юнктури, ідентифікацію потенційних партнерів, налагодження ділових відносин, проведення переговорів і укладення контрактів. Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можливе лише за умови створення відповідної управлінської структури, яка адаптована до специфіки його функціонування. Це передбачає формування органів і служб, що координують діяльність у цій сфері, а також створення ефективного апарату управління.

Воєнна агресія росії призвела до суттєвих змін у нормативно-правовій базі, яка регулює зовнішньоекономічні процеси в Україні. Зокрема, були введені нові правила валютного, податкового та митного контролю. Внаслідок запровадження воєнного стану вітчизняні підприємства зіткнулися з новими викликами, зокрема з певними обмеженнями у здійсненні господарської діяльності. У таких умовах міжнародна торгівля здається майже неможливою, хоча насправді існують шляхи її продовження та адаптації.

Війна значно ускладнила ведення зовнішньоекономічної діяльності, змусивши підприємства шукати нестандартні управлінські рішення для вирішення договірних суперечок. Особливу увагу слід приділити виконанню контрактних зобов'язань, оскільки український бізнес стикається з безпрецедентними труднощами в цій сфері.

Проблеми торкнулися не лише компаній-експортерів, а й загалом всієї економіки країни, що поступово втрачає позиції на зовнішніх ринках. Повернення втрачених можливостей вимагатиме значних зусиль у майбутньому. Водночас, міжнародні партнери здебільшого демонструють розуміння щодо ситуації, що склалася. Саме тому правильна стратегія переговорів та ефективне управління ризиками відіграють ключову роль у

збереженні й подальшому розвитку зовнішньоекономічної діяльності навіть у складних умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних, методичних й прикладних аспектів організації зовнішньоекономічної діяльності та розробити рекомендації щодо її удосконалення на підприємствах України в умовах воєнного стану.

Для досягнення цієї мети в рамках дослідження були визначені та вирішені такі завдання:

– Було досліджено теоретичні засади організації та ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, визначено їхні основні принципи, завдання та методи оцінки.

– Проведено аналіз системи менеджменту та загальних характеристик діяльності ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна», оцінено його поточний стан у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

– Здійснено діагностику та оцінку ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства, визначено сильні та слабкі сторони, а також ключові проблеми.

– Розроблено та обґрунтовано напрями удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, включаючи пропозиції щодо її оптимізації в умовах воєнного стану.

– Оцінено економічну доцільність впровадження запропонованих управлінських рішень, визначено їхній вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні й прикладні аспекти процесу організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна».

Методологія дослідження базується на застосуванні комплексу наукових підходів та методів. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених

завдань було використано загальнонаукові методи, зокрема аналіз та синтез, індукцію та дедукцію, систематизацію та узагальнення, порівняння та структурування даних. Окрім цього, дослідження спиралося на фінансово-економічний, статистичний та компаративний аналізи, а також методи графічної візуалізації. Для оцінки конкретних аспектів було залучено економіко-математичні методи, зокрема стратегічний аналіз, маркетингові дослідження, а також методику бенчмаркінгу.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною основою роботи слугували наукові праці вітчизняних та іноземних дослідників, матеріали науково-практичних конференцій, чинні законодавчі та нормативні акти, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, а також інформаційні ресурси Інтернету.

Практична значущість проведеного дослідження полягає в тому, що отримані результати, висновки та рекомендації можуть бути використані підприємствами для оптимізації управління їхньою зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням маркетингових підходів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст, завдання та основні принципи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність є ключовим чинником економічного зростання країни. В умовах сучасної світової економіки, що характеризується активними процесами глобалізації, міжнародної інтеграції, транснаціоналізації та спеціалізації праці, її значення суттєво зростає. Саме зовнішньоекономічна діяльність сприяє розширенню експортного потенціалу держави, забезпечує доступ до необхідних ресурсів, зокрема енергоносіїв, передових технологій, сучасного обладнання та інноваційних рішень.

Жодна країна не може самостійно досягти повноцінного економічного розвитку без використання переваг міжнародного поділу праці та кооперації у сфері науково-технічного прогресу. Взаємодія між державами базується на економічних, політичних та соціальних факторах, що сприяють зміцненню міжнародних відносин і створенню вигідних умов для взаємної співпраці.

Для підвищення рівня відкритості української економіки необхідно сприяти створенню сприятливих умов для виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки. Ефективне здійснення зовнішньоекономічної діяльності можливе лише за умови, що фахівці в цій сфері володіють відповідними теоретичними знаннями та практичними навичками управління міжнародною торгівлею.

Суть зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає у здійсненні комерційних операцій на міжнародному рівні з метою отримання прибутку та створення конкурентних переваг. Управління цією діяльністю включає комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства, а також координацію роботи всіх його підрозділів для досягнення ефективності на зовнішніх ринках. Результативність зовнішньоекономічної діяльності на рівні

підприємств залежить від їхньої здатності адаптуватися до вимог міжнародного ринку. З огляду на фінансово-економічні труднощі, що стоять перед українськими промисловими підприємствами, а також значні витрати, пов'язані з міжнародною діяльністю, критично важливо визначити пріоритетні напрями розвитку. Вибір оптимальних стратегій дозволить максимально ефективно використати наявні ресурси та підвищити конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Зовнішньоекономічна діяльність, здійснювана через міжнародні економічні зв'язки, є невід'ємною складовою господарської діяльності підприємства. Вона позитивно впливає на рівень технічного розвитку виробництва, підвищує якість продукції та сприяє впровадженню інновацій. У цьому контексті зовнішньоекономічну діяльність можна розглядати як: – об'єкт державного регулювання, спрямованого на стимулювання підприємницької активності та забезпечення стабільних ринкових механізмів; – інструмент структурних змін у системі економічного розвитку країни; – джерело новітніх технологій та управлінських рішень у сфері виробництва та комерційної діяльності.

Згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», ЗЕД визначається як господарська діяльність українських і зарубіжних суб'єктів, яка ґрунтується на економічних відносинах між ними. Вона включає систему міжнародних комерційних операцій, спрямованих на організацію, здійснення та регулювання товарообігу, надання послуг, а також реалізацію результатів творчої діяльності.

Основними засадами, на яких ґрунтується система зовнішньоекономічної діяльності в Україні, є такі принципи:

- суверенітет українського народу;
- свобода підприємницької діяльності у сфері зовнішньої торгівлі;
- рівноправність та відсутність дискримінації всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності згідно з законодавством України;

– верховенство права та захист інтересів суб'єктів ЗЕД, еквівалентність обмінних процесів.

Принципи здійснення зовнішньоекономічної діяльності закріплені у законодавчих і нормативно-правових актах, що базуються на таких положеннях:

✓ суверенітет народу та свобода ведення зовнішньоекономічного бізнесу, а також обов'язок України дотримуватись міжнародних угод та зобов'язань у сфері економічної співпраці;

✓ верховенство законодавства країни та право суб'єктів ЗЕД на володіння всіма отриманими результатами своєї діяльності;

✓ юридична рівноправність і недопущення дискримінації, що передбачає рівність усіх суб'єктів ЗЕД незалежно від форми власності, а також заборону будь-яких дій держави, що обмежують права учасників зовнішньоекономічної діяльності (включаючи іноземні компанії) за будь-якими ознаками;

✓ заборона обмежувальної діяльності з боку будь-яких суб'єктів, за винятком випадків, передбачених чинним законодавством;

✓ захист інтересів суб'єктів ЗЕД, що спрямований на забезпечення рівноправної та ефективної діяльності всіх учасників ринку як на території України, так і за її межами відповідно до норм міжнародного права;

✓ дотримання принципу еквівалентності обміну, що передбачає заборону демпінгових стратегій у процесі експортно-імпортних операцій.

Комплексний перелік принципів міжнародних економічних відносин міститься у Хартії економічних прав і обов'язків держав, ухваленій IV Спеціальною Сесією Генеральної Асамблеї ООН у 1974 році. Серед основних принципів зазначені:

- суверенітет держав;
- територіальна цілісність і політична незалежність країн;
- рівноправність держав на міжнародній арені;

- невтручання у внутрішні справи інших країн;
 - взаємовигідне економічне співробітництво;
 - мирне співіснування народів;
 - право народів на самовизначення;
 - мирне вирішення міжнародних спорів;
 - усунення наслідків застосування сили, які перешкоджають національному розвитку держав;
- виконання міжнародних зобов'язань відповідно до принципів добросовісності;
 - дотримання прав людини та основних свобод;
 - уникнення гегемонії у сфері міжнародного впливу;
 - сприяння соціальній справедливості на міжнародному рівні;
 - міжнародна співпраця задля розвитку економік держав;
 - забезпечення вільного доступу до морських шляхів для країн, які не мають виходу до моря.

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності виступають господарюючі одиниці різних форм власності, які самостійно ведуть міжнародну економічну діяльність у взаємодії із зарубіжними партнерами.

Загальна характеристика суб'єктів ЗЕД представлена на рис. 1.1.

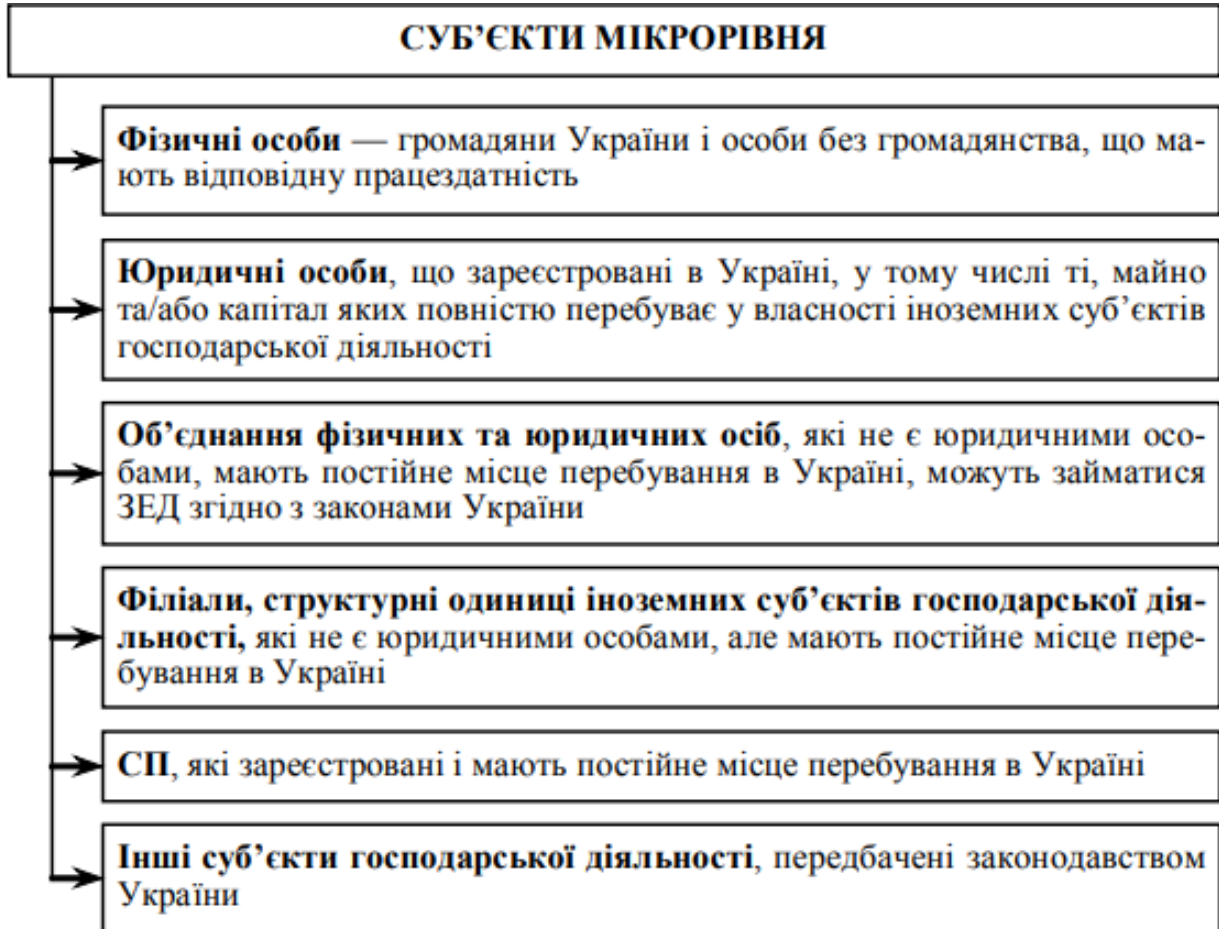


Рис. 1.1. Суб'єкти ЗЕД України

Джерело: [12]

Відповідно до статті 3 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [2-8], до суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності належать:

- Фізичні особи – громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які мають правоздатність і дієздатність згідно з українським законодавством і постійно проживають на території країни.

- Юридичні особи, зареєстровані в Україні та розташовані на її території. Це можуть бути різні види підприємств і організацій, зокрема акціонерні товариства, консорціуми, концерни, торговельні дома, кооперативи, кредитно-фінансові установи, а також компанії, капітал або майно яких повністю належать іноземним інвесторам.

- Об'єднання фізичних та юридичних осіб, які не мають статусу юридичної особи відповідно до українського законодавства, але розташовані в межах країни та мають право займатися господарською діяльністю.
- Структурні підрозділи іноземних компаній, такі як філії або представництва, що не мають статусу юридичної особи за українським законодавством, але розміщені на території України.
- Спільні підприємства, створені за участі українських та іноземних суб'єктів господарювання, офіційно зареєстровані в Україні й мають основне місце діяльності в межах країни.
- Інші суб'єкти господарювання, передбачені законодавством України.

Усі перелічені суб'єкти мають рівні права щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності, за умови, що їхні дії не суперечать чинним законам. Фізичні особи, які постійно проживають в Україні, можуть вести таку діяльність за умови їхньої офіційної реєстрації як підприємців. Особи, які не мають постійного місця проживання в Україні, мають право займатися зовнішньоекономічною діяльністю, якщо вони офіційно зареєстровані як суб'єкти господарювання в країні свого громадянства або постійного місця проживання. Щодо юридичних осіб, вони можуть здійснювати зовнішньоекономічні операції відповідно до положень своїх установчих документів, починаючи з моменту офіційної реєстрації.

1.2 Методика визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві

Передумовою прийняття рішення про здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є ефективність, яка визначається шляхом порівняння економічних вигод, досягнутих підприємством, з понесеними витратами. В умовах нестабільного економічного зростання та інтернаціоналізації бізнесу

успішний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств характеризується підвищенням ефективності та розробкою завдань для точної оцінки результатів цієї діяльності [19].

Ефективність - це сукупність термінів, що охоплюють різні процеси господарської діяльності підприємства. Ефективність - це стандартний показник, який характеризує рівень і потенціал досягнення цілей компанії.

Тому виділяють два напрямки дослідження ефективності [19]:

- Оцінка конкурентних переваг підприємства порівняно з іншими учасниками ринку;
- Порівняння стану компанії в різні періоди та на різних етапах діяльності.

Ефективність запланованих зовнішньоторговельних операцій відіграє вирішальну роль у прийнятті раціональних рішень в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю компанії та у формуванні оптимальної структури експорту компанії. Існує багато різних думок щодо класифікації ознак, які допомагають визначити ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Сутність зовнішньоекономічної діяльності найкраще описує Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Зовнішньоекономічна діяльність - це діяльність, побудована на взаємовідносинах між суб'єктами господарської діяльності України та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що має місце як на території України, так і за її межами (стаття 1, пункт 8) [73].

Визначення зовнішньоекономічної діяльності включає: економічне, зовнішньоторговельне, науково-технічне співробітництво; кооперацію і спеціалізацію в галузі виробництва, технології та науки; економічні зв'язки в галузі транспорту, будівництва, розрахунків, кредитних, страхових та інших банківських операцій; надання різноманітних послуг на зовнішніх ринках. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю характеризується цілями і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її метою є максимізація довгострокового прибутку через ефективну участь в іноземних

компаніях. Організаційна структура управління ЗЕД, як і внутрішній менеджмент, повинна постійно вдосконалюватися, розвиватися та адаптуватися до змін в управлінні та зовнішньому середовищі. Його методи і форми не повинні залишатися незмінними. Одним з важливих факторів, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності компанії, є специфіка ринку та рівень конкуренції в країні перебування. Компанія завжди повинна вивчати свої потенційні зовнішні та існуючі ринки, щоб зайняти на них найбільш вигідну позицію [73].

Багатогранність і складність зовнішньоекономічної діяльності не дозволяє вибрати один показник ефективності з усіх загальних показників ефективності. Вибір характеристик ефективності залежить від цілей підприємства, специфіки ринку та наявності інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище. Саме тому виникає необхідність комплексної оцінки зовнішньоекономічної діяльності, яка передбачає вибір оптимального методу виходу на зовнішні ринки. Для характеристики ефективності зовнішньоекономічної діяльності виділяють загальні маркери на рівні країни: динаміка експорту та імпорту, покриття експорту та імпорту, обсяг зовнішньоторговельних операцій, їх географічна та товарна структура, а також регіональні маркери для аналізу діяльності галузі або регіону. Маркери економічної ефективності поділяються на такі категорії.

- Показники ефективності, тобто відношення доходу від діяльності компанії до витрат на здійснення діяльності, відображені у порівняльних величинах: частках одиниці, відсотках;

- Показники ефективності, диференційовані в абсолютних величинах, відображені в капіталі як різниця між витратами на здійснення та результатами діяльності [52].

У сучасній науковій літературі існують різні точки зору щодо класифікації характеристик, які визначають ефективність зовнішньоекономічної діяльності. О. В. Максимець та А. М. Вічевич, у тому

числі авторський колектив, характеризують ефективність діяльності ЗЕД наступними показниками, які представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика підходів визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Назва показника	Характеристика підходу
За видами зовнішньоекономічної діяльності	Ефективність експорту, імпорту, реекспорту, реімпорту	Вигідність здійснення певного виду ЗЕД
За ступенем обсягу об'єкта дослідження	Інтегральна ефективність	Ефективність ЗЕД загалом на підприємстві
	Локальна ефективність	Ефективність комерційних відносин з окремими зовнішньоторговельними партнерами, ефективність зовнішньоекономічних угод
За методами оцінки	Абсолютна ефективність	Ефективність ЗЕД, яка підтверджується всією сукупністю показників оцінки
	Відносна ефективність	Ефективність ЗЕД, яка підтверджена вибраним рядом показників оцінки

Джерело: Складено автором

Так, тип «ефективність ЗЕД» в економічній літературі найчастіше порівнюють з ефективністю експорту. Такий підхід є дуже практичним для висвітлення ефективності управлінської діяльності на всіх рівнях [6].

Здатність фірми до експорту свідчить про її спроможність мати конкурентоспроможну продукцію на зовнішніх ринках. Тому автори стверджують [4], що компанії повинні аналізувати ефективність своїх експортних операцій. Основним наміром компанії на ринку є максимізація доходу при мінімальних витратах, а для досягнення такого прибуткового результату необхідно приймати ефективні управлінські рішення. Економічна раціональність управлінських рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства досягається шляхом розрахунку різних показників економічної

ефективності. Порядок розрахунку економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства виглядає наступним чином [61]:

1. Обчислюється низка ознак для визначення економічної ефективності експорту:

$$E_b = V_e / (C_t + T_r + O_p),$$

де, V_e – виторг від експорту; O_p – організаційні витрати; E_b – базовий коефіцієнт ефективності експорту; T_r – транспортні витрати;

C_t – собівартість товару.

Якщо E_b більше 1, то ЗЕД компанії вважають ефективною. Якщо коефіцієнт вищий, тоді вище ефективність експорту [50].

$$E_{IMP1} = \frac{C_p}{C_c},$$

$$E_{IMP2} = \frac{O_p}{V_{IMP}},$$

1. Обчислюються ознаки економічної ефективності імпорту:

де E_{IMP1} та E_{IMP2} - показники ефективності імпорту;

V_{IMP} - витрати на імпорт, тис. грн;

O_p - обсяг продукції, яка випускається, у внутрішніх середньорічних цінах, тис. грн [50].

До основних принципів розрахунку економічної ефективності належать

- Порівняння результатів виробництва та витрат до певного моменту часу;
- Достовірність інформації;
- Порівняння фактичних даних з плановими показниками, в тому числі порівняння витрат з єдиною базою порівняння;
- Спільний облік усіх наявних складових результатів і витрат [27].

Ефективність ЗЕД досягається шляхом врахування періоду інтернаціоналізації бізнесу компанії при збереженні способу виходу на зовнішні ринки. Для цього необхідна методика оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії компанії. Застосування цього методу управління ефективністю полягає в оцінці поточної діяльності за наступними напрямками

- Інвестиції (розробка, планування та дослідження проектів компанії);

- Виробничі процеси (прибуток від продажів, собівартість продажів, податки, транспортні витрати тощо)
- Маркетинг (задоволеність клієнтів, утримання та розширення клієнтської бази, частка ринку);
- Інновації (вдосконалення інноваційних та операційних процесів компанії);
- Ризик (мінімізація та оцінка можливих ризиків);
- Люди (можливості використання інформаційних систем та компетенцій співробітників) [28].

Оцінювання результатів ЗЕД компанії має здійснюватися за всіма напрямками, кожен з яких має оцінюватися з точки зору ефективності досягнення поставлених цілей. Розрахунок показників ефективності має здійснюватися за такими напрямками [35]:

- Повний облік усіх складових результатів і витрат;
- Необхідно проводити порівняння з базовим рівнем;
- Включення результатів і витрат в одну і ту ж порівняльну базову лінію;
- Включення результатів і витрат у часі в один і той самий момент часу;
- Наявність аналізу даних, систем збору та обробки достовірної інформації [35]. Той чи інший розрахунок характеристик ефективності значною мірою залежить від виду, мети, вирішення та інших ознак зовнішньоторговельних операцій, а також від конкретного контракту, укладеного підприємством в рамках зовнішньоекономічної діяльності [3].

У сучасній науковій літературі, присвяченій оцінці та аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності, більшість авторів сходяться на думці, що її слід характеризувати окремо, виходячи з принципів зовнішньоекономічної діяльності, і тільки таким чином можна диференціювати загальний вплив усіх видів ЗЕД. Для компаній, що працюють на зовнішніх ринках, показники ефективності можна розділити на три частини: показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності, показники ефективності експорту, показники ефективності імпорту та показники ефективності

експорту. Оскільки звичайним критерієм ефективності зовнішньоекономічної діяльності є виручка, більшість показників, що мають економічне значення, - це показники оборотності активів, фондівіддачі та рентабельності [3].

Тому, розглядаючи питання оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, бажано обґрунтувати найкращі пропозиції щодо реалізації продукції та уникнути всіх можливих втрат через недостатнє обґрунтування зміни обсягу, ціни або асортименту реалізованої продукції внаслідок зміни економічної ефективності зовнішньоекономічних операцій та валютних курсів. Основним критерієм опису ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є дохід підприємства від реалізації товарів при мінімальних витратах, тому характеристики зовнішньоекономічної діяльності дозволяють науково обґрунтовувати управлінські рішення і плани та перевіряти їх виконання, в тому числі оцінювати результати діяльності підприємства. Таким чином, показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та їх опис дають можливість виявити прибуткові зовнішньоекономічні операції та розробити удосконалення для збільшення доходу підприємства [54].

Таким чином, в ринкових умовах, крім традиційних характеристик, компаніям слід також використовувати індикатори економічної безпеки компанії для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності, визначаючи таким чином вплив зовнішньоекономічних факторів на загальні результати діяльності компанії, її фінансовий стан (у тому числі платоспроможність) [54].

1.3. Приклади успішної практики організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є ключовим фактором розвитку сучасних підприємств, що прагнуть вийти на міжнародні ринки. Успішна

організація ЗЕД сприяє підвищенню конкурентоспроможності, розширенню ринків збуту та зростанню прибутковості. У цьому розділі розглянуто приклади підприємств, які досягли значних успіхів у міжнародній торгівлі завдяки ефективним стратегіям.

Таблиця 1.2.

Аналіз чотирьох успішних компаній, що реалізують зовнішньоекономічну діяльність у різних галузях

Компанія	Сфера діяльності	Основні чинники успіху
Roshen	Виробництво солодоців	- Вихід на понад 50 міжнародних ринків - Дотримання міжнародних стандартів якості (ISO, HACCP) - Розміщення виробництва у різних регіонах
Миронівський хлібопродукт	Сільське господарство	- Географічна диверсифікація експорту (поставки у 80+ країн) - Формування стратегічних альянсів - Впровадження сучасних агротехнологій
SoftServe	Аутсорсинг ІТ-послуг	- Міжнародна модель ведення бізнесу (офіси у США та ЄС) - Системні інвестиції у професійний розвиток співробітників - Активне застосування штучного інтелекту та аналізу великих даних
Нова Пошта	Сфера логістики	- Розвиток послуг міжнародної доставки - Партнерство з провідними глобальними операторами (UPS, FedEx, DHL) - Автоматизація та цифрова трансформація логістичних процесів

Джерело: складено автором

Представлена таблиця містить аналіз чотирьох успішних компаній, що реалізують зовнішньоекономічну діяльність у різних галузях. Вона відображає специфіку їхнього функціонування на міжнародних ринках, окреслює галузеву належність і ключові фактори успіху. Компанія "Рошен" є прикладом ефективної міжнародної експансії в кондитерській галузі. Її стратегія передбачає масштабну диверсифікацію ринків, що дозволяє працювати більш ніж у 50 країнах світу. Важливу роль у цьому відіграють високі стандарти якості продукції, що відповідають міжнародним сертифікаціям ISO та HACCP. Додатковою конкурентною перевагою є локалізація виробництва, що дає змогу знижувати витрати на логістику та уникати митних бар'єрів.

Другим прикладом є агрохолдинг "Миронівський хлібопродукт", який демонструє ефективність стратегії розширення експортної географії. Завдяки

виведенню продукції на ринки понад 80 країн та активному стратегічному партнерству з великими міжнародними компаніями підприємство досягло значної конкурентної переваги. Успіх компанії також обумовлений впровадженням інноваційних технологій у виробничі процеси, що дозволяє забезпечувати стабільну якість продукції та відповідність найвищим світовим стандартам.

У сфері інформаційних технологій яскравим прикладом успішної ЗЕД є компанія "SoftServe". Вона створила ефективну глобальну бізнес-модель, відкривши офіси у США, Канаді та країнах Європи. Це дозволяє оперативно взаємодіяти з клієнтами та забезпечувати високий рівень обслуговування. Значну роль у розвитку компанії відіграють інвестиції в людський капітал, зокрема створення навчальних програм, що сприяють підвищенню професійного рівня персоналу. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект (AI) і великі дані (Big Data), допомагає залучати нових клієнтів і створювати високотехнологічні продукти, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Четвертим прикладом є компанія "Нова Пошта", яка є лідером у сфері логістики. Її успішна зовнішньоекономічна діяльність базується на запуску міжнародних сервісів доставки, що дозволяє надавати послуги клієнтам за межами України. Важливим чинником є партнерство з провідними міжнародними кур'єрськими службами, такими як UPS, FedEx та DHL, що забезпечує ефективну інтеграцію в глобальну логістичну систему. Крім того, компанія активно впроваджує цифрові технології, автоматизуючи логістичні процеси, що сприяє підвищенню ефективності роботи та зменшенню витрат.

Розглянуті приклади свідчать про важливість стратегічного планування та гнучкості в умовах міжнародного ринку. Всі компанії, представлені у таблиці, досягли значного успіху завдяки впровадженню інновацій, дотриманню міжнародних стандартів, розширенню ринків збуту та ефективному партнерству з міжнародними організаціями. Їх досвід є цінним для підприємств, що прагнуть розширити свою діяльність на міжнародному рівні.

Таким чином, успішна організація ЗЕД є результатом поєднання високої якості продукції, адаптації до специфіки міжнародного ринку та активного використання сучасних технологій у бізнес-процесах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна»

Компанія ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» - провідний вітчизняний виробник оцинкованої та алюмінієвої оцинкованої фарбованої покрівлі та фасадних матеріалів.

ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» входить до складу промислової групи «ДЖІ ТІ ЕС Україна».

Входить до складу промислової групи «ДЖІ ТІ ЕС Україна». Підприємство є самостійним, має власний статут та печатку.

До складу «ДЖІ ТІ ЕС Україна» також входять

- ТОВ «Арсенал-Панель» - підприємство з виробництва стінових та покрівельних сендвіч-панелей з мінеральної вати та пінопласту, розташоване в м. Біла Церква;

- ТОВ «Армада Сталь» - компанія, що займається постачанням та продажем високоякісної пофарбованої рулонної сталі в Україні;

- ТОВ «Аркада-Сталь» (м. Одеса), виробник будівельних профілів, U-профілів, Z-профілів, армуючих профілів для вікон з ПВХ та конструкційних профілів для гіпсокартону;

- ТОВ «Акведук», українсько-фінське підприємство з виробництва та продажу металевих водостічних систем, розташоване у Василькові.

До війни в Україні успішно працювало 11 заводів групи «Арсенал Центр», в тому числі дев'ять заводів ТОВ «Арсенал Центр» з виробництва покрівельних та фасадних матеріалів у Києві, Василькові, Одесі, Харкові, Сумах, Запоріжжі, Хмельницькому, Біржавці, Херсоні. Організаційна структура ТОВ «Арсенал Центр» показана на рисунку 2.1.

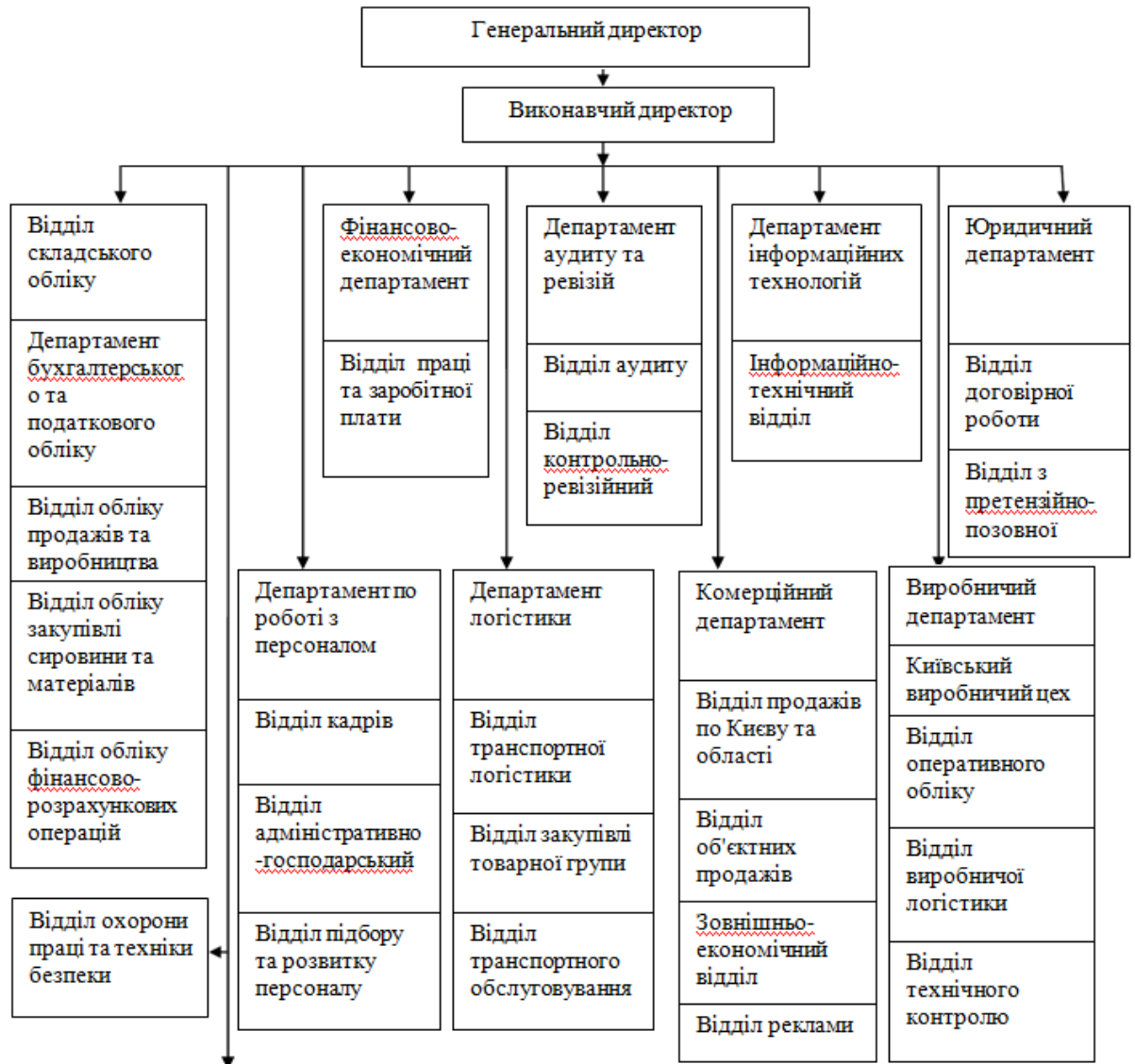


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна»

Джерело: Складено автором

Компанія має 40 філій у всіх регіонах України. Дилерська мережа компанії налічує понад 800 юридичних осіб. Станом на початок 2024 року в ТЗОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» працює 380 осіб.

ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» представляє повний спектр продукції для покрівлі та фасадів, а саме

- Металочерепиця
- Профнастил 8,10,20,35,45,57,60,75,100мм
- Листи гладкі;
- Смуги;

- Водостічні системи Plastmo та Aqueduct Ltd;
- Сендвіч-панелі, утеплені мінеральною ватою та пінополістиролом;
- Металевий сайдинг для зовнішнього облицювання;
- Утеплювачі ISOVER, Rockwool, Isovat (Житомир);
- Профілі будівельні, арматурні, несучі;
- Дахові вікна Fakro, Velux;
- Волого- та гідроізоляційні мембрани;
- Комплектуючі та аксесуари для покрівельних, водостічних та фасадних систем.

Компанія виробляє металочерепицю, профнастил, сендвіч-панелі, гладку дошку, дошку та металосайдинг на власних заводах, а також продає водостічні системи, теплоізоляційні матеріали, каркасні профілі, дахові вікна, мембрани, комплектуючі та аксесуари як посередник.

9 заводів ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» оснащені високоякісним імпортом обладнанням італійського та фінського виробництва (58 виробничих ліній та 15 верстатів), загальною площею понад 70 000 квадратних метрів виробничих приміщень.

ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» продає свою продукцію роздрібним покупцям і дистриб'юторам. З метою оптимізації продажів компанія розробила систему знижок для кожної групи клієнтів (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.

Розміри максимальних знижок для дилерів та роздрібних споживачів
ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна»

Найменування продукції	Максимальні знижки для дилерів	Максимальні знижки для роздрібних клієнтів
Покриття PE, матовий PE (Металочерепиця, Профнастил, Гладкий лист)	20%	15%
Покриття ZN та ALZN(Металочерепиця, Профнастил, Гладкий лист)	13%	10%
Водостічні системи	30%	20%

Утеплювачі	12%	7%
Вікна, Сходи	25%	18%
Плівки, герметики, фарби, кріплення	30%	20%

Джерело: Складено автором

З таблиці 2.1 видно, що знижки дистриб'юторів є вищими, ніж знижки роздрібних покупців. Рівень знижок для роздрібних покупців є досить високим, що робить більш вигідним купувати безпосередньо у виробників, ніж у посередників.

У зв'язку з конкурентними і низькими цінами на ринку металів і металопродукції, ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» пропонує максимально низькі ціни на свою продукцію, щоб не втратити клієнтів. Дилерська ціна складається з собівартості та мінімального прибутку, а роздрібна ціна формується шляхом додавання максимальної знижки до дилерської ціни.

2.2. Аналіз системи менеджменту підприємства ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна»

Визначення рівня заробітної плати в ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» базується на детальному аналізі ключових факторів, зокрема рівня відповідальності кожної посади та її впливу на реалізацію стратегічних цілей компанії. Винагорода керівного складу тісно пов'язана з продуктивністю та ефективністю управління в межах заздалегідь встановлених параметрів, серед яких враховуються компетенції, рівень відповідальності та вплив на розвиток бізнесу. Як і для звичайних співробітників, керівники отримують не лише базову заробітну плату, а й систему додаткових стимулів.

Компанія заохочує працівників до активної роботи та досягнення високих результатів через систему бонусів та премій. Додаткові грошові винагороди надаються тим, хто перевершує очікувані показники, проявляє ініціативу та нестандартний підхід до виконання своїх обов'язків. За досягнення визначених

цілей передбачені квартальні та річні премії, а також спеціальні заохочувальні виплати за видатні результати.

У ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» діє система стимулювання творчого підходу до роботи. Зокрема, бонуси можуть бути прив'язані до досягнення певних виробничих та фінансових показників, таких як ефективне використання ресурсів, виконання планів розвитку компанії, оптимізація витрат та зростання доходів. Така система сприяє підвищенню продуктивності та покращенню загальних фінансових результатів підприємства.

Преміювання працівників здійснюється за виняткові досягнення, внесок у розвиток компанії, інноваційні рішення та високу якість виконання роботи. Корпорація надає щоквартальні та щорічні премії як стимул для підвищення продуктивності. Крім того, можливі спеціальні заохочувальні виплати за досягнення визначних результатів, відкриття або технологічні прориви.

Компанія щороку переглядає рівень заробітних плат та тарифних ставок, враховуючи динаміку вартості життя в Україні та міжнародні економічні тенденції. Це дозволяє забезпечити справедливий рівень оплати праці, що позитивно впливає на мотивацію персоналу та його соціальний статус. ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» прагне створити робоче середовище, в якому співробітники отримують стимул для максимально ефективної роботи.

Рівень задоволеності працівників є важливим аспектом кадрової політики компанії. Високий рівень плинності кадрів може свідчити про необхідність вдосконалення управління людськими ресурсами. Регулярний аналіз рівня задоволеності співробітників дозволяє вчасно виявляти проблемні аспекти та впроваджувати коригуючі заходи, спрямовані на утримання кваліфікованих кадрів.

Аналіз руху персоналу всередині організації є ефективним інструментом дослідження рівня плинності кадрів. Він дає змогу визначити основні причини звільнень, оцінити втрати, пов'язані з відтоком працівників до конкурентів, а також розробити заходи для зменшення цих ризиків. Завдяки цьому компанія

має можливість оптимізувати роботу з персоналом та підвищити рівень утримання талановитих працівників.

Отже, аналіз задоволеності роботою та рівня плинності кадрів дає можливість ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» виявляти та усувати слабкі місця в кадровій політиці, що сприяє ефективному управлінню людськими ресурсами та сталому розвитку компанії.

Таблиця 2.2.

Характеристика кадрів ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна»

Показники	Роки						Відхилення			
	2022		2023		2024		абсолютне		відносне, %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%				
							2023	2024	2023	2024
Промислововиробничий персонал, всього, в т.ч.:	3 084	100	3 098	100	3 103	100	14	5	х	х
Виробничий персонал	2 736	88,7	2 695	87	2 783	89,7	-40	88	-1,7	2,7
Робітники	2 603	84,4	2 568	82,9	2 700	87	-35	131	-1,5	4,1
Молодший обслуговуючий персонал	133	4,3	158	5,1	84	2,7	25	-74	0,8	-2,4
Управлінський персонал	379	12,3	403	13	320	10,3	23	-83	0,7	-2,7
Керівники	216	7	232	7,5	202	6,5	16	-31	0,5	-1

Джерело: Складено автором

Низький рівень плинності кадрів свідчить про стабільність та ефективність управління персоналом у ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна». Компанія активно розширює свою команду, що є показником зростання бізнесу та покращення економічної ситуації. Це підтверджує, що ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» створює комфортні умови праці та впроваджує ефективні кадрові стратегії.

Крім того, компанія використовує нематеріальні методи мотивації для підтримки співробітників. ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» пропонує широкий соціальний пакет, який включає допомогу у складних життєвих ситуаціях, таких як хвороба, народження дитини чи вихід на пенсію. Співробітники також мають право на оплачувану відпустку та можливість відпочинку у спеціалізованих санаторіях для себе та своїх дітей. Додатково, компанія надає матеріальну допомогу пенсіонерам, забезпечує транспорт до місця роботи та назад, доступ до сучасних медичних послуг, спортивної інфраструктури та кафетеріїв. Такі ініціативи сприяють покращенню умов праці та створенню сприятливого робочого середовища.

Щоденне транспортування до головного офісу ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» забезпечується для всіх працівників, незалежно від місця проживання. Компанія співпрацює з транспортними організаціями для того, щоб гарантувати комфортні умови пересування. Це один із прикладів негрошових стимулів, які сприяють залученню та утриманню кваліфікованих фахівців.

До системи нематеріального заохочення ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» входять:

- Сильна корпоративна культура, що підтримує командний дух та загальні цінності;
- Відкрита система внутрішніх комунікацій для ефективного обміну інформацією між працівниками та керівництвом;
- Програми кар'єрного розвитку, які допомагають співробітникам набувати нові навички та підвищувати свою професійну компетентність;
- Соціальна підтримка, яка включає фінансову допомогу у разі хвороби, організацію відпочинку та інші соціальні пільги.

Колишні працівники, включаючи пенсіонерів, також можуть розраховувати на підтримку з боку компанії. Вони отримують подарункові набори продукції до святкових подій, доступ до корпоративних видань та екстрену фінансову допомогу. Це демонструє відповідальний підхід ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» до соціальної політики.

Компанія активно впроваджує ініціативи для підтримки здорового способу життя серед працівників, організовує спортивні заходи, професійні тренінги та інші корпоративні події. Такі заходи сприяють підвищенню лояльності співробітників та створенню позитивного іміджу компанії.

Нематеріальні мотиваційні стимули є важливим чинником утримання та залучення талановитих спеціалістів. Вони безпосередньо впливають на рівень задоволеності працівників, їхню продуктивність та відданість компанії. ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» демонструє високий рівень соціальної відповідальності та турботу про своїх співробітників.

Щодо рівня кваліфікації персоналу, значна частина працівників компанії має вищу освіту або відповідну спеціалізовану підготовку. ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» надає перевагу професіоналам із належною освітою та досвідом роботи, відповідно до вимог конкретних посад. З метою підвищення рівня кваліфікації працівників у компанії регулярно проводяться засідання атестаційної комісії та спеціалізовані навчальні програми.

Серед проведених навчань у ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» можна виділити:

- «Система управління охороною здоров'я та безпекою праці за стандартом ISO 45001:2018» – 1 особа.
- «Системи управління безпечністю харчової продукції за стандартом ISO 22000:2018» – 1 особа.
- «Оновлення СУБХП у відповідності до версії 5.1 схеми сертифікації FSSC 22000 (аналіз змін додаткових вимог, нові документи – "Настанови щодо культури безпечності харчових продуктів", "Настанови по очищенню транспортних резервуарів", "Настанови щодо моніторингу оточуючого середовища")» – 5 осіб.
- Періодичне підвищення кваліфікації інженерів-проектувальників – 1 особа.
- «Бухгалтерський облік, оподаткування діяльності підприємств, фінансовий та управлінський облік» – 1 особа.

- «Практика швидкого переналагодження обладнання – SMED. Виробничий воркшоп» – 2 особи.

- Спеціальне навчання працівників суб'єктів перевезення небезпечних вантажів – 1 особа.

- Професійно-технічне навчання з освоєння професії «Електрогазозварник» – 1 особа.

Також компанія проводила внутрішні навчання, серед яких:

- Правила експлуатації пилогазоочисних установок (аспіраційних систем – ПГОУ) – 81 особа.

- Інструкція з управління алергенами при виробництві безалкогольних напоїв – 3 особи.

- Позаплановий інструктаж з надання домедичної допомоги згідно з новою редакцією інструкції – 3 особи.

- Забезпечення якості роботи виробничої лабораторії з урахуванням вимог стандартів ISO. Виконання досліджень згідно з лабораторними схемами контролю виробництва слабоалкогольних, алкогольних, енергетичних та безалкогольних напоїв, питної фасованої води, преформи, а також контролю тари та допоміжних матеріалів – 6 осіб.

- Правила відвантаження готової продукції на експорт – 20 осіб.

- Системи управління на підприємстві. НАССР – система аналізу небезпечних чинників, ризиків і контролю критичних точок. Контроль виробництва згідно з лабораторними схемами контролю та методиками виконання аналізів – 13 осіб.

2.3. Діагностика та оцінка ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна»

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства забезпечується насамперед завдяки наявності гнучкої та ефективної системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Система управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських елементів і відповідних зв'язків, які спрямовані на реалізацію цілей компанії на міжнародних ринках та вирішення проблем, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю.

На ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» управління ЗЕД здійснюється спеціалізованим зовнішньоекономічним відділом, який підпорядковується безпосередньо виконавчому директору.

Організаційно-функціональна структура ЗЕД компанії залежить від низки чинників, серед яких варто відзначити:

- обсяги зовнішньоекономічної діяльності;
- витрати, пов'язані з виробництвом за кордоном або реалізацією продукції на іноземних ринках;
- складність продукції;
- наявність досвіду на міжнародних ринках;
- рівень контролю над гнучкістю бізнесу, прибутковістю та позиціонуванням у конкурентному середовищі;
- рівень економічної свободи;
- інтенсивність конкуренції;
- присутність на зовнішніх ринках;
- рівень ризиків.

Крім того, на формування структури ЗЕД впливає обраний метод виходу на закордонні ринки — безпосередній (через власну зовнішньоекономічну службу) або опосередкований (за участі посередників).

ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» реалізує зовнішньоекономічну діяльність за прямим методом — через власний зовнішньоекономічний відділ.

Основні функції цього відділу включають:

1. Розробку та участь у формуванні стратегії ЗЕД.
2. Сприяння активному розвитку ЗЕД з метою забезпечення економічного зростання компанії.
3. Управління експортним потенціалом підприємства та його розширення.
4. Виконання договірних зобов'язань перед іноземними партнерами.
5. Аналіз зовнішньої кон'юнктури ринку та збір відповідної інформації.
6. Організацію та оптимізацію експортно-імпорتنих операцій.
7. Проведення рекламної та презентаційної діяльності.
8. Організацію протокольних заходів та інших функцій, пов'язаних із ЗЕД.

Крім того, зовнішньоекономічний відділ здійснює такі дії:

1. Планує, організовує та координує міжнародні торгові операції.
2. Працює над збільшенням обсягів експорту та вдосконаленням його структури.
3. Підвищує ефективність імпорتنих закупівель відповідно до стратегічних цілей підприємства.
4. Забезпечує конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках.
5. Досліджує світову ринкову кон'юнктуру та визначає ключові показники конкурентоздатності продукції.
6. Аналізує діяльність конкурентів, визначає їх сильні та слабкі сторони.

7. Організовує післяпродажне обслуговування на міжнародному рівні.
8. Розробляє рекламні стратегії з метою розширення експортних поставок.
9. Захищає зовнішньоекономічні інтереси підприємства з правової точки зору.
10. Бере участь у процесах логістики, транспортування та збереження продукції.
11. Веде роботу з інтелектуальною власністю (патенти, ліцензії, «ноу-хау»).
12. Співпрацює з іншими підрозділами у проведенні міжнародних заходів.

Прийняття рішень щодо ведення зовнішньоекономічної діяльності базується на її доцільності та ефективності, яка визначається співвідношенням отриманого результату до витрат.

За умов глобалізації та нестабільного економічного середовища результативність ЗЕД значною мірою залежить від правильності її оцінки та впровадження заходів для підвищення ефективності.

Через складність і багатовимірність ЗЕД неможливо визначити єдиний універсальний показник її ефективності. Вибір критерію залежить від поточної ринкової ситуації, стратегічних завдань підприємства, а також доступності необхідної інформації.

Тому оцінка зовнішньоекономічної діяльності повинна бути комплексною та базуватись на найоптимальніших підходах до виходу на міжнародні ринки [22].

Для аналізу економічної ефективності ЗЕД ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» буде використано методику, наведену у джерелі [64].

Основними принципами, згідно з якими здійснюються розрахунки показників ефективності, є:

- достовірність і повнота вихідної інформації;

- приведення витрат і результатів до одного моменту часу для коректного порівняння;
- урахування всіх складових витрат і отриманих результатів;
- порівняння фактичних значень з плановими та використання єдиної бази для аналізу.

Для визначення ефективності експортної діяльності обчислюється низка економічних показників.

$$Еб = Ve / (Ст + Тр + Ор), \quad (2.1)$$

де Еб – базовий коефіцієнт ефективності експорту;

Ve – виторг від експорту;

Ст – собівартість товару;

Тр – транспортні витрати;

Ор – організаційні витрати.

Якщо значення показника ефективності зовнішньоекономічної діяльності (Еб) перевищує 1, то це свідчить про раціональність і результативність ведення міжнародної діяльності підприємства. Чим вищий цей коефіцієнт, тим значнішою є вигода від експортних операцій. Проте у 2022–2023 роках ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» не здійснювало постачання власної продукції на зарубіжні ринки, що свідчить про відсутність експортних операцій у зазначений період.

Натомість компанія здійснювала активну імпорتنу діяльність, основною метою якої було забезпечення виробництва необхідною сировиною та матеріалами. Імпорт у цьому випадку розглядається як закупівля товарів за кордоном із подальшим їх ввезенням на територію України для використання у виробничому процесі або реалізації. Результативність таких операцій можна кількісно виміряти за допомогою спеціальної системи показників, що дозволяють об'єктивно оцінити ефективність використання залучених ресурсів.

При формуванні системи критеріїв ефективності імпорتنих процесів слід дотримуватись таких основних засад:

- поєднання загального критерію ефективності з набором чітких показників, що характеризують окремі аспекти імпортової діяльності;
- комплексне охоплення усіх ресурсів, які задіяні в процесі імпорту;
- застосування показників ефективності як інструментів управління на різних рівнях функціонування підприємства;
- спрямування основних показників на стимулювання раціонального використання внутрішніх резервів та підвищення ефективності окремих напрямів роботи компанії.

Для оцінювання ефективності імпорту сировини та матеріалів, необхідних для виробництва металочерепиці, ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» використовує показник повної вартості імпортованих товарів виробничого призначення (ПВімп). Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\text{ПВімп} = \text{ФВ} + \text{НВ} + \text{МП} \text{ (формула 2.2),}$$

де:

- **ФВ** — фактурна вартість продукції;
- **НВ** — усі супутні витрати, пов'язані з транспортуванням та оформленням;
- **МП** — сума митних зборів та платежів, що сплачуються при ввезенні.

На основі повної вартості імпорту та вартості аналогічних товарів на внутрішньому ринку обчислюється показник **економічної ефективності імпорту**:

$$\text{Еімп} = \text{ПВімп} / \text{НВ} \text{ (формула 2.3),}$$

де **ПВімп** — загальна вартість імпортованих ресурсів, а **НВ** — національна (внутрішня) вартість подібної продукції. Якщо значення цього показника перевищує одиницю, імпорт вважається економічно доцільним, оскільки дозволяє заощадити ресурси або забезпечує вищу якість.

Для поглибленого аналізу використовуються також додаткові показники:

$$\text{ЕІМП1} = \text{Цп} / \text{Цс}$$

де **Цп** — ціна продукції, виготовленої з імпортованих матеріалів;
Цс — собівартість імпорту.

$$EIMP2 = OP / BIMPI$$

де **OP** — обсяг готової продукції, виробленої у внутрішніх цінах;
BIMPI — витрати на імпорт.

Такі показники дозволяють комплексно оцінити ефективність використання імпортованих ресурсів у виробничому процесі. Актуальні обсяги реалізації продукції ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» у період 2019–2023 років проаналізовані в таблиці 2.3, що дає змогу простежити зміни та тенденції у динаміці виробництва та продажів.

Таблиця 2.3

Обсяги реалізації продукції ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» за 2019-2023 рр.

Найменування продукції	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	2024 рік (тис. грн)	Зміна 2022–2023 (%)	Зміна 2023–2024 (%)
Профнастил	180 595	197 189	318 576	+76,4	+61,56
Металочерепиця	55 519	50 930	81 659	–8,24	+60,34
Гладкий лист	22 913	26 545	36 481	+15,86	+37,43
Усього по підприємству	259 027	274 664	436 716	+6,04	+59,00

Джерело: складено автором

Як видно з даних таблиці 2.3, основну частку реалізованої продукції складає профнастил, причому його обсяги продажу мають тенденцію до щорічного зростання. Так, у 2023 році рівень реалізації цієї позиції збільшився на 76,4% порівняно з 2022 роком, що свідчить про зростаючий попит на даний вид продукції.

На відміну від профнастилу, продажі металочерепиці в 2023 році знизилися у порівнянні з попереднім роком. Проте вже у 2024 році ситуація змінилася: обсяг реалізації зріс на 60,34% у порівнянні з 2023 роком, що вказує на відновлення попиту на цей вид продукції.

Щодо гладкого листа, то його збут демонструє поступове стабільне зростання. Зокрема, за період з 2022 по 2024 рік приріст склав 59,22%, що також свідчить про позитивну динаміку на ринку.

На поточному етапі виробничі потужності ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна» дозволяють обробляти до 20 000 тонн металу щомісяця за умови майже повного завантаження обладнання (на рівні 95%), що забезпечує високу продуктивність підприємства.

З метою подальшого аналізу витрат доцільно визначити повну вартість імпортованої сировини для потреб компанії на прикладі основного продукту — металочерепиці (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Ціни на металочерепицю за м. кв. на закордонному ринку, грн.

Найменування продукції	Фактична вартість (ФВ), \$/т	Надбавка виробника (НВ), \$/т	Маркетингова націнка (МП), \$/т	Підсумкова вартість імпорту (ПВ імп), \$/т
Поліетилен 0,4 мм, Китай	76,0	5,0	9,0	90,0
Поліетилен 0,45 мм, Китай	83,0	5,2	9,8	98,0
Матеріал 0,45 мм, Китай	93,8	5,2	11,0	110,0
Матеріал 0,45 мм, Словаччина	130,0	4,1	14,9	149,0
Матеріал 0,5 мм, Польща (Северсталь)	144,5	4,0	16,5	165,0
Матеріал 0,5 мм, АРСЕЛОР	139,5	4,5	16,0	160,0

Джерело: складено автором

Для аналізу доцільності імпорту матеріалів, що використовуються у виробництві металочерепиці, проведено обчислення коефіцієнта економічної ефективності імпорту (Еімп). Цей показник визначається як співвідношення вартості імпорту до внутрішньої вартості аналогічного товару. Чим ближче значення Еімп до 1, тим вигіднішим вважається імпорт з точки зору витрат підприємства.

Результати обчислень для ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна»:

- Для металочерепиці типу ALZN товщиною 0,5 мм:
 - $E_{\text{імп}} = 90 / 136 \approx 0,66$

- Для продукції з покриттям ПЕ товщиною 0,45 мм:

$$E_{\text{імп}} = 98 / 119 \approx 0,82$$

- Для матеріалу з покриттям МАТ товщиною 0,45 мм:

$$E_{\text{імп}} = 110 / 121 \approx 0,91$$

- Для сировини марки 0,5 мм виробництва АРСЕЛОР з матовим покриттям:

$$E_{\text{імп}} = 160 / 162,9 \approx 0,98$$

На основі наведених значень можна зробити висновок: чим ближчий показник $E_{\text{імп}}$ до одиниці, тим меншими є витрати підприємства на закупівлю сировини з-за кордону порівняно з вітчизняним аналогом. Найбільш економічно обґрунтованим імпортом для компанії є закупівля матеріалів для виготовлення металочерепиці марок 0,5 АРСЕЛОР МАТ та 0,45 МАТ, адже саме вони демонструють найвищі показники ефективності (0,98 та 0,91 відповідно).

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА»

3.1. Шляхи та напрями удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА»

Для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та розширення міжнародних господарських зв'язків необхідно активно розвивати експортний потенціал ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА». Щорічне скорочення загального українського експорту свідчить про наявність перешкод у реалізації цього потенціалу та стабільного зростання продуктивності ключових секторів економіки. У зв'язку з цим актуальним є визначення основних критеріїв для формування експортного потенціалу, аналіз характеристик несировинного неенергетичного експорту та розробка стратегічних заходів для усунення основних бар'єрів, що стримують розвиток експортної діяльності ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА».

Беручи до уваги аналітичні дані та теоретичні засади формування експортного потенціалу, можна визначити кілька ключових викликів для його розвитку та шляхи їх подолання:

Адміністративні перешкоди та недостатній рівень державної підтримки експортерів. У процесі експорту як промислової, так і аграрної продукції залишаються труднощі з митним оформленням, отриманням сертифікатів походження та іншими дозвільними процедурами. Крім того, підприємства-експортери стикаються з високим податковим навантаженням, складним доступом до фінансових ресурсів та зовнішньоекономічною нестабільністю. Вирішення цих проблем вимагає перегляду державної політики у сфері кредитування, регуляторного середовища та розширення інструментів підтримки експортерів.

Недостатній фокус на конкурентні переваги компанії. Для підвищення експортного потенціалу необхідно посилити увагу до адаптивності компанії до змін ринку, удосконалення логістичних процесів, розвитку маркетингових стратегій та підвищення ефективності управління торговими зв'язками.

Відсутність стратегічного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю. Недостатня увага до оптимізації бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій, професійного розвитку персоналу, що займається експортом, та використання сучасних маркетингових комунікацій негативно позначається на конкурентоспроможності підприємства. Для покращення ситуації необхідно впроваджувати сучасні методики управління, розширювати експертизу у сфері міжнародної торгівлі та вдосконалювати механізми планування експортної діяльності.

Всі зазначені виклики безпосередньо впливають на діяльність ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА» і не можуть розглядатися окремо, оскільки державне регулювання безпосередньо впливає на фінансову, логістичну та збутову діяльність компанії. Водночас, наявність висококваліфікованого управлінського персоналу, що володіє знаннями у сфері міжнародної торгівлі, активно застосовує сучасні інструменти маркетингу та фінансування, є визначальним фактором успішного розвитку експортного потенціалу підприємства.

Серед інших важливих аспектів, що сприятимуть розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА», варто відзначити подальшу інтеграцію України в міжнародні технологічні мережі, посилення інформаційної підтримки українських експортерів на міжнародних ринках, а також створення сприятливих умов для залучення фінансових ресурсів у зовнішньоторговельну діяльність.

Ефективний розвиток експортної діяльності неможливий без реалізації таких ключових завдань, як постійне нарощування обсягів експорту, активна діяльність на міжнародних ринках, зміцнення конкурентних позицій, підвищення рівня співпраці з міжнародними партнерами та запровадження інноваційних підходів до ведення бізнесу.

Для забезпечення стійкого розвитку експортного потенціалу ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА» доцільно запровадити комплексну систему моніторингу, яка б охоплювала всі аспекти діяльності підприємства в контексті міжнародної торгівлі. На основі маркетингових досліджень і аналізу динаміки зовнішньоекономічних показників можна створити ефективний механізм оцінки та оптимізації експортної стратегії компанії, що дозволить максимально ефективно використовувати наявні можливості та мінімізувати потенційні ризики.

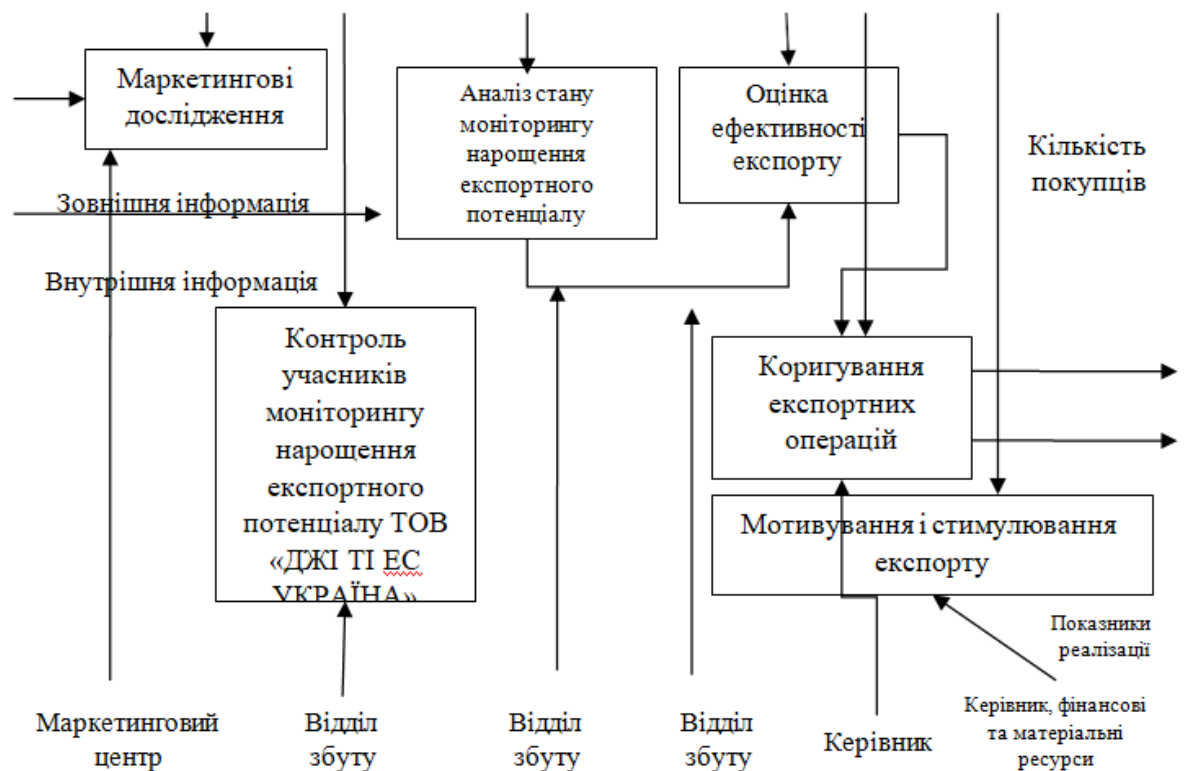


Рис. 3.1. Декомпозиція процесу організації моніторингу експортного потенціалу

Джерело: складено автором

Серед основних можливих заходів щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі маркетингових підходів можна виділити наступні: концентрація функцій з реалізації зовнішньоекономічних операцій в одному структурному підрозділі, що включає відповідальність за ефективне ведення ЗЕД у компанії, проведення маркетингових досліджень

існуючих та нових ринків, а також пошук, вибір і підтримку ділових відносин з партнерами (створення і ведення бази даних).

Експорт як один із видів господарської діяльності суттєво впливає на економічний розвиток країн і є ключовим інструментом забезпечення їхнього зростання в умовах глобалізації. Він сприяє отриманню доходів від продажу товарів на нових зовнішніх ринках, залученню іноземної валюти, інтеграції у міжнародний поділ праці та забезпеченню стабільного функціонування підприємства.

Рівень ефективності господарської діяльності, зокрема експортних операцій, є одним із найважливіших показників економічного розвитку компанії та слугує базою для вибору й реалізації альтернативних варіантів її стратегічного розвитку.

Для ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА» важливим є пошук резервів підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності, що передбачає обґрунтування умов альтернативних експортних угод. Як уже зазначалося, ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА» здійснює експортні поставки готової продукції.

При виборі цільового ринку збуту компанії варто використовувати факторні методи оцінки потенціалу різних країн-імпортерів. Для цього було застосовано факторний аналіз, який дозволив визначити, яка з трьох досліджуваних країн є найбільш сприятливою для експорту. Для аналізу використовувалися дані з відкритих джерел, а для порівняння було обрано три країни – Польщу, Бельгію та Грузію.

Отже, для підвищення ефективності розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА» пропонуємо укласти більш вигідний контракт на експорт профнастилу та металопрофілю з компанією «Distribution Polska» на умовах FOB.

Для успішного функціонування суб'єктам підприємництва, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, доцільно проводити аудит експортно-імпортних операцій. У цьому випадку вартість контракту визначається відповідно до загальної вартості товару. Так, ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС

УКРАЇНА» планує продати компанії «Distribution Polska» 50 тонн профнастилу за ціною 850 дол. США за 1 тонну. Загальна вартість контракту складе 42 500 дол. США. Умови можливого контракту з експорту продукції представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Умови майбутнього експортного контракту

Найменування товару	Профнастил
Країна-імпортер	Польща
Ціна за одиницю	850 дол. США
Загальна кількість	50 тонн
Умови постачання	FOB
Курс НБУ на час здійснення платежів (грн./дол. США)	37,5268

Джерело: складено автором

Прогнозується зростання вартості профнастилу та металопрофілю на внутрішньому ринку. Витрати підприємства, що пов'язані з експортом, становлять 1,6% від вартості контракту. Сукупні витрати, що стосуються реалізації продукції на території України, складають 16% від вартості контракту (за внутрішніми цінами). Витрати на виробництво та зберігання профнастилу залишаються незмінними.

3.2. Алгоритм удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА» в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), зіштовхуються з низкою викликів, що потребують нових підходів до організації та управління міжнародною торгівлею. Основними проблемами є логістичні труднощі, зміни у митному регулюванні, валютні ризики, зменшення платоспроможного попиту на зовнішніх ринках та перебої у постачанні сировини. Відтак, для підприємства ТОВ "ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА", яке спеціалізується на виробництві та експорті

профнастилу та металопрофілю, важливо розробити ефективний алгоритм удосконалення організації ЗЕД з урахуванням нових реалій.

Зовнішньоекономічна діяльність компанії "ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА" орієнтована на постачання продукції металургійного сектору на європейський та азійський ринки. Підприємство здійснює поставки профнастилу та металопрофілю в країни Європи, зокрема Польщу, Німеччину та Румунію. Внаслідок воєнних дій виникли значні труднощі:

- Ускладнення логістичних маршрутів через блокування портів та руйнування транспортної інфраструктури;
- Зміни в експортному регулюванні, включаючи митні правила та тарифну політику;
- Фінансові ризики, спричинені волатильністю валютного курсу;
- Збільшення собівартості продукції через зростання цін на енергоносії та сировину.

З огляду на зазначене, необхідно розробити стратегічний підхід до покращення ЗЕД підприємства.

3. Алгоритм удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності

Етап 1: Діагностика проблем та ризиків

На першому етапі необхідно провести SWOT-аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства, який дозволить оцінити сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози. Основні фактори для аналізу:

- Сильні сторони: наявність довгострокових контрактів, конкурентна ціна продукції, висока якість металопрофілю;
- Слабкі сторони: залежність від іноземних постачальників сировини, нестача фінансових резервів;
- Можливості: відкриття нових ринків збуту, впровадження нових логістичних маршрутів;
- Загрози: політична та економічна нестабільність, ризик втрати ключових постачальників та партнерів.

Етап 2: Оптимізація логістичних процесів

В умовах порушених транспортних зв'язків підприємству необхідно диверсифікувати маршрути поставок. Основні заходи:

- Перехід на альтернативні транспортні маршрути (залізничні перевезення через західний кордон);
- Використання послуг логістичних хабів у Польщі та Румунії;
- Перехід на мультимодальні перевезення, що поєднують залізничний, автомобільний та морський транспорт.

Етап 3: Диверсифікація ринків збуту

Для зменшення залежності від окремих країн-імпортерів доцільно розширити географію експорту:

- Вихід на ринки Близького Сходу (ОАЕ, Саудівська Аравія);
- Посилення позицій на європейському ринку через участь у міжнародних виставках та ярмарках;
- Розширення партнерських відносин через платформи міжнародної торгівлі (Alibaba, TradeKey).

Етап 4: Управління валютними ризиками

Враховуючи нестабільність валютного курсу, необхідно впровадити механізми хеджування валютних ризиків:

- Використання форвардних контрактів для фіксації обмінного курсу;
- Диверсифікація валютних надходжень шляхом укладання контрактів у євро та доларах США;
- Оптимізація роботи з банківськими установами для мінімізації витрат на валютні операції.

Етап 5: Впровадження цифрових технологій у ЗЕД

Автоматизація бізнес-процесів дозволить підвищити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю:

- Використання CRM-систем для ведення обліку клієнтів та контрактів;

- Запровадження електронного документообігу для прискорення оформлення митних процедур;
- Використання аналітичних інструментів для оцінки ринкових трендів.

Етап 6: Державна підтримка та міжнародні програми

Підприємство має активно використовувати наявні можливості державного та міжнародного фінансування:

- Участь у програмах ЄС щодо підтримки експорту;
- Отримання фінансування через Експортно-кредитне агентство України;
- Використання грантових програм для українського бізнесу.

Впровадження запропонованого алгоритму дозволить ТОВ "ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА" мінімізувати ризики, пов'язані з воєнним станом, та підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Оптимізація логістики, диверсифікація ринків, впровадження цифрових технологій та державна підтримка є ключовими елементами стратегії, що сприятиме стабільному розвитку компанії та зміцненню її позицій на міжнародному ринку.

3.3. Оцінка економічної доцільності впровадження управлінських рішень щодо удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС Україна»

ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА» демонструє позитивні тенденції розвитку та має значний потенціал для розширення своєї діяльності не лише на внутрішньому ринку металопрофільної продукції, де компанія вже займає стабільні позиції, а й на зовнішніх ринках, що відкриває додаткові можливості для зростання. Основною метою є освоєння нових міжнародних ринків та розширення експортної діяльності. Однак слід враховувати, що діяльність у

міжнародному середовищі є висококонкурентною, а вихід на нові ринки потребує значних інвестицій.

Одним із перспективних напрямків є ринок Польщі, який вважається стратегічно важливим для компанії. Саме на його освоєнні зосереджено увагу.

З метою ефективного виходу на польський ринок ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА» замовило спеціальний проект у консалтинговій компанії PRO-Consulting, що спеціалізується на аналітичних дослідженнях та розробці стратегій зовнішньоекономічної діяльності. Для оцінки необхідних витрат на реалізацію даного проекту було проведено відповідні розрахунки на основі розцінок компанії PRO-Consulting. Деталізовані витрати на проект представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Основні витрати по проекту виходу ТОВ «Кернел Трейд»
на ринок Польщі**

Статті	Об'єм, грн.
Замовлення маркетингових досліджень	150000000
Створення складального підрозділу	50000000
Розробка POS- матеріалів та орендування торгових точок і каналів	50000000
Всього	250000000

Джерело: складено автором

Також відповідно до відомості нарахування заробітної плати призначимо оплату праці учасників проекту за годину. Нарахування заробітної плати відображено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Нарахування заробітної плати розробникам проекту

Етап реалізації проекту	Залучені спеціалісти	Тип залучення	Ставка, грн/год
Підготовка та організація проекту	Керівник проекту (2 особи)	внутрішній	105
	Ініціатор	внутрішній	60
	Менеджер зовнішньоекономічної	внутрішній	68

	діяльності		
	Маркетолог (5 осіб)	внутрішній	50
	Інженер-проектувальник (2 особи)	зовнішній	51
	Юрист	зовнішній	58
Розробка вимог і стратегічного плану	Керівник проекту	внутрішній	105
	Менеджер ЗЕД (2 особи)	внутрішній	58
	Проектувальник	зовнішній	51
	Маркетолог (2 особи)	внутрішній	50
Введення проекту в дію	Спеціаліст із документообігу	внутрішній	60
	Менеджер з продажу	внутрішній	60
	Менеджер ЗЕД	внутрішній	68
Фінальні роботи та завершення проекту	Менеджер ЗЕД (2 особи)	внутрішній	68
	Маркетолог	внутрішній	60
	Керівник проекту	внутрішній	70

Джерело: складено автором

Витрати сформуємо відповідно кожному етапу робіт в табл. 3.4, для цього виділимо наступні етапи:

- Затвердження проекту;
- Формування вимог та розробка стратегії;
- Вихід на ринки Польщі;
- Проведення завершальних робіт.

Таблиця 3.4

Витрати відповідно кожному етапу проекту

Етап робіт	Заробітна плата грн.	Матеріальні витрати	Витрати на роботу сторонніх організацій	Фіксовані витрати	Всього
Затвердження проекту	94888		15488		110376
Формування вимог та розробка стратегії	40528	19590	9792		69910
Вихід на ринки Польщі	112848	19680		3658900	3791428
Проведення завершальних робіт	17832	90			17922
Всього грн.	266096	9360	25280	3658900	3989636

Джерело: складено автором

Інноваційна спрямованість цього проекту зумовлює потребу у додаткових фінансових вкладеннях. Для оцінки ефективності реалізації ініціативи щодо розширення експортних ринків у Польщі сформуємо вихідні дані, представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для розрахунку показників ефективності проекту, що пропонується

Основні показники	Значення, грн.
1. Вартість проекту	3989636
ЕБІТДА (дохід- змінні витрати – постійні витрати)	1004864
Рентабельність по ЕБІТДА%	827%
2. Грошові потоки по місяцях грн.	
В 1 міс.	1250000
В 2 міс.	2 200650
В 3 міс.	4250600
4 міс.	9770300
3. Ставка дисконту в %	30
4. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій	4

Джерело: складено автором

Розширення експортної діяльності ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА» вимагає впровадження активної маркетингової стратегії, орієнтованої на вихід на ринок Польщі та збільшення присутності компанії в цьому регіоні. Ця стратегія передбачає комплекс заходів, спрямованих на зміцнення позицій продукції підприємства, а саме профнастилу та металопрофілю, серед іноземних споживачів.

Для оцінки перспективності даного проекту необхідно провести детальні розрахунки, зіставити очікувані витрати з потенційними прибутками та визначити доцільність інвестицій у даний напрямок. При цьому оцінювання ефективності проекту базуватиметься на загальновизнаних фінансово-економічних показниках.

Додатне значення чистої приведеної вартості (NPV) при встановленій нормі дисконтування свідчить про доцільність реалізації проекту та його очікувану прибутковість. Це підтверджує ефективність запропонованої стратегії. Для більш глибокого аналізу необхідно також розрахувати додаткові показники. Результати обчислень наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка ефекту проекту

Фінансовий показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5	Разом / Підсумок
Обсяг інвестицій	-1 500 000		-500 000		500 000	2 500 000
Очікувані надходження (доходи)		125 000	125 000	4 250 600	10 270 300	18 471 850
Чистий грошовий потік (Д-1)	-1 500 000	125 000	125 000	4 250 600	9 770 300	15 971 550
Коефіцієнт дисконтування	1	0,769	0,592	0,455	0,350	
Чиста приведена вартість (NPV)	-1 500 000	961 250	1 302 784,8	1 934 023	3 069 605	5 767 622,8
Дисконтований грошовий потік від операцій		961 250	1 303 784,8	1 934 023	3 069 605	4 714 662,8
Дисконтований грошовий потік від інвестицій						2 500 000
Внутрішня норма дохідності (IRR)						83%
Індекс прибутковості інвестицій (PI)						2,3
Дисконтований ROI (DROI)						1,3
Строк окупності з урахуванням дисконту (DPP)						3,6 роки
Коефіцієнт вигідності проекту (BCR)						11,9

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що значення NPV буде позитивним за норми дисконту 30% вже у перший рік реалізації проекту. Всі показники ефективності проекту наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Показники економічної ефективності проекту

Показник ефективності	Значення
Середньорічна дохідність	4717662,8
NPV	5767662,8
Показник ефективності	Значення
IRR	83%
PP (строк окупності)	3,36 років
Чистий прибуток	628251,5

Джерело: складено автором

Надані розрахунки підтверджують доцільність впровадження проекту. Він демонструє високий рівень середньорічної рентабельності, значну чисту приведену вартість та вагомий чистий прибуток. Крім того, строк окупності становить 3,36 року при загальній тривалості проекту у 5 років, що свідчить про швидку віддачу інвестицій. У перший рік фінансування здійснюватиметься за рахунок коштів штаб-квартири, тоді як у подальші роки – за рахунок отриманого прибутку. Позикові ресурси, такі як банківські кредити, залучатися не будуть, що мінімізує фінансові ризики. Високе значення коефіцієнта вигідності інвестицій (BCR) свідчить про економічну обґрунтованість проекту. Відповідно, його реалізація є виправданою та доцільною.

ВИСНОВОК

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА» показав, що підприємство має значний потенціал для розширення експортної діяльності, зокрема, виходу на ринок Польщі. У ході дослідження було оцінено ефективність запропонованої експортної стратегії, розраховано фінансові показники, що підтвердили доцільність реалізації даного проекту.

Результати дослідження свідчать про те, що ринок Польщі є перспективним для експорту продукції підприємства, а саме профнастилу та металопрофілю. Високий попит на продукцію, вигідні економічні умови, а також зручна логістика сприяють успішному виходу компанії на зовнішній ринок. При цьому запропоновані заходи щодо оптимізації маркетингової стратегії та мінімізації ризиків дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Оцінка фінансових показників проекту підтвердила його ефективність. Додатне значення чистої приведеної вартості (NPV) свідчить про прибутковість проекту. Термін окупності в межах 3,36 років є прийнятним з точки зору економічної ефективності. Важливо відзначити, що реалізація проекту не потребує залучення позикових коштів, що мінімізує фінансові ризики та забезпечує стабільність діяльності підприємства.

Рекомендації

1. Оптимізація маркетингової стратегії – активне просування продукції на ринку Польщі через цифрові маркетингові канали, участь у виставках та створення представництва в Польщі.
2. Розширення асортименту – пропозиція додаткових видів продукції відповідно до потреб польського ринку, що дозволить збільшити частку ринку.
3. Мінімізація ризиків – страхування контрактів, аналіз змін у законодавстві та адаптація до можливих економічних і політичних викликів.
4. Оптимізація логістики – співпраця з надійними транспортними компаніями, пошук альтернативних шляхів постачання для зниження витрат.

5. Підвищення конкурентоспроможності – впровадження сучасних технологій виробництва, що дозволить забезпечити високу якість продукції та відповідність європейським стандартам.

Отже, реалізація запропонованої стратегії дозволить ТОВ «ДЖІ ТІ ЕС УКРАЇНА» успішно розширити експортну діяльність, зміцнити свої позиції на зовнішньому ринку та забезпечити довгострокову економічну стабільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів/ І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власик, О. О. Гетьман; За ред. І. В. Багрової. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
2. Аналіз ситуації на ринку покрівельних і фасадних матеріалів. URL: <https://www.0564.ua/list/381476>.
3. Артеменко А. Дослідження онлайн - ринку металочерепиці та профнастилу в Україні. URL: <https://olshansky.ua/blog/doslidzhennya-onlajn-rinku-metalocherepiczi-ta-profnastilu-v-ukra%D1%97ni/>
4. Бабій І. В. Визначення структури управління ЗЕД на підприємствах машинобудування в аспекті стратегічного підходу. Журнал науковий огляд. 1(44), 2018. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/217449758.pdf>
5. Баула О. В., Савчук А. В. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-01/ecnof_2013_10\(2\)4.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-01/ecnof_2013_10(2)4.pdf)
6. Білоус О. А. Теоретичні аспекти виходу компаній-виробників товарів залізничного машинобудування на зовнішні ринки. Актуальні проблеми міжнародних відносин. Випуск 125 (частина І). 2015. С.161-170. URL: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/apmv/article/viewFile/2672/2376>
7. Боднарчук О. І. Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та етапи її розвитку в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2019. № 1. С.83–86. URL: <http://www.lsej.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv>.
8. Бояринова К. О., Гавриш Ю. О. Партнерство як інструмент забезпечення конкурентоспроможності в системі економічних відносин підприємств. 2023: II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230451>

9. Вакульчик О. М., Дубицький Д. П. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Академії митної служби України. Серія: «Економіка». Дніпропетровськ: Академія митної служби України. 2012. №2 (48). С. 75–82.

10. Васюк Т. В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 3 (165). С. 131-136.

11. Венцель В. Т. Зовнішньоекономічна діяльність: підходи до розуміння в довідковій та нормативно-правовій літературі. Вісник ЖДТУ. 2011. № 1(55). С. 43–45.

12. Виробництво та постачання будівельних матеріалів: що відбувається у секторі. ДІА. URL: <https://dia.dp.gov.ua/virobnictvo-ta-postachannya-budivelnix-materialiv-shho-vidbuvayetsya-u-sektori/>

13. Вівчар О. І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 24 –30.

14. Волкова І. А., Реслер М. В., Калініна О. Ю. Облік зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 304 с.

15. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2023. 244с. http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3732/1/%D0%B3%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D0%B0_21-05-21.pdf

16. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник / В. В. Гобела. - Львів: ЛьвДУВС, 2023. - 244 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3732>

17. Господарський Кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. №436-IV / Верховна Рада України URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.

18. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності. 3-тє видання перероблене та доповнене: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 432 с.
19. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: 3-тє видання. К.: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.
20. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. 5-тє вид., перероб. та допов.; Університет ДФС України. Ірпінь: 2019. 410 с.
21. Гребельник О. П., Романовський О. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник. К.: Деміур, 2018. 296 с.
22. Григор'єва М. І., Кобрицький В.В. Удосконалення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 25-29.
23. Гулакова В. Л., Козак Ю. Г. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/255.pdf>.
24. Данилюк М. О., Топольницька Т. Б. Аналіз наукових підходів до визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Інноваційна економіка. 2012. № 6(32). С. 3-8.
25. Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Зовнішньоекономічна діяльність. 3 : навч. посібн. К. : Центр учбової літератури, 2018. 356 с.
26. Дахно І. І., Альбіщенко Н. В., Жебровський А. О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посібник. К: Центр учбової літератури, 2007. 328с.
27. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 462 с.
28. Дідченко О. І. Зовнішньоекономічна діяльність. Навчальний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / Укл.: О. І. Дідченко Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2014. 218 с.

29. Економіка підприємства та маркетинг. Ю. В. Лаврова. Конспект лекцій, Харків, 2012.
30. Енциклопедія сучасної України. Національна академія наук України. URL:<https://esu.com.ua/alphabet.php>
31. Задорожня Т. М., Параниця Н. В., Шостак А. С. Економіко-математичні моделі оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності.
32. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» N 2157-IV) від 04.11.2004.
33. Запухляк І. Б., Гловецька І. М. Переваги та недоліки форм виходу підприємства на зовнішні ринки. 2023: II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». URL: <file:///C:/Users/%D1%8F/Downloads/230864-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-527279-1-10-20230507.pdf>
34. Зінченко А. В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. 2023: II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 2. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/13896>
35. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навчальний посібник / Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. та ін.; за ред. О. В. Шкурупій. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
36. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. до вивчення дисципліни для студ. галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент». КПІ ім. Ігоря Сікорського./ уклад.: А. Р. Дунська, Г. П. Жалдак. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 64 с.
37. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник [Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. та ін.]; за ред. Ю.Г. Козака, Н. С. Логвінової, М. А. Зайця. 4-те вид., перероб. та доп. К.: Освіта України, 2012. 272 с. URL:

https://shron1.chtyvo.org.ua/Kozak_Yurii/Zovnishnoekonomichna_diialnist_pidpryemstv.pdf?PHPSESSID=7v1fg4i2eppie1ticlb96qj4e1

38. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст] : навчальний посібник / за заг. ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 331 с. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2445/1/ZED_ost_red.pdf

39. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч.-метод. посібник / Л. Л. Носач, В. О. Козуб, П. Л. Гринько, А. С. Дядін; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі, Каф. міжнар. економіки. Харків: Монограф, 2015. 320 с.

40. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник/ за заг. ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. 331 с.

41. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: агропродовольчий вимір: монографія / О. І. Павлов, В. А. Самофатова, Т. А. Кулаковська та ін.; за ред. О. І. Павлова. Одеса : Астропринт, 2019. 272 с.

42. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство регіон : монографія / Ю. Г. Козак ін. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 240 с.

43. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : навч. посібник. 6-те вид., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 290 с.

44. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібн. 3.те вид., перероб і доп. К.: Знання-Прес, 2002. 384 с.

45. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон: монографія/ Ю. Г. Козак, Н. В. Притула, О. А. Єрмакова та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.

46. Козак Ю. Г., Савельєв Є. В., Shengelia Т., Куриляк В. Е., Gribinsea А., Уханова І. О., Сукач О. О., Сулим О. В., Єрмакова О. А., Захарченко О. В., Заєць М. А., Бурлаченко Д. М., Боденчук Л. Б., Момотенко Н.С., Швагірева В.

С. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. К.: «Центр учбової

47. Козик В. В., Пашкова Л. А., Карп'як Я.С. Зовнішньоекономічні операції і контракти: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Центр навч. л-ри, 2014. 607 с.

48. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 2(25). С.430–435. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/archives>