

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь «Магістр»

**на тему: ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ В ПІДПРИЄМСТВАХ**

Виконав:

студент спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»
Голик Дмитро Віталійович

Керівник:

Лукаш Світлана Миколаївна
к.е.н., доцент кафедри публічного управління та
адміністрування

Рецензент:

Коблянська Інна Ігорівна
к.е.н., доцент кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування,
Сумський державний університет

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Голику Дмитру Віталійовичу

1. Тема роботи: Вдосконалення управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю в підприємствах

2. База практичного дослідження: АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

керівник роботи Лукаш Світлана Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « ____ » ____ 20 ____ р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « ____ » ____ 2020 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2020 - 2023 роки

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- визначити теоретичні засади управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємств;
- розглянути управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»;
- охарактеризувати загальну фінансово-господарську діяльність підприємства;
- розглянути фінансовий стан підприємства.;
- зробити аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах військового стану;
- охарактеризувати напрями поліпшення управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»;
- обґрунтувати проблеми забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах сучасних економічних відносин;
- визначити і обґрунтувати стратегію виходу підприємства на нові ринки збуту;
- обґрунтувати економічну оцінку ефективності запланованого заходу.

6. Дата видачі завдання: « ____ » ____ 20 ____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану		Виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази		Виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи		Виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)		Виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці		Виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми		Виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику		Виконано
8	Оновлення даних за 2020-2023 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи		Виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування		Виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)		Виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату		Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи		

Студент _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Перевірку на автентичність проведено

Дипломна робота допущена до захисту

Д.В. Голик

С.М. Лукаш

Н.М. Баранік

(підпис)
М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Вдосконалення управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю в підприємствах (на прикладі АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», м. Суми)

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент». СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

У даній кваліфікаційній роботі досліджено економічні та організаційно – правові засади управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, управління та адміністрування ЗЕД АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», напрями поліпшення ЗЕД підприємства. Розроблено стратегію виходу підприємства на новий ринок збуту продукції та проведено економічну оцінку ефективності запланованого заходу. Визначено основні шляхи вдосконалення адміністрування ЗЕД підприємства.

У першому розділі «Теоретичні засади управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємств» визначено особливості управління зовнішньоекономічної діяльності. З'ясовано сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності та управління зовнішньоекономічною діяльністю, визначено завдання та функції менеджменту ЗЕД, досліджено методи управління ЗЕД.

У другому розділі «Аналіз управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»», який містить три підрозділи, досліджено загальну фінансового-господарську характеристику діяльності підприємства, його фінансовий стан та ЗЕД в умовах військового стану. Охарактеризовано діяльність підприємства, яке з 1990 року є провідним виробником упаковки для харчової промисловості та виробництва напоїв. Метою діяльності товариства є одержання прибутку, задоволення потреб споживачів пакувальної продукції, реалізація соціальних та економічних інтересів його власників на основі одержаного прибутку.

У третьому розділі «Напрями поліпшення управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»», який містить три підрозділи, запропоновано шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» та управління цим процесом зокрема.

Досліджено проблеми забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах сучасних економічних відносин, основною серед яких є вторгнення РФ, що спричинило низку складнощів (відтік персоналу, невчасність доставки, підвищення цін, від'їзд клієнтів, зниження платоспроможності тощо). Обґрунтовано основні заходи вирішення наведених проблем, серед яких швидкісна переорієнтація на інші ринки, нова логістична концепція, підтримка волонтерів та армії, тотальна діджиталізація, нетворкінг тощо.

Розроблено стратегію виходу підприємства на нові ринки збуту на основі індивідуального підходу до конкретного ринку, базуючись на об'єму ринку, стратегічній важливості, мовному бар'єрі, культурним та релігійним відмінностям, віддаленістю регіону. Проведено маркетингове дослідження регіону Азії, визначено конкурентне середовище, на основі чого пропонуємо використовувати вихід на ринок Індії для зайняття конкурентних позицій на ринку та отримання максимальних результатів.

Проведено економічну оцінку ефективності виходу на ринок Індії, досліджено стратегію експорту, складального підприємства та виробничого підприємства. Визначено термін окупності кожної зі стратегій. Доведено, що для АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» доцільним є плавно змінювати стратегії відповідно до нарощування продажів, спочатку використовувати стратегію експорту, при досягненні певних успішних результатів переходити до стратегії складального підприємства.

Таким чином, реалізація заходів щодо зовнішньоекономічної діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» та управління цим процесом призведе до позитивних змін у загальних результатах діяльності підприємства у майбутньому, сприяючи подальшому перспективному розвитку та збільшенню ефективності адміністративної діяльності.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, управління, міжнародні відносини, стратегія, воєнний стан, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.

ABSTRACT

Improvement of management and administration of foreign economic activity in enterprises (on the example of JSC "TECHNOLOGIA", Sumy)

Qualification work on specialty 073 "Management" EP "Administrative Management". SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

In this qualification work, the economic and organizational-legal principles of management and administration of foreign economic activity of enterprises, management and administration of foreign economic activity of JSC "TECHNOLOGIA", directions of improvement of foreign economic activity of the enterprise were investigated. The strategy of the company's entry into the new product sales market was developed and an economic evaluation of the effectiveness of the planned measure was carried out. The main ways of improving the administration of the enterprise's foreign economic activity have been identified.

The first chapter "Theoretical principles of management and administration of foreign economic activity of enterprises" defines the peculiarities of management of foreign economic activity. The essence and significance of foreign economic activity and management of foreign economic activity are clarified, tasks and functions of management of foreign economic activity are defined, methods of management of foreign economic activity are investigated.

In the second chapter "Analysis of management and administration of foreign economic activity of JSC "TECHNOLOGIA"", which contains three subsections, the general financial and economic characteristics of the enterprise's activity, its financial condition and foreign economic activity in the conditions of martial law are investigated. The activity of the enterprise, which since 1990 has been a leading manufacturer of packaging for the food industry and beverage production, is characterized. The purpose of the company's activity is to make a profit, satisfy the needs of consumers of packaging products, and realize the social and economic interests of its owners based on the profit received.

In the third section "Directions for improving the management and administration of the foreign economic activity of JSC "TECHNOLOGIA"", which contains three subsections, ways of improving the foreign economic activity of JSC "TECHNOLOGIA" and managing this process in particular are proposed.

The problems of ensuring the effectiveness of the foreign economic activity of enterprises in the conditions of modern economic relations are studied, the main one of which is the invasion of the Russian Federation, which caused a number of difficulties (attrition of personnel, untimely delivery, increase in prices, departure of customers, decrease in solvency, etc.). The main measures to solve these problems are substantiated, including rapid reorientation to other markets, a new logistics concept, support for volunteers and the army, total digitalization, networking, etc.

The strategy of the company's entry into new sales markets was developed based on an individual approach to a specific market, based on the market volume, strategic importance, language barrier, cultural and religious differences, remoteness of the region. A marketing study of the Asian region has been conducted, the competitive environment has been determined, on the basis of which we suggest using entry into the Indian market to take competitive positions in the market and obtain maximum results.

An economic assessment of the effectiveness of entering the Indian market was carried out, the strategy of export, assembly plant and production plant was investigated. The payback period of each of the strategies is determined. It has been proven that it is expedient for JSC "TECHNOLOGIA" to gradually change strategies in accordance with increasing sales, to initially use the export strategy, and when certain successful results are achieved, to switch to the assembly enterprise strategy.

Thus, the implementation of measures regarding the foreign economic activity of JSC "TECHNOLOGIA" and the management of this process will lead to positive changes in the overall results of the enterprise's activities in the future, contributing to further prospective development and increasing the efficiency of administrative activities.

Keywords: foreign economic activity, management, international relations, strategy, martial law, management of foreign economic activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»	19
2.1. Загальна фінансово-господарська характеристика діяльності підприємства	19
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства	31
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах військового стану	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»	46
3.1. Проблеми забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах сучасних економічних відносин	46
3.2. Стратегія виходу підприємства на нові ринки збуту	58
3.3. Економічна оцінка ефективності запланованого заходу	71
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	85
Додаток А Агрегований баланс АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за 2020-2023 рр.	86

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності та зовнішньоекономічних зв'язків українських підприємств є важливою складовою економічного розвитку та господарської діяльності України. Зовнішньоекономічна діяльність країни відповідає за поліпшення платіжного балансу і є важливим джерелом доходів бюджету. Підприємства країни відповідають за основну зовнішньоекономічну діяльність (експорт та імпорт). Таким чином вони не тільки покращують умови на внутрішньому ринку, а й допомагають країні продемонструвати свій експортний та економічний потенціал на світовому ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств створює передумови для сталого економічного розвитку за рахунок розширення їх діяльності на міжнародному ринку та формування нових джерел виробничих ресурсів, технологій та сучасних організацій виробництва.

Активна зовнішньоекономічна діяльність сприятиме розширенню виробництва окремих підприємств і всієї економіки, збільшенню обсягів зовнішньої торгівлі. Трансформація сучасної економіки передбачає як поступову інтеграцію вітчизняних підприємств у систему міжнародних економічних відносин, так і участь іноземних партнерів в діяльності всередині нашої країни.

Останнім часом економічна ситуація в Україні зазнала серйозних змін, зокрема втрата ринків збуту через військову агресію РФ, зростання собівартості виробництва та вихід української продукції на новий етап та зовнішні ринки, особливо ЄС. Така ситуація потребує постійного дослідження та вдосконалення управління та адміністрування зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розроблення проблематики управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю в підприємствах зробила низка провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Бабчинська О. І., Батюк Р. Б., Болотова О. С., Бутенко В. М., Вдовенко Н. М., Ганін В. І., Домбровська С. М., Дроздова Г. М., Дунська А. Р., Дятлова В. В., Завербний А. С., Задорожній В. О., Каліна І. І., Кириченко О. А., Ковальчук Т. Г.

Ковбатюк М. В., Ковінько О., Козуб В. О., Кондратенко Н. О., Кредісов А. І., Кувік В. М., Кузьминчук Н. В., Левченко О. М., Ляшевська В. І., Мазаракі А. А., Мельник О. Г., Могильна Л. М., Оліховський В. С., Павлов О. І., Панасюк О., Петруня Ю. Є., Пешко М., Погребняк А. Ю., Положенцева К. В., Силантьєв Ю. А., Тюріна Н., Чорна М. В. та інші.

Метою написання кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві АТ «ТЕХНОЛОГІЯ». Досягнення мети дослідження обумовило необхідність постановки і вирішення таких основних задач:

- визначити теоретичні засади управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємств;
- розглянути Загальна фінансово-господарська характеристика діяльності підприємства;
- проаналізувати фінансового стану підприємства;
- здійснити аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах військового стану;
- визначити проблеми забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах сучасних економічних відносин;
- обґрунтувати стратегію виходу підприємства на нові ринки збуту;
- провести економічну оцінку ефективності запланованого заходу.

Об’єктом дослідження є зовнішньоекономічні процеси діяльності підприємств, пов’язані з системою управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування та функціонування механізмів і систем зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є розробка і обґрунтування пропозицій з поліпшення управління та адміністрування зовнішньоекономічної діяльності підприємств на основі побудови стратегії виходу

підприємства на нові ринку збуту та проведення економічної оцінки ефективності запланованого заходу.

Методи дослідження. Методологічну основу кваліфікаційної роботи становить сукупність методів та прийомів, в процесі дослідження були використані наступні методи: метод системної оцінки для з'ясування базових аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю; метод теоретичного узагальнення і порівняння для розкриття сутнісних характеристик зовнішньоекономічної діяльності; табличний та графічний методи – для наочної ілюстрації результатів дослідження; статистичний метод – для дослідження результатів діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»; метод порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного року з даними за попередній період; метод аналізу – для дослідження маркетингової діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»; метод причинно-наслідкового зв'язку для дослідження ефективності запланованих стратегій розвитку; абстрактно-логічний метод для визначення шляхів оптимізації зовнішньоекономічної діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ».

Інформаційну базу склали офіційні матеріали внутрішнього розпорядку підприємства, фінансова та статистична звітність підприємства за досліджуваний період. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть становити практичну основу для удосконалення системи управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати, положення, висновки та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи оприлюднені на XXII міжнародній науково-практичній конференції *«Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»* (м. Одеса, 8 вересня 2023 року) та VII міжнародній науково-практичній конференції *«Perspectives of contemporary science: theory and practice»* (м. Львів, 15-17.08.2024 року).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи становить 86 сторінок, містить 19 рисунків, 33 таблиць, 1 формулу. Список використаних джерел включає 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Успіх зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання в нинішніх умовах залежить від ретельної та злагодженої роботи з проникнення на зовнішні ринки в довгостроковій перспективі з одночасним виробленням стратегії та тактики управління його діяльністю. Необхідність ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання зумовлена глибокими трансформаціями, що відбуваються у структурі світового ринку, а також необхідністю прийняття та виконання відповідних заходів, які захищають від значних збитків, що виникають внаслідок помилкових дій або хибних уявлень щодо перспектив макроекономічного розвитку.

Поняття «зовнішньоекономічної діяльності» вперше з'явилася в Україні з початком економічної реформи в 1987 році, основоположним поняттям було усунення монополії держави на здійснення будь-якої економічної діяльності, в тому числі зовнішньоекономічної. діяльності, надання суб'єктам господарювання права прямого доступу на зовнішні ринки, а також сприяння розвитку зовнішньої торгівлі на рівні суб'єктів господарювання [56]. У таблиці 1.1 подано огляд основних методів визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність».

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до трактування дефініції «зовнішньоекономічна діяльність»

Автор	Зовнішньоекономічна діяльність
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [48]	діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами
Батюк Р.Б. [3]	сукупність взаємопов'язаних зовнішньоекономічних виробничо–господарських операцій, здійснюваних підприємством відповідно до цілей і завдань його соціально–економічного функціонування і розвитку
Болотова О.С. [4]	вид міждержавного співробітництва, і в цій якості вона розглядається як діяльність держав щодо розвитку співробітництва в галузі торгівлі, економіки, науки, культури, туризму

Продовження таблиці 1.1

Дятлова В.В., Положенцева К.В. [14]	діяльність на рівні фірм і підприємств, які пропонують повну самостійність у виборі іноземного партнера, укладення зовнішньоторговельної угоди, оцінки ціни і вартості контракту, обсягів і термінів постачання
Задорожній В.О. [18]	зовнішньоторговельна, інвестиційна, виробнича операція, фінансово–кредитні та валютні операції, в області міжнародного обміну товарами, інформацією, роботами, послугами, іншими результатами діяльності, в тому числі інтелектуальної, і правами на них
Нехода А.О. [37]	сукупність взаємовідносин між резидентами і нерезидентами у сфері міждержавного переміщення товарів, робот, послуг (у тому числі іноземного туризму), інтелектуальної власності, а так само інвестиційного співробітництва, грошово–кредитних операцій та інших видів діяльності

Джерело: систематизовано автором

Зовнішня торгівля без винятку має величезний вплив на розвиток країн усього світу. Практика останніх десятиліть довела, що країнам вигідно розширювати свою участь у різних формах міжнародного бізнесу та співробітництва. З цієї точки зору всі процеси глобалізації є закономірними, оскільки з кожним роком зростає економічна взаємозалежність країн у вирішенні економічних і соціальних проблем [27].

Управління зовнішньоекономічної діяльності передбачає певні особливості, що заключаються в наступному [22]: управління економічною діяльністю компанії виходить за межі її внутрішніх операцій, охоплюючи зовнішню сферу та міжнародний рівень. Цей ширший обсяг враховує такі природні фактори, як клімат і час, а також різноманітні політичні, економічні, правові та культурні умови, з якими суб'єкти господарювання стикаються у своїй зовнішньоекономічній діяльності. Крім того, держави з різною політикою міжнародних відносин мають власні стратегії та важелі впливу на участь у зовнішньоекономічній діяльності. На міжнародному рівні міждержавні інструменти та засоби часто використовуються для впливу на зовнішню торгівлю та інші відносини, пов'язані з торгівлею.

Управління і менеджмент мають спільну теоретичну базу, однак фундаментом сучасного менеджменту повинна стати загальна теорія управління, мистецтво управляти і практичний досвід керівників. У сучасній економічній

літературі не існує єдиного тлумачення поняття «управління зовнішньоекономічної діяльності». Кожен автор дає своє визначення, яке залежить від власного розуміння зовнішньоекономічної діяльності та об'єкту здійснення господарської діяльності (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Теоретичні підходи до трактування дефініції «управління зовнішньоекономічною діяльністю»

Автор	Управління зовнішньоекономічною діяльністю
Дроздова Г.М. [11]	впровадження комплексної системи управління, яка охоплює виробничо-господарську та комерційну діяльність і сприяє виходу на зовнішні ринки з одночасним використанням зовнішніх факторів для ефективної роботи та досягнення результатів
Кириченко О.А. [21]	ретельне вивчення та відтворення міжнародного середовища, сприяння співпраці між різними підрозділами та посадовими особами всередині компанії та узгодження їхніх зусиль із визначеними зовнішньоекономічними стратегіями для досягнення продуктивних результатів
Мазаракі А.А. [33]	скоординоване та системне управління зовнішньоекономічною діяльністю, спрямоване на забезпечення стійкого економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, з ефективним використанням міжнародних факторів економічного зростання
Кредісов А.І. [28]	системний вплив на такі об'єкти, як виробничі структури, компанії, організації та колективи людей, спрямований на ефективний розподіл ресурсів, забезпечення узгодженості у роботі та досягнення поставлених результатів у сфері зовнішньоекономічної діяльності
Дунська А.Р., Кузнєцова К.О. [12]	комплексне дослідження, моделювання міжнародного середовища, а також злагоджена робота всіх підрозділів і відповідальних осіб організації для ефективного досягнення поставлених зовнішньоекономічних цілей
Тюріна Н., Карвацка Н., Петяк А. [53]	система управління зовнішньоекономічною діяльністю, що включає кілька рівнів і є комплексною та збалансованою. Вона базується на загальних, специфічних і національних принципах, а також на відповідному нормативно-правовому базисі. Основною метою цієї системи є підтримка стабільного розвитку світової та національних економік через зовнішньоекономічний сектор. Для цього створюються сприятливі умови для суб'єктів ЗЕД, включаючи інноваційно-інвестиційні, виробничі та економічні аспекти, щоб сприяти формуванню конкурентоспроможного експортного потенціалу та його успішному виходу на міжнародні ринки

Джерело: систематизовано автором

Основним завданням підприємств, що здійснюють експортну діяльність, є створення такої системи експортних операцій, щоб вона мала вищу операційну ефективність, вищу конкурентоспроможність і стійке положення на міжнародному ринку. Отже, метою управління зовнішньою торгівлею є використання економічних, соціальних, демографічних і культурних особливостей різних країн для ведення бізнесу, тим самим формуючи та використовуючи конкурентні переваги підприємств. Основні завдання при цьому визначені на рис. 1.1.

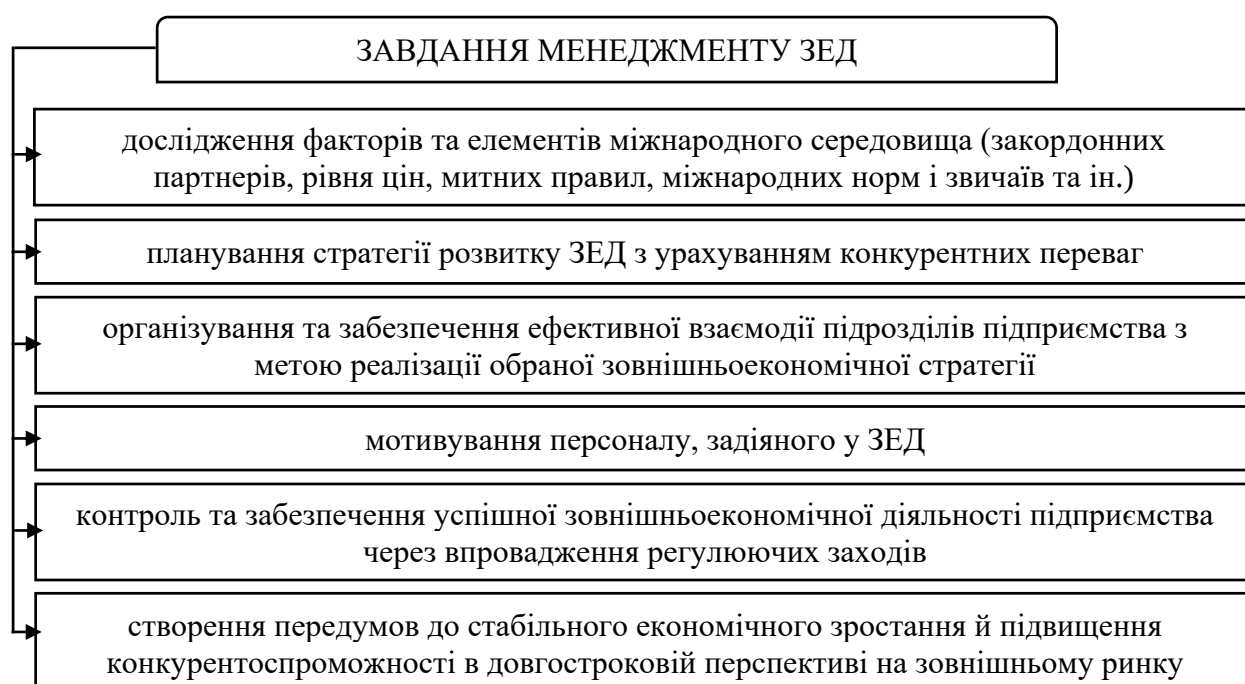


Рисунок 1.1 – Завдання менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Джерело: побудовано за даними [55].

Механізм управління ЗЕД являє собою сукупність правових, управлінських, організаційних, економічних і мотиваційних засобів забезпечення збалансованості інтересів підприємства з цілями та пріоритетами суб'єктів зовнішнього оточення [33].

Управління ЗЕД здійснює певні функції. Функції управління зовнішньоекономічної діяльності є засобом вирішення важливих завдань і втілює зміст і мету управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Кожна функція управління зовнішньоекономічною діяльністю є процесом, оскільки складається з ряду взаємопов'язаних дій, які вирішують конкретні та різнопланові завдання управління зовнішньоекономічною діяльністю, і вимагає здійснення повного комплексу пов'язаних дій і заходів [33].

До основних функцій управління зовнішньоекономічною діяльністю належать планування, організація, мотивація та контроль, причому кожна функція має свої особливості (рис. 1.2).

Планування	Організація	Мотивація	Контроль
• захист від непередбачуваних ситуацій • вчасна реакція на зміни зовнішнього середовища • виправлення ситуації на користь компанії	• упорядкування технічної, економічної, соціально-психологічної і правової діяльності компаній-партнерів при здійсненні ЗЕД • дозволить зробити конкретний розподіл прав та обов'язків для обох сторін за допомогою конкретних засобів • розподіл ролей, які повинні виконувати працівники певного підприємства, з метою утворення ефективної структури	• стимулювання ефективності праці робітників підприємства • сприяє виникненню працівників відчуття самореалізації та задоволення потреби бути корисним, та отримувати від цього матеріальну та моральну винагороду	• перевірка планових показників, які були заплановані підприємством із фактичними показниками, що отримані у певний звітний період • контроль спрямовується на ефективну діяльність компанії згідно вибраної стратегії за допомогою методу порівняння планових та фактичних показників, їх аналізу і виявлення причин відхилення

Рисунок 1.2 – Функції управління зовнішньоекономічною діяльністю

Джерело: побудовано за даними [22]

Беручи до уваги зазначені особливості, важливо використовувати відповідні методи управління для досягнення найбільш ефективної стратегії. Метод управління ЗЕД – це спосіб ведення бізнесу, який сприяє досягненню цілей підприємства компанії [20].

Методи управління ЗЕД за своїм змістом ототожнюються з основними функціями управління: контроль, планування, організація, мотивація, регулювання. Їх поділяють на три групи – економічні, адміністративні, соціальні,

кожна із яких має переваги та недоліки та відіграє певну роль на практиці за допомогою певних інструментів. (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи управління зовнішньоекономічною діяльністю

Сутність	Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Економічні методи			
система економічних важелів і заходів впливу на керовані об'єкти для досягнення поставлених цілей і забезпечення об'єднання особистих інтересів підприємства і працівників	ціни на експортовані та імпортовані товари; норми прискореної амортизації; іноземні інвестиції на території України; митний тариф та митні збори; ставки надання і одержання кредитів, ставки страхування експортних кредитів, позик	реалізують матеріальні інтереси суб'єкта у зовнішньоекономічній діяльності; заохочення ініціативи; реалізація творчого потенціалу працівників за рахунок задоволення матеріальних потреб	методи непрямой дії і вони не можуть змусити об'єкт управління діяти однозначно; залежать від створення державним органом управління фінансової чи матеріальної мотивації, що здатна вплинути на економічні вигоди суб'єктів господарювання; зниження мотивації, за рахунок незадоволення інших потреб, які знаходяться за межами матеріальної мотивації
Адміністративні методи			
перелік способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, які використовуються в організації та управлінні об'єктами з метою виконання відповідних завдань	ліцензування і квотування товарів; заборона певних видів експорту та імпорту товарів; заходи проти недобросовісної конкуренції, розгляд спорів, що виникають у процесі здійснення ЗЕД; застосування спеціальних процедур імпорту та законодавчих норм	забезпечують чіткий розподіл обов'язків, дотримання повноважень, дисципліни та правових норм; забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; в невеликих організаціях цілі можуть бути досягнуті швидко і забезпечується швидке реагування на зміни зовнішнього середовища; не вимагає великих матеріальних витрат	ініціатива та творча робота гальмуються, без ефективних стимулів до праці можуть виникнути контрстимули, керівники не зацікавлені у вдосконаленні компетентностей, тому вона знаходиться в дефіциті

Продовження таблиці 1.3

Соціально-психологічні методи			
1	2	3	4
специфічні методи впливу на особисті стосунки та взаємодію між колегами; вони базуються на роботі з моральними стимулами для перетворення адміністративних завдань у свідомі зобов'язання за допомогою використання психологічних технік	соціальні методи – засновані на специфіці взаємодії людей, культурних цінностях; психологічні причини - з метою збалансування взаємодії між співробітниками компанії та формування позитивного психологічного клімату	здіяння механізми трудового стимулювання праці, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; мінімальне залучення матеріальних витрат	відсутність стимулів, що орієнтуються на матеріальні потреби людей; результати важко передбачити

Джерело: побудовано за даними [42]

Фундаментальною ідеєю економічних методів є використання економічних важелів, таких як ціни на експортовані та імпортовані товари та послуги, митні тарифи, митні збори, ставки кредитів та іноземні інвестиції. Вони є частиною непрямого способу дії, що призводить до неоднозначної дії щодо управління об'єктом. Для організації та управління об'єктами управління використовуються адміністративні методи, за допомогою яких можна досягти поставлених завдань. Соціолого-психологічні методи спрямовані на розвиток культурних цінностей і позитивних взаємодій між працівниками.

Кожен із цих підходів є значущим, однак вибір методу управління залежить від характеру вирішуваної проблеми, а також ресурсів, якими володіє підприємство, кваліфікованих менеджерів та умов виробничого процесу. Для досягнення ефективних результатів на практиці менеджери зовнішньоекономічної діяльності використовують поєднання вищезазначених методів, оскільки ці

інструменти орієнтовані на певну вузьку частину процесу управління, що забезпечує отримання прибутку суб'єкта господарювання та розширення ЗЕД [20].

Управління ЗЕД є дуже складною роботою, особливо в умовах воєнного стану. На підприємствах, які займаються експортом та імпортом товарів, управління зовнішньою торгівлею зазвичай має дві основні форми: як невід'ємну частину внутрішньої виробничої структури, відомої як зовнішньоекономічний відділ, або як відносно автономну організацію, яка називається філією, представництвом [4].

Особливість управління ЗЕД на підприємстві залежить від його галузевої приналежності. Ефективність управління ЗЕД насамперед залежить від наявності правильної організаційної структури управління. Вона в свою чергу залежить від цілей та завдань, які поставлені перед підприємством [25].

Вибір форми організації підрозділу зовнішньоекономічної діяльності, як невід'ємної частини системи управління ЗЕД суб'єкта господарювання, визначається факторами, наведені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Фактори впливу на вибір форм організації служби зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: побудовано за даними [27]

На думку Кондратенко Н.О., Тернова І.А., Колесник Т.М. [27], для успішного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, необхідно дотримуватись пропозицій, зображених на рис. 1.4.

провести дослідження динаміки розвитку ЗЕД і проаналізувати раніше допущені помилки в управлінні ЗЕД підприємства
провести оцінку рівня й якості виконання господарюючим суб'єктом зобов'язань по контрактах з іноземними партнерами, визначити переваги та недоліки такої співпраці
постійно проводити аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності, особливо аналіз динаміки якісних показників на зовнішніх ринках
постійно проводити моніторинг використання виробничих потужностей і фінансових потоків, надходження грошових потоків за реалізацію продукції на зовнішніх ринках
своєчасно визначати сприятливі умови зовнішнього середовища для зменшення впливу ризиків ведення бізнесу на зовнішніх ринках
постійно здійснювати організаційно-економічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності експортної продукції
впроваджувати в практику управління розробку чітких, реальних, ефективних стратегій
забезпечити колегіальність управління виробничо-господарською діяльністю
забезпечити функціонування гнучкої організаційної структури управління, збуту
визначити напрями вдосконалення системи управління зовнішньоекономічними зв'язками підприємства
економічно й організаційно погоджувати управлінські рішення щодо стратегічних напрямів виробничо-господарської діяльності в цілому з управлінням ЗЕД

Рисунок 1.4 – Напрямки підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Джерело: побудовано за даними [27]

Таким чином, для досягнення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю вкрай важливо підкреслити важливість командної роботи персоналу та інтеграції зовнішньоекономічних завдань у загальну систему управління підприємством. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю є ключовим завданням і передумовою підвищення ефективності та підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

2.1 Загальна фінансово-господарська характеристика діяльності підприємства

АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» є провідним виробником упаковки для харчової промисловості та виробництва напоїв. Компанія поставляє продукцію в більш ніж 60 країн світу на 5 континентах. Діяльність підприємства заснована на якості виробленої продукції, яку забезпечують лінії провідних світових виробників.

АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» – команда фахівців з виробництва упаковки. Комплексний підхід компанії у веденні проектів передбачає розробку дизайну, пошук найбільш вдалого технологічного рішення для виробництва упаковки та її доставки замовнику.

Товариство здійснює виробництво оболонки декоративної для оформлення пляшок шампанських та ігристих вин, мюзле, етикетувальної продукції, комбінованого матеріалу, поліетиленової плівки, пакетів-вкладишів з комбінованих матеріалів, та надає послуги по перевезенню вантажів автомобільним транспортом.

Товариство було засновано 16.05.1990 та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства, зокрема згідно Господарського Кодексу, Закону України «Про акціонерні товариства». Товариство має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в банках, печатку зі своєю назвою. Історія розвитку підприємства наведена в таблиці 2.1.

Згідно з аудитом міжнародної платформи EcoVadis, АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» визнано, як надійного постачальника упаковки для відповідальних ділових операцій в таких категоріях, як захист навколишнього середовища, створення гідних умов праці, чесне ведення бізнесу і безперебійне постачання.

Таблиця 2.1 – Історія розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Рік	Подія
1990	Створення АТ «Технологія». Випуск методичного ковпачка «K2» для різних медичних ємностей
1992	Початок виробництва роз'ємів для інтегральних мікросхем ЕОМ
1995	Запуск виробництва алюмінієвих гвинтових ковпачків для напоїв
1997	Початок виробництва капсул для тихих та ігристих вин
2000	Початок виробництва самоклеючої етикетки
2004	Іноземні інвестиції призводять до створення спільного україно-польського підприємства
2007	Запуск лінії з виробництва ламінаційних матеріалів
2008	Розширення виробничих потужностей. Будівництво нового заводу «Гуала Кложерс Технологія Україна»
2010	Запуск нової лінії з виробництва плівки методом видувної екструзії
2012	Початок виробництва мюзле для ігристих вин та гнучкого пакування Bag-in-Box
2014	Залучення іноземних інвестицій та відкриття першого цеху нового заводу «Гуалапак Україна»
2016	Початок виробництва гнучкої упаковки Super Pouch
2017	Початок виробництва крану Т-Тар для пакетів Bag-in-Box та Super Pouch
2019	Запуск станції з рекуперації відпрацьованого повітря на заводі «Гуалапак Україна»
2020	Відкриття навчально-виробничого центру дуальної освіти на базі машинобудівного коледжу СумДУ

Джерело: побудовано за даними [39]

Метою діяльності товариства є одержання прибутку, задоволення потреб споживачів пакувальної продукції, реалізація соціальних та економічних інтересів його власників на основі одержаного прибутку.

Організаційно-правовою формою господарювання є Акціонерне товариство. Органами управління підприємства являються Загальні збори, Наглядова рада та Правління. Організаційно-управлінська структура підприємства наведена на рис. 2.1.

Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів. Виконавчим органом товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю, є Правління. У товаристві створено Наглядову раду, яка здійснює захист прав акціонерів, а також контролює та регулює діяльність Правління [19].

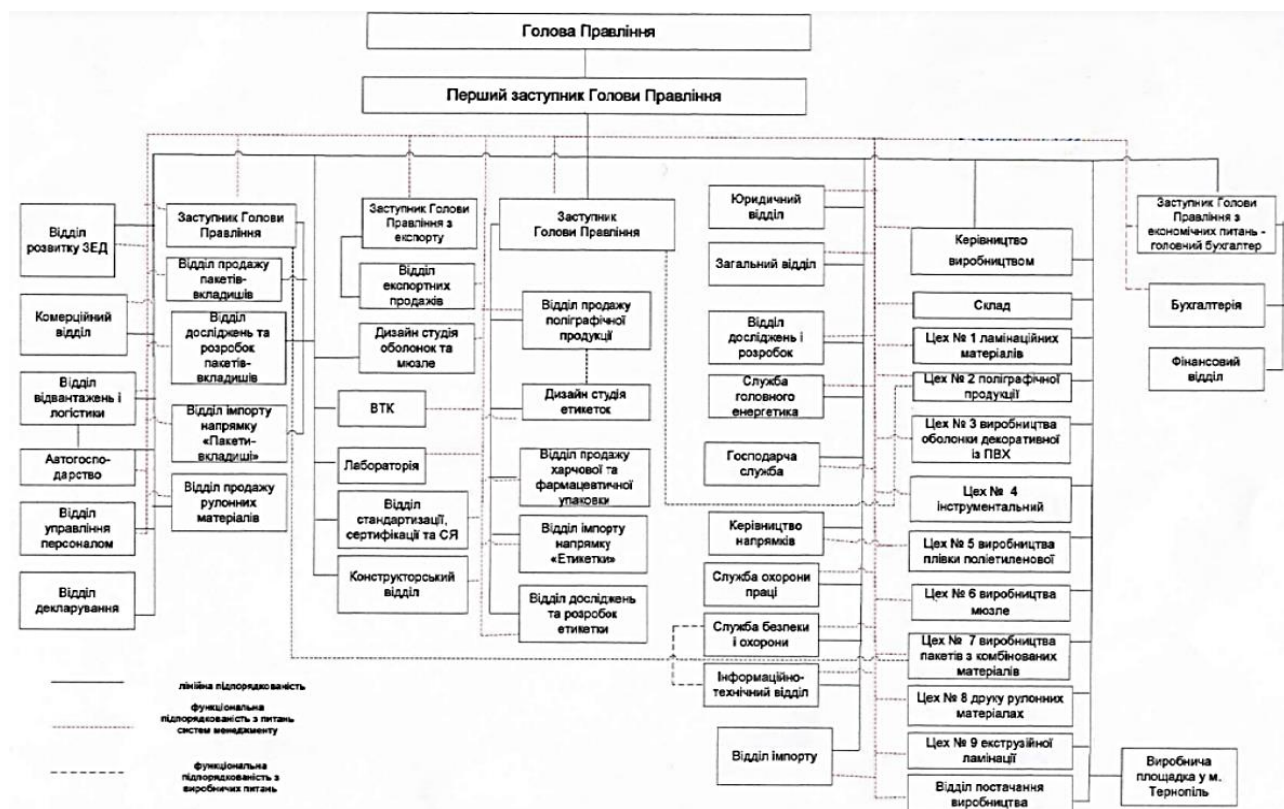


Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Джерело: побудовано за даними [19; 39]

Система менеджменту якості АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» з 2005 року сертифікована за міжнародним стандартом ISO 9001. У 2017 році компанія пройшла ресертифікаційний аудит за новою версією стандарту ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги».

У березні 2018 був пройдений сертифікаційний аудит за схемою сертифікації систем управління безпеки упаковки для продуктів харчування FSSC 22000 для виробництва пакетів-вкладишів, в тому числі асептичних і засобів для закупорювання з полімерних матеріалів, отриманих методом лиття під тиском.

Також в 2018 році АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» пройшла сертифікацію за двома новими стандартами: ISO 14001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» і ISO 45001:2018 «Системи менеджменту охорони здоров'я та забезпечення безпеки праці».

Підприємство працює на принципах комерційного розрахунку, відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Основні принципи роботи компанії наведені на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Принципи ведення діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Джерело: побудовано за даними [39]

Філософія компанії ґрунтується на побудові чесних, відкритих і довгострокових відносин з партнерами, що базується на засадах якості, орієнтації на клієнтів, постійному зростанні, інвестиціях, сталому розвитку та діловій порядності. Компанія не зупиняється на досягнутому і постійно рухається вперед.

Мета АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» в досягненні глобальних цілей сталого розвитку – це дотримання філософії компанії, яка базується на побудові довгострокових, чесних і прозорих відносин з партнерами через безперервний процес розвитку бізнесу та підтримку трьох основних напрямків: «люди – інновації та інвестиції – збереження планети» (рисунок 2.3).



ЛЮДИ – НАЙВИЩА ЦІННІСТЬ

Компанія цінує своїх співробітників та дотримується політики чесних і відкритих трудових відносин; прагне забезпечити гідні й безпечні умови праці, доступ до безперервного навчання протягом та надає можливості для кар'єрного зростання співробітників.



ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЛАНЕТИ

Скорочення викидів в атмосферу, зменшення використання пластику, сортування, переробка та утилізація відходів, а також захист біорізноманіття - ключові напрями щодо охорони довкілля. Системні інвестиції у екологічну модернізацію потужностей підприємства забезпечують надійність виробництва та досягнення вимог європейських стандартів.



ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЇ

АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» трансформує і удосконалює виробництво з метою стати стійкою до глобальних викликів. Проводиться безперервний пошук та впровадження нових рішень і технологій через інвестиції в розвиток виробничих потужностей.

Рисунок 2.3 – Основні напрями в досягненні цілей сталого розвитку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Джерело: побудовано за даними [39]

При здійсненні своєї діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» керується принципами екологічної політики, що охарактеризовані в таблиці 2.2.

Вище керівництво підприємства бере на себе відповідальність за виконання перерахованих принципів і забезпечення необхідними ресурсами [31]. Впровадження інтегрованих систем менеджменту дозволяє АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»:

- забезпечувати постійний випуск якісної і безпечної продукції, яка відповідає всім вимогам споживачів;
- зменшувати шкідливий вплив на навколишнє середовище;
- знижувати споживання енергетичних ресурсів;
- піклуватися про здоров'я і покращувати умови праці співробітників;
- демонструвати соціальну відповідальність перед суспільством.

Таблиця 2.2 – Заходи з реалізації екологічної політики АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Принципи	Заходи
при розробці нових видів продукції керуватися принципом зниження екологічного впливу	зменшення викидів в атмосферу технологічним обладнанням за рахунок установки очищення відпрацьованого повітря методом термічного окислення (дожигу). Ефективність системи очищення 98%
удосконалювати процеси системи менеджменту шляхом проведення оцінки екологічних аспектів і ризиків при організації нових виробництв	використання сучасних фільтрів в загально обмінних вентиляційних системах
виконувати моніторинг суттєвих екологічних аспектів з метою своєчасного попередження забруднення навколишнього середовища	організація і проведення лабораторних замірів викидів забруднюючих речовин в атмосферу від стаціонарних джерел
проводити навчання персоналу вимогам стандарту ISO 14001	застосування закритої системи використання води для охолодження обладнання
забезпечувати постійне зниження кількості забруднюючих речовин, які можуть потрапити в Повітря, Землю, Воду	
забезпечувати зниження кількості відходів, які не підлягають повторній переробці	
підвищувати рівень корпоративної культури на основі постійного навчання, в тому числі вимогам екологічного законодавства України та іншим обов'язковим вимогам	вторинна переробка відходів. Всі відходи, що утворюються на підприємстві, відправляються на спеціалізовані підприємства, що мають ліцензії на розміщення і переробку відходів
забезпечити постійний моніторинг задоволеності зацікавлених сторін екологічною діяльністю АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»	

Джерело: побудовано за даними [39]

Крім політики екологічної спрямованості, АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» є партнером Благодійного фонду «ТЕХНОЛОГІЯ», що свідчить про високу соціальну відповідальність компанії. В рамках діяльності Фонду основні кошти спрямовуються на ремонт дитячих лікувальних установ і покупку обладнання, фінансову підтримку дитячих будинків та інші соціальні програми.

Трудовий колектив підприємства складають фахівці, які своїми професійними навичками забезпечують ефективну роботу підприємства. Підприємство від свого імені заключає угоди, набуває майнові і немайнові права, несе обов'язки, може бути позивачем і відповідачем у суді. Середньооблікова чисельність складає 687 працівників за підсумками 2023 року (таблиця 2.3). Динаміка середньооблікової чисельності вказує на її скорочення за аналізований

період щороку, що пов'язано з низкою негативних факторів економічного середовища країни та оптимізаційних механізмів всередині компанії зокрема.

Таблиця 2.3 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього, осіб	776	751	687	687
3. Фонд оплати праці, грн.	189 451 000	222 702 000	184 077 000	215 129 000
4. Середньорічна заробітна плата 1 робітника, грн.	244 137	296 540	267 943	313 142

Джерело: побудовано за даними [19]

За даними Звіту про управління АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» [19], частка жінок у структурі персоналу товариства за підсумками 2023 р. складає 23,6% (за підсумками 2022 р. – 27%). В період дії повномасштабної війни в країні компанія продовжує забезпечувати працівників робочими місцями та виплачувати своєчасно заробітну плату та надавати матеріальну допомогу, зокрема, постраждалим від війни сім'ям загиблих. Усім мобілізованим співробітникам збережено робоче місце та продовжуються виплати заробітної плати.

Підприємство самостійно здійснює свою господарську діяльність, визначає перспективу розвитку, виходячи з кон'юнктури ринку, розпоряджається прибутком, що залишається після сплати податків та інших обов'язкових платежів.

АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» – підприємство, яке спеціалізується на виробництві закупувальних та пакувальних матеріалів (таблиця 2.4). Основними напрямками діяльності підприємства є [1]:

- виробництво шампанської капсули;
- виготовлення термозбіжного та поліамінатного ковпака;
- стандартна та сувенірна етикетка;
- комбіновані матеріали: будівельна ізоляція, кабельна продукція;
- гнучка упаковка, пакети Bag-in-Box;
- пакувальні матеріали на основі фольги;

- поліетиленова плівка: пакети Дой-пак, вологі серветки, сипучі матеріали;
- мюзле, кліше.

Таблиця 2.4 – Склад товарної пропозиції АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Широта товарного асортименту	Глибина товарного асортименту
1.Оболонка декоративна із алюмінієвої фольги	1.1. Для шампанських та ігристих вин
	1.2. Для тихих вин
	1.3. Для спиртних напоїв
2. Оболонка декоративна із ПВХ	2.1. Для олії
	2.2. Для тихих вин
	2.3. Для спиртних напоїв
3. Мюзле	3.1. Supreme
	3.2. Класік
	3.3. Скоба
	3.4. Пиво і сидр
4. Етикетка	4.1. Етикетка
5. Пакети комбіновані	5.1. Bag-in-box
	5.1. Super Pouch
6. Упаковка для харчової промисловості	6.3. Харчова упаковка
	6.2. Матеріали комбіновані
7. Плівка	7.1. Плівка поліетиленова соекструзійна для виробництва упаковки

Джерело: побудовано за даними [39]

Власне виробництво інструментів дає компанії можливість для створення продукції за індивідуальним замовленням з високим рівнем конфіденційності проектів у найкоротші терміни.

Серед основних видів продукції підприємства, найбільшу частку в обсязі реалізації займають декоративна оболонка (загалом 25,54%), пакети комбіновані (14,66%) та етикетка (13,16%) (таблиця 2.5).

За аналізований період реалізація практично всіх видів продукції зростала, незначного скорочення зазнали в 2023 році комбіновані пакети та плівка. Найбільше зростання зафіксовано в реалізації декоративної оболонки та комбінованих пакетів.

Таблиця 2.5 – Динаміка асортименту продукції АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», тис. грн.

Вид продукції	Вартість реалізованої продукції			Частка в загальному обсязі, 2023 р.
	2021р.	2022р.	2023р.	
1. Оболонка декоративна із алюмінієвої фольги	244 286,55	360 229,30	484 498,43	19,37
2. Оболонка декоративна із ПВХ	122 869,42	151 407,42	154 343,96	6,17
3. Мюзле	99 497,55	151 258,71	174 299,60	6,97
4. Етикетка	335 840,88	335 840,88	329 271,87	13,16
5. Пакети комбіновані	224 893,18	384 102,84	366 716,71	14,66
6. Упаковка	74 379,99	85 128,41	101 940,33	4,07
7. Плівка	304 964,43	395 069,11	264 637,63	10,58
Всього по підприємству	1 732 284,00	2 320 106,00	2 501 732,00	-

Джерело: побудовано за даними [39; 54]

Динаміка відпускних цін свідчить про зростання цін з кожним роком за аналізований період (таблиця 2.6). Найвищі ціни зафіксовані у 2023 році. У 2023 році відбулося найбільше зростання цін на виготовлену продукцію, що пов'язано з додатковими витратами та ризиками, пов'язаними з воєнним станом. Найбільше зростання ціни відбулося на декоративну оболонку з ПВХ (ціна зросла на 54,45%), рулонні матеріали (ціна зросла на 49,91%) та етикетку (ціна зросла на 47,47%).

Таблиця 2.6 – Середні відпускні ціни на продукцію АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зростання, %	
				2021/2020	2022/2021
1. Оболонка декоративна із алюмінієвої фольги, грн/тис. шт.	705,2	880,1	1130,3	24,80	28,43
2. Оболонка декоративна із ПВХ, грн/тис.	354,4	357,2	551,7	0,79	54,45
3. Мюзле, грн/тис. шт.	616,3	635,7	837,2	3,15	31,70
4. Етикетка, грн/тис. шт.	290	439,6	648,3	51,59	47,47
5. Пакети комбіновані, грн/тис. шт.	8305,2	9830,0	13367,3	18,36	35,98
6. Рулонні матеріали, грн/кг.	232,3	265,9	398,6	14,46	49,91
7. Плівка, грн/кг.	48,3	76,2	83,4	57,76	9,45

Джерело: побудовано за даними [39; 54]

Основні показники діяльності компанії наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні фінансово-економічні показники діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за період 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Відхилення (+,-) 2023 р. до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2156914	2071147	2395478	238564
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-1655058	-1396973	-1619893	35165
Валовий прибуток	501856	674174	775585	273729
Чистий прибуток, тис. грн.	393346	351441	533479	140133
Середньорічна вартість основних засобів підприємства, тис. грн.	738858,5	649107,5	625963	-112895,5
Необоротні активи, тис. грн.	1564727	1443923	1740142	175415
Оборотні активи, тис. грн.	1185535	1489789	1428212	242677
Власний капітал, тис. грн.	1910015	2261456	2794935	884920
Позиковий капітал, тис. грн.	840247	702546	373419	-466828

Джерело: побудовано за даними [54]

На основі розрахованих загальних показників фінансово-господарської діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» можна зробити висновок, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. спостерігається тенденція до покращення діяльності підприємства. Про це свідчить збільшення величини доходу від реалізації продукції у 2023 році порівняно з 2021 роком, а саме на 238564 тис. грн., що становить 11,06 %.

Підвищення цих показників у 2023 р. обумовлене, в першу чергу, розширенням діяльності підприємства та збільшенням поставок продукції за кордон на європейський ринок.

Що стосується собівартості продукції, то у 2023 р. порівняно з 2021 р., вона зменшилась на 35165 тис. грн. Слід зазначити, що на зменшення собівартості продукції найбільший вплив мала закупівля сировини по більш вигідному курсу.

Розмір валового прибутку також характеризується збільшенням з 501856 тис. грн. в 2021 році до 775585 тис. грн. в 2023 році, що становило 273729 тис. грн. або 54,54 %.

Чистий прибуток є показником ефективності діяльності підприємства. Цей показник в динаміці має позитивну тенденцію. У 2023 р. порівняно з 2021 р. його величина збільшилася на 140133 тис. грн. отже темпи зростання прибутку не

відповідають темпам зростання доходів від реалізації. Це пов'язано з активною компанією групи по виходу на нові європейські ринки, відкриттям нових виробництв як в Україні так і в Європі, та відповідно зростанням кількості витрат.

Також, по підсумках даних, поданих в таблиці 2.7 можна зробити висновок, що в сумі активів присутній паритет оборотних та необоротних активів підприємства в абсолютному вимірі. При цьому розмір необоротних активів у 2023 році порівняно з 2021 роком збільшився на 11,2 %, в свою чергу, оборотні активи зросли на 20,5 %.

Порівнюючи показники вартості власного та позикового капіталу, слід зазначити, що в абсолютному виразі власний капітал значно перевищує позиковий. Так, вартість власного капіталу підприємства за період 2023-2021 рр. збільшилася на 46,33 %.

Отже, в цілому за абсолютними показниками фінансово-господарського стану підприємства за 2021-2023 рр. прослідковуються позитивні тенденції щодо фінансового стану АТ «ТЕХНОЛОГІЯ». На даний момент підприємство сконцентроване на виході на нові ринки, розширення мережі продажів, що потребує додаткових виробничих потужностей. На даний момент виробництво повністю завантажено, тому підприємство має потребу розширювати базу основних засобів, що призведе в майбутньому до зростання всіх показників.

З метою оцінки балансу доцільно скласти агрегований баланс підприємства АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», що відображений у додатку А.

Розглянувши агрегований баланс АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за 2020-2023 рр., можна зробити висновки, що активи мають тенденцію до зростання. Зокрема, необоротні активи збільшились на 331343 тис. грн., а оборотні – на 654730 тис. грн. в 2023 р. порівняно з 2020 р., що значно менше за приріст необоротних активів. У розрізі необоротних активів значно зросли довгострокові фінансові інвестиції, оскільки у 2018 році розпочалося будівництво нового цеху, за допомогою котрого буде розширено існуюче виробництво, та будуть виготовлятися нові види продукції. Також в 2022 році був відкритий майданчик виробництва мюзле у

Польщі. У структурі необоротних активів довгострокові фінансові інвестиції займають 46,35%, що у кількісному вираженні – 806634 тис. грн.

Оборотні активи в основному складаються з запасів та дебіторської заборгованості. Запаси зросли за досліджуваний період у 2 рази, а дебіторська заборгованість лише на 18%, і у 2023 р. становили відповідно 523670 тис. грн. та 612029 тис. грн. Станом на 2023 рік між запасами та дебіторською заборгованістю майже існує паритет. Вони займають по 37% та 43% відповідно. Це обумовлено, специфікою роботи з клієнтами. У середньому клієнтам надаються 60 днів відстрочки платежу. А за досліджувані 5 років, компанія почала працювати з багатьма дуже великими європейськими групами. Також це і обумовило такий ріст запасів.

За даний період власний капітал збільшився на 1211874 тис. грн. та повністю фінансує необоротні активи, а також частково і оборотні активи. Власний капітал складається в основному з нерозподіленого прибутку. Він займає на 2022 рік 98,4% питомої ваги усього власного капіталу. Це пов'язано з тим що дивіденди не розподілялись за останні 5 років, а всі кошти йдуть на модернізацію виробництва.

Поточні зобов'язання за аналізований період зменшились на 114870 тис. або на 24,76%. У 2023 році було прийнято закрити всі кредити. Постачальники почали відновлювати відстрочку платежу. Зросли продажі, а відповідно зросла потреба у кількості виробленої продукції, що призводить до росту кількості сировини котру потрібно закупити у постачальників, з якими АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» працює також на відстрочці платежу.

Таким чином, зазначимо, що діяльність АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» є прибутковою. Аналіз загальноєкономічних показників господарської діяльності підприємства за період 2020-2023 рр. свідчить про стійкий розвиток товариства, що підтверджується розширенням виробничих потужностей, збільшенням обсягу виробництва та реалізації продукції, активною роботою над постійним покращенням якості своєї продукції.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства

Інформаційною базою для аналізу фінансового стану АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» виступають форми його фінансової звітності: Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства за такими основними етапами [39]: аналіз майнового стану підприємства; аналіз ліквідності підприємства; аналіз фінансової стійкості; аналіз ділової активності; аналіз рентабельності.

Темпи зростання показників чистого прибутку, чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), власного капіталу і валюти балансу наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Темпи росту валюти балансу, доходу від реалізації та чистого прибутку АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за період 2020-2023 рр.

Показник	Рік			
	2020	2021	2022	2023
Темп росту валюти балансу	119,81	126,03	107,77	106,89
Темп росту виручки від реалізації	105,21	136,79	96,02	115,66
Темп росту чистого прибутку	176,37	121,65	89,35	151,80

Джерело: побудовано за даними [54]

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить, що «золоте правило економіки» виконується в 2023 році, що характеризується зростанням прибуткової діяльності підприємства та позитивною динамікою використання капіталу в даний період. Натомість, у 2020 та 2022 році темпи зростання доходу від реалізації перевищували темпи зростання чистого прибутку в результаті вкладення грошових коштів у переоснащення підприємства та у 2020 та 2022 роках темпи зростання валюти балансу перевищували темпи зростання доходу від реалізації, що викликане неефективним використанням майнових ресурсів підприємства.

Фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від доцільності та правильності вкладення фінансових ресурсів в активи (майно). Аналіз майнового стану передбачає розрахунок показників (коефіцієнтів), які характеризують

виробничий потенціал підприємства: суму господарських засобів (валюта балансу); коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнти оновлення та вибуття основних засобів. Показники майнового стану підприємства АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за 2020-2023 рр. наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз майнового стану АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за період 2020-2023 рр.

Показник	Рік				Відхилення (+,-) 2023 р. до	
	2020	2021	2022	2023	2020 р.	2022 р.
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,48	0,54	0,62	0,60	0,12	-0,02
Коефіцієнт придатності	0,52	0,46	0,38	0,40	-0,12	0,02
Фондомісткість	0,42	0,34	0,31	0,26	-0,16	-0,05
Фондоозброєність	1614,33	1802,09	1471,90	1315,05	-299,28	-156,85

Джерело: побудовано за даними [54]

Аналіз коефіцієнту зносу показує, що даний показник лише протягом 2020 року відповідав нормативу (менше 0,5) і дорівнював 0,48.

Проаналізувавши коефіцієнт придатності основних засобів було з'ясовано, що частина основних фондів, яка є придатною для експлуатації в динаміці з 2020 по 2023 роки поступово зменшується. Проте у 2012 році 40 % основних засобів підприємства були придатними для користування, що не є позитивним моментом у його фінансово-господарській діяльності. Це показує, що підприємство не оновлює обладнання, також обладнання котре використовується на підприємстві може бути модернізовано, що і потрібно активно впроваджувати і робити кожного року.

За аналізований період фондомісткість мала тенденцію до зменшення, що свідчить про збільшення ефективності виробництва і використання основних виробничих засобів. Так у 2023 році в результаті збільшення обсягів виробленої продукції, показник дорівнював 0,26 грн., що на 0,05 грн. менше порівняно з 2020 роком. Отже це означає, що у 2023 році на одиницю виробленої продукції припадало 0,26 грн. вартості основних виробничих фондів.

В результаті зменшення кількості працівників та зменшення вартості основних фондів відбулося зростання фондоозброєності у 2023 році з 1471,90 грн.

до 1315,05 грн., що на 299,28 грн. менше ніж у 2020 році та на 156,85 грн. – ніж у 2022 році. Зменшення даного показника свідчить про зменшення вартості основних виробничих засобів та продуктивності праці. Така висока фондоозброєність створюється за рахунок специфіки обладнання. За одною машиною працює лише один оператор.

Важливим етапом при аналізі фінансового стану є ліквідність підприємства, яку визначають на основі розрахунків коефіцієнтів ліквідності. Показники, що характеризують ліквідність підприємства представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники ліквідності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за період 2020-2023 рр.

Показник	Рік				Відхилення (+,-) 2023 р. до	
	2020	2021	2022	2023	2020 р.	2022 р.
Коефіцієнт покриття	1,67	1,80	2,65	4,09	2,42	1,44
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,19	1,24	1,80	2,59	1,40	0,79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,12	0,17	0,26	0,20	0,09
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	309489	526826	927424	1079089	769600,00	151665,00

Джерело: побудовано за даними [54]

Аналізуючи дані, представлені в таблиці 2.10 можна зробити наступні висновки. За період з 2020 по 2023 роки показники ліквідності покращилися і відповідають нормативним значенням. Значення коефіцієнта покриття має тенденцію до збільшення і у 2023 році дорівнював 4,, що перевищує нормативне значення. Це свідчить про те, що товариство має неефективну структуру активів, що може призвести до зниження показників ефективності використання активів, але при цьому володіє достатніми ресурсами у розрізі оборотних активів, для погашення поточної заборгованості.

Привертає увагу той факт, що на підприємстві спостерігається збільшення коефіцієнту швидкої ліквідності, який за даний період аналізу збільшився на 0,79, при цьому його значення відповідає нормативному і у 2023 році дорівнювало 2,59. Це свідчить про наявність прогнозованих платіжних можливостей підприємства за

умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Так як підприємство активно кредитує своїх покупців за допомогою товарних кредитів, оборотність дебіторської заборгованості за рахунок цього зменшується, в такому випадку бажаним є більш високе значення даного показника (більше одиниці).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за 2020-2023 рр. збільшується і його значення перевищує нормативне. Даний показник характеризує, яку частину короткострокових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. Розмір даного показника свідчить про те, що 26 % поточних зобов'язань підприємство може виконати негайно. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, вони не генерують дохід компанії. Тому занадто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів.

Значно змінилась величина чистого оборотного капіталу за звітний період. Якщо в 2020 році його розмір дорівнював 309 489 тис. грн., то вже в 2023 р. чистий оборотний капітал дорівнював 309 489 тис. грн., що більше ніж в базовому році майже в 3 рази. Це свідчить про підвищення спроможності підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Отже, аналіз показників ліквідності свідчить про те, що підприємство має достатньо коштів, для погашення термінових зобов'язань і товариство є достатньо платоспроможним.

З метою більш детального визначення ліквідності підприємства також проводиться аналіз ліквідності балансу, згідно якого усі активи та пасиви розбиваються на групи залежно від ліквідності (тобто здатності перетворюватись у грошову форму) і терміновості. Групування активів та пасивів АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» представлено в таблиці 2.11.

Для проведення аналізу ліквідності балансу підприємства статті активів групують за ступенем ліквідності – від тих, що найбільш швидко перетворюються в грошові кошти до тих, що повільно перетворюються. Пасиви ж групують по терміновості оплати зобов'язань.

Таблиця 2.11 – Групування активів та пасивів АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за період 2021-2023 рр.

Показник	Рік			
	2020	2021	2022	2023
Активи				
Високоліквідні А1	26863	75064	88557	77173
Середньоліквідні А2	526106	737822	918264	815131
Низьколіквідні А3	220264	370325	509633	524879
Важколіквідні А4	1408799	1564727	1443923	1740142
Пасиви				
Найбільштермінові П1	238323	347194	207691	260282
Короткострокові П2	215785	273908	344706	83847
Довгострокові П3	135227	181538	140181	24296
Постійні П4	1583061	1910015	2261456	2794935

Джерело: побудовано за даними [54]

Слід зазначити, що баланс є абсолютно ліквідним, якщо одночасно виконуються наступні умови: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$. Отже проаналізувавши дані таблиці 2.5 слід відмітити, що за аналізований період баланс не є абсолютно ліквідним, оскільки повністю не виконується умова абсолютної ліквідності балансу підприємства ні в одному звітному році.

Одним з найголовніших напрямків аналізу фінансового стану є оцінка платоспроможності, яка характеризується достатньою кількістю оборотних активів підприємства для погашення своїх зобов'язань протягом року. У таблиці 2.12 наведені показники фінансової стійкості для АТ «ТЕХНОЛОГІЯ».

Таблиця 2.12 – Показники фінансової стійкості АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за період 2020-2023 рр.

Показник	Рік				Відхилення (+,-) 2023 р. до	
	2020	2021	2022	2023	2020 р.	2022 р.
Коефіцієнт автономії	0,73	0,69	0,76	0,88	0,16	0,12
Коефіцієнт фінансування	2,64	2,27	3,22	7,48	4,84	4,27
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,79	0,76	0,81	0,89	0,10	0,08
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,23	0,29	0,55	0,74	0,51	0,19
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,11	0,18	0,36	0,38	0,27	0,02

Джерело: побудовано за даними [54]

Аналіз фінансової стійкості АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» свідчить, що станом на 2023 р. частка власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність становить 88 %, що більше ніж у 2020 році на 0,12 п. Даний факт свідчить про фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

За період 2020-2023 рр. коефіцієнт фінансування збільшився на 4,27, і у 2016 р. досяг значення на рівні 7,48. Даний показник показує здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. При цьому слід зазначити про те, що за весь період аналізу значення даного показника відповідало нормативу, тобто було вище одиниці.

Коефіцієнт фінансової стійкості за проаналізований період збільшився на 0,08 п. і у 2023 році становить 0,89. Така тенденція свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про збільшення фінансової стійкості. За весь період аналізу значення даного показника відповідало нормативу, тобто було менше одиниці.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами має тенденцію до збільшення, а саме цей показник збільшився на 0,19 і на кінець 2023 року дорівнював 0,74. Така тенденція свідчить про збільшення рівня забезпеченості запасів та витрат власними оборотними коштами, проте існуючий рівень відповідає нормативним вимогам, а саме його значення повинно бути більше 0,1. Протягом 2020-2023 рр. коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився на 0,02 пункти, і станом на 2023 р. склав 0,38, що свідчить про наявність власних оборотних коштів. Тенденція до збільшення значення коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами протягом періоду, що аналізується, вказує на зниження залежності підприємства від кредиторів і підвищення спроможності товариства проводити незалежну фінансову політику.

Наступним етапом аналізу фінансового стану підприємства є аналіз показників ділової активності. Для аналізу даних показників АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» використаємо дані, що наведені в таблиці 2.13. Дані таблиці 2.13 свідчать, що коефіцієнт оборотності активів АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за звітний період має

тенденцію до збільшення і у 2023 році дорівнював 1,64, що на 0,09 в.п. більше ніж у базовому році.

Таблиця 2.13 – Аналіз ділової активності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за період 2020-2023 рр.

Показник	Рік				Відхилення (+,-) 2023 р. до	
	2020	2021	2022	2023	2020 р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності активів	2,15	2,20	1,55	1,64	-0,51	0,09
Термін оборотності активів, дні	167,31	163,48	232,51	219,26	51,95	-13,24
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,65	4,96	4,43	6,29	1,65	1,87
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	77,47	72,51	81,29	57,19	-20,27	-24,09
Фондовіддача	2,38	2,92	3,19	3,83	1,44	0,64
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,10	1,23	0,99	0,95	-0,15	-0,05

Джерело: побудовано за даними [54]

Збільшення значення даного показника характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. Відповідно термін обертання активів підприємства за 2020-2023 рр. зменшився на 13 днів, що є позитивним моментом в діяльності товариства.

Найбільш узагальнюючим показником ефективності використання основних засобів є фондовіддача. Вона характеризує обсяг реалізації продукції, яка припадає на одну грошову одиницю середньорічної вартості основних засобів. Результати проведених розрахунків демонструють збільшення даного показника в динаміці на 0,64. За період з 2020 по 2023 рік сума чистого доходу від реалізації, що припадає на одну гривню середньорічної вартості основних засобів збільшилася з 2,38 грн. до 3,83 грн.

Проте показник оборотності власного капіталу за період аналізу зменшився на 0,05. Це в свою чергу вказує на те, що підприємство не ефективно використовує власний капітал.

Отже, показники ділової активності свідчать про достатньо ефективне використання фінансових ресурсів підприємства.

З метою визначення рівня ефективності роботи підприємства, необхідно отриманий прибуток порівняти із понесеними витратами. Співвідношення прибутку із здійсненими витратами характеризує таке поняття, як рентабельність. У найширшому розумінні рентабельність означає доходність або прибутковість виробництва і реалізації всієї продукції, чи окремих її видів, дохідність підприємств. Рентабельність безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку і є відносним показником, тобто це рівень прибутковості, що вимірюється у відсотках.

Показники рентабельності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за 2020-2023 рр. наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз рентабельності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за період 2020-2023 рр.

Показник	Рік				Відхилення (+,-) 2023 р. до	
	2020	2021	2022	2023	2020 р.	2022 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	0,11	0,11	0,08	0,12	0,01	0,03
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,23	0,23	0,17	0,21	-0,01	0,04
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,21	0,18	0,17	0,22	0,02	0,05
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,28	0,24	0,25	0,33	0,05	0,08

Джерело: побудовано за даними [54]

Дані таблиці 2.14 свідчать, що всі коефіцієнти рентабельності мають тенденцію до збільшення, окрім коефіцієнту рентабельності власного капіталу. Так, коефіцієнт рентабельності активів, що характеризує ефективність використання активів підприємства, збільшився з 0,01 до 0,12 за аналізований період, що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства на фоні постійного зростання розміру активів. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу зменшився на 0,01 протягом всього періоду, що свідчить про падіння ефективності використання власних фінансових ресурсів і також на фоні нарощення обсягу власного капіталу на товаристві. Тенденція до росту спостерігається і у коефіцієнта рентабельності діяльності, який збільшився з 0,21 в 2020 р. до 0,22 в 2023 р. Це свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Позитивною є тенденція щодо збільшення коефіцієнта рентабельності продукції, яка свідчить, що за аналізований період на одну гривню затрат, вкладених для її виробництва, сума отриманого прибутку товариства збільшилася на 5 %, тобто підвищилася прибутковість основної діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ».

Таким чином, діяльність підприємства є прибутковою, всі показники фінансового стану відповідають нормативним значенням, окрім коефіцієнта абсолютної ліквідності. Отже, можна зробити висновок, що фінансовий стан АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за період 2020-2023 рр. є задовільним та підприємство з кожним роком покращує його.

2.3 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах військового стану

За останні роки світова економіка зазнала глобальних змін, що призвело до збільшення невизначеності, турбулентності середовища, де здійснюють діяльність вітчизняні підприємства та безпосередньо зовнішньоекономічні операції, включаючи формування планів та проектів виходу на нових зовнішніх партнерів з метою налагодження співпраці та укладання перспективних угод. Окрім серйозних змін на світових ринках, ситуація у внутрішній економічній системі України також є серйозною та надзвичайно складною.

Погіршення зовнішньоекономічної кон'юнктури України внаслідок військової агресії докорінно змінило економічний простір, у якому працюють вітчизняні підприємства, що потребує пошуку інноваційних шляхів управління її зовнішньоекономічною діяльністю з метою відродження підприємств та забезпечення перспективного розвитку в майбутньому.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України з урахуванням воєнних подій повинно бути основною ціллю для забезпечення їх конкурентоспроможності при експорті та можливості стабільного співробітництва з міжнародними контрагентами.

Більша частина продукції, що виготовляється АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», відправляється на експорт. Підприємство експортує в 63 країни світу. Основні іноземні клієнти знаходяться у Великій Британії, Іспанії, Італії, Литві, Казахстані, Румунії, Польщі, Вірменії, Грузії, Молдові, Німеччині, Угорщині. Налагоджені логістичні потоки, очищення вантажу від митного збору, склад готової продукції в Європі, можливість комбінованих поставок, власний автопарк – все це дозволяє виконувати доставку вантажу в найбільш короткі терміни.

Оскільки компанія загалом працює на експорт, вона має декілька відділів зовнішньоекономічної діяльності, кожен з яких сфокусований на певний вид продукції, що допомагає більш якісно обирати стратегію позиціонування конкретної продукції на відповідному ринку та фокусуватися на особливостях ринків.

Для виробничих потреб АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» купує сировину у закордонних постачальників, найбільші серед яких знаходяться територіально в Китаї, Румунії та Сербії (таблиця 2.15). Крім того, компанія користується і послугами українських компаній, серед яких найбільшим є постачання гофротари через Київський КПК.

Таблиця 2.15 – Постачальники АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» в 2023 р.

№	Постачальник	Місце знаходження	Назва	Обсяг, тон
1	Columbit	Китай	Алюмінієва фольга	1600
2	Caltec	Італія	Плівка ПВХ	300
3	Kleckner	Німеччина	Гранулят	800
4	Sinofoil	Сербія	Алюмінієва фольга	960
5	Kurz	Німеччина	Фольга для гарячого тиснення	50
6	Calmado	Румунія	Проволока	1500
7	Київський КПК	Україна	Гофротара	500

Джерело: побудовано за даними [39; 54]

Діяльність підприємства АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» сфокусована на міжнародні ринки збуту, про що свідчить зростання частки експорту компанії з кожним роком (таблиця 2.16). Починаючи з 2021 року експорт компанії на міжнародні ринки зайняв більше половини всієї реалізації і в подальшому ця частка зростає, що свідчить про глобальні перспективи виходу товариства на міжнародні ринки. За підсумками 2023 року, не зважаючи на обмеження та ризики, пов'язані з воєнним

станом, підприємства успішно здійснює інтегрованість на міжнародні ринки, адже обсяги реалізованої продукції товариства зросли, частка експорту так само зросла і склала 62,2%.

Таблиця 2.16 – Частка експорту в загальному обсязі реалізації АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Роки	Вартість реалізованої продукції, тис. грн.,	в т.ч. експорт	
		тис. грн	%
2021 р.	1 732 284,00	840 157,74	48,5
2022 р.	2 320 106,00	1 231 976,286	53,1
2023 р.	2 501 732,00	1 556 077,304	62,2

Джерело: побудовано за даними [54]

Нижче в таблиці 2.17 наведені обсяги реалізації продукції підприємства з розподілом на найбільших 10 країн. Як бачимо з таблиці, серед розглянутих 10 країн, які найбільше користуються послугами підприємства, більшість з них збільшують свої замовлення, адже обсяги реалізації зростають. Проте, з початком воєнного стану в Україні, обсяги реалізації скоротилися до Грузії, Казахстану, Азербайджану через ускладнення в логістичних шляхах, тепер поставки повинні проходити через транзитні країни, такі як Туреччина, Ліван, а це в свою чергу призводить до подорожчання транспортних затрат, тому продукція підприємства вже не є конкуруючою через високі ціни реалізації.

Таблиця 2.17 – Обсяги реалізації продукції АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», тис. грн.

Країна, куди реалізується продукція	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Частка в загальному обсязі на 2023 р.
Італія	62 282,44	99 651,91	151 470,91	6,05
Іспанія	110 605,82	117 242,17	128 966,39	5,16
Франція	24 085,73	57 045,16	108 385,82	4,33
Німеччина	44 994,00	58 402,22	86 435,29	3,46
Великобританія	48 691,51	60 864,38	82 532,11	3,30
Грузія	76 924,12	97 693,63	78 154,91	3,12
Казахстан	67 038,79	75 753,83	46 967,38	1,88
Азербайджан	72 125,37	86 550,45	34 620,18	1,38
Угорщина	23 345,26	24 839,35	25 485,18	1,02
Бельгія	21 209,04	21 745,62	23 485,28	0,94
Загальний обсяг	1 732 284,00	2 320 106,00	2 501 732,00	-

Джерело: побудовано за даними [19; 39; 54]

Найбільшу частку серед країн реалізації продукції підприємства за підсумками 2023 року займає Італія (6,05% від загального обсягу реалізації), Іспанія (5,16%) та Франція (4,33%).

Ці ринки є ключовими для постачання продукції, що виробляє підприємство, оскільки генерують виробництва 70% вина у світі. За аналізований період постачання в ці країни зростали щороку, а на початок такого складного військового періоду в країні обсяги реалізації в ці країни зросли ще більше.

Одним з шляхів нарощування продажів в ключових регіонах є відкриття локальних офісів та виробництв.

АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» є материнською компанією TECHNOLOGIA GROUP, що включає в себе філії та виробництва в різних країнах (рисунок 2.4). Відкриття нових офісів продажів та виробництв в інших країнах – це важливий крок у стратегії побудови міцних партнерських відносин завдяки місцевій присутності. Кожна філія підтримує традиції та цінності групи компаній, гарантуючи відмінну якість продукції та надання виняткового обслуговування клієнтам.



Рисунок 2.4 – Офіси TECHNOLOGIA GROUP в інших країнах

Джерело: побудовано за даними [39]

Нижче в таблиці 2.18 наведені основні компанії, які купують продукцію підприємства, та країни їх походження. Мережа продажів складається як із прямих контрактів так і продажі через дистриб'юторів. Стратегія співпраці через дистриб'юторів особливо може бути актуальних для нових, відносно невеликих

ринків, у випадках коли відкриття власного представництва економічно не доцільне, а компанії дистриб'ютори займаються постачання не лише продукції АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», а й супутніми для індустрії продуктами: пляшка, корка і т.д.

Таблиця 2.18 – Канали збуту АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

№ п/п	Назва підприємства	Місце знаходження
1	Fratelli Martini	Італія
2	Magus (дистриб'ютор)	Італія
3	TEO Italy	Італія
4	Cavashill (дистриб'ютор)	Іспанія
5	Cavefer (дистриб'ютор)	Іспанія
6	GCF Group	Франція
7	Pernod Ricard	Франція
8	Henkell Group	Німеччина
9	Radeberger Group	Німеччина
10	TEO UK packaging	Великобританія
11	KAKHETIAN TRADITIONAL WINEMAKING	Грузія
12	Askanelli Brothers	Грузія
13	LLC «Azgranata»	Азербайджан

Джерело: систематизовано автором

Компанія підтримує ділові відносини з багатьма відомими брендами, є постачальником продукції для таких компаній, як Henkell, Kakhetian Traditional Winemaking, Fratelli Martini та багато інших.

Витрати та оптимізація їх рівня на одиницю продукції є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства, і водночас – підвищення його конкурентоспроможності. Як бачимо з таблиці 2.19, за досліджуваний період загальні витрати підприємства щороку зростають. За підсумками 2023 року загальний обсяг витрат підприємства зріс на 114,2 млн. грн. в порівнянні з 2021 роком і склав 2 264 млн. грн.

Таблиця 2.19 – Обсяг витрат на збут та їх частка в загальних витратах АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Роки	Загальні витрати, тис. грн	в т.ч. витрати на збут	
		тис. грн	%
2021 р.	1 419 634	110 197	7,7
2022 р.	2 150 534	166 608	7,8
2023 р.	2 264 769	214 463	9,4

Джерело: побудовано за даними [54]

Особливу увагу слід приділити витратам на збут. Витрати на збут – це різноманітні витрати, пов'язані з реалізацією продукції [53]: утримання підрозділів, зайнятих збутом; витрати на дослідження ринку, рекламу; гарантійне обслуговування продукції, її транспортування, пакування на складах і т.п. Динаміка змін витрат на збут так само прямує до зростання щороку за досліджуваний період, що відповідає загальній динаміці зростання об'ємів підприємства.

При управлінні витратами на збут слід ураховувати також їх частку у загальній сумі витрат. Так, бачимо, що частка витрат на збут у загальних витратах підприємства зростає, найбільший зріст зафіксовано у 2023 році, коли частка збільшилась на 1,6% до частки 9,4% від загального обсягу витрат. Це пов'язано насамперед з ростом частки витрат саме на транспортування продукції, що в свою чергу пов'язано зі зростанням вартості наземного транспортування, віддаленістю портів та аеропортів, що вимагає додаткових витрат на доставку продукції до складів перевантаження продукції та подальшу організацію доставки.

Попри поточні складнощі, компанія спрямовує свої зусилля для розширення діяльності в Україні та закордоном шляхом розширення діючих угод з поточним клієнтами та залучення нових компаній (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 – Характеристика використання основних комунікаційних засобів

Захід	Характеристика
Участь у виставках	Основа маркетингового підходу
Особисті візити до діючих клієнтів і перспективних	Компанія приділяє велику увагу особистим візитам до існуючих і потенційних клієнтів
Запрошення на відвідування виробничих потужностей	Компанія регулярно запрошує діючих клієнтів і потенційних клієнтів на свій завод у Сумах
Національні комерційні консультанти	Компанія створила систему комерційних консультантів

Джерело: систематизовано автором

Technologia Group невпинно розвивається на міжнародній арені, збільшуючи обсяги присутності компанії на міжнародній арені збільшується і кількість конкурентів. Серед вітчизняних підприємств, у компанії немає конкурентів, АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» надає дуже широкий спектр послуг, тому основні конкуренти у

компанії є закордоном. Тим паче, що основний напрямок продажів компанії прямує саме на експорт. Серед основних конкурентів підприємства являються Firstline, Sparflex, Intercap, Watzke, Relvas, Ramondin (таблиця 2.21).

Таблиця 2.21 – Основні конкуренти АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Назва	Місце знаходження
Firstline	Молдова
Sparflex	Іспанія
Intercap	Італія
Watzke	Угорщина
Relvas	Португалія
Ramondin	Португалія

Джерело: побудовано за даними [39]

Ключовим фактором, що впливає на середовище, де підприємство здійснює свою діяльність, є військова агресія з року росії. Військові дії на території України та непередбачуваний вплив від них призвели до існування суттєвої невизначеності для діяльності в майбутньому. Керівництво Товариства розглянуло різні сценарії, пов'язані з наслідками військового вторгнення, і дійшло висновку, що група зможе продовжувати безперервну діяльність, насамперед завдяки заздалегідь прийнятим стратегічним рішенням про концентрацію діяльності компанії на експорт та агресивний вихід на нові стратегічні ринки.

Отже, АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» – компанія, в якій експорт на міжнародні ринки превалює над вітчизняним ринком, тому подальший розвиток ЗЕД є стратегічним завданням управління та адміністрування. Підприємство має успішний досвід виходу на нові, стратегічні ринки, створення широкої мережі продажів через дистриб'юторів, власні представництва та через співпрацю з великими клієнтами напряму.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

3.1 Проблеми забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах сучасних економічних відносин

Виклики, з якими стикаються вітчизняні підприємництва в сучасну епоху, не мають собі рівних за всю тридцятилітню історію українського бізнесу. Проте саме підприємництво має стати рушійною силою подолання негативних економічних процесів і сприяння сталому розвитку суспільства. Воно відіграє вирішальну роль у забезпеченні зайнятості, запобіганні безробіттю та створенні нових робочих місць [43]. Зважаючи на євроінтеграційну спрямованість України, одним з перспективних напрямків є експорт вітчизняних товарів і послуг. На жаль, триваюча війна з росією та пандемія Covid-19 ускладнили труднощі, з якими стикається бізнес [2]. У зв'язку з цим для вітчизняних підприємств вкрай важливо вчасно та актуально застосовувати ефективні методи прийняття рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності.

Незважаючи на багаті ресурси та високоосвічену робочу силу, останнім часом в Україні спостерігається повільне економічне зростання. Економічний розвиток країни значною мірою залежить від її зовнішньоекономічної діяльності, яка має потенціал для сприятливих перетворень в її економіці. Тим не менш, відсутність ефективних стратегій сприяння зовнішній торгівлі та інвестиціям може призвести до залежності від конкретних іноземних партнерів і перешкодити сталому економічному розвитку України [38].

Аналізуючи показники зовнішньоекономічної діяльності України бачимо, що вітчизняна економіка значно відстає від розвинених країн, що в першу чергу зумовлено воєнним станом, проте передумовлено і складнощами, що мали місце до військової агресії РФ, а саме сировинною орієнтацією експорту, законодавчими,

економічними та іншими перешкодами, що гальмують шлях до міжнародної інтеграції (таблиця 3.1). Це також є причиною низької привабливості українських підприємств для закордонних інвестицій.

Таблиця 3.1 – Основні показники зовнішньоекономічної діяльності України та інших розвинутих країн світу (станом на 2022 р.)

	Обсяг експорту, млрд. дол.	Обсяг імпорту, млрд. дол.	Населення, млн. осіб	Експорт на одну особу населення, тис. дол.	Імпорт на одну особу населення, тис. дол.	Сальдо зовнішньої торгівлі, млрд. дол.
Україна	57,517	83,254	43,306	1,328	1,922	-25,737
Польща	434,008	421,226	37,991	11,424	11,088	12,782
Литва	61,444	62,853	2,655	23,143	23,673	-1,409
Румунія	129,286	149,209	18,326	7,055	8,142	-19,923
Великобританія	1024	1112	68,138	15,028	16,320	-88
Німеччина	2060	1973	84,220	24,460	23,427	87
Франція	1013	1103	68,521	14,784	16,097	-90

Джерело: побудовано за даними «The World Factbook» [59].

З таблиці 3.1 бачимо, що об'єми імпорту та експорту в Україні значно поступаються іншим країнам, про що свідчить показник експорту та імпорту на одну особу населення. Так, станом на 2022 рік обсяг експорту України на одну особу становив 1,328 тис. дол. США, а імпорту – 1,922 тис. дол. США за рік, при цьому в цей же час у Польщі дані показники склали 11,424 та 11,088 тис. дол. США, а у Румунії – 7,055 та 8,142 тис. дол. США. Серед досліджуваних країн позитивне значення сальдо зовнішньоекономічної торгівлі мали Німеччина (+87 млрд. дол. США) та Польща (+12,782 млрд. дол. США). За підсумками 2022 року в Україні сальдо зовнішньої торгівлі має від'ємний показник і складає -25,737 млрд. дол. США.

З наведених даних видно, що зовнішньоекономічна діяльність України нині функціонує на низькому рівні. Це свідчить про нагальну потребу в негайних діях для активізації зовнішньоекономічної діяльності в усіх секторах.

Значною проблемою, з якою стикається Україна у своїй зовнішньоекономічній діяльності, є негативне сальдо торговельного балансу, що означає дисбаланс між кількістю імпортованих та експортованих товарів і послуг.

Ця несприятлива ситуація підкреслює той факт, що Україна імпортує більше, ніж експортує, що негативно впливає на стабільність національної економіки. Ще однією важливою проблемою для України є структура імпорту та експорту. Незважаючи на велику кількість природних ресурсів, країна переважно експортує їх у сирому вигляді через недостатній розвиток внутрішнього виробництва. У результаті Україна не може максимізувати вартість своїх ресурсів і натомість покладається на імпорт готової продукції з інших країн. Ця залежність від експорту сировини ставить під загрозу економічну стабільність країни, оскільки вона стає вразливою до коливань на світовому ринку [39].

Основним напрямком економіки України є експорт сировини та напівфабрикатів. Однак це підкреслює невикористаний потенціал для зростання та розвитку виробництва та переробки всередині країни. Сприяючи розвитку цих галузей, Україна може створити більшу кількість добре оплачуваних робочих місць, зменшити залежність від зовнішніх ринків і підвищити загальну економічну стабільність країни. Крім того, участь у переробці сировини на місці має додаткову перевагу у вигляді збільшення її вартості, тим самим посилюючи приплив іноземної валюти в країну.

Отже, для того, щоб гарантувати довгострокове економічне зростання країни, стає обов'язковим посилення виробництва та переробки сировини на місці.

Економіка країни значною мірою залежить від імпортних мінеральних продуктів, зокрема паливних ресурсів. Будь-яке підвищення цін або перебої в постачанні можуть мати згубні наслідки для економіки. Отже, ключовою стратегічною метою для країни є зменшення залежності від імпортних товарів шляхом збільшення внутрішнього виробництва та вивчення альтернативних джерел енергії. Імпорт машин і обладнання є другою за значимістю категорією товарів для країни, що вказує на зосередженість на розвитку місцевих виробничих можливостей та допоміжної інфраструктури. Однак це також свідчить про те, що вітчизняним виробникам може бути важко задовольнити попит на ці товари [38].

Структура імпорту країни виявляє залежність від імпортних товарів, що вказує на недоліки внутрішнього виробництва. Однак це також сприяє міжнародній

торгівлі та надає споживачам доступ до широкого асортименту продуктів і послуг. Це може бути вигідно, оскільки сприяє диверсифікації та пропонує споживачам більше можливостей. Тим не менш, якщо ціни на імпорتنі товари зростають або виникають проблеми з їх доступністю, залежність від імпорту може мати згубні наслідки для економіки країни. Таким чином, надзвичайно важливо сприяти внутрішньому виробництву та підтримувати інфраструктуру для забезпечення диверсифікованого постачання товарів і послуг.

Зовнішньоекономічна діяльність України стикається з проблемою в залежності від експорту сировини. Це призводить до низької доданої вартості експортованих товарів і вразливості до коливань світових ринкових цін. Крім того, недостатній розвиток вітчизняної економіки сприяє збільшенню залежності від імпортних товарів і послуг, особливо в технологічному плані. Щоб досягти позитивного торгового балансу, Україна має зменшити свою залежність від імпортних енергоресурсів, які наразі складають понад 20% її імпорту. Ми маємо зосередитися на розвитку власних виробничих можливостей шляхом аналізу структури імпорту та заміни іноземних аналогів вітчизняними альтернативами, коли це можливо. Крім того, країна має надати пріоритет розвитку своєї переробної промисловості, щоб забезпечити можливість експорту несировинних матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції [38].

Крім того, діючи в Україні система регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств вимагає удосконалення нормативної бази, яка має відповідати вимогам сьогодення та забезпечувати вільне переміщення товарів підприємств на зовнішньому ринку; створення сприятливих умов для учасників зовнішньоекономічної діяльності [20].

Для ефективного ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідно вирішити кілька важливих моментів, пов'язаних з митним контролем та оформленням. Це, зокрема, визначення точного місця та часу перетину митного кордону, а також конкретних місць та часу проведення процедур митного контролю та оформлення. Крім того, учасники зовнішньоекономічної діяльності повинні повідомити відповідні органи про свої наміри здійснити імпортні чи

експортні операції із зазначенням відповідного часу, місця та способу доставки. Крім того, необхідно належним чином оприбуткувати та пред'явити митному органу товари та транспортні засоби разом із необхідною документацією. І, нарешті, серед інших вимог є конкретні процедури взяття товарів і транспортних засобів під митний контроль, а також розміщення їх на складах тимчасового зберігання [34].

Проблеми, пов'язані з управлінням ЗЕД, численні, і всі вони різною мірою залежать від основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які перешкоджають розвитку ЗЕД місцевих підприємств. Перешкоди, з якими стикаються українські підприємства у своєму розвитку, охоплюють фактори, наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Чинники впливу на забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств України

Чинники	Характеристика
Зовнішні чинники	
Нестабільна політична ситуація	Політична нестабільність, високий рівень корупції та недовіра до органів влади створюють невизначеність і ризики для бізнес-середовища.
Інфляційні процеси та коливання валютного курсу.	Нестабільність в економіці, обумовлена інфляційними процесами та коливанням валютного курсу, ускладнює планування та прогнозування фінансових показників.
Недосконалість і нестабільність законодавства	Відсутність належної стабільності та зрозумілості в законодавстві, зокрема у сферах митної та зовнішньоекономічної діяльності, створює невизначеність для підприємств.
Брак уваги держави до розвитку високотехнологічних галузей промисловості	Спричиняє нераціональну структуру експорту і малоперспективну модель міжнародної спеціалізації України.
Внутрішні чинники	
Техніко-технологічні обмеження	Багато підприємств стикаються із високим ступенем зносу основних засобів та використанням застарілого обладнання. Це обмежує їхню можливість швидко реагувати на зміни в запитах споживачів на зовнішніх ринках, ускладнює оновлення асортименту продукції та підвищення її якості.
Необхідність у фінансових та інвестиційних ресурсах	Стає обмежувальним фактором для швидкої адаптації до коливань кон'юнктури зовнішньоекономічних ринків. Високі витрати на виробництво призводять до низької рентабельності та прибутковості зовнішньоекономічної діяльності.
Недостатня увага до процесу управління ЗЕД підприємств	Призводить до низької ефективності менеджменту в цій сфері. Відсутність стратегічних і маркетингових підходів управління стає суттєвою проблемою.

Продовження таблиці 3.2

Недостатність уваги до підбору та мотивації персоналу є важливою проблемою	Відсутність досвіду працівників у просуванні продукції на зовнішніх ринках обмежує здатність визначити конкурентні переваги та сфокусуватися на них.
--	--

Джерело: побудовано за даними [30; 49; 52]

Ці фактори згубно впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств, ускладнюють їх вихід на міжнародний ринок і загострюють труднощі в досягненні економічних цілей.

Розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу, спрямованого на покращення бізнес-клімату та створення сприятливого середовища для розвитку підприємств. Спрямованість на підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства може сприяти подоланню цих внутрішніх та зовнішніх викликів [30].

Основними чинниками, які негативно впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств на сучасному етапі у зв'язку з воєнним станом в країні є наступні наведені на рис. 3.1.

Результатом дії цих факторів є втрата частини доходів виробниками продукції та збільшення ціни цієї продукції як всередині країни, так і на світовому ринку. Це приводить до зниження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку, оскільки за умов зростання витрат на логістику, зміни географії експорту досить складно утримувати високі конкурентні позиції.

Для організації зовнішньоекономічної діяльності підприємство має [20]: провести маркетингові дослідження на зовнішньому ринку, обрати цільовий ринок збуту, відшукати іноземних партнерів, провести переговори з іноземними партнерами, укласти угоди (контракти), оформити митне оформлення товарів, здійснити експортні операції.

На жаль, говорити про повне відновлення українського бізнесу немає можливості через масу проблем, викликаних війною, навіть для підприємств, які працюють у відносно безпечних регіонах [42].

Вразливість логістичної інфраструктури, яка розміщена поблизу районів, де ведуться активні бойові дії	у результаті активних воєнних дій у північних та східних регіонах України, багато підприємств змушені були перемістити своє виробництво та складські приміщення у західні області України, де зіткнулися з територіальними проблемами та складнощами розміщення цих об'єктів
Нестабільність (у багатьох випадках збільшення) вартості доставки продукції через небезпеку шляхів	логістика всередині країни також ускладнилася через наявність блокпостів, руйнування мостів, небезпечністю доріг через їх мінування, ризики нових атак тощо
Збільшення термінів доставки продукції через порушення звичних логістичних ланцюгів	виробники після початку воєнних дій зіткнулися з великими проблемами, пов'язаними із можливостями реалізації своєї продукції; є необхідність швидкої реалізації продукції, оскільки накопичення її на складі може привести до втрати під час воєнних дій
Закупівля імпортованих товарів	зменшилась кількість постачальників, асортимент товарів та збільшилось навантаження на залізничний транспорт у зв'язку із блокуванням морських портів
Нестача автотранспорту та працівників	саме на автомобільний транспорт збільшилося навантаження через неможливість задіяти інші шляхи сполучення та його більшу мобільність
Простої	через низьку сполучну здатність транспортних шляхів усіх видів, включаючи морський
Зростання вартості перевезень продукції	через подорожчання пального та збільшення витрат на страхування також викликає зменшення рівня доходності підприємств
Низька оперативність роботи іноземних партнерів	при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності на різних етапах (експедиторів, логістів, контейнерних ліній, терміналів, митників та контролерів)

Рисунок 3.1. – Проблеми забезпечення ефективності ЗЕД в сучасних умовах

Джерело: побудовано за даними [5]

Ці проблеми включають значну втрату персоналу, затримку доставки основних ресурсів і продуктів, підвищення цін, відтік клієнтів і зниження фінансової стабільності клієнтів, що залишилися [42].

Проте, вітчизняне підприємництво є основою для зміцнення та відбудови економіки України. Отже, доцільно розробляти стратегії післявоєнного відновлення, які враховують потенціал зовнішньоторговельної діяльності [17].

Для протидії негативному впливу різноманітних факторів на зовнішньоекономічну діяльність малого та середнього бізнесу можна реалізувати декілька ключових антикризових заходів [29]:

- зменшення державного втручання;

- усунення адміністративних перешкод у веденні бізнесу;
- боротьба з корупцією;
- модернізацію податкової системи шляхом запровадження системи раціонального оподаткування;
- спрощення податкового адміністрування;
- забезпечення своєчасного відшкодування ПДВ, зменшення навантаження на фонд оплати праці, шляхом зменшення частки ЄСВ;
- підвищення доступності фінансування для суб'єктів малого та середнього бізнесу розширення можливостей зовнішньоекономічної діяльності в нефінансовому секторі;
- розширення можливостей зовнішньоекономічної діяльності;
- підвищення рівня цифровізації;
- збільшення обсягів електронної комерції;
- запуск і популяризація державних онлайн-платформ.

Для вирішення проблем управління організації ЗЕД українських підприємств можна запропонувати наступні кроки, що наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Заходи вирішення проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Заходи	Характеристика
підвищення технічного рівня підприємств	дасть змогу підвищити якість продукції і конкурентоздатність вітчизняних підприємств на міжнародних ринках
впровадження нових ресурсо- та енергозберігаючих технологій	повинно враховуватися при плануванні всієї господарської діяльності підприємств та при плануванні та управлінні ЗЕД підприємств зокрема
залучення до управління ЗЕД висококваліфікованих фахівців	правильний вибір форм та методів проведення ЗЕД та механізму регулювання та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах
комплексні внутрішні завдання	формування оптимальної структури управління; координація управління ЗЕД з іншими видами діяльності підприємства на внутрішньому ринку; розробка стратегічних напрямків зовнішньоекономічної діяльності; облік і контроль ефективності зовнішньоекономічних операцій, інформаційне забезпечення рішень в сфері зовнішньоекономічних відносин з іноземними партнерами

Джерело: побудовано за даними [49]

Для успішного залучення вітчизняного бізнесу до зовнішньоекономічної діяльності вкрай важливо зосередитися на кількох ключових аспектах. Це, зокрема, зміцнення необхідної інфраструктури, кадрове забезпечення, залучення іноземних інвестицій, доступ до інформаційних ресурсів і мереж, аналіз і прогнозування поточного стану, тенденцій і перспектив зовнішньоекономічної діяльності, активна участь у міжнародних проектах, залучення цінного іноземного досвіду. Не менш важливим є впорядкування процедур експортно-імпортних операцій, оптимізація діяльності та сприяння ефективній координації між контролюючими та митними органами. Крім того, вкрай необхідно розвивати ефективні торговельні та транспортні коридори, вдосконалювати процес отримання дозволів та інших необхідних документів, вирішувати інші актуальні питання [45].

Для того, щоб ефективно займатися зовнішньоекономічною діяльністю, вкрай важливо вирішувати та управляти різними ризиками та загрозами, які можуть виникнути. Це передбачає впровадження інструментів управління ризиками, які визначають джерела цих ризиків, оцінюють їхній вплив і розробляють альтернативні підходи до їх мінімізації та усунення [26]. Крім того, активізації зовнішньоекономічної діяльності може сприяти налагодження державно-приватного партнерства, використання консалтингових послуг та оптимальне використання ресурсів. Це також передбачає підвищення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств і територій [16], а також використання систем інтернет-розрахунків, електронних грошей та онлайн-сервісів для полегшення взаємодії між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.

Заходи, наведені в таблиці 3.4, передбачають комплексний набір напрямків, спрямованих на вдосконалення інструментарію для активізації зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Таблиця 3.4 – Напрями активізації зовнішньоекономічної діяльності в Україні

Сфера	Аналіз
Адміністративно-правова	вдосконалення вітчизняної нормативно-правової бази, гармонізація її зі світовими нормами і стандартами, підвищення рівня правової захищеності суб'єктів зовнішньоекономічних відносин

Продовження таблиці 3.4

Інвестиційна	підвищення привабливості вітчизняних суб'єктів господарювання для вітчизняних та зарубіжних інвесторів, забезпечення гарантій для іноземних інвесторів на державному рівні, сприяння диверсифікації джерел залучення інвестицій та оптимізації їх використання
Організаційно-економічна	стабілізація економічної ситуації в державі, підвищення рівня економічного розвитку на інноваційних засадах, рівня та якості життя населення в цілому, організаційно-консультативна підтримка суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на всіх етапах її здійснення
	розробка механізму управління, системна розробка механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю для підтримки стратегічних цілей, застосування інструментів маркетингових досліджень та стратегічного формування структури управління
Фінансово-кредитна	кредитні пільги для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, залучення кредитів для фінансування спільної діяльності у пріоритетних для держави галузях економіки
Сфера фіскального регулювання	оптимізація системи оподаткування зовнішньоекономічних операцій, застосування системи спеціальних знижок, обґрунтована диференціація ставок митних тарифів, звільнення від мита певних видів високотехнологічної продукції
Інноваційна	розвиток національної інноваційної системи та інноваційної інфраструктури, запровадження інновацій не лише у виробничій, але й у соціальній сфері, сприяння розвитку інноваційних екосистем та формуванню інноваційно-інтегрованих структур різних типів
	сприяння формуванню інноваційного середовища для розвитку науково-технічного потенціалу підприємств, модернізація виробництва та інновації, здійснення заходів з упровадження сучасних технологій та новаторських процесів, сприяння розвитку наукового напрямку на підприємствах для постійного поліпшення продукції
Виробничо-технологічна	сприяння підвищенню техніко-технологічного виробництва, придбання інноваційних технологій та обладнання, виробництву високотехнологічних видів продукції
	створення сприятливих умов для розширення виробничого потенціалу, заохочення впровадження сучасних технологій і модернізації
Освітньо-наукова	спрямування наукових досліджень і розробок на вирішення пріоритетних для економіки і суспільства завдань, підвищення ефективності як фундаментальних, так і прикладних досліджень і розробок, сприяння кооперації між державними інституціями, бізнесовими структурами, науковими та освітніми установами та іншими представниками громадянського суспільства, розвиток відносин державно-приватного партнерства, забезпечення орієнтованості системи професійної підготовки, установ та організацій, підвищення якості та практичної спрямованості вищої та професійно-технічної освіти, формування на базі університетів потужних дослідницьких комплексів, діяльність яких спрямована на вирішення нагальних потреб
	залучення кваліфікованого персоналу та ефективне управління, участь висококваліфікованих фахівців в ефективному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, запровадження стратегічного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю

Джерело: побудовано за даними [30; 31; 32]

Для зменшення негативного впливу на результативність діяльності підприємств необхідно удосконалювати та розробляти більш ефективну систему управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Ця система управління в умовах воєнного стану повинна враховувати як елементи, котрі застосовуються безпосередньо на підприємстві, так й інструменти державного управління [5].

Основними елементами системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, які мінімізують негативний вплив дії зовнішніх і внутрішніх факторів при здійсненні експортно-імпортних операцій можуть бути наступні [5]:

- необхідність розроблення запасних варіантів доставки продукції, оскільки звичні шляхи можуть бути небезпечними;
- налагодження системи отримання оперативної інформації про безпеку шляхів сполучення;
- під час транспортних перевезень потрібно більше уваги приділяти умовам зберігання та перевезення товарів, або віддавати перевагу товарам довготривалого зберігання, оскільки термін доставки продукції не є чітко визначеним;
- відмова від тривалого зберігання товарів у складських приміщеннях, оскільки це може бути небезпечним, і, у зв'язку з цим, пошук шляхів швидкої реалізації продукції;
- залучення висококваліфікованих працівників для роботи на різних етапах зовнішньоекономічної діяльності;
- формування більш лояльних умов співпраці логістичних компаній та клієнтів, оскільки через об'єктивні умови порушуються терміни виконання угод.

Важливим фактором поліпшення зовнішньоекономічної діяльності є також інструменти державного регулювання (ліцензії, мита тощо). Зважаючи на виклик воєнного стану, Уряд України спростив отримання ліцензій на здійснення зовнішньоекономічної діяльності у Міністерстві економіки України, встановивши, що до припинення чи скасування воєнного стану в Україні збір за видачу ліцензії на експорт (імпорт) товарів не справляється [46]. Також у березні 2022 року

Міністерство економіки України видало Наказ «Про затвердження Тимчасового порядку ліцензування експорту деяких товарів, зазначених у додатку 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424», відповідно до якого оформлення ліцензії на експорт або підготовка листа з відмовою у її видачі повинно здійснюватися упродовж двох днів. Крім того, застосування електронного документообігу пришвидшує цей процес [47].

Незважаючи на всі виклики воєнного стану, варто відмітити, що фахівці логістичної галузі досить швидко пристосувалися до нових умов, приймають оперативні рішення, забезпечують безперервне постачання товарів як всередині країни, так і на експорт.

Систематизація передумов запровадження інноваційного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності дає можливість сформувати перспективний напрямок оновлення системи управління ЗЕД підприємств у воєнний та післявоєнний періоди, як показано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Напрямки оновлення систем управління ЗЕД

Напрямок	Характеристика
Швидкісна переорієнтація на інші ринки	Партнерство з вітчизняними компаніями з суміжними нішевими ринками; пошук та розширення партнерства з іноземними контрагентами.
Нова логістична концепція	Заздалегідь продумати можливі способи доставки товару і налагодити відносини з різними компаніями, які займаються транспортуванням товару.
Тотальна діджиталізація бізнесової діяльності	Переформатування поточної інформації у цифровий формат для полегшення майбутньої релокації бізнесу, що допоможе оптимізувати роботу при виникненні різноманітних форс-мажорних ситуацій.
Підтримка волонтерів та армії	Допоможе країні в цілому та самому бізнесу ефективно функціонувати в майбутньому.
Коротко-, середньо- та довгострокове ризикове планування	В нинішніх реаліях перший підхід ефективніший, оскільки неможливо знати наперед, що буде завтра.
Швидкісне ухвалення рішень	Необхідність гнучкості та швидкої адаптації до поточних подій, мінливих потреб, роботи над помилками.
Нетворкінг та делегування повноважень	Через ненадійність електроживлення для своєчасної доставки споживачам товарів необхідно налагоджувати зв'язки і мати можливість передати певні види робіт аутсорсингу.
Запровадження інновацій з використанням зарубіжного досвіду	Впроваджувати новітні програми для підвищення кваліфікації співробітників, використовувати новітнє програмне забезпечення тощо.

Джерело: складено за даними [13].

Отже, українські компанії перебувають у скрутному становищі через російську військову агресію, це перешкоджає нормальному функціонуванню системи зовнішньоекономічної діяльності компаній, але при цьому створює передумови для пошуку можливостей вижити сьогодні і процвітати у майбутньому. Наша держава вже довела свою незламність, тому кожен окремий бізнес, який продовжує працювати в умовах національної кризи, шукає шляхи відновлення своєї перспективи, враховуючи зовнішні можливості та інноваційні підходи.

Тож, враховуючи всі проблеми та загрози сучасного економічного становища держави, підприємствам необхідно розробити ефективні заходи внутрішньої політики для активізації та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Це дозволить вийти господарюючим суб'єктам на новий рівень міжнародних взаємовідносин, що підвищить їх фінансові результати діяльності.

3.2 Стратегія виходу підприємства на нові ринки збуту

Система стратегічного управління будь-яким підприємством базується на функціях планування, аналізу, організації, контролю та корекції. Ці функції, які різняться залежно від напрямку діяльності, галузевої приналежності, кон'юнктури ринку та рівня функціонування, зумовлюють необхідність врахування унікальних нюансів їх реалізації.

Правильне налагодження системи стратегічного управління ЗЕД на підприємстві охоплює кілька ключових аспектів [23]: підготовка підприємства до використання майбутніх можливостей, мінімізація ризиків і пом'якшення несприятливого впливу непередбачуваного середовища на діяльність компанії, адаптація до мінливих зовнішніх умов, мотивація менеджерів до ефективного впровадження довгострокових управлінських рішень та встановлення внутрішнього контролю для діяльності ЗЕД підрозділів на підприємстві.

Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності має співпадати із загальними цілями та метою діяльності підприємства, зосереджуючись на їх ефективному досягненні шляхом економічної експансії на глобальних ринках.

Цей процес передбачає координацію міжнародної економічної діяльності підприємства, визначення шляхів зовнішньоекономічного розвитку, здійснення заходів контролю за економічною діяльністю, адаптацію до внутрішніх і зовнішніх змін, налагодження зв'язків і налагодження співпраці з іноземними партнерами тощо [23].

Основний підхід до реалізації цілей стратегічного планування передбачає визначення ключових пріоритетів розвитку ЗЕД.

Ці пріоритети охоплюють різні цілі, такі як вивчення нових ринків збуту, підвищення репутації компанії шляхом досягнення міжнародного статусу, розширення бізнес-операцій за рахунок імпортно-експортної діяльності, забезпечення необхідної сировини, оптимізація фінансових процесів, диверсифікація діяльності для пом'якшення макроекономічних ризиків, розширення інвестиційних перспектив, формування інвестиційної політики для залучення іноземних інвестицій та сприяння сприятливому інвестиційному клімату, вдосконалення технічних і технологічних можливостей шляхом адаптації виробничих ресурсів, співпраця з фінансовими установами для зміцнення інвестиційного потенціалу тощо [23].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства вимагає комплексного підходу до стратегічного планування та аналізу.

Це передбачає визначення ключових пріоритетів і формулювання стратегії на основі ретельного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Оцінюючи економічну безпеку і ретельно збалансовуючи цілі з наявними можливостями, підприємство може ефективно конкурувати на зовнішніх ринках збуту.

На рисунку 3.2 представлено візуальне зображення компонентів, що входять до складу системи управління ЗЕД підприємства.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю стає ефективним інструментом, який допомагає підприємству пристосовуватися до змін у світовому економічному середовищі та розбудовувати успішні відносини з міжнародними партнерами [30].

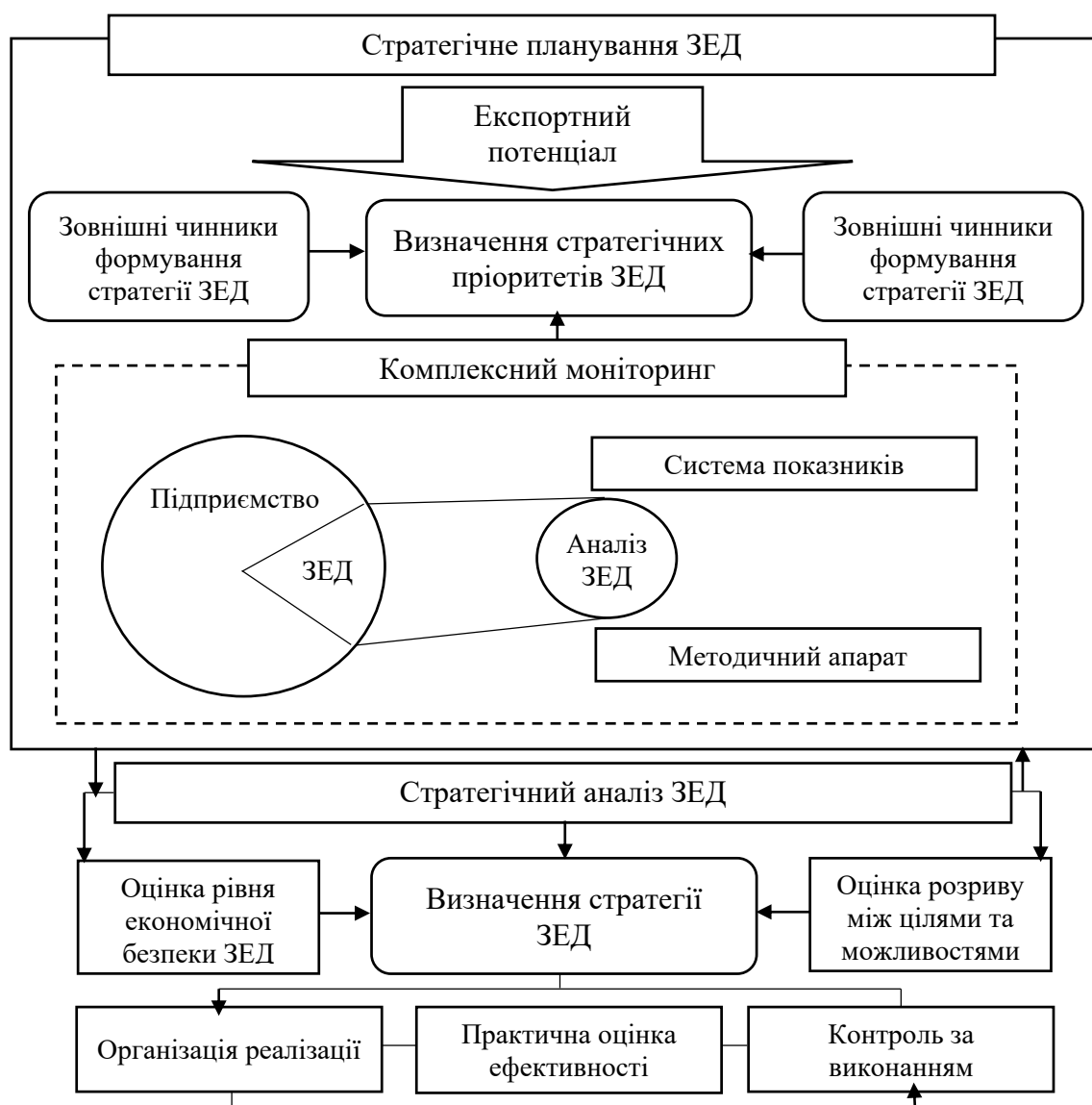


Рисунок 3.2 – Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю

Джерело: власна розробка автора

Інструменти механізму управління ЗЕД повинні бути орієнтовані на досягнення кількох стратегічних цілей, наведених на рис. 3.3.

Для вибору оптимальної стратегії виходу підприємства на нові ринки збуту необхідно обрати напрямки розширення діяльності у розрізі країн. При виборі місця для здійснення будь-якого виду діяльності до уваги приймається його порівняльна перевага з точки зору найбільш вигідного використання факторів виробництва й ресурсів. Крім того, на вибір місця розташування діяльності впливає його інноваційна привабливість [6].

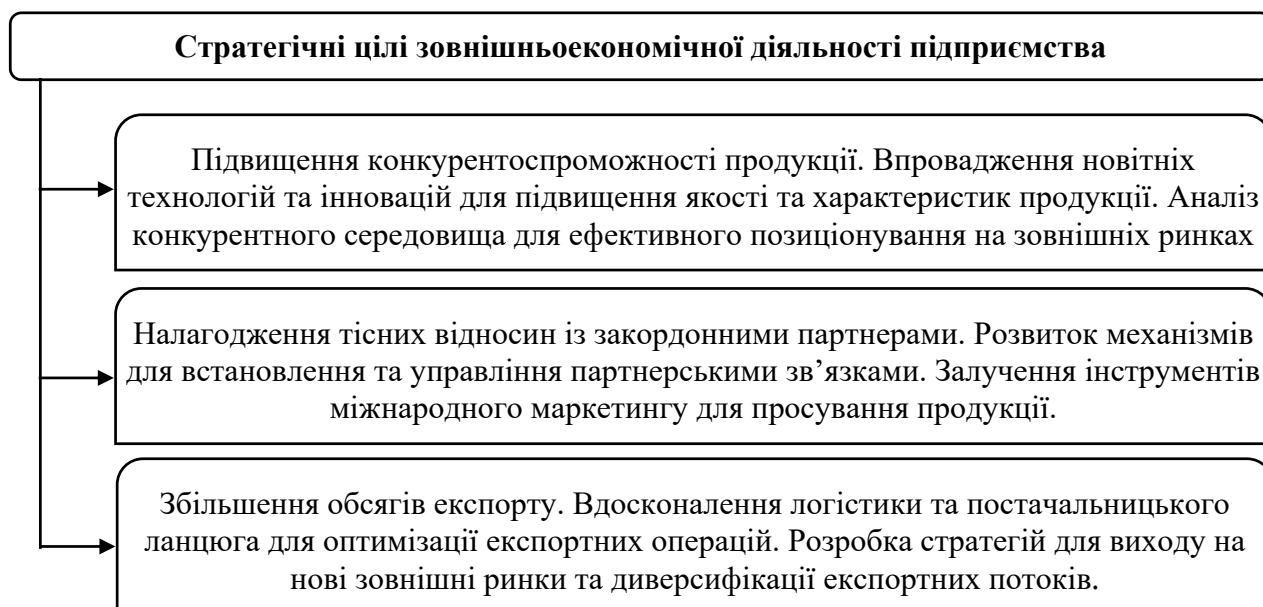


Рисунок 3.3 – Основні стратегічні цілі ЗЕД

Джерело: власна розробка автора

Для отримання доступу на закордонні ринки підприємство повинне пройти декілька етапів, кожен з яких має свої особливості (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Особливості етапів виходу підприємства на нові зовнішні ринки збуту

№ етапу	Назва	Характеристика
I етап	Пробного експорту	Односторонні спроби підприємства продати закордонному покупцю стандартну вітчизняну продукцію. Успішні продажі на окремому зарубіжному ринку підприємство намагається повторити на інших ринках
II етап	Екстенсивного експорту	Відбувається охоплення незначної кількості ринків без їх сегментації. Експортний асортимент представлений традиційним для даного підприємства набором товарів
III етап	Інтенсивного експорту	Відбувається обмеження асортименту найбільш вигідною продукцією по кожному ринку з використанням всіх методів активного маркетингу. Зовнішньоекономічні зв'язки все ще залишаються додатком внутрішньоекономічних відносин
IV етап	Експортного маркетингу	Продукція все більш пристосовується до вимог зовнішнього ринку. Підприємство розвиває двосторонні відносини із зовнішніми ринками, маркетингові комунікації набувають міжнародних ознак
V етап	Міжнародного маркетингу	Закордонні ринки починають грати домінуючу роль у формуванні маркетингової концепції даного підприємства
VI етап	Глобального маркетингу	Підприємство більш не орієнтується на внутрішній ринок, а переймається задоволенням потреб, характерних для споживачів усього світу

Джерело: побудовано автором за даними [26]

Оскільки для АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» Україна як ринок збуту займає менше 50%, та починаючи з 2023 року компанія отримала статус Авторизованого економічного оператора, що свідчить про високий рівень довіри при здійсненні митних формальностей, а також факт наявності тенденції до відкриття міжнародних представництв та виробництв, можна зробити висновок що підприємство знаходиться на межі між V та VI етапами.

Встановлюючи певний набір заходів, стратегія служить планом управління, який диктує напрямок та інтенсивність зростання підприємства. Його мета – розкрити весь потенціал і досягти запланованого рівня прибутку. Отже, розуміння узгодженості між різними типами стратегій виходу на глобальний ринок і різними рівнями управління всередині організації забезпечує ефективну координацію та полегшує досягнення стратегічних цілей (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Види стратегій виходу на міжнародний ринок за рівнями управління

Джерело: побудовано автором за даними [23]

Політика досліджуваного підприємства не передбачає загального підходу до позиціонування компанії на міжнародних ринках. У компанії АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» прийнято обирати індивідуальний підхід до конкретного ринку, базуючись на об'ємі ринку, його стратегічній важливості, мовному бар'єрі, культурним та релігійним відмінностям, віддаленістю регіону від основного виробничого майданчика. Як показує досвід, цей підхід себе чудово зарекомендував і допомагає підприємству реалізовувати себе однаково успішно в кардинально різних регіонах.

Отже, перед тим як зробити вибір в сторону будь якої стратегії необхідно провести маркетингове дослідження обраного регіону.

Завдання і цілі маркетингового дослідження на зовнішньому ринку диктують його структуру, яка складається з двох взаємопов'язаних компонентів: аналізу конкретного товарного ринку та оцінки можливостей компанії створити й утримати конкурентні позиції на цьому ринку (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Напрями маркетингового дослідження зарубіжного ринку

Напрями	Характеристика
Ринкові можливості	Місткість ринку
	Потенціал ринку
	Поведінка споживачів та покупців
	Попит
	Перспективи розвитку ринку
Середовище міжнародного маркетингу	Правове середовище міжнародного маркетингу
	Наявність та рівень конкуренції
	Прийнятність факторів макrorівня
Потенційні можливості підприємства	Виробництво
	Збут
	Менеджмент
	Маркетинг
	Фінанси

Джерело: побудовано автором за даними [25]

Проведення ретельних маркетингових досліджень значною мірою покладається на вивчення зовнішніх ринків. Цей важливий процес охоплює два життєво важливі компоненти: оцінку ступеня монополізації на ринку, його розміру, складу та поточних моделей, а також вивчення конкурентного середовища, існуючих форм торгівлі та методологій.

Пропонуємо досліджуваним регіоном обрати Азійський ринок, оскільки АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» майже не присутня на цьому ринку. Також, не можна заперечувати, що Азія – це найбільш населений регіон у світі. Загальна кількість населення 4,5 млрд.

Важливим аспектом цього питання є і питання релігії, оскільки від релігії залежить і рівень споживання алкоголю, а саме у ісламі, буддизмі, сикхизму заборонено вживання алкоголю, а Азія є історично багатою територією на різноманіття релігій. Саме тому пропонуємо дослідити країни Азії не лише за кількістю населення, а й яке країна посідає місце в світі за споживанням алкоголю на душу населення (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Дослідження споживання алкоголю в країнах Азії, 2020 рік

Країна	Кількість населення	Місце у світі за рівнем споживання на душу населення	Споживання літрів на душу населення	Кількість спожитого алкоголю, літрів
Індія	1,4 млрд	111	3	4,2 млрд
Китай	1,4 млрд	87	4,8	6,7 млрд
Індонезія	235 млн	179	0,1	0,02 млрд
Японія	125,7 млн	64	6,4	0,8 млрд
Філіппіни	114 млн	86	5	0,57 млрд
В'єтнам	96 млн	103	3,4	0,32 млрд
Таїланд	70 млн	59	6,7	0,44 млрд
Південна Корея	52 млн	43	7,8	0,4 млрд
Малайзія	35 млн	159	0,7	0,02 млрд
Непал	28 млн	179	0,8	0,01 млрд

Джерело: побудовано автором за даними [35]

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 3.8, можемо зробити висновок, що найбільш пріоритетними потенційними ринками для компанії є Індія та Китай. Ці країни займають перші місця по загальній кількості спожитого алкоголю.

Розглянемо більш детально ринок Китаю як один з лідируючих у світі за загальним рівнем споживання алкоголю. Основним ринком для АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» є тихі, ігристі вина, та міцні алкогольні напої. Розглянемо більш детально споживання алкоголю по категоріям (рис.3.5).

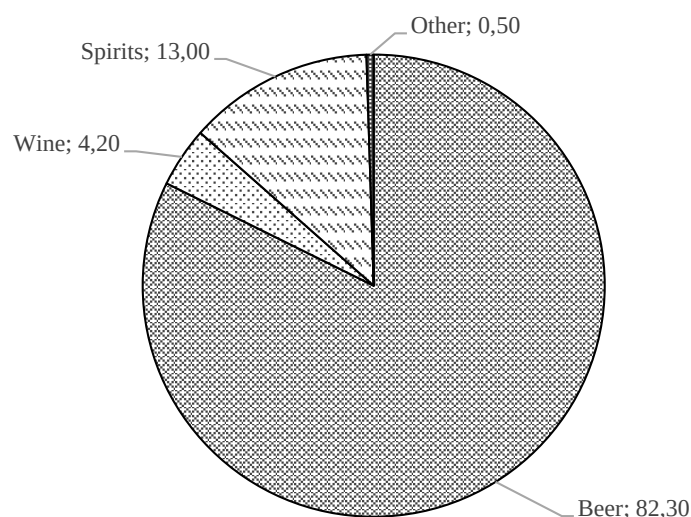


Рисунок 3.5 – Споживання алкоголю по категоріям в Китаї, 2022 рік

Джерело: побудовано автором за даними [57]

Найбільш популярним видом алкоголю в Китаї є пиво, що складає 82,3% ринку. На другому місці знаходяться міцні алкогольні напої – 13%, при цьому 98,9% вживання міцного алкоголю – національні напої (рис.3.6). Найбільш розповсюджений – Байцзю (99,9% усіх національних напоїв), що свідчить про високу долю саме місцевого виробництва.

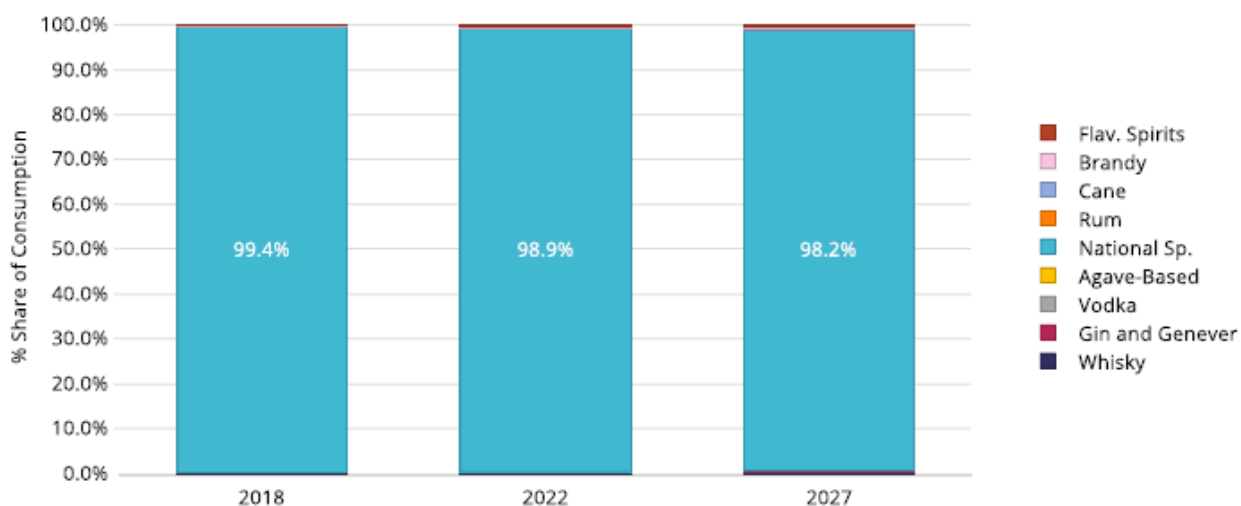


Рисунок 3.6 – Споживання міцного алкоголю по категоріям в Китаї, 2022 рік

Джерело: побудовано автором за даними [57]

Вино знаходиться на 3-му місці, та його частка становить 4,2%. Не дивлячись на те, що Китай займає 2-е місце у світі за площею виноградників 800 000 га, проте з них «винні» виноградники – 15% [57].

Загальне виробництво Байдзю в Китаї оцінюється в 5,87 мільярдів літрів, що дорівнює 8-8,2 мільярда пляшок на рік, з них 27,5% належить десяти найбільшим компаніям, а 72,5% – більш дрібним виробникам, яких важко ідентифікувати (рис. 3.7).

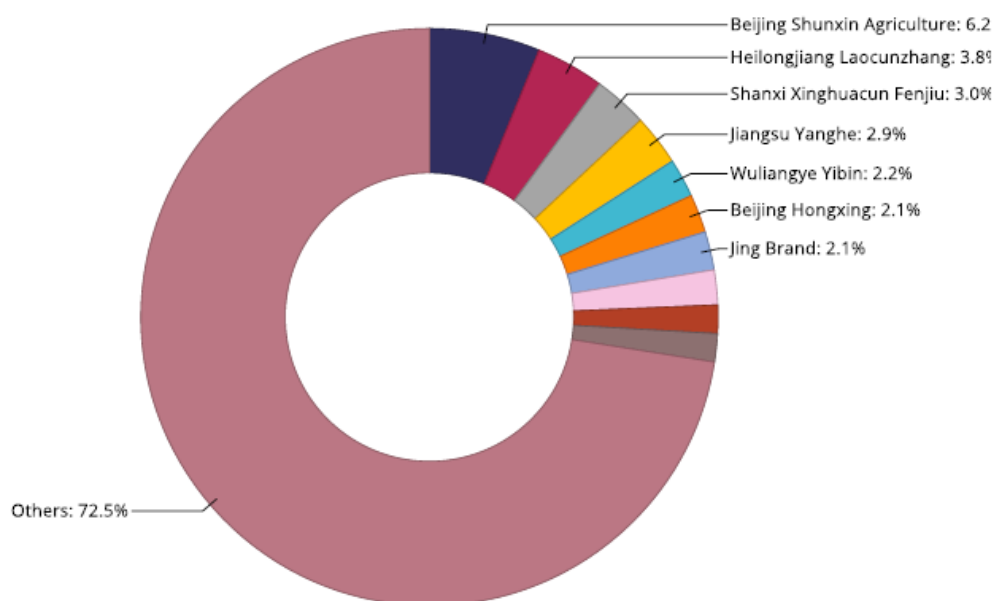


Рисунок 3.7 – Компанії-виробники Байдзю в Китаї, 2022 рік

Джерело: побудовано автором за даними [57]

Найбільшими виробниками байдзю на китайському ринку є [55]:

- Beijing Shunxin Agriculture – 485 млн. пляшок;
- Heilongjiang Laocunzhang – 300 млн. пляшок;
- Shanxi Xinghuacun Fenjiu – 235 млн. пляшок;
- Jiangsu Yanghe – 224 млн. пляшок;
- Wuliangye Yibin – 170 млн. пляшок;
- Beijing Hongxing Yibin – 168 млн. пляшок.

Розглянемо більш детально виробництво вина. Виробництво тихого вина – 550-600 млн. пляшок. Виробництво ігристого вина – 15-25 млн. пляшок.

Виробництво «китайського» вина – 1,9-2 млрд. Найбільшими виробниками класичного вина є [57]:

- Yantai Changyu Groip – 150 млн. пляшок;
- Great Wall Wine Group Co – 120 млн. пляшок;
- Dynasty Fine Wine Group – 30 млн. пляшок;
- Yantai Weilong Grape Wine – 15 млн. пляшок.

Досліджуючи сайти провідних виробників вина, бачимо, що вони використовують інший тип пакування, так званий гвинтовий ковпачок, який АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» не виробляє на даний момент, та не планує у майбутньому.

Таким чином, після проведення дослідження основних споживачів продукції, можна зробити висновок що на ринку Китаю використовується продукція, яку виробляє АТ «ТЕХНОЛОГІЯ». Загальна ємність ринку ПВХ ковпачка становить 1,6-1,7 млрд. штук, поліамінатного ковпачка 150-200 млн штук.

Наступним кроком є вивчення конкурентного середовища. Провівши дослідження відкритих інтернет джерел ми виявили, що у Китаї існує більше 100 конкурентних виробництв нашої продукції. Це як і малі підприємства (1-2 машини), так і великі виробники (>10 машин). Також, деякі виробники алкоголю мають власне виробництво пакувальної продукції, таких як етикетки та ковпачки. При цьому місцеве виробництво завжди буде мати перевагу в термінах поставки, адже основний шлях поставок з інших країн – це морський, доставка від порту в Європі до будь якого порту в Китаї займає 60-90 днів. Додатковою перешкодою є також низька собівартість продукції у конкурентів, оскільки багато сировини імпортується з Китаю, як найбільш дешевша опція, тому конкуренти мають як мінімум перевагу у собівартості через відсутність додаткових транспортних витрат на доставку сировини та доставку готової продукції. Таким чином, вважаємо недоцільним розпочинати діяльність в Азії, фокусуючись саме на китайському ринку. Проте, пропозиція може бути знову розглянута пізніше при досягненні успішних результатів в інших країнах Азії.

Наступним кроком розглянемо потенціал ринку Індії та розподіл ринку алкоголю по категоріям (рисунок 3.8).

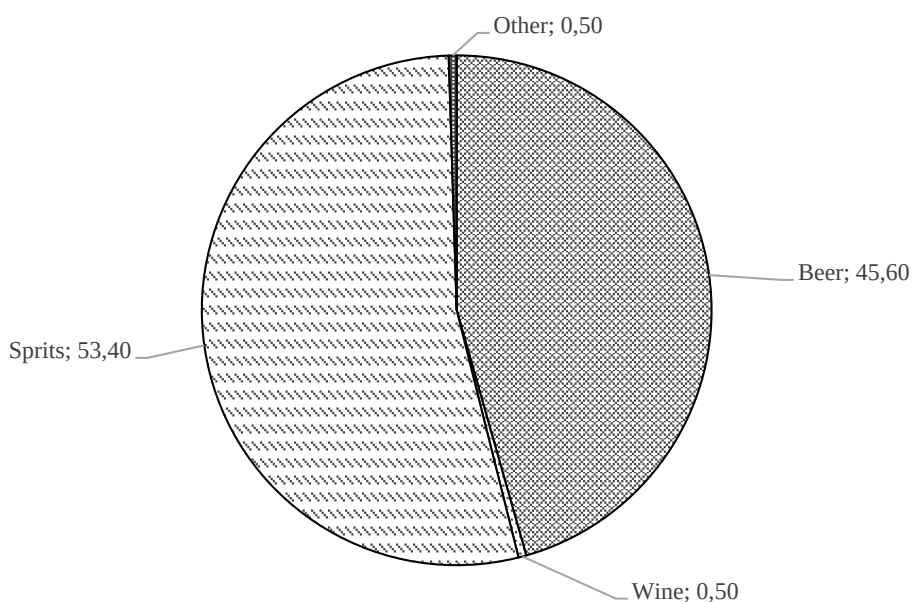


Рисунок 3.8 – Споживання алкоголю по категоріям в Індії, 2022 рік

Джерело: побудовано автором за даними [57]

Індія є однією з найменших у світі країн виробників вина. Через клімат, країна не є багатою на винограду культуру. В країні існує 2-3 виробника з об'ємом виробництва більше 1 млн пляшок. Використовують вони в своєму виробництві балкове вино.

Проте, на відміну від вина, в Індії дуже розвинута культура споживання міцних алкогольних напоїв, а саме віскі. Загальна кількість спожитого міцного алкоголю становить 3,3 млрд літрів. В першу чергу це пов'язано з тим, що Індія довгий час була колонією Великобританії і перейняла відповідно цю культуру. Також, відповідно до цього, у місцевого населення непогано розвинуте знання англійської мови, що спрощує майбутню комунікацію з клієнтами.

Вивчивши конкурентне середовище, можна зробити висновок, що в Індії відсутні конкуренти виробники виду продукції АТ «ТЕХНОЛОГІЯ». Подібна продукція в основному імпортується з Китаю та Європи.

Проведемо також економічний аналіз населення, щоб зрозуміти покупну спроможність, адже Індія вважається доволі бідною, але перспективною країною. Індія є п'ятою країною в світі за рівнем ВВП, проте за рівнем ВВП на душу

населення вона займає аж 139 місце. 40% доходу, згенерованого в Індії, надходить від 1% населення, в той час як 3% доходів направлено на біднішим 50% населення [13], що свідчить про велику частку бідної верстви населення.

Далі пропонуємо розглянути статистику проданого міцного алкоголю за ціновою політикою (рис. 3.9).

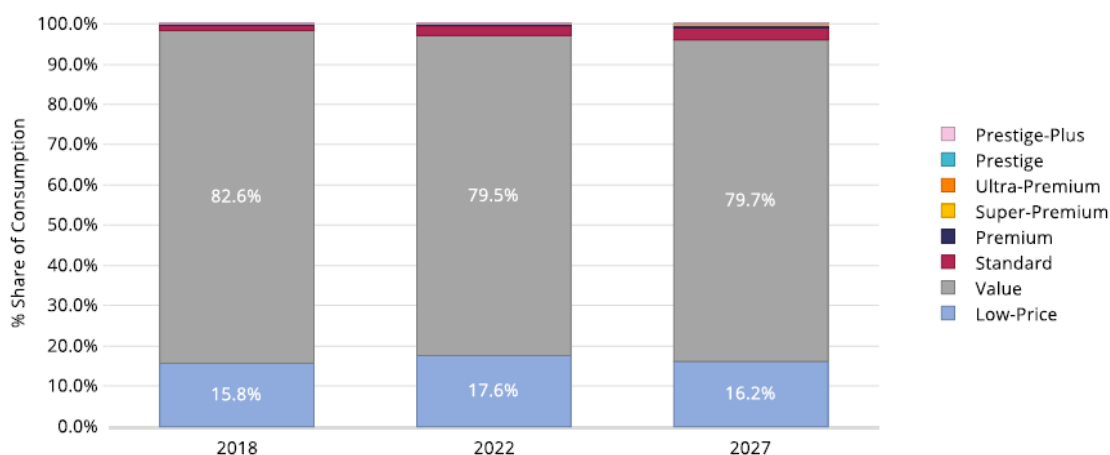


Рисунок 3.9 – Розподіл вживання міцних напоїв за ціновою категорією в Індії

Джерело: побудовано автором за даними [57]

Отже, виходячи з інформації, наведеної на рисунку вище, можемо зробити висновок, що найбільш популярною категорією товарів є бюджетні, це категорія коливається в ціні від 2 до 10 дол. США. Далі розглянемо найбільш популярні по споживанню бренди (рис. 3.10).

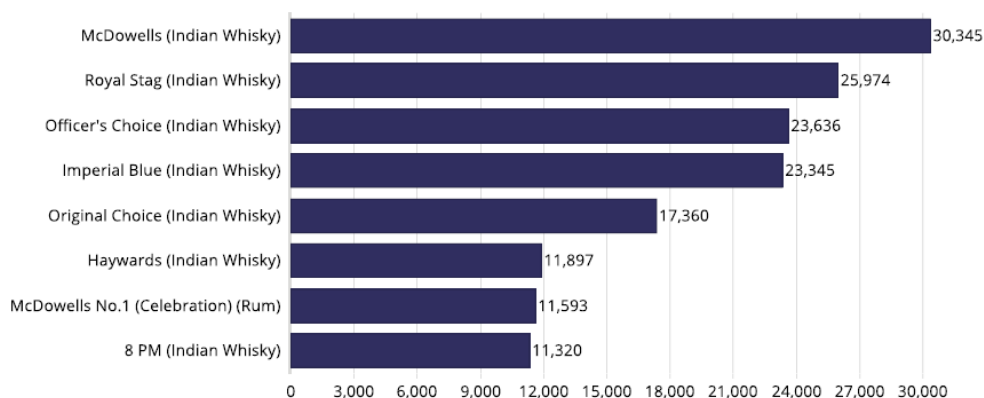


Рисунок 3.10 – Популярні у населення Індії бренди міцних напоїв, 2022 рік

Джерело: побудовано автором за даними [57]

Аналізуючи рисунок бачимо, що на ринку Індії переважає саме локальне виробництво, а не імпорт з інших країн. Маючи інформацію про бренди, за допомогою відкритих джерел можемо знайти інформацію про власників (рис. 3.11).

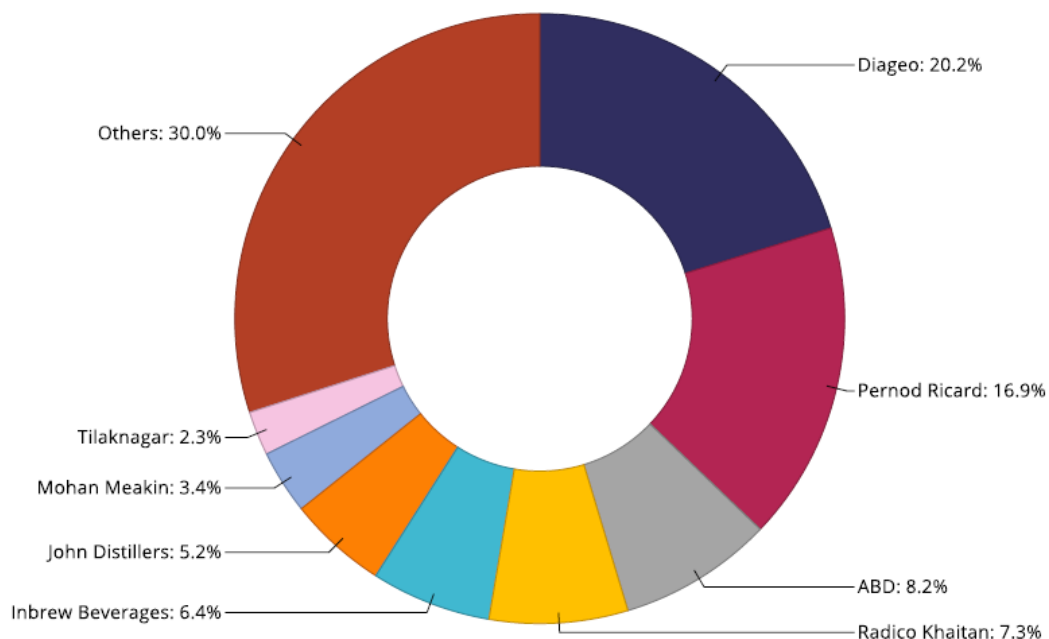


Рисунок 3.11 – Частка виробників на ринку міцних напоїв Індії, 2022 рік
Джерело: побудовано автором за даними [57]

Отже, як бачимо, на ринку склалася ситуація, коли найбільші бренди належать групам компаній, які об'єднують багато різних брендів. Двома найбільшими групами є Diageo та Pernod Ricard. Це компанії з головними офісами в Британії та у Франції. Це найбільші алкогольні групи у світі. АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» вже має досвід роботи з цими компаніями в Британії, Франції, та інших країнах світу. Інші лідери ринку є місцевими компаніями з місцевими власниками.

Таким чином, можемо зробити висновок, що ринок Індії має гарний потенціал. Загальний потенціал споживання продукції компанії приблизно 1 млрд штук на рік. Найбільші компанії переймають європейський підхід до ведення бізнесу, більша частина продукції виробляється локально, економіка країни розвивається, а відповідно і місцеві виробництва будуть розширюватись.

Отже, розглядаючи ринок Азії як потенційний для формування стратегії виходу на нові ринки збуту АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», через його величезну багатогранність, для досягнення максимального ефекту та прибутку, пропонуємо сконцентрувати свою діяльність на одній конкретній країні, що дозволить отримати максимальну локальну вигоду, та дозволить створити міцний плацдарм для подальшого розширення присутності в цьому регіоні. За результатами проведеного дослідження пропонуємо використовувати вихід на ринок Індії для зайняття конкурентних позицій на ринку та отримання максимальних результатів на початковому етапі виходу на новий експортний ринок.

3.3 Економічна оцінка ефективності запланованого заходу

Вибір оптимальної стратегії виходу на нові ринки залежить від конкретних умов, у яких перебуває підприємство. Важливо врахувати всі аспекти – від фінансових можливостей до правових вимог та особливостей місцевого ринку. Комбінування декількох стратегій також може бути ефективним підходом. Але ми пропонуємо розглянути варіанти стратегії експорту та стратегії прямого іноземного інвестування, що були розглянуті вище. Це два різні підходи, які проте можуть бути поєднані між собою, та вимагають різних фінансових інвестицій.

Ефективна логістика і дистрибуція є критичними для забезпечення успішного виходу підприємства на новий ринок. АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» необхідно розробити оптимальну логістичну стратегію, що включає вибір постачальників, транспортних засобів і складських потужностей. Важливо враховувати географічні та інфраструктурні особливості ринку, щоб мінімізувати витрати та забезпечити своєчасне постачання продукції.

Крім того, вибір правильного каналу дистрибуції є вирішальним фактором. Підприємство може використовувати прямий продаж, дистриб'юторів, франчайзі або онлайн-торгівлю. Важливо враховувати місцеві торгові традиції та споживчі звички.

На сьогоднішній день основним шляхом доставки з України для ринку Азії є море, також використовуються авіап перевезення, проте саме для більш малих та термінових замовлень. Оскільки АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» має багатий досвід роботи з віддаленими ринками, то це не буде новим досвідом для компанії, а є цілком зрозумілими процесами. Крім того, в випадку відкриття локального виробництва, сировина буде закуповуватись локально, так як це дешевше, ніж робити імпорт з України або Європи.

Основним маркетинговим каналом для знаходження нових контактів, клієнтів для виходу на ринок є виставки. У Азії існує декілька найбільш цікавих та відомих виставок. Найбільш відомою є ProPak Asia [58] – Міжнародна виставка переробки та упаковки для Азії, що об'єднує зацікавлених сторін у переробній та пакувальній галузі. Виставки загалом проводяться раз на рік, тому вважаємо доцільним приймати участь як у профільних виставках, що стосуються пакування, так і у виставках алкогольної продукції, адже вони завжди мають окремі зони для суміжних індустрій, а саме лінії розливу, скло, пакування, типографії і т.д.

На рік в Азії проводиться приблизно 3-4 профільних та непрофільних виставки. Вартість участі в кожній приблизно 3000 дол. США., при цьому треба враховувати витрати на побудову виставкового стенду – близько 10 000 дол. США. Проте, цей стенд залишається потім у власника і може бути використаний для майбутніх виставок, тому при розрахунку будемо враховувати його як 1000 дол. США витрат на рік.

Стратегія експорту через посередника вимагає регулярних відряджень менеджерів з основного офісу для проведення перемовин, відвідування клієнтів, контролю виконання зобов'язань посередників, тому також необхідно враховувати витрати на відряджені працівників.

Доцільним буде скласти порівняну таблицю витрат при різних стратегіях виходу на нові ринки (таблиця 3.9).

Оскільки співпраця через посередника має спільну зацікавленість, то і маркетингові витрати можна скоротити вдвічі, оскільки це спільна діяльність та затрати на соціальні мережі та виставки, можна домовитись розділяти навпіл.

Таблиця 3.9 – Розподіл витрат для виходу на нові ринки збуту, витрати на рік

	Стратегія експорту, дол. США.	Стратегія складального підприємства, дол. США.	Стратегія виробничого підприємства, дол. США.
Маркетингові витрати	7 000	15 000	15 000
Витрати на відрядження персоналу	23 000	10 000	15 000
Зарплатня	-	30 000	70 000
Оренда офісу	-	7 000	50 000
Оренда складського приміщення	-	24 000	
Оренда виробничого приміщення	-	-	
Загальна кількість витрати на рік	30 000	86 000	150 000

Джерело: розраховано автором

Стратегія експорту передбачає собою як пряму співпрацю з великими клієнтами та групами, так і співпрацю з перепродавцями для задоволення потреб невеликих клієнтів та оптимізації транспортних витрат. Таким чином, при наявній рентабельності підприємства, маючи майбутню орієнтовну суму витрат, для мінімального покриття цих витрат потрібно мати кількість продажів на рік в сумі 135 000 дол. США (формула 3.1).

$$\text{Виторг} = \text{Витрати} * \left(\frac{\text{Загальний дохід від реалізації}}{\text{Чистий фінансовий результат}} \right) = 30\,000 * 4,5 = 135\,000 \quad (3.1)$$

Отже, для окупності прямого експорту в перший рік, потрібно досягти об'єму продажів в 135 000 дол. США, що, враховуючи середні ціни 27 дол. США за 1 000 шт, становить 5 млн. штук на рік, що для доставки продукції вимагатиме орієнтовно 3 контейнери на рік. Вважаємо, що такий результат є досяжним за 2 роки, адже поставка нової продукції для нових компаній потребує необхідності проводити тестування, виробництво зразків, що на практиці займає приблизно три місяці для кожної нової компанії. Враховуючи досвід виходу компаній на нові ринки через віддаленість виробництва особливо важливим є виготовлення максимально якісного першого замовлення та тестування для рекомендування компанії як якісного виробника продукції. Подальше тестування компанією-замовником

проводиться щ протягом 3-6 місяців, тому для повноцінного масштабного замовлення від нових компаній необхідно близько двох років.

Використовуючи ту саму формулу, порахуємо мінімальний об'єм продажів для стратегії складального підприємства, адже виробництво все ще знаходиться в Україні. Відповідно, для мінімального покриття витрат потрібно мати кількість продажів на рік в сумі 387 000 дол. США. Враховуючи середні ціни на продукцію, кількість продукції, яку потрібно відвантажити, буде становити 14,3 млн. шт. на рік, що для доставки продукції вимагатиме орієнтовно 9 контейнерів на рік. Враховуючи вищенаведені особливості, даний результат досяжний орієнтовно за 4 роки.

Дані розрахунки неможливо буде провести для останнього варіанту при відкритті власного виробництва через те, що локальне виробництво буде мати інші показники рентабельності та собівартості. Але необхідно взяти до уваги, що 2 виробничих машини може виробляти до 50 млн шт. продукції на рік при своїй повній завантаженості. Прогнозована собівартість за рахунок більш дешевої робочої сили, комунальних тарифів, та більш дешевої сировини імпортованої з Китаю буде на 10% нижче ніж у основного виробництва. Отже, при продажі 50 млн шт. продукції на рік, враховуючи середні ціни на поставлену продукцію (1 350 000 дол. США), собівартість буде становити 821 340 дол. США. Валовий прибуток локального підприємства буде становити 528 660 дол. США. Цієї суми достатньо для покриття всіх витрат та реінвестування у подальше розширення виробництва.

Отже, за консервативною безпечною стратегією розширення, вважаємо доцільним АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» плавно змінювати стратегії відповідно до нарощування продажів, спочатку використовувати стратегію експорту, при досягненні певних успішних результатів переходити до стратегії складального підприємства. Відкриття власного виробництва в Індії вважаємо доцільним, коли загальні продажі почнуть сягати 30 млн. штук на рік.

ВИСНОВКИ

Проведені в роботі дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

Управління зовнішньоекономічної діяльності передбачає управління економічною діяльністю компанії, що виходить за межі її внутрішніх операцій, охоплюючи зовнішню сферу та міжнародний рівень. На міжнародному рівні міждержавні інструменти та засоби часто використовуються для впливу на зовнішню торгівлю та інші відносини, пов'язані з торгівлею. Управління ЗЕД є дуже складною роботою, особливо в умовах воєнного стану. На підприємствах, які займаються експортом та імпортом товарів, управління зовнішньою торгівлею зазвичай має дві основні форми: як невід'ємну частину внутрішньої виробничої структури, відомої як зовнішньоекономічний відділ, або як відносно автономну організацію, яка називається філією, представництвом. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю є ключовим завданням і передумовою підвищення ефективності та підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу.

АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» є провідним виробником упаковки для харчової промисловості та виробництва напоїв. Компанія поставляє продукцію в більш ніж 60 країн світу на 5 континентах. АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» – підприємство, яке спеціалізується на виробництві закупорювальних та пакувальних матеріалів, серед основних видів продукції підприємства, найбільшу частку в обсязі реалізації займають декоративна оболонка (загалом 25,54%), пакети комбіновані (14,66%) та етикетка (13,16%). На основі розрахованих загальних показників фінансово-господарської діяльності бачимо, що у компанії спостерігається тенденція до покращення діяльності. Про це свідчить збільшення величини доходу від реалізації продукції на 11,06 %. Діяльність компанії є прибутковою, спостерігаємо стійкий розвиток товариства, що підтверджується розширенням виробничих потужностей, збільшенням обсягу виробництва та реалізації продукції, активною роботою над постійним покращенням якості своєї продукції.

Аналіз фінансового стану підприємства провели за основними етапами: аналіз майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності. Аналіз майнового стану показує, що підприємство не оновлює обладнання, також обладнання котре використовується на підприємстві може бути модернізовано, що і потрібно активно впроваджувати і робити кожного року. Фондомісткість мала тенденцію до зменшення, що свідчить про збільшення ефективності виробництва і використання основних виробничих засобів. Аналіз показників ліквідності свідчить про те, що підприємство має достатньо коштів, для погашення термінових зобов'язань і товариство є достатньо платоспроможним. Аналіз фінансової стійкості свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про збільшення фінансової стійкості, адже показник стійкості збільшився і становить 0,89. Показники ділової активності свідчать про достатньо ефективне використання фінансових ресурсів підприємства, всі коефіцієнти рентабельності мають тенденцію до збільшення, окрім коефіцієнту рентабельності власного капіталу. Діяльність підприємства є прибутковою, всі показники фінансового стану відповідають нормативним значенням, окрім коефіцієнта абсолютної ліквідності. Фінансовий стан АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за період 2020-2023 рр. є задовільним та підприємство з кожним роком покращує його.

Більша частина продукції, що виготовляється АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», відправляється на експорт. Підприємство експортує в 63 країни світу. Основні іноземні клієнти знаходяться у Великій Британії, Іспанії, Італії, Литві, Казахстані, Румунії, Польщі, Вірменії, Грузії, Молдові, Німеччині, Угорщині. Починаючи з 2021 року експорт компанії на міжнародні ринки зайняв більше половини всієї реалізації і в подальшому ця частка зростає, що свідчить про глобальні перспективи виходу товариства на міжнародні ринки. За підсумками 2023 року, не зважаючи на обмеження та ризики, пов'язані з воєнним станом, підприємства успішно здійснює інтегрованість на міжнародні ринки, адже обсяги реалізованої продукції товариства зросли, частка експорту так само зросла і склала 62,2%. Проте, з початком воєнного стану в Україні, обсяги реалізації скоротилися до Грузії, Казахстану, Азербайджану

через ускладнення в логістичних шляхах. Ключовим фактором, що впливає на середовище, де підприємство здійснює свою діяльність, є військова агресія з року росії. Керівництво Товариства розглянуло різні сценарії, пов'язані з наслідками військового вторгнення, і дійшло висновку, що група зможе продовжувати безперервну діяльність, насамперед завдяки заздалегідь прийнятим стратегічним рішенням про концентрацію діяльності компанії на експорт та агресивний вихід на нові стратегічні ринки.

Розгляд та аналіз викладених вище питань зумовив необхідність пошуку шляхів удосконалення досліджуваного процесу. Автором проаналізовано існуючі пропозиції щодо цього питання та систематизовано у наступних напрямках.

По-перше, досліджені проблеми забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах сучасних економічних відносин, серед яких: негативне сальдо торговельного балансу; удосконалення нормативної бази регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств; вразливість логістичної інфраструктури, яка розміщена поблизу районів, де ведуться активні бойові дії; нестабільність вартості доставки продукції через небезпеку шляхів; збільшення термінів доставки продукції через порушення звичних логістичних ланцюгів; нестача автотранспорту та працівників; простої; низька оперативність роботи іноземних партнерів тощо. Основними елементами системи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві рекомендуємо наступні:

- необхідність розроблення запасних варіантів доставки продукції, оскільки звичні шляхи можуть бути небезпечними;
- налагодження системи отримання оперативної інформації про безпеку шляхів сполучення;
- під час транспортних перевезень потрібно більше уваги приділяти умовам зберігання та перевезення товарів, або віддавати перевагу товарам довготривалого зберігання, оскільки термін доставки продукції не є чітко визначеним;

- відмова від тривалого зберігання товарів у складських приміщеннях, оскільки це може бути небезпечним, і, у зв'язку з цим, пошук шляхів швидкої реалізації продукції;
- залучення висококваліфікованих працівників для роботи на різних етапах зовнішньоекономічної діяльності;
- формування більш лояльних умов співпраці логістичних компаній та клієнтів, оскільки через об'єктивні умови порушуються терміни виконання угод.

По-друге, розроблено стратегію виходу підприємства на нові ринки збуту. У компанії АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» прийнято обирати індивідуальний підхід до конкретного ринку, базуючись на об'єму ринку, його стратегічній важливості, мовному бар'єрі, культурним та релігійним відмінностям, віддаленістю регіону від основного виробничого майданчика. Досліджуванім регіоном обрано Азійський ринок, оскільки компанія майже не присутня на цьому ринку, також, це найбільш населений регіон у світі, при цьому найбільш пріоритетними потенційними ринками для компанії є Індія та Китай. Ці країни займають перші місця по загальній кількості спожитого алкоголю. За результатами проведеного дослідження пропонуємо використовувати вихід на ринок Індії для зайняття конкурентних позицій на ринку та отримання максимальних результатів на початковому етапі виходу на новий експортний ринок, адже в Індії відсутні конкуренти виробники виду продукції АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», ринок має гарний потенціал споживання продукції компанії приблизно 1 млрд штук на рік, а найбільші компанії переймають європейський підхід до ведення бізнесу, більша частина продукції виробляється локально, економіка країни розвивається, а відповідно і місцеві виробництва будуть розширюватись.

По-третє, доведено економічну доцільність та ефективність запропонованого заходу. За консервативною безпечною стратегією розширення, вважаємо доцільним АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» плавно змінювати стратегії відповідно до нарощування продажів, спочатку використовувати стратегію експорту, при досягненні певних успішних результатів переходити до стратегії складального

підприємства. Відкриття власного виробництва в Індії вважаємо доцільним, коли загальні продажі почнуть сягати 30 млн. штук на рік.

Таким чином, виклики, з якими стикаються вітчизняні підприємництва в сучасну епоху, не мають собі рівних за весь час існування української державності, проте саме підприємництво має стати рушійною силою подолання негативних економічних процесів і сприяння сталому розвитку суспільства. Воно відіграє вирішальну роль у забезпеченні зайнятості, запобіганні безробіттю та створенні нових робочих місць. Отже, українські компанії перебувають у скрутному становищі через російську військову агресію, це перешкоджає нормальному функціонуванню системи зовнішньоекономічної діяльності компаній, але при цьому створює передумови для пошуку нових можливостей. Наша держава вже довела свою незламність, тому кожен окремий бізнес, який продовжує працювати в умовах національної кризи, шукає шляхи відновлення своєї перспективи, враховуючи зовнішні можливості та інноваційні підходи для вдосконалення управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю в підприємствах зокрема.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ Технологія. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1114-gk-tehnologiya> (дата звернення: 01.04.2024)
2. Бабчинська О. І., Щербань Д. О. Детермінанти розвитку вітчизняного бізнесу в сучасних військових умовах. Тези ІІІ МНПК «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» 3-4 листопада 2022 р. м. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/7-1.pdf> (дата звернення: 16.06.2024).
3. Батюк Р. Б. Оцінка дефініції «зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств». *Економічні науки*. 2020. Вип. 2 (61). С. 141-155.
4. Болотова О. С. Сутність дефініції «зовнішньоекономічна діяльність підприємства». Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах: матеріали V Усеукраїнської науково–практичної конференції (26–27 березня 2020 року). Херсон, 2020. С. 215-218.
5. Бутенко В. М., Мацола О. А. Сучасні ризики управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 37-43.
6. Вдовенко Н. М., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г., Гнатенко І. А. Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 19-23.
7. Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. № 3. С. 162-169.
8. Голик Д.В. Стратегія зовнішньо-економічного розвитку підприємства в умовах воєнного стану. *Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 407-408.*
9. Голик Д.В. Інноваційні підходи до управління ЗЕД в Україні в умовах військового стану. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції*

«PERSPECTIVES OF CONTEMPORARY SCIENCE: THEORY AND PRACTICE» 15-17.2024 року, Львів

10. Домбровська С. М. Механізми державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності та митного адміністрування. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2017. №1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2017_1_14 (дата звернення: 15.06.2024).

11. Дроздова Г. М. Менеджмент ЗЕД підприємств : навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 172 с.

12. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.

13. Дунська А. Р., Пінчук О. В. Передумови інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 69-72.

14. Дятлова В. В., Положенцева К. В. Зовнішньоекономічна діяльність України: регіональні особливості, тенденції та напрями розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2020. Вип. 1 (38). С. 73-78.

15. Економіка Індії. Матеріал з Вікіпедії. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_%D0%86%D0%BD%D0%B4%D1%96%D1%97 (дата звернення: 03.07.2024).

16. Завгородній А. В. Механізми управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності Причорноморського регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 46 (1). С. 20-24.

17. Завербний А. С., Залізна Л. В., Жук О. О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL : <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400/2321>. (дата звернення: 19.07.2024).

18. Задорожній В. О. Генезис понятійно-категоріального апарату досліджень «зовнішньоекономічної діяльності»: структура, принципи, функції. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Вип. 3. С. 149-158.

19. Звіт керівництва (звіт про управління) Приватного акціонерного товариства «ТЕХНОЛОГІЯ». URL: <https://technologia.com.ua/zvitnist/> (дата звернення: 05.04.2024)

20. Каліна І. І., Палій С. А., Шуляр Н. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у системі митно-тарифного регулювання. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 1 (68). С. 28-34.

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

22. Ковальчук Т. Г. Особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Стратегія розвитку України*. 2018. № 2. С. 50-53.

23. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 156-162.

24. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Петухов А. С. Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Economic synergy*. 2023. № 1 (7). С. 151-162.

25. Ковінько О., Мудрик О., Середницька Л. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ. *Наукові листи Академічного товариства Міхала Балуданського*. 2019. URL : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4216896 (дата звернення: 10.07.2024).

26. Козуб В. О., Печенка О. І. Організація зовнішньоекономічних угод : курс лекцій. Х. : ХДУХТ, 2019. 214 с.

27. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнесінформ*. 2021. № 2. С. 21-26.

28. Кредісов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч.посібник: 2-ге вид., випр. і доп. К.: ВІРА-Р, 2002. 552 с.

29. Кувик В. М. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 12. С. 3-7.

30. Кузьминчук Н. В., Ляшевська В. І., Бутенко М. К. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю та конкурентоспроможністю підприємств. *Бізнесінформ*. 2023. № 12. С. 363-368.

31. Левченко О. М., В'юник О. В. Механізми активізації зовнішньоекономічної діяльності інноваційноінтегрованих структур. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2020. № 5 (38). С. 152-162.

32. Ляшевська В. І., Євтушенко В. А., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнесінформ*. 2020. № 6. С. 23-29.

33. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. К.: Київ. Нац. торг. ун-т, 2012. 824 с.

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

35. Міжнародна статистика охорони здоров'я 2020: моніторинг показників здоров'я. URL : <https://www.who.int/ru/publications/i/item/9789240005105> (дата звернення: 10.07.2024).

36. Могильна Л. М. Теоретичні аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 460-463.

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

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

38. Оліховський В. С. АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. 2023. № 50. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2377/2298> (дата звернення: 05.06.2024).

39. Офіційний сайт АТ «ТЕХНОЛОГІЯ». URL: <https://technologia.com.ua/kontakty/> (дата звернення: 01.04.2024)

40. Павлов О. І. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: монографія. Одеса : Астропринт, 2019. 272 с.

41. Панасюк О., Кобко Р. Стан правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 3. С. 157-161.

42. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

43. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL : <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136> (дата звернення: 01.06.2024).

44. Погребняк А. Ю., Хоменко Т. Ю. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102594> (дата звернення: 05.06.2024).

45. Положенцева К. В. Механізм розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в контексті інтеграції до ЄС. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (2). С. 496-500.

46. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 18 травня 2005 р. N 362: Постанова Кабінету міністрів України від 10 березня 2022 р.

№ 241. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/241-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.06.2024).

47. Про затвердження Тимчасового порядку ліцензування експорту деяких товарів, зазначених у додатку⁵ до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424: наказ Міністерства економіки України від 10.03.2022 р. № 393-22. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0321-22#Text> (дата звернення: 01.06.2024).

48. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII (зі змінами та доповненнями). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 10.07.2024).

49. Радченко О. П., Капанжи М. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/34.pdf (дата звернення: 01.08.2024).

50. Силантьєв Ю. А., Дубей Ю. В. Теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Матеріали XI Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молодь: наука та інновації» (22-24 листопада 2023 року). Дніпро, 2023. С. 106-107.

51. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 56-62.

52. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Дубенець В. П. Напрями активізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 6. С. 28-31.

53. Тюріна Н., Карвацка Н., Петяк А. Зовнішньоекономічна діяльність: сутнісні характеристики та система менеджменту. *Development service industry management*. 2023. № 4 (26). С. 156-165.

54. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ АТ «ТЕХНОЛОГІЯ». URL: <https://technologia.com.ua/zvitnist/> (дата звернення: 09.04.2024)

55. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Управління витратами : навч. посіб., 2017. 166 с.

56. Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. Організація менеджменту ЗЕД : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 248 с.

57. IWSR – drinks market analysis limited. Офіційний сайт. URL : <https://www.theiwsr.com/> (дата звернення: 03.07.2024).

58. Propak Asia. URL : <https://www.propakasia.com/ppka/2025/en/index.asp> (дата звернення: 03.07.2024).

59. The World Factbook. URL : <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/> (дата звернення: 03.07.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
Агрегований баланс АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за 2020-2023 рр.

Таблиця А.1 – Агрегований баланс АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за 2020-2023 рр., тис. грн.

Статті активу і пасиву	Рік								Відхилення (+,-) 2020 р. до 2023	
	2020		2021		2022		2023			
	Тис. Грн.	%	Тис. Грн.	%	Тис. Грн.	%	Тис. Грн.	%	Тис. Грн.	%
Актив										
Необоротні активи	1408799	64,56	1564727	56,89	1443923	48,72	1740142	54,92	331343	23,52
Незавершені капітальні інвестиції	36048	2,56	16619	1,06	63694	4,41	59935	3,44	23887	66,26
Основні засоби	739324	52,48	738393	47,19	559822	38,77	692104	39,77	-47220	-6,39
Довгострокові фінансові інвестиції	593045	42,10	777605	49,70	695974	48,20	806634	46,35	213589	36,02
Оборотні активи	773482	35,44	1185535	43,11	1489789	50,26	1428212	45,08	654730	84,65
Запаси	219738	28,41	369881	31,20	478572	32,12	523670	36,67	303932	138,32
Дебіторська заборгованість	518534	67,04	692235	58,39	663611	44,54	612029	42,85	93495	18,03
Пасив										
Власний капітал	1583061	72,54	1910015	69,45	2261456	76,30	2794935	88,21	1211874	76,55
Нерозподілений прибуток	1538287	97,17	1865241	97,66	2216682	98,02	2750161	98,40	1211874	78,78
Довгострокові зобов'язання	135227	6,20	181538	6,60	140181	4,73	24296	0,77	-110931	-82,03
Довгострокові кредити банків	65630	0,49	63995	0,35	31567	22,52	0	0,00	-65630	-100,00
Поточні зобов'язання	463993	21,26	658709	23,95	562365	18,97	349123	11,02	-114870	-24,76
Кредиторська заборгованість за товари роботи послуги	46696	10,06	75623	11,48	62702	11,15	95386	27,32	48690	104,27
Баланс	2182281		2750262		2964002		3168353		986072	45,19