



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Особливості управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ТВF Group» в умовах воєнного стану»

Здобувачки вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»

Маланій Наталії-Анастасії Юрїївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Кульчицький Іван Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Тодощук Андрій Богданович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**Заступник директора
ТОВ «ТВF Group»**
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту та міжнародного бізнесу
Копитко В. І.
«___» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Маланій Наталії-Анастасії Юрїївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Особливості управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ТВF Group» в умовах воєнного стану»**

Керівник роботи Кульчицький Іван Іванович
кандидат економічних наук

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

затверджені наказом по інституту від *06 жовтня 2025 року №150*

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.6 і табл. 1.1. – 1.2 - теоретичні засади удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Рис. 2.1 і табл. 2.1. – 2.8 - аналіз господарської та фінансово-екномічної діяльності ТОВ «ТВF Group».

Рис. 3.1 – 3.2 і табл. 3.1 – шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії ТВF Group в умовах воєнного стану.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-2026р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

Здобувачка _____

(підпис)

Маланій Н.-А. Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис)

Кульчицький І. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Наталія-Анастасія Маланій. Особливості управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ТBF Group» в умовах воєнного стану. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026

Обсяг роботи становить 64 сторінки, включаючи 11 таблиць, 9 рисунків.

Вивчено сутність та загальноекономічна характеристика зовнішньоекономічної діяльності підприємства; розглянуто механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; висвітлено тенденції у зовнішньоекономічній діяльності підприємств в умовах воєнного стану; досліджено організаційно-економічну характеристику підприємства; проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства; оцінено ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства; надано рекомендації вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства; обґрунтовано стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТBF Group»; запропоновано напрями удосконалення управління експортно-імпортних операцій.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

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

ANNOTATION

Natalia-Anastasia Malaniy. Features of managing the effectiveness of foreign economic activity of the limited liability company «TBF Group» under martial law. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Management". Lviv, 2026

The volume of the work is 64 pages, including 11 tables, 19 figures.

The essence and general economic characteristics of the enterprise's foreign economic activity are studied; the mechanism for managing the enterprise's foreign economic activity is considered; trends in the foreign economic activity of enterprises under martial law are highlighted; the organizational and economic characteristics of the enterprise are studied; the financial and economic condition of the enterprise is analyzed; the effectiveness of the enterprise's foreign economic activity is assessed; recommendations are given for improving the process of making managerial decisions in the system of the enterprise's foreign economic activity; the strategy for developing the foreign economic activity of LLC «TBF Group» is substantiated; directions for improving the management of export-import operations are proposed.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions are drawn and specific proposals are made.

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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬО- ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність та загальноекономічна характеристика зовнішньо- економічної діяльності підприємства	9
1.2 Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	21
1.3 Тенденції у зовнішньоекономічній діяльності підприємств в умовах воєнного стану.....	26
Висновки до I розділу.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТВF GROUP».....	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	32
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства	40
2.3 Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	47
Висновки до II розділу.....	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ТВF GROUP» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	54
3.1 Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства	54
3.2 Обґрунтування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТВF Group».....	59
3.3 Основні напрями удосконалення управління експортно- імпортних операцій.....	65
Висновки до III розділу.....	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що повномасштабна війна росії проти України стала для багатьох стабільних і успішних українських підприємств несподіваним «чорним лебедем», який фактично зупинив або суттєво обмежив діяльність значної частини бізнесу. Це відбулося внаслідок потужного морально-психологічного тиску, різкого зниження економічної активності, а також неможливості функціонування підприємств, розташованих у районах бойових дій чи прифронтових зонах. Цілеспрямоване знищення російськими військами міст і об'єктів інфраструктури справило руйнівний вплив на національну економіку України. За цих умов ключовим завданням вітчизняного бізнесу є продовження роботи в режимі воєнного стану з метою забезпечення податкових надходжень, підтримки економічної стабільності держави та збереження робочих місць для громадян. У зв'язку з цим особливою актуальністю набуває проблема формування ефективної стратегії та тактики діяльності підприємств, зокрема експортоорієнтованих, в умовах воєнного стану.

Первинне формулювання та значущість проблеми, що розв'язується, полягають у тому, що труднощі здійснення зовнішньоекономічної діяльності торкнулися не лише підприємств-експортерів. Це загальнонаціональна проблема, адже країна поступово втрачає позиції на зовнішніх ринках, відновлення яких у майбутньому може бути вкрай складним. Водночас більшість іноземних партнерів демонструють розуміння ситуації, що склалася, і, ймовірно, зберігатимуть таку позицію надалі. Саме тому грамотно побудовані переговори, а також пошук інструментів мінімізації ризиків і можливих збитків для всіх сторін є запорукою результативного ведення зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану.

Стан і рівень наукової розробки проблеми в спеціальній літературі свідчать про значну увагу дослідників до питань управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Зокрема, ці аспекти вивчали

такі науковці, як Акименко О.Ю., Багатюк О.І., Ганін В.І., Борох С.В., Дергачова Г.М., Огінський О.С., Щемур В.Ю. та інші. Питання вдосконалення механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядали у своїх працях Арзянцева Д.А., Щербатюк Д.С., Горбаль Н.І., Гресько В.В., Гудима Р.В., Дзеніс О.О. та інші вчені.

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження охоплює теоретико-методичні підходи та прикладні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта господарювання.

Метою цієї роботи є теоретичне узагальнення специфіки здійснення зовнішньоекономічної діяльності та розроблення практичних пропозицій щодо її організації на вітчизняних підприємствах в умовах воєнного стану в Україні.

Для досягнення визначеної мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

- дослідити сутність і загальноекономічну характеристику зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- проаналізувати механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- окреслити основні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану;
- вивчити організаційно-економічні характеристики підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити рівень ефективності його зовнішньоекономічної діяльності;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- обґрунтувати стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТВF Group»;

– запропонувати напрями підвищення ефективності управління експортно-імпортними операціями.

Методи дослідження. Для реалізації поставленої мети та розв'язання завдань, визначених у дипломній магістерській роботі, застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, а також метод порівняння. З метою наочного відображення отриманих результатів використовувалися графічні та табличні методи, поряд із методами наукового узагальнення й конкретизації.

Інформаційну базу дослідження становлять положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики роботи, матеріали фахових наукових журналів, доповіді та публікації конференцій, а також інформаційні джерела, розміщені в мережі Інтернет.

Практичне значення роботи полягає в розробленні комплексу заходів, спрямованих на підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТBF Group» у період дії воєнного стану.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки та додатки; загальний обсяг становить 64 сторінки комп'ютерного тексту, робота містить 9 рисунків, 11 таблиць і 64 використаних літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та загальноекономічна характеристика зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Ключовою передумовою ефективного розвитку сучасного суспільства виступають міжнародні економічні зв'язки та торгівля. Історія переконливо доводить, що економічні системи, які функціонують у відриві від зовнішнього середовища, здебільшого приречені на стагнацію, поступовий занепад і деструктивні процеси. Подібна ізоляція зумовлює складні й часто негативні наслідки для соціально-економічного стану суспільства. Водночас суб'єкти господарювання, які інтегрувалися у систему міжнародних економічних відносин та світової торгівлі, демонструють динамічний розвиток і постійне вдосконалення. Така інтеграція забезпечує не лише зростання рівня суспільного добробуту, але й створює умови для культурного та духовного поступу держави.

Процеси глобалізації світового господарства формують відповідні передумови та водночас зумовлюють об'єктивну потребу євроінтеграційного напрямку розвитку України, а також підвищення ролі, значущості й масштабів зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

У наукових дослідженнях поняття зовнішньоекономічної діяльності переважно розглядається як певне явище або як цілісний процес. Зовнішньоекономічна діяльність у трактуванні явища являє собою систему міжнародних економічних відносин, що виникають між суб'єктами господарювання різних країн у процесі виробництва, обміну та споживання товарів, послуг і ідей за умов необмеженості потреб і обмеженості ресурсів, на засадах міжнародного поділу праці, у результаті виходу за межі національних господарських систем і з орієнтацією на максимізацію прибутку.

Зовнішньоекономічна діяльність як процес трактується як поступове перетворення внутрішньої діяльності підприємства на міжнародну, що відбувається під час його виходу на зовнішні ринки із застосуванням різноманітних форм економічних зв'язків та організаційно-економічних процесів [23].

Економічні підходи до тлумачення поняття зовнішньоекономічної діяльності систематизовано та подано в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

**Теоретичні підходи до трактування дефініції
«зовнішньоекономічна діяльність»***

Автор	Тлумачення поняття
Батюк Р.Б. [8]	Зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність взаємопов'язаних зовнішньоекономічних виробничо–господарських операцій, здійснюваних підприємством відповідно до цілей і завдань його соціально–економічного функціонування і розвитку.
Болотова О.С. [10]	Зовнішньоекономічна діяльність – це вид міждержавного співробітництва, і в цій якості вона розглядається як діяльність держав щодо розвитку співробітництва в галузі торгівлі, економіки, науки, культури, туризму.
Дятлова В.В., Положенцева К.В. [23]	Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність на рівні фірм і підприємств, які пропонують повну самостійність у виборі іноземного партнера, укладення зовнішньоторговельної угоди, оцінки ціни і вартості контракту, обсягів і термінів постачання
Задорожній В.О. [28]	Зовнішньоекономічна діяльність – це зовнішньоторговельна, інвестиційна, виробнича операція, фінансово–кредитні та валютні операції, в області міжнародного обміну товарами, інформацією, роботами, послугами, іншими результатами діяльності, в тому числі інтелектуальної, і правами на них.
Нехода А.О. [42]	Зовнішньоекономічна діяльність – це 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.
Тищенко В.Ф. [60]	Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка базується на взаємовідносинах і здійснюється або на території України, або за її межами

*Джерело: складено автором на основі [8;10;23;28;42;60]

Акименко О.Ю. пропонує поглиблене тлумачення поняття та розглядає зовнішньоекономічну діяльність як сукупність взаємопов'язаних категорій залежно від рівня її здійснення, серед яких доцільно виокремити такі:

1. мегарівень (глобальний); на цьому рівні зовнішньоекономічна діяльність постає як система міжнародних економічних відносин усіх країн світу, що формує міжнародний поділ праці та проявляється через процеси глобалізації світового господарства;
2. метарівень – рівень зовнішньоекономічних взаємозв'язків, який реалізується через міжнародну регіональну інтеграцію та функціонування регіональних інтеграційних об'єднань;
3. макрорівень – сукупність зовнішньоекономічних відносин між окремими державами;
4. мезорівень – система зовнішньоекономічних зв'язків між окремими галузями промисловості різних країн, а також взаємодія на рівні регіонів;
5. мікрорівень – зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання, що охоплює комплекс здійснюваних ними зовнішньоекономічних операцій і поєднує виробничо-господарські, організаційно-економічні та комерційні функції підприємств у процесі їх діяльності на зовнішніх ринках [5].

На підставі дослідження змісту та сутності зовнішньоекономічної діяльності нами сформульовано власне визначення, зважаючи на те, що саме міжнародне співробітництво є важливим чинником впливу на рівень розвитку економіки України.

Таким чином, під зовнішньоекономічною діяльністю пропонується розуміти діяльність, спрямовану на взаємодію суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності різних країн з метою реалізації національних інтересів шляхом взаємовигідного співробітництва в умовах інтернаціоналізації, глобалізації та інтеграційних процесів.

Усі наведені вище визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» доцільно об'єднати у два основні підходи: економіко-організаційний та законодавчо-правовий.

Економіко-організаційний підхід ґрунтується на віднесенні зовнішньоекономічної діяльності до сфери ринкових відносин, її базуванні на

засадах підприємницької діяльності та тісному структурному зв'язку з виробничими процесами. При цьому акцентується увага на тому, що зовнішньоекономічна діяльність, на відміну від зовнішньоекономічних зв'язків, реалізується саме на рівні підприємств, які забезпечують виробництво експортної продукції (робіт, послуг) та її збут на зовнішніх ринках.

Вихід підприємств на міжнародні ринки зумовлює необхідність ринкової орієнтації не лише в системі господарювання, а й у принципах управління виробництвом і реалізацією продукції, науково-технічною, а також фінансовою діяльністю.

Зовнішньоекономічні зв'язки розглядаються переважно на державному рівні та виступають формою міждержавних відносин у сферах наукового, військово-технічного, виробничого, торговельно-економічного співробітництва, а також валютно-фінансової взаємодії [23].

Законодавчо-правовий підхід охоплює визначення, закріплені в основних нормативно-правових актах, зокрема в Конституції України, міжнародних конвенціях (договорах, угодах), що набирають чинності для України після надання згоди на їх обов'язковість відповідно до Закону України «Про міжнародні договори України», а також в інших нормативно-правових актах, повністю або частково спрямованих на регулювання зовнішньоекономічної діяльності [35].

До основних цілей зовнішньоекономічної діяльності належать:

1. Сприяння вирівнюванню темпів економічного розвитку.
2. Забезпечення порівнянності витрат виробництва на національному та світовому рівнях.
3. Використання переваг міжнародного поділу праці, що забезпечує зростання ефективності національних економік [10].

Основні функції зовнішньоекономічної діяльності включають:
– організацію та забезпечення міжнародного обміну природними ресурсами і результатами праці в матеріальній та вартісній формах;
– міжнародне використання споживчої вартості продуктів міжнародного поділу

праці;

– формування та організацію міжнародного грошового обігу.

Особливості реалізації функцій зовнішньоекономічної діяльності України визначаються сучасним етапом розвитку національної економіки, процесами її реформування, становленням ринкових відносин, а також початковою стадією інтеграції України у світову економічну систему [42].

Практична значущість зовнішньоекономічної діяльності для держав полягає у можливості отримання валютних надходжень від експорту, підвищення технічного рівня виробництва за рахунок імпорту більш ефективної техніки та технологій, а також у створенні конкурентоспроможної продукції.

Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється як на державному, або макроекономічному, рівні, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання, що відповідає мікроекономічному рівню.

У першому випадку діяльність держави у сфері зовнішньоекономічних відносин спрямована на формування міждержавних засад співробітництва, створення правових, торговельних і політичних механізмів, які стимулюють розвиток та підвищення ефективності зовнішньоекономічних зв'язків.

Суб'єктами макроекономічного рівня виступає Україна як держава в особі її уповноважених органів у межах наданих їм повноважень, а також недержавні органи управління (див. рис. 1.1).

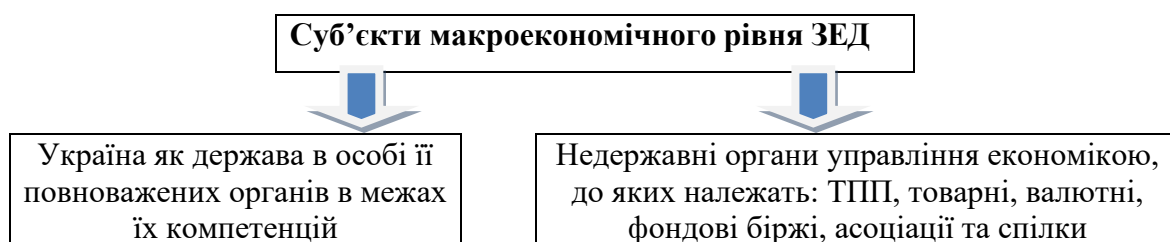


Рис. 1.1. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності України макроекономічного рівня діяльності*

*Джерело: складено автором на основі [60]

Зважена та продумана зовнішньоекономічна політика держави здатна забезпечити зростання темпів формування національного доходу, активізацію науково-технічного розвитку, посилення концентрації виробничих процесів, а також підвищення результативності здійснення капітальних інвестицій [60].

У іншому трактуванні зовнішньоекономічна діяльність підприємства розглядається як окрема сфера його господарювання, що охоплює міжнародну виробничу інтеграцію та кооперацію, здійснення експортно-імпортних операцій з товарами і послугами, а також вихід суб'єкта господарювання на зовнішні ринки збуту (див. рис. 1.2).

На рівні мікроекономіки право на провадження будь-яких видів зовнішньоекономічної діяльності в Україні надається всім суб'єктам ЗЕД, до складу яких належать:

– фізичні особи — громадяни України, іноземці та особи без громадянства, що володіють цивільною правоздатністю і дієздатністю та постійно проживають на території України;

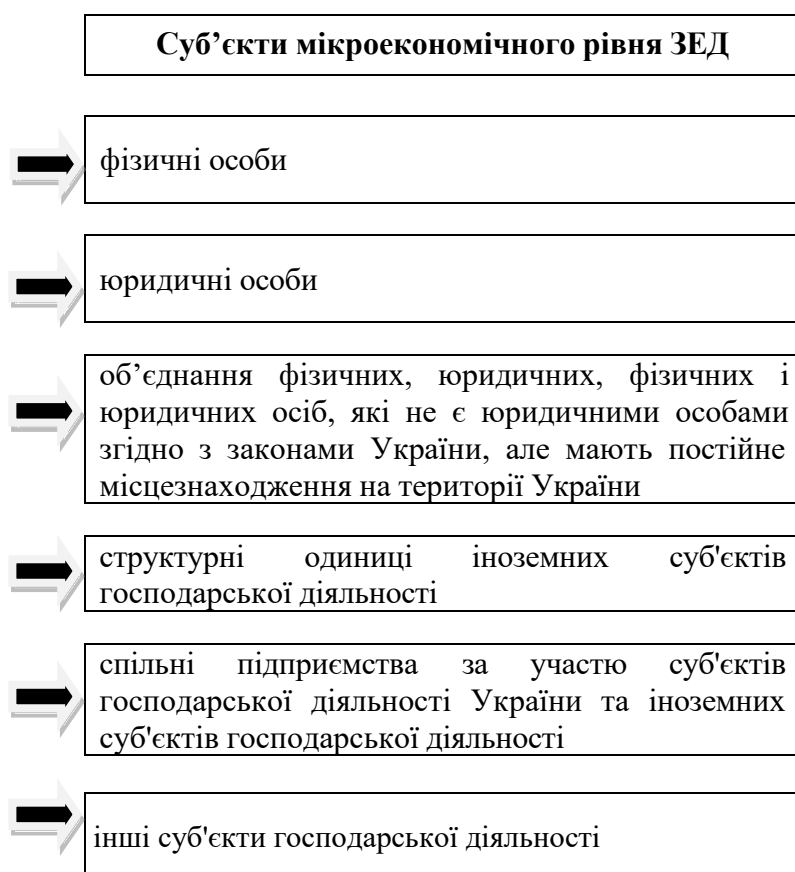


Рис. 1.2. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності України на мікроекономічному рівні

*Джерело: складено автором на основі [15]

– юридичні особи, що створені та зареєстровані відповідно до законодавства України і мають постійне місце розташування на її території;

– об'єднання фізичних осіб, юридичних осіб або їх поєднання, які відповідно до законів України не мають статусу юридичної особи, але здійснюють діяльність і постійно знаходяться на території України;

– відокремлені підрозділи іноземних суб'єктів господарювання, які не визнаються юридичними особами за законодавством України, проте мають постійне місцезнаходження в межах України;

– спільні підприємства, створені за участю українських та іноземних суб'єктів господарської діяльності, офіційно зареєстровані в Україні та такі, що постійно функціонують на її території;

– інші суб'єкти господарювання, визначені та передбачені чинним законодавством України [35].

Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності користуються рівними правами на здійснення будь-яких її форм і видів, які прямо не заборонені законодавством України, незалежно від форми власності чи інших ознак.

Фізичні особи набувають право на провадження зовнішньоекономічної діяльності з моменту досягнення ними цивільної дієздатності відповідно до норм законів України.

Юридичні особи можуть здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у межах, визначених їх установчими документами, з часу набуття ними статусу юридичної особи [38].

Суб'єкти ЗЕД мають право реалізовувати такі види зовнішньоекономічної діяльності:

1 – здійснення експортних та імпорتنих операцій з товарами, капіталом і робочою силою;

2 – надання суб'єктами ЗЕД різноманітних послуг;

3 – провадження наукової, науково-технічної, науково-виробничої, виробничої, освітньої та іншої форм кооперації з іноземними суб'єктами господарювання, а також комерційна підготовка і навчання фахівців;

4 – проведення міжнародних фінансових операцій та операцій з цінними паперами;

5 – здійснення кредитних і розрахункових операцій між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

6 – створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських, кредитних і страхових установ за межами України, а також утворення аналогічних установ іноземними суб'єктами на території України у випадках, передбачених законодавством;

7 – здійснення спільної підприємницької діяльності між суб'єктами ЗЕД та іноземними партнерами;

8 – провадження підприємницької діяльності на території України, пов'язаної з переданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності іноземними суб'єктами господарювання, а також аналогічна діяльність українських суб'єктів за кордоном;

9 – організація та реалізація діяльності у сфері проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів комерційного характеру за участю суб'єктів ЗЕД;

10 – здійснення оптової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на території України з використанням іноземної валюти;

11 – проведення товарообмінних (бартерних) операцій та інших форм діяльності, заснованих на зустрічній торгівлі між суб'єктами ЗЕД і іноземними суб'єктами господарювання;

12 – здійснення орендних, у тому числі лізингових, операцій між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

13 – проведення операцій з купівлі, продажу та обміну валют на валютних аукціонах, біржах і міжбанківському валютному ринку;

14 – виконання робіт фізичними особами України на контрактній основі для іноземних суб'єктів господарювання як на території України, так і за її межами;

15 – здійснення оплачуваної контрактної діяльності іноземними фізичними особами у співпраці з суб'єктами ЗЕД як в Україні, так і за

кордоном;

16 – інші види зовнішньоекономічної діяльності, що не заборонені законодавством України.

Підприємства мають можливість обирати будь-який із численних видів зовнішньоекономічної діяльності, зважаючи на власні інтереси та аналізуючи умови функціонування на зовнішніх ринках [28].

Принципи зовнішньоекономічної діяльності являють собою сукупність теоретичних, практичних і світоглядних політичних, економічних та правових засад, що визначають норми поведінки й характер діяльності у сфері зовнішньоекономічних відносин.

У сучасній науці виокремлюють три основні групи принципів, якими керуються суб'єкти під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності:

- загальні;
- специфічні;
- національні (див. рис. 1.3).

Загальні принципи зовнішньоекономічної діяльності являють собою усталені, загальновизнані положення, яких дотримуються всі суб'єкти міжнародних господарських відносин у процесі здійснення ділових операцій на світовому ринку. До таких принципів належать:

- науковість, що передбачає розвиток зовнішньоекономічної діяльності на основі дії об'єктивних економічних законів та науково обґрунтованих підходів;
- системність, яка полягає в наявності тісних і взаємозалежних зв'язків між окремими елементами зовнішньоекономічної діяльності;
- взаємовигідність, відповідно до якої кожен учасник міжнародних економічних операцій повинен отримувати певну користь або економічний результат (прибуток).

Крім того, окремі специфічні принципи зовнішньоекономічної діяльності знайшли своє відображення у Білій книзі Європейського Союзу.

Національні принципи здійснення зовнішньоекономічної діяльності визначені в законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та об'єднані у шість ключових груп, а саме:

- принцип юридичної рівності суб'єктів та недопущення дискримінації;
- принцип верховенства закону;
- принцип свободи підприємницької діяльності у сфері зовнішньоекономічних відносин;
- принцип суверенітету народу України при реалізації зовнішньоекономічної діяльності;
- принцип еквівалентності обміну;
- принцип недопущення демпінгу під час імпорту та експорту товарів і захисту законних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності [10; 23].

Сформована система принципів створює більш сприятливі передумови для результативного виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки, а також надає органам державної влади можливість ухвалювати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності з метою формування дієвої стратегії державної зовнішньоекономічної політики.

Підсумовуючи викладене, доцільно визначити структуру та окреслити основні характеристики сучасної системи зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства (див. рис. 1.4).

Виділяють такі основні риси сучасної системи зовнішньоекономічної діяльності:

1. поглиблення взаємозалежності між кон'юктурою світових ринків товарів і послуг та функціонуванням внутрішніх ринків окремих країн. Значного поширення набувають різноманітні форми й складові системи зовнішньоекономічної діяльності, зокрема інформаційний обмін, комунікаційні послуги, транспортне забезпечення, консалтинг, франчайзинг, ноу-хау, лізингові операції, страхування та інші види діяльності;

2. сучасний міжнародний поділ праці, що сформувався протягом останніх років, вирізняється поступовим скороченням питомої ваги сировини й матеріалів у структурі світової торгівлі.

Випереджальними темпами розвиваються наукоємні та високотехнологічні сфери, зокрема хімічна промисловість, приладобудування, електроніка, авіаційно-космічний комплекс. Саме на цих галузях ґрунтуються експортні стратегії США, держав Європейського Союзу та Японії.



Рис. 1.4. Структура зовнішньоекономічної діяльності*

*Джерело: складено автором на основі [38]

Одним із нових стратегічних напрямів діяльності транснаціональних корпорацій є перенесення виробництв одягу, взуття, суднобудування, автомобілебудування та інших галузей до нових індустріальних країн, які характеризуються відносно дешевою робочою силою та наявністю сировинних ресурсів;

3. активізація інтеграційних процесів. Відбувається поетапне усунення економічних бар'єрів між державами та формування єдиного регіонального економічного простору, що функціонує на основі спільних правил і механізмів регулювання;

4. вивезення капіталу, яке створює передумови для виникнення транснаціональних корпорацій, що за походженням капіталу є переважно національними, а за характером діяльності — міжнародними;

5. міграція робочої сили між країнами, зумовлена нерівномірністю розподілу людських, сировинних і фінансових ресурсів. Щороку в глобальних масштабах у пошуках зайнятості переміщується до 25 млн осіб;

6. збільшення масштабів зовнішньої торгівлі, що сприяє скороченню виробничих витрат і підвищенню ефективності господарської діяльності;

7. активна й цілеспрямована участь держави у залученні країни до системи глобальної світової економіки.

Основним завданням державного регулювання є формування сприятливих правових, економічних і політичних передумов, які забезпечують ефективно з позицій національних інтересів та інтересів окремого підприємця здійснення зовнішньоекономічної діяльності на всіх рівнях;

8. посилене міжнародне регламентування зовнішньоекономічної діяльності. Кожна двостороння міжнародна економічна угода фактично набуває багатостороннього характеру, оскільки має відповідати нормам СОТ і вимогам близько 40 міжнародних організацій у цій сфері [60].

Отже, ефективність зовнішньоекономічної діяльності полягає у:

- важливому чиннику повної реалізації експортного потенціалу України;
- освоєнні нових зарубіжних ринків суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України;
- зростанні рівня їх конкурентоспроможності;
- підвищенні якості продукції, що ними виробляється, та послуг, які надаються;
- формуванні раціональної структури експорту й імпорту;
- забезпеченні економічної безпеки держави в цілому.

1.2. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Формування та забезпечення дієвого механізму реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства виступає одним із ключових чинників підвищення рівня його конкурентоспроможності. Зазначений інструмент господарської діяльності вимагає суттєвих організаційних зусиль, фінансових ресурсів і часових витрат, необхідних для створення результативної системи організації, управління та контролю. Така система обумовлює потребу виконання підприємством низки важливих завдань, зокрема: формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на її здійснення, ідентифікацію та оцінювання ризиків, розроблення логічної послідовності управлінських дій, здійснення постійного моніторингу та контролю, акумулювання необхідної інформації, перевірку відповідності діяльності сучасним вимогам і актуальним тенденціям розвитку тощо [5;42].

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє суттєву роль у функціонуванні та розвитку вітчизняних підприємств. Її значущість для національних суб'єктів господарювання зумовила визнання зовнішньоекономічної діяльності окремим об'єктом управління. У практиці управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств застосовується широкий спектр підходів до організації та здійснення управлінських процесів (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства*

Підхід	Характеристика підходу
Системний	Представлення зовнішньоекономічної діяльності підприємства як єдиної цілісної системи, що є складовою системи "підприємство"
Ситуаційний	Прийняття рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до ситуацій, що склалися в діяльності підприємства, в економіці країни, на міжнародному ринку або ринку зарубіжної країни
Процесний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних і універсальних управлінських процесів

Функціональний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається як сукупність функціональних складових (імпорт, експорт, митні операції та ін.), кожна з яких однаково важлива для позитивного результату зовнішньоекономічної діяльності
Проектний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається як сукупність послідовно або паралельно виконуваних проєктів, які створюються за видом продукції, за бізнес–партнерами тощо.
Маркетинговий	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається з маркетингових позицій і орієнтовано на задоволення запитів зарубіжних бізнес–партнерів.
Відтворювальний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства орієнтовано на постійне оновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами.
Безпеко–орієнтований	Спрямований на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів.

Джерело: складено автором на основі [11;15]

У разі ухвалення підприємством рішення щодо провадження зовнішньоекономічної діяльності та виходу на міжнародні ринки товарів, робіт і послуг, у виробничому процесі виникає потреба застосування інноваційних і прогресивних технологій, а під час управління виробничими процесами та забезпечення супроводу такої діяльності — використання актуальних інструментів менеджменту й методів моделювання функціонування підприємства [8].

Крім того, на підприємстві має бути сформована корпоративна культура високого рівня, зорієнтована на засади теорії порівняльного менеджменту, що передбачає оцінювання й аналіз культурних відмінностей, особливостей ментальності та наявних мовних бар'єрів (див. рис. 1.5).

Результативність отримання прибутку, зниження залежності від ризиків, притаманних виключно локальним ринкам, а також забезпечення довгострокового стратегічного розвитку підприємства значною мірою зумовлюються формуванням дієвого механізму управління його зовнішньоекономічною діяльністю.

На сучасному етапі побудова механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає врахування сукупності чинників впливу та чіткої послідовності елементів, пов'язаних із здійсненням

зовнішньоекономічних операцій, до яких належать:

- ідентифікація внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на провадження зовнішньоекономічної діяльності;

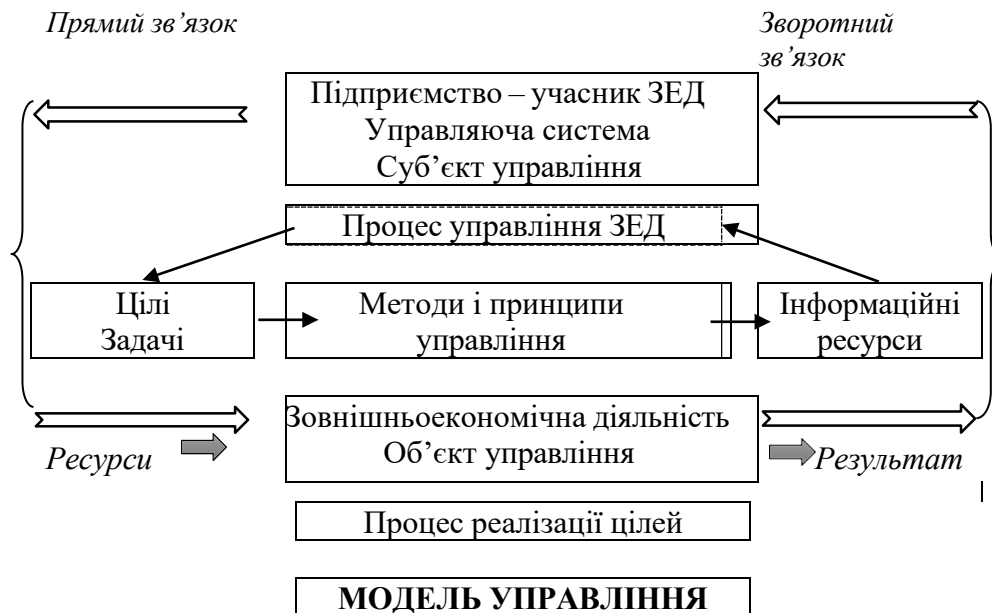


Рис. 1.5. Процес управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві*

*Джерело: складено автором на основі [8;28]

- формування комплексу стратегічних заходів щодо реалізації зовнішньоекономічної діяльності;
- проведення діагностики потенціалу підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- визначення основних напрямів здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- аналіз та оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямів у разі відхилення фактичних показників від установлених нормативів;
- ухвалення відповідних управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативних відхилень та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності [28].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства може вважатися успішною лише за умови, що механізм її управління є не лише ретельно опрацьованим і

комплексно обґрунтованим, але й безпосередньо узгодженим із довгостроковими цілями розвитку. У зв'язку з цим ключове завдання механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю полягає у посиленні та нарощуванні експортного потенціалу підприємства, а також у зростанні рівня конкурентоспроможності його виробничо-господарської діяльності.

Суттєвим етапом ефективного застосування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю є організаційно-економічне забезпечення реалізації конкурентної стратегії підприємства, яке охоплює розроблення та впровадження тактичних планів функціонування в умовах конкурентного середовища і відображає стратегічні цілі діяльності підприємства загалом [15].

Для підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності надзвичайно важливо, щоб система управління діяла узгоджено та цілісно, як єдиний комплекс. Саме тому виникає необхідність переосмислення традиційних підходів до управління та впровадження інноваційних механізмів управлінських систем, здатних забезпечити підтримку й розвиток конкурентних позицій підприємств на міжнародних ринках. З цією метою доцільним є розроблення, формування та ефективне функціонування організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства як одного з ключових чинників конкурентних переваг у середовищі міжнародної конкуренції [35].

Організаційно-економічний механізм являє собою сукупність методів, інструментів і прийомів формування та регулювання взаємовідносин підприємства з макро- та мікросередовищем, що ґрунтується на принципах інтегрованості та синергії. З урахуванням зазначеного нами розроблено модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства (див. рис. 1.6).



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

*Джерело: складено автором на основі [35;37]

Організаційно–економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю охоплює 8 взаємопов'язаних блоків, координація яких забезпечує реалізацію ЗЕД, сприяє підвищенню її ефективності та виступає як синергетичний процес функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю:

1. Блок планування та маркетингу зовнішньоекономічної діяльності відповідає за проведення маркетингових досліджень та аналіз ринків діяльності підприємства, планування експорту ресурсів, а також формування витрат, пов'язаних із здійсненням зовнішньоекономічних операцій.
2. Блок управління виробничо–комерційними операціями зовнішньоекономічної діяльності організовує та контролює проведення зовнішньоекономічних операцій, охоплюючи весь процес — від пошуку замовника та укладення контракту до оформлення і ведення обліку результатів ЗЕД.
3. Блок управління соціальними, культурними та економічними відмінностями реалізує завдання міжнародного менеджменту при

управлінні підприємством, що має виробничі, збутові та представницькі підрозділи за кордоном.

4. Блок управління логістикою зовнішньоекономічних операцій забезпечує оптимальне постачання матеріальними ресурсами та ефективне управління запасами.
5. Блок управління розрахунками відповідає за організацію фінансових взаємин між контрагентами у ЗЕД, формує валютно–фінансові умови контрактів, здійснює координацію роботи з банками, контролює надходження валютної виручки та підтримує систему обліку.
6. Блок управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності та аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів проводить оцінку видів ризиків у ЗЕД, створює систему моніторингу та оцінки ризиків, формує політику управління ризиками і впроваджує відповідні процедури.
7. Блок аналізу фінансово–економічної ефективності операцій та показників ЗЕД здійснює розрахунок, оцінку і постійний моніторинг фінансово–економічних показників, що відображають результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
8. Блок інформаційного та правового забезпечення управління ЗЕД відповідає за інформаційне супроводження системи управління зовнішньоекономічною діяльністю через створення баз даних по операціях із забезпеченням обміну даними між структурними підрозділами, а також організовує правове забезпечення ЗЕД [35;42].

Кожен із зазначених блоків сприяє зміцненню позицій підприємства на міжнародних ринках, досягненню поставлених цілей, підвищенню адаптивності до умов зовнішнього середовища, ефективному використанню конкурентних переваг та отриманню максимального прибутку.

Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства проявляється у задоволенні потреб споживачів, врахуванні рівня економічного добробуту населення та результативності збутової діяльності на зовнішніх ринках. Відповідно, підвищення прибутковості ЗЕД залежить від

удосконалення механізму управління нею та забезпечення своєчасної реалізації управлінських рішень.

Таким чином, чітко розроблена та стратегічно обґрунтована система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства визначає найоптимальніші шляхи та ефективні методи досягнення поставлених цілей.

1.3 Тенденції у зовнішньоекономічній діяльності підприємств в умовах воєнного стану

Воєнна агресія Російської Федерації проти України та запровадження воєнного стану спричинили численні труднощі й проблеми у всіх секторах національної економіки, зокрема в зовнішньоекономічній сфері країни. Воєнні дії призвели до значного відставання економічного розвитку на кілька років, спричинили великі людські втрати, руйнування інфраструктури та ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції, а також завдали серйозного удару по виробничих можливостях через перебої з постачанням електроенергії та адміністративні втручання Національного банку України в обмінний курс. У квітні 2022 року активні бойові дії охопили шість областей України, що формували близько 20% ВВП та мали ключове значення для економічного розвитку та зовнішньоекономічної діяльності країни. Внаслідок цього структура та обсяги зовнішньоекономічних операцій України у 2022 році зазнали суттєвих змін [4].

Згідно з прогнозами Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Світової продовольчої організації (СПООН), протягом наступного десятиріччя Україна могла покращити своє становище на світовому ринку та увійти до ТОП-5 експортерів зернових, збільшивши свою частку до приблизно 14%. Передбачалося, що до кінця цього періоду країна посідатиме 6-е місце за обсягом експорту пшениці та поділить 4-е місце разом із Канадою, а експорт кукурудзи зросте до 31 млн тонн, що дозволить зайняти 4-е місце у світі. Що стосується інших зернових культур, таких як ячмінь, овес та жито, очікувалося збільшення обсягів їх експорту з 5,2 млн тонн у 2023 році до 6,4

млн тонн у 2029 році, що могло зміцнити позиції України на глобальному ринку, виводячи її на 5-е місце [64].

Масштабна воєнна агресія спричинила серйозні побоювання щодо можливого скорочення присутності України на міжнародних ринках, особливо у сфері експорту зернових, яка є критично важливою для забезпечення продовольчої безпеки та запобігання голоду і соціальним заворушенням у різних країнах Африки. Однією з головних перепон для зовнішньоекономічної діяльності стали обмеження логістичних маршрутів: Білорусь і Росія заблокували північний та східний напрямки, що зробило українські морські порти на півдні недоступними, залишивши єдиним варіантом західний напрямок для зовнішньої торгівлі.

Аналіз наукових публікацій 2022–2023 років, присвячених дослідженню стану та розвитку зовнішньої економіки України під час повномасштабного вторгнення, показує фрагментарне висвітлення проблем і концентрацію уваги на окремих аспектах. Зокрема, Р. Скриньковський, О. Процевят, Н. Павленчик та С. Цюх у роботі [54] виділили ключові тенденції ЗЕД України під час воєнного стану, які потребують оперативного вдосконалення через переорієнтацію на нові ринки. У свою чергу, С. Скрипник, О. Процевят та О. Воронова аналізували особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на балансі між збереженням конкурентоспроможності держави на світовому ринку та максимізацією бюджетних доходів у складних умовах для бізнесу [55].

На наш погляд, нині стає особливо важливим визначення тенденцій у зовнішньоекономічній діяльності промислових підприємств у воєнних умовах, адже промислові підприємства є основою післявоєнного відновлення економіки, а зовнішньоекономічне середовище, в якому вони функціонують, зазнає радикальної трансформації під впливом зовнішніх загроз, набуваючи ще більшої невизначеності та непередбачуваності.

Під час війни зовнішньоекономічна діяльність підприємств набуває особливого значення, адже вони вимушені оперативно адаптуватися до нових умов і викликів, що супроводжують конфлікт.

Воєнний стан змушує підприємства переосмислювати свої пріоритети у зовнішньоекономічних відносинах, приділяючи увагу пошуку нових ринків збуту та постачальників сировини. Ведення бойових дій на території країни може призводити до зміни географії та обсягів експорту й імпорту товарів через обмежений доступ до окремих ринків і постачальників.

Підприємства пристосовуються до обмежень і санкцій, що накладаються воєнним станом, шляхом пошуку альтернативних ринків та логістичних шляхів. У цих умовах вони вимушені розглядати можливості диверсифікації ринків збуту та постачальників, щоб зменшити ризики.

Війна стимулює розвиток інновацій у виробничих процесах та маркетингових стратегіях, щоб забезпечити конкурентоспроможність і виживання на ринку. Роль державної підтримки та політики управління є надзвичайно важливою для стабільного розвитку промислового сектору в умовах воєнного напруження.

Воєнний стан впливає на інвестиційні стратегії та реалізацію інноваційних проектів, які спрямовані на збереження та розвиток підприємств у кризових умовах.

Міжнародна співпраця стає критично важливою для промислового сектору, вимагаючи розробки нових стратегій партнерства та розвитку в умовах геополітичних ризиків.

Загалом, зовнішньоекономічна діяльність підприємств під час війни потребує постійного аналізу, адаптації та реагування на зміни у глобальному середовищі для забезпечення стабільності та розвитку галузі.

Можливі тенденції розвитку ЗЕД для промислових підприємств України у майбутньому можуть бути різними й визначатися низкою факторів. Зокрема, можна виокремити такі напрямки:

1. Диверсифікація ринків збуту та постачальників: українські підприємства шукатимуть нові ринки, що дозволять зменшити залежність від традиційних і забезпечити стабільність зовнішньоекономічних відносин.
2. Розвиток інноваційних технологій та продуктів: компанії інвестуватимуть у модернізацію виробничих технологій та створення нових інноваційних продуктів для підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.
3. Стратегічні партнерства та міжнародна співпраця: промислові підприємства активно розвиватимуть міжнародні партнерства для спільного освоєння нових ринків і вирішення взаємних викликів.
4. Цифрова трансформація: впровадження цифрових технологій у виробництво та управління стане ключовим інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку.
5. Сталий підхід до управління ризиками: зростання геополітичних ризиків і нестабільність світових ринків потребуватимуть від підприємств уваги до управління ризиками та розробки стратегій адаптації до несприятливих змін у зовнішньому середовищі.

Ці тенденції демонструють потенційні шляхи розвитку ЗЕД промислових підприємств України, що можуть забезпечити їх стабільну та ефективну роботу в майбутньому.

Економічна ситуація для промислових підприємств, які формують основу української економіки, у подальшому буде значною мірою залежати від дій союзних держав та країни-агресора, оскільки непередбачувані обстріли знижують точність будь-яких раніше розроблених оцінок ризиків і можливостей. Для успішного ведення міжнародного бізнесу українські компанії повинні мати альтернативні логістичні маршрути, максимально діджиталізувати бізнес і передбачити всі можливі способи захисту власного виробництва. Також доцільно розглядати варіанти делегування бізнес-процесів за кордон або переміщення виробництва у більш безпечні регіони.

Отже, навіть у умовах воєнного стану існують перспективи позитивного розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств, проте повне розкриття їх потенціалу можливе лише після завершення війни, що сприятиме активнішому залученню як іноземних, так і внутрішніх інвестицій для подальшого масштабування бізнесу.

Висновки до I розділу

Зовнішньоекономічна діяльність являє собою комплекс відносин між резидентами та нерезидентами, що виникають у сфері міждержавного обміну товарами, виконання робіт, надання послуг, використання об'єктів інтелектуальної власності, а також у сфері інвестиційного співробітництва, фінансових та кредитних операцій і інших видів економічної активності.

Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється як на державному, тобто макроекономічному рівні, так і на рівні окремих господарюючих суб'єктів – мікроекономічному рівні.

Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають однакове право виконувати будь-які її форми, які прямо не заборонені законодавством України, незалежно від форми власності чи інших характеристик.

Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства визначається здатністю відповідати потребам споживачів, враховувати рівень економічного добробуту населення та забезпечувати результативність реалізації продукції на зовнішньому ринку.

Значення зовнішньоекономічної діяльності для вітчизняних підприємств обумовлює необхідність її розгляду як об'єкта управління. На практиці управління зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств передбачає застосування різних підходів: системного, ситуаційного, процесного, функціонального, проектного, маркетингового, відтворювального та орієнтованого на безпеку.

Відтак підвищення рентабельності зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від вдосконалення механізму її управління та забезпечення своєчасного виконання управлінських заходів.

Для успішного ведення міжнародного бізнесу українським компаніям слід завжди мати альтернативні логістичні маршрути, максимально цифровізувати бізнес-процеси та забезпечити всі можливі засоби захисту власного виробництва. Крім того, доцільно розглядати можливість делегування окремих бізнес-процесів за кордон та, за необхідності, переносити виробництво у більш безпечні регіони, захищені від обстрілів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «TBF GROUP»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства»

У цій роботі проведено аналіз групи компаній TBF Group, яка є однією з провідних у виробництві сокової продукції в Україні. TBF Group — українська група підприємств, що спеціалізується на виготовленні плодоовочевих продуктів, соків, пектину та інших виробів. Компанія була заснована у 2011 році Тарасом Барщовським, який об'єднав власні активи у сфері переробки фруктів і овочів. Головне підприємство розташоване в місті Городок Львівської області. За роки своєї діяльності компанія демонструє стрімке зростання. Сьогодні TBF Group займає провідні позиції на українському ринку та входить до числа найбільших виробників концентрованих соків у Європі. Крім того, компанія є лідером з виробництва пектину в Східній Європі.

Група TBF Group володіє шістьма виробничими підприємствами в Україні та Молдові, на яких щорічно переробляється близько 700 тисяч тонн фруктів, овочів та ягід. До структури компанії також входять транспортно-логістичний, інжиніринговий та деревообробний бізнеси. Одним із найвідоміших брендів компанії є Galicia, під яким випускаються соки прямого віджиму. Продукція експортується більш ніж у 50 країн світу, зокрема до США, Канади, Японії, Китаю, Німеччини, Франції та Великобританії.

TBF Group Україна входить до ширшої групи компаній, що включає садовий комплекс «Т.Б. Сад». Станом на літо 2024 року загальна площа садів становить 3500 га і охоплює яблуні, вишні, полуницю та малину, а також транспортні компанії «Tank Trans Україна» і «Tank Trans Polska».

У 2011 році TBF Group вийшла на український ринок B2C, запустивши нову торгову марку Galicia (натуральні соки прямого віджиму). Для першої в Україні лінії виробництва неконцентрованих фруктових соків (NFC) виготовлення продукції відбувається на потужностях TBF Group, яка є лідером з переробки фруктів і ягід в Україні та входить до десятки найбільших європейських переробників.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку через переробку фруктових сировини.

Предмет	діяльності	компанії	охоплює:
–	виросування	плодової	сировини;
–	виробництво	концентрованих	фруктових соків;
–	виробництво	фруктових	шоре;
–	виготовлення фруктових соків для кінцевого споживання та здійснення імпоротно-експортної діяльності у сфері соків.		

У зв'язку з цим перед компанією постають такі виклики:

- перехід на альтернативні джерела енергії;
- пошук нових ринків збуту;
- розширення виробництва та запуск нових видів продукції.

Група TBF Group об'єднує 3500 га садів, 8 заводів з переробки фруктів, власну транспортну компанію з 170 автоцистерн, а також інжинірингову компанію, що надає послуги для існуючих і будує нові заводи. Річна потужність переробки становить 1,045 млн тонн плодової сировини.

Основною характеристикою продукції TBF Group є використання власної сировини, що забезпечує максимальний контроль якості. Підприємство розвиває два основні напрямки — виробництво концентратів фруктових соків та соків кінцевого споживання. Обидва напрямки здебільшого орієнтовані на

український ринок, проте експортні операції компанії також досить активні, особливо у сфері консервованих соків. Сьогодні світове виробництво соку становить близько 30 мільярдів літрів на рік із загальним оборотом понад 30 млрд доларів США.

В Україні функціонує 78 підприємств із виробництва соків та соковмісних продуктів. Соки для дитячого харчування виготовляють 6 підприємств, концентрати соків — 2 підприємства, сухі концентрати — 1 підприємство, решта 69 — сокові продукти для загального споживання.

Ємність внутрішнього ринку України оцінюється приблизно у 500–550 млн літрів. Ринок є ненасиченим, оскільки менше ніж половина населення споживає соки, а рівень споживання на душу населення значно нижчий у порівнянні з більшістю європейських країн.

TBF Group виготовляє різні види соків і соковмісної продукції відповідно до КВЕД 10.32 «Виробництво фруктових і овочевих соків». Компанія присутня як на ринку концентратів, так і на ринку дорогих 100%-их соків. Концентрат займає 23–25% європейського та 8–11% світового ринку. Щодо соків, на українському ринку TBF Group позиціонує продукцію у сегменті преміум (100% натуральний сік), що складає 20% українського ринку. Нещодавно компанія вийшла на дешевий сегмент із новою торговою маркою «Світанок».

Продукція експортується у понад 50 країн світу, зокрема до Європи, США, Японії, Ізраїлю та Китаю. TBF Group постачає товари таким відомим компаніям, як Nestle, PepsiCo, Coca-Cola, Refresco, Eckes-Granini.

Найбільшими українськими споживачами промислової продукції є «Pepsi Co», «Кока-кола Беверіджис Україна» та «Вітмарк-Україна». Закордонні споживачі включають:

- «Tymbark» та «Hortex» (Польща);
- «Happy Day» та «Hofer» (Австрія);
- «Valensina», «Hohes C», «Granini», «Punica» (Німеччина);
- «Applesientje», «Coolbest», «Hero» (Нідерланди);

- «Ocean Spray», «Tropicana» (США);
- «Allen's», «Kiju» (Канада).

TBF Group виготовляє широкий спектр продукції з фруктів, овочів та ягід: сокові концентрати, соки прямого віджиму, заморожені фрукти та овочі, пюре, пектин та інші продукти. Найпопулярнішою є торгова марка Galicia, під якою випускаються соки прямого віджиму з яблук, вишні, малини, чорниці, смородини, бузини, моркви та інших фруктів і ягід.

Соки Galicia вирізняються високою якістю, натуральністю, приємним смаком та ароматом, багаті на вітаміни та мікроелементи. Вони визнані найкращими соками України за результатами конкурсу «Соки України-2023» і експортуються до США, Канади, Ізраїлю, Німеччини, Франції та Великобританії.

Основні продукти TBF Group включають:

1. Концентрований сік — отримується шляхом фізичного видалення частини води з соку для збільшення вмісту розчинної сухої речовини щонайменше вдвічі [29].

2. Пюре — подрібнена м'якоть фруктів або ягід без кісточок, плодоніжок, гілок та інших неїстівних частин. Для виробництва використовують один або кілька видів фруктів та овочів із високим вмістом пектину, органічних кислот і сухо-розчинних речовин.

3. Арома — для збереження аромату застосовують методи уловлювання летких ароматичних речовин, що випаровуються під час концентрування соку і потім конденсуються.

4. Соки-напівфабрикати NFC («Not from Concentrate») — отримуються шляхом вичавлення соку з подрібненої м'язги безпосередньо після збору свіжих, непошкоджених та спілих плодів. Переробка включає приймання, очищення, контроль якості, подрібнення, механічне вичавлення соку, одноразову термічну обробку та асептичне пакування у ємності 200 кг або 1000 кг.

5. Продукти за технологією IQF («швидка заморозка») — швидко заморожуються для збереження смакових і поживних властивостей. На відміну від звичайного заморожування, IQF формує менші кристали льоду, що не пошкоджують клітинну структуру продукту.

Насиченість асортименту компанії складає 36 позицій. Асортимент є глибоким та вузьким через спеціалізацію підприємства: ширина — 6, глибина — 48 (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Асортимент продукції TBF Group*

Соки прямого віджиму	Пюре	Концентровані соки	Заморожені фрукти та овочі	Арома-продукти	Відновлені соки з концентрату
Сік томатний з м'якоттю	Груша	Вишня	Броколі	Вишня	Овочевий сік
Сік яблучний неосвітлений з імбирем	Малина	Горобина	Вишня	Полуниця	Персиково-яблучний сік
Сік яблучно-вишневий	Полуниця	Полуниця	Малина	Чорна смородина	Томатний сік
Сік яблучно-гарбузовий	Чорниця	Смородина	Полуниця	Чорниця	Яблучно-грушевий сік
Сік яблучно-грушевий	Яблуко	Чорниця	Порей	Яблуко	Яблучно-морквяний
Сік яблучно-морквяний		Яблуко	Томат		Мультифруктовий нектар
Сік яблучно-буряковий			Цвітна капуста		Яблучно-виноградний нектар
Яблучний сік			Чорна смородина		Яблучно-вишневий
Яблучний сік з корицею			Чорниці		Яблучний нектар
Яблучний сік з м'якоттю					Ягідний сік з м'якоттю
Яблучно-мандариновий сік					Яблучно-полуничний нектар

*Джерело: [47]

Вся організаційна структура підприємства сформована навколо ключового напрямку діяльності — переробки фруктової та овочевої сировини.

Ринок сокової продукції характеризується значним рівнем конкуренції. На українському ринку три провідні компанії — «Pepsi Co», «Кока-кола Бевериджис Україна» та «Вітмарк-Україна» — забезпечують 79% усієї продукції. Проаналізуємо частки ринку п'ятірки найбільших виробників (див. рис. 2.1).

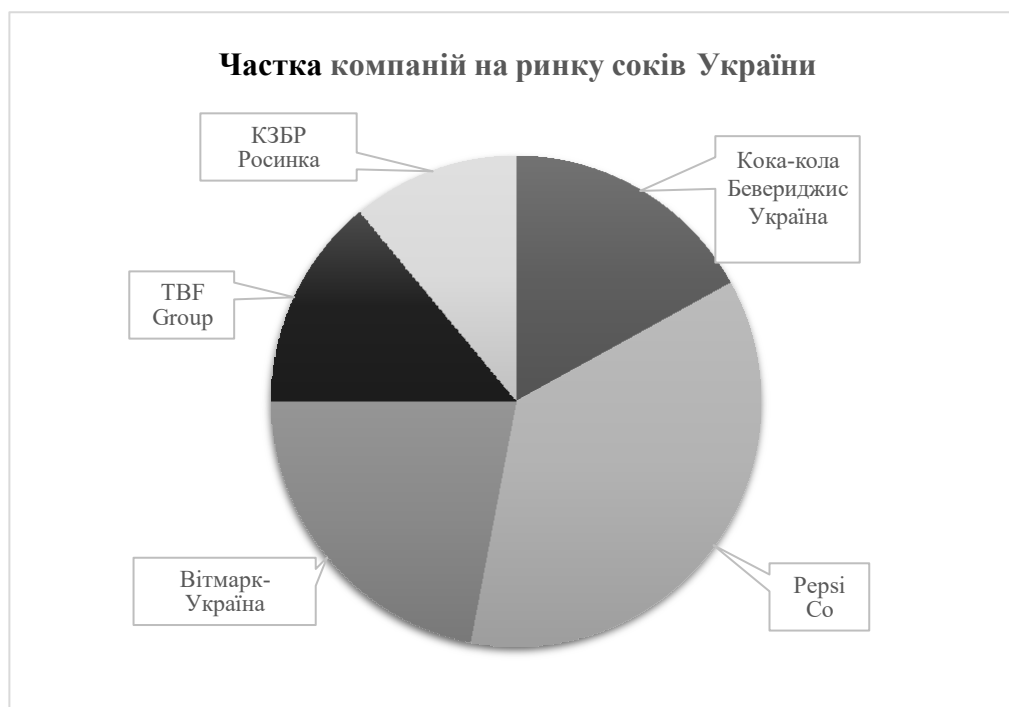


Рис. 2.1. Частки компаній на ринку соків України*

*Джерело: [46]

Можна спостерігати, що основним гравцем на ринку є компанія «Pepsi Co», яка контролює 38% ринку, тоді як частка компанії «ТВF Group» наразі становить 12%. Водночас у сегменті соків прямого віджиму її відносна ринкова частка досягає 90%.

Огляд головних конкурентів компанії TBF Group на українському ринку соків представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика найбільших виробників соків*

Порівняльна характеристика	«TBF Group»	«Pepsi Co»	«Вітмарк-Україна»
Об'єми збуту	середні	високі	високі
Робочий персонал	високо-кваліфікований	високо-кваліфікований	кваліфікований
Якість продукції	Висока	висока	висока

Гнучкість цін	сталі ціни	система знижок постійним клієнтам та великі обсяги замовлення	сталі ціни
Рівень цін	високі ціни	середня цінова політика	середня цінова політика
Реклама	Інтернет, телебачення, рекламні щити, радіо	Інтернет, телебачення, рекламні щити, радіо	Інтернет, телебачення, рекламні щити
Інноваційність	високий рівень інноваційності	високий рівень інноваційності	достатній рівень інноваційності

*Джерело: розроблено автором

Компанія TBF Group планує й надалі зміцнювати свої позиції на міжнародному ринку, максимально використовуючи наявні ресурси та конкурентні переваги.

Нижче представлені ключові напрямки планування подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії:

1. Збільшення потужностей існуючих заводів та будівництво нових підприємств з переробки фруктів, овочів і ягід;
2. Розробка і впровадження нових видів продукції, включаючи органічні соки, фруктові снеки, сушені фрукти та інші інноваційні продукти;
3. Активізація експорту та вихід на нові ринки, зокрема в Азію, Африку та Південну Америку;
4. Посилення екологічної та соціальної відповідальності бізнесу через використання органічних і екологічних матеріалів, мінімізацію негативного впливу на довкілля, підтримку місцевих громад та розвиток персоналу.

Стратегія розвитку TBF Group ґрунтується на таких засадах:

1. Гарантування високої якості та натуральності продукції завдяки власній сировинній базі та застосуванню інноваційних технологій;
2. Зростання обсягів виробництва та розширення асортименту продукції з урахуванням потреб і вподобань споживачів;
3. Розвиток експортних напрямків та освоєння нових ринків із використанням переваг вільної торгівлі та підтримки з боку держави й міжнародних організацій;

4. Підвищення екологічної та соціальної відповідальності компанії, мінімізуючи вплив на навколишнє середовище, сприяючи розвитку місцевих громад та покращенню професійних компетенцій співробітників.

Далі в таблиці 2.3 представлено SWOT-аналіз компанії TBF Group.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз компанії TBF Group*

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість і натуральність продукції	Залежність від сезонності сировини
Лідерство на українському ринку соків	Низька рентабельність виробництва
Міжнародна присутність і експорт в більш ніж 50 країн	Високі витрати на логістику і транспортування
Наявність власної сировинної бази і садівництва	Недостатня рекламна підтримка брендів
Впровадження інноваційних технологій і замкнутого циклу виробництва	Низький рівень розпізнаваності на міжнародному ринку
Можливості	Загрози
Розширення асортименту продукції і введення нових брендів	Зростання конкуренції на ринку соків
Збільшення земельного банку і насаджень фруктів, овочів і ягід	Зниження попиту на соки через кризу і зміну споживчих уподобань
Розвиток експортних ринків і підкорення нових географій	Зростання цін на сировину і енергоносії
Підвищення екологічної та соціальної відповідальності бізнесу	Зміна законодавства і податкової політики

*Джерело: розроблено автором

З проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що компанія TBF Group виступає потужним та конкурентоспроможним гравцем як на українському, так і на міжнародному ринку соків, плодоовочевої продукції, пектину та інших товарів, демонструючи високу якість, натуральність, інноваційність та соціальну відповідальність своєї діяльності.

Разом із тим, TBF Group має певні слабкі місця, які потребують усунення або пом'якшення, зокрема залежність від сезонності сировини, низька рентабельність, значні витрати на логістику, недостатньо активну рекламну кампанію та обмежену впізнаваність на міжнародних ринках.

Водночас компанія володіє численними можливостями для розвитку та зростання, серед яких розширення асортименту продукції, збільшення

земельного банку, вихід на нові експортні ринки та підвищення рівня екологічної та соціальної відповідальності.

Разом із тим TBF Group стикається з певними загрозами, які потребують уважного аналізу та відповідних заходів протидії, зокрема зростання конкуренції, коливання попиту, підвищення цін, зміни законодавства та податкової політики.

Отже, компанія TBF Group є успішним та конкурентоспроможним виробником і експортером соків, нектарів і пюре, який забезпечує високу якість продукції, фінансову стабільність і рентабельність, а також позитивно впливає на економіку та соціальну сферу України.

TBF Group ефективно застосовує свої ресурси, технології, логістичні можливості та маркетингові інструменти для задоволення попиту на свої товари на ринках Європи та Близького Сходу, де компанія здобула міцну репутацію та лояльну клієнтську базу.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

В сучасних реаліях, коли підприємства самостійно приймають управлінські рішення та реалізують їх, водночас зростає їх економічна та юридична відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності. В таких умовах зростає і значущість фінансового аналізу.

Здійснимо фінансово-економічну оцінку підприємства TBF Group. Спершу розглянемо загальні показники фінансової звітності (див. табл. 2.4).

Одним із ключових показників основної господарської діяльності є чистий дохід від реалізації продукції. Як видно з аналізованого періоду, він демонструє швидке зростання: у 2022 році цей показник становив лише 10202,6 тис. грн., а до 2025 року збільшився до 33419,7 тис. грн.

Наступним показником є собівартість реалізованої продукції, яка демонструє зростання пропорційно до чистого доходу: якщо у 2023 році вона становила -9726 тис грн, то в 2025 році вже досягла -27027 тис грн. Таке

збільшення обумовлене ростом обсягів продажів продукції та розширенням виробничих потужностей.

Таблиця 2.4

Основні показники господарської діяльності підприємства TBF Group*

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024- 2023	2025 - 2024	2025 - 2023
				Абсолютне відхилення, грн.	Абсолютне відхилення, грн.	Абсолютне відхилення, грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт)	10202,6	14396,6	33419,7	4194	19023,1	23217,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт)	-9726	-13769,1	-27027	-4043,1	-13257,9	-17301
Валовий прибуток	476,6	627,5	6 392,7	150,9	5 765,2	5 916,1
Інші операційні доходи	308,8	463,9	2284,3	155,1	1820,4	1975,5
Інші операційні витрати	-735,9	-1288,9	-5424,6	-553	-4135,7	-4688,7
Інші витрати	0	-65,3	-2932,8	-65,3	-2867,5	-2932,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	49,6	-262,8	322,4	-312,4	585,2	272,8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-8,9	0	-66,9	8,9	-66,9	-58
Чистий фінансовий результат прибуток(збиток)	40,7	-262,8	255,5	-303,5	518,3	214,8

*Джерело: складено автором на основі [47]

Що стосується чистого фінансового результату, то у 2024 році підприємство зафіксувало збиток у розмірі 262,8 тис грн. Якби ці збитки мали систематичний характер, підприємство зрештою втратило б усі фінансові ресурси і могло б опинитися на межі банкрутства. Проте це не стало критичною ситуацією, адже прибуток був отриманий у 2023 та 2025 роках і складав відповідно 40,7 та 255,5 тис грн.

Однією з ключових характеристик фінансового стану компанії є забезпечення її стабільного розвитку у майбутньому. Це пов'язано із загальною фінансовою структурою підприємства та рівнем його залежності від кредиторів.

Фінансова стійкість підприємства у сучасних умовах є надзвичайно важливою (див. табл. 2.5), оскільки фінансовий стан виступає головною ознакою ефективності фінансової діяльності компанії.

Від нього залежить конкурентоспроможність підприємства та його можливості у діловому партнерстві, а також забезпечується ефективна реалізація економічних інтересів усіх учасників фінансових відносин — як самого підприємства, так і його партнерів.

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства у 2023-2025 роках*

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення		
				2024 - 2023	2025 - 2024	2025 - 2023
Власні обігові кошти (робочий. функціонуючий капітал), тис. грн.	48,00	9 141,4	0 928,	9 092,6	1 786,7	10 879,3
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,003	-0,008	0,002	-0,011	0,010	-0,001
Коефіцієнт фінансової залежності	0,997	1,008	0,998	0,011	-0,010	0,001
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,953	-43,201	249,50	-44,154	292,701	248,547
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,997	1,008	0,998	0,011	-0,010	0,001
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,003	-0,008	0,002	-0,011	0,010	-0,001
Показник фінансового левериджу	0,039	-44,948	259,078	-44,988	304,026	259,039
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,003	0,366	0,477	0,364	0,111	0,475

*Джерело: складено автором на основі [47]

Якщо розглядати показники фінансової стійкості підприємства, можна зробити наступні висновки. Найгіршим для діяльності підприємства став 2024 рік, що зумовлено пандемією в Україні. Власні обігові кошти цього року становили лише 48 тис. грн, і порівняння їх з показниками 2023 та 2025 років демонструє суттєву різницю у величинах. Власні обігові кошти є частиною обігових коштів, сформованою за рахунок власного капіталу. Хоча вони не мають конкретного оптимального значення, головним є те, щоб цей показник не набував від'ємного значення, що свідчить про повну фінансову стійкість аналізованого підприємства.

Наступним важливим показником є коефіцієнт фінансової незалежності, який відображає, яку частину активів підприємство здатне профінансувати за рахунок власних джерел. У нашому випадку підприємство значною мірою покладається на позикові кошти. Власними фінансовими ресурсами воно може покрити менше 1% активів у 2023 та 2025 роках, тоді як у 2024 році підприємство перебувало на межі банкрутства.

Щодо фінансового левериджу, можна зазначити, що при досить низькому рівні власного капіталу підприємство має значну заборгованість.

У цілому, аналізуючи показники фінансової стійкості, спостерігаються різкі коливання між додатними та від'ємними значеннями, що обумовлено провадженням про банкрутство TBF Group, розпочатим 26 листопада 2023 року у Господарському суді Львівської області.

Не менш важливими при оцінці фінансово-економічного стану підприємства є показники ліквідності, які демонструють, наскільки оперативно підприємство здатне перетворити свої активи на грошові кошти для погашення короткострокових зобов'язань. Значення коефіцієнтів ліквідності наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ліквідності підприємства у 2023-2025 роках*

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення		
				2024-2023	2025-2024	2025-2023
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,00	1,57	1,88	0,57	0,31	0,87
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,19	0,62	1,58	0,42	0,97	1,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0,05	0,0006	0,05	-0,05	0,00
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,19	0,60	1,54	0,41	0,94	1,35

*Джерело: складено автором на основі [47]

При аналізі показника поточної ліквідності спостерігаємо, що завдяки наявності поточних активів підприємство здатне виконати свої поточні зобов'язання. Рекомендоване значення цього коефіцієнта повинно перевищувати 1, а оптимальним вважається рівень 2-3. Таким чином, значення цього показника протягом досліджуваного періоду залишаються в межах норми та поступово наближаються до бажаного рівня.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 році значно не досяг нормативного значення, яке встановлено на рівні $>0,5$. Проте протягом 2024-2025 років спостерігається збільшення частки високоліквідних активів до 0,62 та 1,58 відповідно, що демонструє здатність компанії своєчасно та легко погашати свої зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає співвідношення найбільш ліквідної частини активів до короткострокових зобов'язань. До таких активів належать грошові кошти та їх еквіваленти. На досліджуваному підприємстві цей показник у 2023 та 2025 роках становив 0 і 0,0006 відповідно, що є дуже низькими значеннями, враховуючи, що нормативний рівень дорівнює 0,1-0,2. У 2023 році показник також не відповідав нормі. Для його підвищення підприємство може залучити позикові кошти або реалізувати частину зайвих активів, що дозволить покращити абсолютну ліквідність.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості характеризує ефективність політики комерційного кредитування. Нормативним вважається значення, близьке до 1. Розрахунки показують, що у 2024 та 2025 роках політика кредитування на підприємстві була збалансованою, тоді як у 2023 році коефіцієнт становив лише 0,19, тобто на кожен гривню дебіторської заборгованості припадало всього 19 копійок кредиторської. Це може свідчити про недостатній обсяг грошових коштів та їх еквівалентів на підприємстві.

Стійкий фінансовий розвиток підприємства в умовах ринку значною мірою визначається його діловою активністю.

У фінансово-економічному плані ділова активність проявляється через швидкість обороту коштів компанії. Аналіз цього показника здійснюється шляхом оцінки рівня та динаміки коефіцієнтів оборотності. Детальні розрахунки наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ділової активності підприємства у 2023-2025 роках*

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення		
				2024 - 2023	2025 - 2024	2025 - 2023
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти (Коб. д. з)	2,65	1,50	1,74	-1,15	0,24	-0,91
Період погашення дебіторської заборгованості (Тпог.д. з.), днів	135,72	240,26	207,14	104,54	-33,12	71,42
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, (Коб.Кр.з)оборотів	0,50	0,89	2,68	0,39	1,79	2,18
Період погашення кредиторської	715,44	402,44	134,35	-313,00	-268,10	-581,10

заборгованості (Тпог.кред.з.), днів						
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	199,27	-68,04	763,01	-267,31	831,04	563,74

*Джерело: складено автором на основі [47]

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає ефективність управління заборгованістю клієнтів та інших дебіторів компанії. Цей показник демонструє, скільки разів за певний період було погашено заборгованість. Зазвичай, чим вище значення коефіцієнта, тим вигідніше для підприємства. У нашому випадку протягом 2023–2025 років значення не перевищувало 2,65. Це негативно впливає на швидкість обігу фінансових ресурсів і уповільнює ліквідність підприємства. Щоб покращити ситуацію, необхідно змінити управлінський підхід до роботи з дебіторською заборгованістю та прагнути здійснювати продажі лише на умовах передоплати за надані товари чи послуги.

Якщо розглядати термін погашення дебіторської заборгованості, спостерігаються надто тривалі періоди. Зазвичай нормою вважають 45–50 днів, тоді як у нашому випадку строки коливаються від 135 до 240 днів. Для ефективнішого управління заборгованістю покупців доцільно впровадити такі заходи:

- встановити додаткову націнку на товари, продані у кредит;
- запровадити штрафні санкції за несвоєчасне погашення боргу;
- розділити покупців на групи: добросовісних платників і тих, з ким слід працювати лише за умов передоплати.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості визначає, скільки разів протягом року здійснюється оборот кредиторських зобов'язань. Щодо цього показника існують різні точки зору. Деякі експерти вважають, що зниження коефіцієнта вигідне для компанії, оскільки дозволяє фінансувати діяльність за рахунок безкоштовного джерела. Водночас, постійні затримки з оплатою можуть бути враховані постачальниками у ціні продукції. Тому для нашого підприємства показники оборотності кредиторської заборгованості можна вважати задовільними.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує ефективність використання капіталу компанії. Вищий показник свідчить про більший обсяг реалізованих товарів і наданих послуг на кожен гривню залучених коштів. На аналізованому підприємстві цей коефіцієнт був дуже високим у 2023 та 2025 роках, коли на кожен гривню власного капіталу вироблялося товарів і послуг на суму 199,27 та 763,01 відповідно. У 2024 році підприємство зазнало збитків, що підтверджується від'ємним значенням коефіцієнта оборотності власного капіталу на рівні -68,04.

Далі проведемо аналіз показників рентабельності підприємства. Рентабельність є відносним економічним показником, який відображає ефективність виробничої діяльності та обчислюється як співвідношення прибутку до витрат, тобто показує норму прибутку. Показники рентабельності є ключовими для оцінки фінансових результатів і загальної ефективності діяльності підприємства. Вони визначають рівень прибутковості з різних точок зору та формуються у групи залежно від інтересів усіх учасників фінансово-економічного процесу та ринкової взаємодії [18] (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники рентабельності підприємства у 2023-2025 роках*

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення		
				2024 - 2023	2025 - 2024	2025 - 2023
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування, %	0,24%	-1,03%	1,4%	-1,28%	2%	1%
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком, %	0,2%	-1,0%	1,1%	-1,24%	2%	1%
Рентабельність власного капіталу, %	79,5%	124,2%	583,3%	44,70%	459%	504%
Рентабельність виробничих фондів, %	0,25%	-1,7%	6,25%	-1,95%	8%	6%
Період окупності капіталу	499,49	-96,63	93,40	-596,12	190,02	-406,09
Період окупності власного капіталу	1,26	0,81	0,17	-0,45	-0,63	-1,09

*Джерело: складено автором на основі [47]

Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування відображає ефективність підприємства у процесі генерації прибутку. Хоча показники рентабельності активів у 2023 та 2024 роках були невисокими (0,24 та 1,4), компанія продовжувала отримувати прибутки завдяки

обсягам реалізованої продукції. Водночас процеси банкрутства спричинили від'ємний показник у 2023 році, який склав -1,03 копійки на кожен вкладений гривню активів.

Рентабельність власного капіталу демонструє, який прибуток припадає на кожен гривню власних коштів підприємства. Цікаво, що протягом аналізованого періоду цей показник демонстрував значне зростання: якщо у 2023 році рентабельність власного капіталу становила 79,5 копійок, то вже у 2025 році вона досягла 583,3 копійок на кожен вкладений гривню, що відповідає приросту на 504 копійки. Такий різкий ріст, головним чином, був зумовлений скороченням обсягу власного капіталу. Незважаючи на це, подібна динаміка може зацікавити потенційних акціонерів, оскільки саме цей показник безпосередньо впливає на розмір дивідендів та оцінку вартості акцій.

2.3 Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Організація зовнішньоекономічної діяльності являє собою комплекс заходів, спрямованих на встановлення та розвиток економічних зв'язків з іноземними контрагентами.

Особливості зовнішньоекономічної діяльності компанії TBF Group включають:

1. Компанія TBF Group експортує власну продукцію понад 50 країн світу, серед яких присутні європейські держави, США, Японія, Ізраїль та Китай. Її товари постачаються відомим міжнародним компаніям, таким як Nestle, PepsiCo, Coca-Cola, Refresco, Eckes-Granini.

2. TBF Group має представництва в різних країнах, серед яких США, Польща, Молдова, Ізраїль, Італія, Німеччина, Франція, Великобританія та інші. Компанія також володіє транспортно-логістичними підприємствами, що забезпечують доставку та зберігання продукції.

3. Компанія дотримується міжнародних стандартів якості, безпеки та екологічності, таких як ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000, BRC, IFS, Kosher,

Halal, Organic, Rainforest Alliance та інші. Крім того, продукція компанії сертифікується відповідно до вимог країн-імпортерів.

4. TBF Group користується перевагами режиму вільної торгівлі з державами ЄС, США, Канади, Японії, Туреччини та іншими завдяки Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, Генералізованій системі преференцій, членству у Світовій торговельній організації та іншим міжнародним угодам. Компанія також отримує підтримку державних та міжнародних структур для розвитку експортного потенціалу та підвищення інвестиційної привабливості.

Станом на 2025 рік фінансові показники TBF Group складають:

1. Обсяг продажів: 3,8 млрд грн
2. Чистий прибуток: 1,1 млрд грн
3. Власний капітал: 4,2 млрд грн
4. Активи: 6,4 млрд грн
5. Рентабельність активів: 17,2%
6. Рентабельність власного капіталу: 26,2%

За даними Державної служби статистики України, показники зовнішньоекономічної діяльності компанії за 2025 рік такі:

1. Експорт: 1,5 млрд грн
2. Імпорт: 0,4 млрд грн
3. Сальдо зовнішньої торгівлі: 1,1 млрд грн
4. Частка в загальному обсязі експорту України: 0,4%
5. Частка в загальному обсязі імпорту України: 0,1%

Основні ринки збуту продукції TBF Group охоплюють країни Європейського Союзу, Східної Європи та Близького Сходу. Основними постачальниками сировини та обладнання для компанії є держави Євразійського економічного союзу, Китай та Туреччина.

Аналізуючи наведені дані щодо зовнішньоекономічної діяльності, можна стверджувати, що TBF Group є фінансово стабільною та прибутковою компанією, з високою рентабельністю активів і власного капіталу та належним рівнем ліквідності.

Компанія активно бере участь у міжнародній торгівлі, демонструє позитивне сальдо зовнішньої торгівлі та утримує невелику, проте стабільну частку в загальному обсязі експорту та імпорту України.

TBF Group орієнтується на ринки Європи та Близького Сходу, де існує попит на її продукцію, використовуючи різноманітні канали дистрибуції, включаючи супермаркети, готелі, ресторани, авіакомпанії та інші.

Компанія залежить від постачальників сировини та обладнання з країн Євразійського економічного союзу, Китаю та Туреччини, що піддає її ризикам, пов'язаним із коливаннями цін, валютних курсів, тарифів, санкцій та інших зовнішніх факторів.

TBF Group дотримується вимог держави щодо регулювання, оподаткування, субсидування, екології, якості та безпеки продукції, а також отримує державну підтримку для розвитку експортного потенціалу.

Експортно-імпортні операції компанії здійснюються за такими етапами:

1. Компанія укладає контракти з іноземними покупцями та постачальниками, визначаючи умови поставки, ціни, терміни, способи оплати та інші деталі. Договори оформлюються на основі правил COFREUROPE.

2. Отримуються необхідні дозволи та сертифікати для здійснення експорту та імпорту продукції, включаючи фітосанітарні, ветеринарні, якісні та інші. Також перевіряються митні тарифи та можливі обмеження на ринках призначення.

3. Організовується логістика та транспортування продукції різними видами транспорту: автомобільним, залізничним, морським та повітряним. Забезпечується дотримання холодового ланцюга та використання якісної упаковки для збереження продукції.

4. Проводиться митне оформлення та декларування товарів, подаються всі необхідні документи, сплачуються митні збори та податки. Отримуються від покупців та постачальників такі документи, як накладні, рахунки, сертифікати походження та інші.

5. Компанія отримує та здійснює оплату за експортно-імпортні операції різними способами, включаючи акредитиви, інкасо, перекази, чеки та інші методи. Одночасно TBF Group страхує ризики, пов'язані з неплатежами, втратами, пошкодженнями та іншими непередбачуваними обставинами.

Поведінку мікроекономічних суб'єктів — споживачів, виробників, конкурентів, постачальників, держави та інших — у контексті діяльності TBF Group можна досліджувати за допомогою різних економічних теорій і моделей.

Приклади таких моделей включають:

1. Споживачі — це особи, які купують та споживають продукцію компанії TBF Group, зокрема соки, нектари, пюре та інші продукти. Вони мають власні вподобання та бюджетні обмеження, що впливають на їхні рішення щодо покупок. Споживачі реагують на зміни цін, доходів, реклами та інших чинників, які формують їхню корисність. Теорія споживача оперує поняттями корисності, функції корисності, кривої попиту, еластичності попиту та іншими, щоб описати та передбачити поведінку споживачів.

TBF Group прагне задовольнити запити та вподобання споживачів, пропонуючи якісну, смачну, здорову та різноманітну продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам і сертифікатам. Споживачі високо оцінюють продукцію за натуральність, свіжість, смак, аромат, доступність та привабливість.

2. Виробники — це ті, хто створює та реалізує продукцію TBF Group. Вони використовують різні ресурси, такі як капітал, земля, праця та технології, для перетворення їх на готову продукцію. Виробники мають свої цілі та обмеження, що впливають на рішення щодо виробництва. Вони реагують на коливання цін, зміни технологій, конкуренцію та інші фактори, що впливають на прибуток. Теорія виробника застосовує поняття виробничої функції, кривої пропозиції, еластичності пропозиції, витрат, прибутку та інші для аналізу та прогнозування поведінки виробників.

TBF Group співпрацює з численними виробниками фруктів, овочів та ягід, які постачають їй сировину. Компанія надає підтримку, консультації,

технології, обладнання та інші ресурси для підвищення якості та обсягів продукції, забезпечує стабільний і вигідний збут. Виробники сприймають TBF Group як надійного та довгострокового партнера, який допомагає розвивати господарства та покращувати життя.

3. Конкуренти — це суб'єкти, що реалізують схожі або замінні товари та послуги, які конкурують із продукцією TBF Group. Вони впливають на ринкову структуру, ціноутворення, стратегії та результати компанії. Різні ринкові структури, як досконала конкуренція, монополія, монополістична конкуренція та олігополія, мають специфічні характеристики та наслідки для конкурентів і споживачів. Теорія ігор застосовує поняття стратегії, рівноваги, домінування, кооперації та інші для аналізу та прогнозування дій конкурентів.

TBF Group є лідером українського ринку та одним із найбільших переробників фруктів і овочів у Європі, тому має численних конкурентів, що прагнуть зайняти її ринкову частку. Компанія відстежує тенденції та зміни ринку, використовує сучасні технології, інновації, маркетинг, логістику та інші інструменти для збереження та підвищення конкурентоспроможності. Конкуренти визнають TBF Group як сильного та впливового гравця, що встановлює високі стандарти якості та сервісу.

4. Постачальники забезпечують компанію вхідними ресурсами, такими як сировина, обладнання, енергія, транспорт та інші. Вони впливають на вартість, якість, надійність та доступність ресурсів для TBF Group. Постачальники реагують на зміни попиту, пропозиції, цін, технологій та інші фактори, що впливають на їхній прибуток. Теорія постачальників оперує поняттями факторного ринку, факторної пропозиції, факторного попиту, факторної ціни, факторної еластичності та іншими для аналізу та прогнозування їхньої поведінки.

TBF Group співпрацює з численними постачальниками ресурсів — енергії, води, упаковки, транспорту, фінансів, інформації та інших. Компанія прагне встановлювати довгострокові та взаємовигідні відносини на основі прозорості, чесності, довіри та відповідальності. Постачальники цінують

компанію за професіоналізм, лояльність, своєчасність платежів та інші аспекти співпраці.

5. Держава регулює діяльність компанії, оподатковує, субсидує, надає громадські блага та послуги, впливає на розподіл доходів і багатства та виконує інші функції, що стосуються TBF Group. Держава формує ринкові сигнали, стимули, ефективність, справедливість і стабільність економіки, а також реагує на соціальні, політичні, екологічні та інші проблеми, що потребують втручання. Теорія держави використовує поняття ринкової невдачі, зовнішніх ефектів, публічного вибору, оптимального оподаткування, соціального захисту та інші для аналізу та прогнозування поведінки держави.

TBF Group є одним із найбільших платників податків, експортерів та роботодавців в Україні, тому відіграє важливу роль у економічному, соціальному та екологічному розвитку країни. Компанія дотримується всіх законів, норм та правил, бере участь у державних програмах, проектах та ініціативах, спрямованих на підтримку аграрного сектору, розвиток експорту, охорону довкілля та інші сфери. Держава визнає TBF Group як вагомого та відповідального суб'єкта господарювання, що сприяє національним інтересам та міжнародному престижу України.

Висновки до II розділу

Однією з компаній, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, є TBF Group.

Компанія TBF Group посідає провідні позиції на українському ринку та належить до числа найбільших переробників фруктів і овочів у Європі, експортує свою продукцію більш ніж до 50 країн світу.

Ключові напрямки планування подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії включають: розширення потужностей існуючих виробничих об'єктів та будівництво нових заводів із переробки фруктів, овочів і ягід; створення та впровадження нових видів продукції, зокрема органічних соків, фруктових снєків, сушених фруктів та

інших товарів; активізацію роботи на експортних ринках та освоєння нових регіонів, таких як Азія, Африка та Південна Америка; підвищення екологічної та соціальної відповідальності бізнесу через застосування органічних і екологічних матеріалів, мінімізацію негативного впливу на довкілля, підтримку місцевих громад та розвиток професійного потенціалу працівників.

За результатами 2024 року компанія TBF Group продемонструвала збільшення виручки від продажу продукції на 12,7% у порівнянні з 2023 роком, що відображає як розширення обсягів та удосконалення структури виробництва, так і зростання географії збуту.

TBF Group представлена своїми офісами у таких країнах, як США, Польща, Молдова, Ізраїль, Італія, Німеччина, Франція, Великобританія та інших. Компанія також володіє транспортно-логістичними підприємствами, які забезпечують доставку та зберігання продукції.

TBF Group систематично вдосконалює стратегію експортно-імпортової діяльності, маркетингову політику, логістику та фінансові процеси для ефективного виходу на нові та перспективні ринки, адаптації продукції під місцеві потреби та уподобання, налагодження партнерських відносин із місцевими дистриб'юторами й регуляторами, а також використання міжнародних торговельних угод і програм.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «TBF GROUP» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Безпрецедентне введення воєнного стану в роки незалежності України та складність підтримки економічного розвитку в умовах широкомасштабної війни зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до організації

державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Ці підходи мають бути не лише адаптованими до сучасних реалій, але й ефективними у контексті підтримки міжнародної торгівлі, максимізації доходів держави, збереження ділової активності та освоєння нових ринків для реалізації вітчизняної продукції та послуг.

На сьогодні численні українські підприємства активно здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Проте ефективність такої діяльності залишається низькою, що пояснюється відсутністю чітко визначеної зовнішньоторговельної політики, слабкими каналами збуту, обмеженим досвідом роботи на зовнішніх ринках та прагненням отримати швидкий прибуток через реалізацію продукції, що не потребує значних маркетингових зусиль. Виявлені проблеми вимагають вжиття конкретних заходів керівництвом українських підприємств для підвищення ефективності організації їхньої зовнішньоекономічної діяльності.

Проведений аналітичний аналіз виявив необхідність створення структурної моделі механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств як цілісної системної організації, що визначає мету та економічний процес виходу на зовнішній ринок.

Структурна модель механізму управління ЗЕД передбачає послідовне здійснення зовнішньоекономічної діяльності, до складу якої входять такі етапи [28]:

- визначення макро- та мікроекономічних завдань ЗЕД та умов їх виконання;
- розробка стратегій виходу на зовнішній ринок;
- оцінка потенціалу підприємства для ведення зовнішньоекономічної діяльності;
- формування напрямів зовнішньоекономічної діяльності;
- реалізація обраних напрямів зовнішньоекономічної діяльності;
- аналіз результативності зовнішньоекономічної діяльності;
- коригування процесу здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

– ухвалення управлінських рішень щодо усунення негативних відхилень з метою підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю має спрямовувати свою роботу на ефективне використання заходів з аналізу, виробництва, реалізації та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Її функціонування забезпечується збалансованою системою завдань, цілей, управлінських функцій, методів, підходів, а також елементів і критеріїв оцінки ефективності управління.

Всі складові механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю тісно взаємопов'язані та забезпечують його повноцінне функціонування на всіх етапах розвитку. Це створює передумови для постійного вдосконалення та оптимізації заходів, спрямованих на зміцнення стабільних позицій підприємств на міжнародних ринках [35].

В умовах сучасного розвитку підприємств існує об'єктивна необхідність у впровадженні ефективних механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Використання комплексу зазначених цілей, завдань та етапів механізму управління ЗЕД забезпечує його результативне функціонування та сприяє досягненню як короткострокових, так і довгострокових цілей зовнішньоекономічної діяльності [37].

Структурна модель механізму управління ЗЕД, орієнтована на підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю, представлена на рис. 3.1.

Організація зовнішньоекономічної діяльності є досить складним процесом і передбачає детальне опрацювання таких аспектів, як стан ринкової кон'юнктури, виявлення потенційних покупців та продавців, встановлення з ними ділових контактів, проведення переговорів та укладання комерційних угод. Тому для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства необхідна наявність організаційної структури, яка відповідає умовам, у яких здійснюється діяльність.

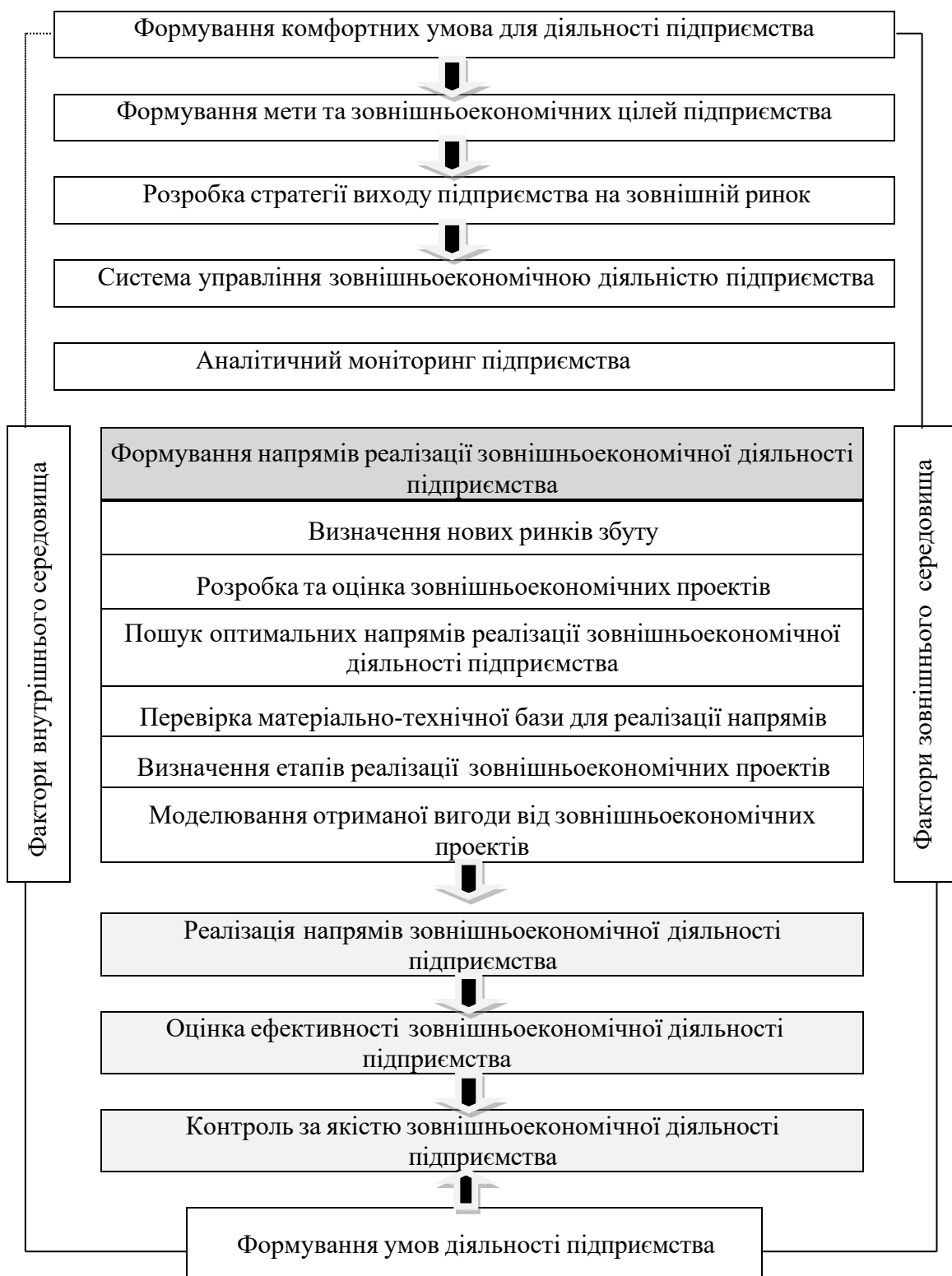


Рис. 3.1. Структурна модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства*

*Джерело: побудовано за даними [23]

Добре спроектована структура управління ЗЕД забезпечує підвищення потенціалу досягнення високої результативності зовнішньоекономічної діяльності [23].

Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю формується залежно від її цілей і завдань. Основною її метою є максимізація прибутку у довгостроковій перспективі через активну участь підприємства в міжнародних економічних відносинах.

Структура управління ЗЕД має постійно вдосконалюватися та розвиватися, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та управлінських процесах.

На рис. 3.2 представлені напрямки удосконалення управлінських процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Серед основних завдань підприємств у сфері ЗЕД виділяють:

- участь у формуванні стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств у галузях, що мають прямий зв'язок із зовнішньоекономічною діяльністю;
- сприяння соціально-економічному розвитку підприємств з метою полегшення їх участі в міжнародному бізнесі;
- управління експортним потенціалом підприємств, його постійне зміцнення та розвиток;
- забезпечення виконання зобов'язань, передбачених контрактами та угодами з іноземними партнерами;
- аналіз кон'юнктури зовнішніх ринків, збір та систематизація відповідної інформації.

Одним із засобів досягнення головної мети довгострокового економічного зростання підприємств є підвищення результативності їх зовнішньоекономічної діяльності..

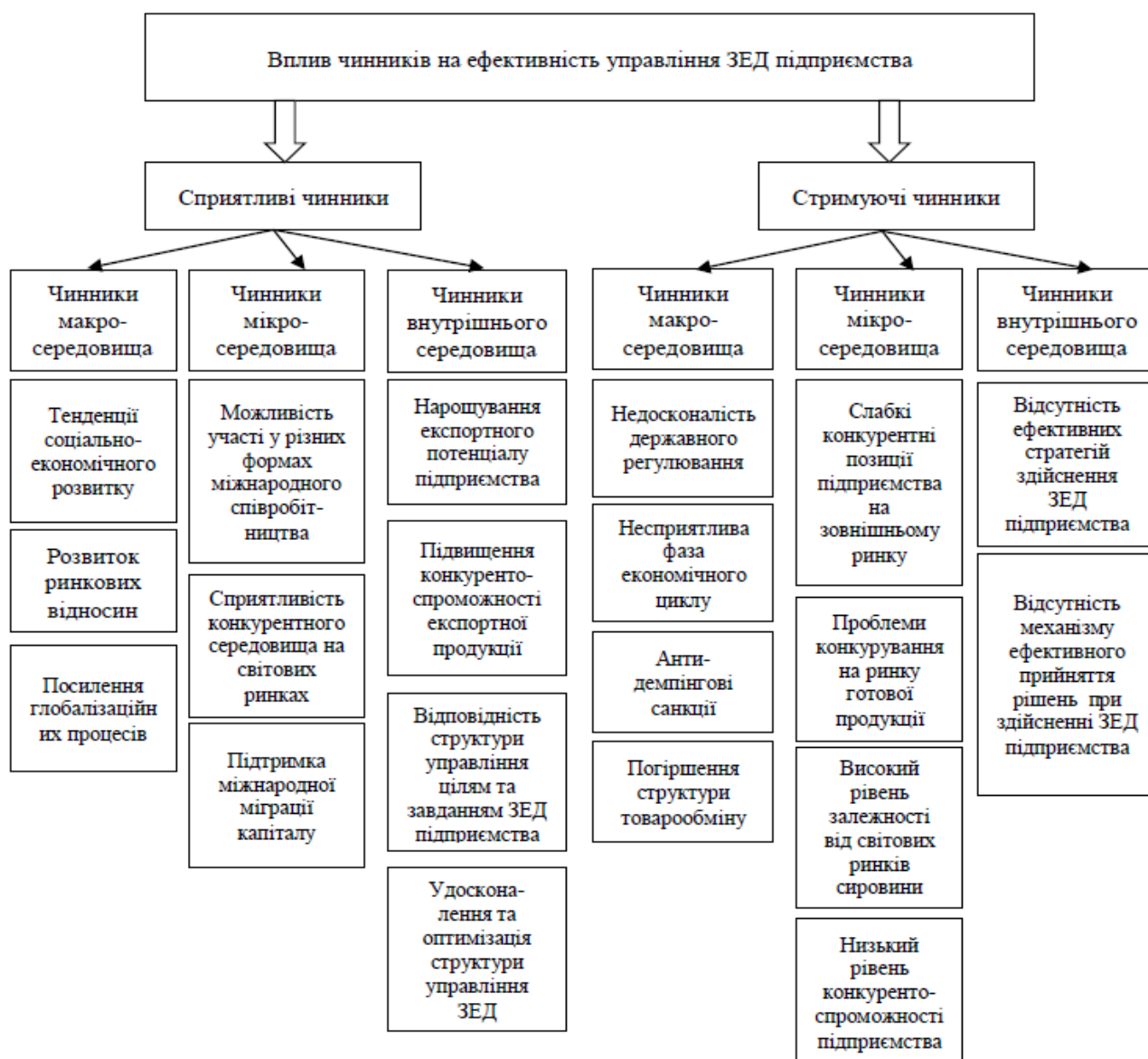


Рис. 3.2. Вектори удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства*

*Джерело: побудовано за даними [38]

Для того щоб підприємства залишалися конкурентоспроможними на міжнародних ринках, потрібно мати чітко визначену стратегію зовнішньоекономічної діяльності. Це передбачає, що обраний напрямок повинен враховувати як внутрішній потенціал підприємства, так і умови ринку, в яких воно функціонує. Формування такої стратегії потребує проведення всебічного аналізу діяльності підприємства.

Насамперед слід детально оцінити наслідки зовнішньоекономічної діяльності, спираючись на фінансово-економічний аналіз, розробити SWOT-

матрицю та систематизувати економічні показники, що дозволить визначити внутрішні можливості підприємства [5].

Щоб досягти максимального економічного ефекту від зовнішньоекономічної діяльності, слід розвивати виробництво експортної продукції, яка забезпечує найбільший валютний прибуток на одиницю витрат, а також імпортувати ті товари, виробництво яких приносить найвищу вартість на одиницю вкладеної іноземної валюти.

Основною передумовою проведення зовнішньоекономічних операцій є їхня ефективність.

3.2 Обґрунтування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТBF Group»

Моніторинг українського ринку соків, смузі та фруктового пюре за 2023 рік демонструє, що розвиток цього сегмента відбувався переважно завдяки зростанню показників компаній другого та наступних ешелонів, тоді як обсяги продажів п'яти провідних гравців знизилися на 22% у порівнянні з попереднім роком.

З початком масштабної війни один із ключових виробників на ринку, компанія PepsiCo, припинила свою діяльність в Україні. Продукція під брендом Sandora повернулася на полицю лише на початку 2023 року завдяки імпортним поставкам із заводів у Румунії та Польщі. Внаслідок цього частка компанії на ринку соків, смузі та фруктового пюре істотно скоротилася.

Окрім підвищених ризиків ведення бізнесу через військові дії, на ринку погіршилася сировинна база для внутрішнього виробництва. Урожаї фруктових культур у прифронтових східних областях зазнали катастрофічного зниження. В інших регіонах фермери були змушені реагувати на подорожчання добрив, пального для техніки та інших необхідних ресурсів.

У складних умовах війни для України критично важливо підтримувати експортерів, зміцнювати економіку та виходити на зовнішні ринки. Країна впевнено підсилює свої позиції у світовому експорті соків, сокових

концентратів та свіжих яблук. Останні роки цей сегмент демонструє стабільне зростання, що обумовлено високим попитом на якісну продукцію та оптимізацією логістичних процесів.

За даними EastFruit, у 2024 році Україна експортувала 127 тис. тонн соків, при цьому 97% становив яблучний концентрат. За цим показником країна посіла 18 місце серед найбільших експортерів світу, що свідчить про її конкурентоспроможність на глобальному рівні. Очікується, що попри нестабільні погодні умови, виробництво та експорт українських соків і концентратів продовжать зростати.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «ТВF Group» охоплює експорт і імпорту соків, нектарів та пюре, виготовлених із місцевих та імпортованих фруктів і овочів. Компанія відзначається високою якістю продукції, фінансовою стабільністю та рентабельністю, а також позитивно впливає на економіку та соціальну сферу України. Водночас вона стикається з викликами, такими як посилені конкуренція, зниження попиту, коливання цін, валютних курсів, тарифів, санкцій та інших факторів, що впливають на експортно-імпорту операції, а також з ризиками, пов'язаними з неплатежами, втратами, пошкодженнями, захворюваннями, катастрофами тощо.

Тому ТВF Group необхідно розробити та впровадити ефективні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності для збереження та підвищення конкурентоспроможності, диверсифікації ринків і продукції, оптимізації витрат і ризиків, а також максимального використання власних можливостей і переваг.

Приклади таких стратегій включають:

1. **Стратегія ринкової пенетрації** – ТВF Group може збільшувати частку на наявних ринках через ефективні маркетингові та рекламні кампанії, зниження цін, покращення якості та сервісу, залучення нових клієнтів і утримання лояльних, а також через різні канали дистрибуції: супермаркети, готелі, ресторани, авіакомпанії.
2. **Стратегія ринкового розвитку** – компанія може виходити на нові перспективні ринки, наприклад в Азії, Африці та Америці,

використовуючи власну репутацію та досвід, адаптуючи продукцію до місцевих смаків і вимог, налагоджуючи партнерство з місцевими дистриб'юторами та регуляторами, а також застосовуючи міжнародні торгові угоди та програми.

3. **Стратегія розвитку продукції** – TBF Group може розширити асортимент і обсяги, впроваджуючи нові інноваційні технології, створюючи нові органічні продукти, такі як функціональні соки, сушені фрукти, фруктові батончики, сиропи та інше, а також використовуючи альтернативну сировину: екзотичні фрукти, ягоди, горіхи тощо.
4. **Стратегія розвитку організації** – компанія може оптимізувати організаційну структуру та процеси через сучасні методи управління, планування, контролю, аналізу та звітності, залучення кваліфікованого персоналу, розвиток корпоративної культури та соціальної відповідальності, а також через стратегічні альянси й співпрацю з іншими компаніями та установами.

Особливу увагу варто приділити стратегії ринкового розвитку.

Стратегія ринкового розвитку ТОВ «TBF Group» полягає у виході на нові перспективні ринки, де існує попит на соки, нектари та шюре.

Обґрунтування цієї стратегії включає:

1. Високу якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам та сертифікатам, а також міцну репутацію та досвід на ринках Європи та Середнього Сходу. Це забезпечує конкурентні переваги та формує позитивний імідж і лояльність клієнтів на нових ринках.
2. Можливість адаптації продукції до місцевих смаків та вимог, враховуючи різні сорти фруктів і овочів, а також культурні, релігійні та етнічні особливості споживачів. Це дозволяє задовольняти потреби різних сегментів ринку та розширювати цільову аудиторію.
3. Можливість встановлення партнерських відносин із місцевими дистриб'юторами та регуляторами, використовуючи міжнародні торгові угоди та програми, такі як Угода про асоціацію між Україною та ЄС,

Східне партнерство, Світова торгова організація тощо. Це полегшує та здешевлює експортно-імпорتنі операції й підвищує довіру між сторонами.

Отже, стратегія ринкового розвитку для TBF Group може бути ефективною, якщо компанія максимально використовує власні можливості та переваги, враховує виклики і ризики на нових ринках.

Стратегія ринкового розвитку дозволяє компанії виходити на нові ринки з попитом на продукцію, що сприяє зростанню доходів, розширенню цільової аудиторії, зменшенню залежності від насичених або обмежених ринків та здобуттю конкурентних переваг.

Приклади успішного застосування цієї стратегії у світовій практиці:

1. **Amazon** – починав як онлайн-продаж книг, згодом розширив асортимент, впроваджуючи інноваційні технології (хмарні обчислення, електронні книги, відео-стрімінг, голосовий асистент). Виходив на нові ринки (Індія, Китай, Бразилія, Австралія), адаптуючи продукцію до локальних вимог та встановлюючи партнерські відносини.
2. **Netflix** – стартував як онлайн-прокат DVD, перетворився на глобальну платформу відео-стрімінгу. Виходив на ринки Європи, Азії, Африки та Латинської Америки, адаптуючи контент до місцевих уподобань та встановлюючи партнерства.
3. **Starbucks** – починав як невеликий магазин у Сіетлі, згодом розширив асортимент і обсяги, використовуючи нові технології (мобільні додатки, програми лояльності, соціальні медіа). Виходив на нові ринки (Китай, Індія, Бразилія), адаптуючи продукцію та налагоджуючи локальні партнерства.

Фінансово-економічні показники зовнішньоекономічної діяльності TBF Group залежать від дотримання стратегії ринкового розвитку. Вона передбачає вихід на перспективні ринки з попитом на соки, нектари та пюре, що сприяє збільшенню доходів, розширенню аудиторії, зниженню залежності від насичених ринків та отриманню конкурентних переваг.

Для успішної реалізації стратегії компанія повинна враховувати виклики та ризики: підвищену конкуренцію, зниження попиту, коливання цін, валютних курсів, тарифів, санкцій, а також ризики неплатежів, втрат, пошкоджень, захворювань і катастроф. Крім того, значні ресурси слід витратити на маркетинг, логістику та фінансування.

Прогноз фінансово-економічних показників зовнішньоекономічної діяльності TBF Group залежить від численних змінних і припущень, які можуть бути непередбачуваними. Для спрощення прогнозу можна виходити з припущення, що компанія виходитиме на нові ринки зі стабільним попитом та вигідними умовами, а також зберігатиме свою частку на існуючих ринках.

Також можна передбачити використання середніх цін, валютних курсів, тарифів та інших факторів, що впливають на експортно-імпортні операції, із одночасним мінімізаційним підходом до витрат і ризиків. На основі цих припущень можна спрогнозувати фінансово-економічні показники TBF Group на 2025 та 2026 роки, які наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Прогнозовані фінансово-економічні показники
зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТBF GROUP» на 2025 та 2026
роки***

Показник	2025 рік	2026 рік
Обсяг експорту, тонн	120 000	140 000
Обсяг імпорту, тонн	80 000	90 000
Виручка від експорту, млн грн	1 200	1 400
Витрати на експорт, млн грн	800	900
Прибуток від експорту, млн грн	400	500
Виручка від імпорту, млн грн	1 000	1 100
Витрати на імпорт, млн грн	900	1 000
Прибуток від імпорту, млн грн	100	100
Загальна виручка, млн грн	2 200	2 500
Загальні витрати, млн грн	1 700	1 900
Загальний прибуток, млн грн	500	600
Рентабельність зовнішньоекономічної діяльності, %	22,7	24

*Джерело: складено автором

Таблиця демонструє, що дотримання стратегії розвитку на ринку дозволяє компанії ТОВ «ТBF Group» нарощувати обсяги діяльності,

збільшувати виручку та прибуток від експортно-імпортних операцій, а також покращувати показники рентабельності.

3.3 Основні напрями удосконалення управління експортно-імпортних операцій

Основні напрями підвищення ефективності управління експортно-імпортними операціями ТОВ «ТBF Group» можуть охоплювати такі аспекти:

1. Оптимізація експортно-імпортової політики підприємства, що регламентує цілі, принципи, напрями, методи, форми та інструменти виконання експортно-імпортних операцій, а також враховує вплив внутрішніх і зовнішніх чинників. Наприклад, компанія може визначати найбільш вигідні ринки, цільові сегменти, клієнтську базу, асортимент продукції, цінову політику, тарифи, санкційні обмеження, ризики, страхові механізми та інші параметри експортно-імпортової діяльності.

2. Поліпшення експортно-імпортового маркетингу підприємства, що передбачає дослідження та оцінку ринків, сегментів, споживачів, конкурентного середовища, цінових стратегій, рекламних та промоційних активностей, дистрибуційних каналів і інших компонентів експортно-імпортової діяльності. Наприклад, компанія може застосовувати сучасні технологічні засоби, такі як Інтернет, соціальні мережі, мобільні додатки, електронні платформи, CRM-системи та інші інструменти для зміцнення своєї присутності на ринку, підвищення популярності, лояльності та задоволеності клієнтів.

3. Поліпшення експортно-імпортової логістики, що забезпечує ефективне транспортування, зберігання, пакування, митне оформлення, сертифікацію та інші процеси, пов'язані з переміщенням товарів, послуг, капіталу та ресурсів через митний кордон. Наприклад, підприємство може застосовувати різні види транспорту — автомобільний, залізничний, морський, авіаційний та інші — для

забезпечення своєчасності, надійності, безпеки та економічної ефективності доставки продукції.

4. Удосконалення експортно-імпортного фінансування підприємства, що охоплює вибір і використання різноманітних форм та методів платежів, кредитування, інвестування, гарантування, хеджування та інших фінансових операцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю. Наприклад, компанія може здійснювати розрахунки у різних валютах, таких як гривня, долар, євро та інші, а також застосовувати фінансові інструменти, як лізинг, факторинг, форфейтинг, акредитив, гарантії, деривативи та інші, для підтримки ліквідності, підвищення прибутковості та захисту від коливань валютного курсу.

Покращення експортно-імпортного маркетингу та логістики TBF Group може передбачати такі заходи:

1. Проведення комплексного аналізу потенційних ринків, сегментів, споживачів, конкурентів, цінової політики, рекламних та промоційних активностей, дистрибуційних каналів і інших аспектів експортно-імпортної діяльності для визначення найбільш перспективних напрямів розвитку ринку.

2. Розробка та впровадження ефективної експортно-імпортної стратегії, що враховує цілі, принципи, напрями, методи, форми та інструменти виконання операцій, а також вплив внутрішніх і зовнішніх факторів.

3. Використання сучасних цифрових технологій, таких як Інтернет, соціальні мережі, мобільні додатки, електронні платформи, CRM-системи та інші, для посилення присутності компанії на ринку, підвищення популярності, лояльності та задоволеності клієнтів.

4. Вибір та застосування найбільш ефективних видів транспорту, методів зберігання, пакування, митного оформлення, сертифікації та інших процесів, що супроводжують переміщення товарів, послуг, капіталу та інших ресурсів через митний кордон, з метою забезпечення своєчасності, надійності, безпеки та економічної доцільності доставки продукції.

5. Створення та підтримка партнерських відносин з місцевими дистриб'юторами, регуляторними органами, асоціаціями, організаціями та іншими учасниками зовнішньоекономічної діяльності для захисту власних інтересів, вирішення конфліктів, отримання консультацій та інформаційної підтримки, а також застосування міжнародних торгових угод і програм.

Реалізація заходів із вдосконалення експортно-імпортного маркетингу та логістики TBF Group може дати такі результати:

1. Зростання обсягів продажів, виручки та прибутку від зовнішньоекономічної діяльності завдяки виходу на нові, перспективні ринки, де існує попит на продукцію компанії, зокрема соки, нектари та пюре.

2. Розширення кола споживачів за рахунок застосування сучасних технологій, таких як Інтернет, соціальні мережі, мобільні додатки, електронні платформи, CRM-системи та інші, що сприяє посиленню присутності компанії, підвищенню популярності, лояльності та задоволеності клієнтів.

3. Зниження витрат і мінімізація ризиків через вибір та застосування оптимальних видів транспорту, методів зберігання, пакування, митного оформлення, сертифікації та інших процесів, що супроводжують переміщення товарів, послуг, капіталу та ресурсів через митний кордон, забезпечуючи швидкість, надійність, безпеку та економічну ефективність доставки.

4. Отримання конкурентних переваг завдяки встановленню та підтримці партнерських відносин з місцевими дистриб'юторами, регуляторними органами, асоціаціями, організаціями та іншими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, що сприяє реалізації власних інтересів, вирішенню конфліктів, отриманню консультацій і використанню міжнародних торгових угод та програм, а також покращенню фінансово-економічних показників зовнішньоекономічної діяльності. Однак такий прогноз носить умовний характер і може змінюватися залежно від реальної ринкової ситуації та інших факторів.

Висновки до III розділу

Безпрецедентне для періоду незалежності України запровадження воєнного стану та складність забезпечення економічного зростання в умовах жорстокої війни обумовлюють необхідність пошуку нових підходів до організації державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Проведений аналітичний аналіз показав потребу у створенні структурної моделі механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств як цілісної системи організації, яка охоплює мету та економічний процес виходу на міжнародний ринок.

Раціонально вибудована структура управління ЗЕД сприяє зростанню потенціалу високоефективної зовнішньоекономічної діяльності.

Організаційна схема управління зовнішньоекономічною діяльністю формується залежно від поставлених цілей та завдань. Головною метою є досягнення максимального прибутку у довгостроковій перспективі шляхом активної участі в міжнародних бізнес-процесах.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «ТВF Group» здійснюється через експорт та імпорт соків, нектарів та пюре, виготовлених із місцевих і привезених фруктів та овочів. Підприємство вирізняється високою якістю продукції, фінансовою стабільністю та прибутковістю, а також позитивно впливає на економіку та соціальне середовище України.

Дотримання стратегії ринкового розвитку дозволяє ТОВ «ТBF Group» збільшувати обсяги виробництва, виручку та прибуток від зовнішньоекономічних операцій, а також підвищувати рентабельність діяльності.

Визначено ключові напрями оптимізації управління експортно-імпортними процесами ТОВ «ТBF Group».

Запропоновано комплекс заходів для вдосконалення експортно-імпортного маркетингу та логістики ТОВ «ТBF Group».

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Повномасштабне вторгнення росії 24 лютого 2022 року справило негативний вплив на загальний розвиток економіки та на зовнішньоекономічну діяльність країни зокрема.

Загострення економічної кризи в умовах війни вимагає подальшого пошуку нових методів організації ЗЕД, що дозволили б Україні підтримувати свій зовнішньоекономічний потенціал, розвивати експорт, контролювати імпорт та встановлювати взаємовигідні зв'язки із закордонними партнерами, враховуючи обраний курс на європейську інтеграцію.

Принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства повинні відповідати стратегії його розвитку, державній політиці, міжнародним нормам та стандартам, а також враховувати інтереси клієнтів і партнерів.

Вони мають забезпечувати ефективність, економічність, конкурентоспроможність, безпеку, стабільність, гнучкість, інноваційність, соціальну відповідальність та екологічну сумісність експортно-імпортних процесів.

Засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства повинні спиратися на комплексний, системний, процесний, проектний, ресурсний, ризик-орієнтований, інформаційний, комунікативний та інші підходи до планування, організації, координації, контролю та регулювання експортно-імпортних операцій.

Одним із підприємств, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, є компанія TBF Group.

TBF Group посідає лідерські позиції на українському ринку та є одним із найбільших переробників фруктів і овочів у Європі, експортує продукцію більш ніж до 50 країн світу.

Компанія постійно вдосконалює свою експортно-імпортну стратегію, маркетингові інструменти, логістику та фінансування для ефективного виходу на нові перспективні ринки, адаптації продукції під локальні вподобання та вимоги, встановлення партнерських відносин із місцевими дистриб'юторами й регуляторами, а також для використання міжнародних торгових угод та програм.

Підприємство враховує різноманітні виклики та ризики, що можуть виникати під час здійснення експортно-імпортних операцій, зокрема посилену конкуренцію, зниження попиту, зростання цін, коливання валютних курсів, тарифів, санкцій та інших факторів, що негативно впливають на діяльність, а також ризики, пов'язані з неплатежами, втратами, пошкодженням вантажів, хворобами, стихійними лихами та іншими подіями.

Компанія знижує та контролює ці ризики за допомогою фінансових інструментів, страхування, сертифікації та інших заходів.

TBF Group прогнозує позитивну динаміку своїх фінансово-економічних показників у сфері зовнішньоекономічної діяльності за умови дотримання стратегії ринкового розвитку, проте цей прогноз носить умовний та орієнтовний характер і може змінюватися залежно від реальної ситуації на ринках та впливу інших факторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко О. Ю. Формування механізму сучасного регулювання зовнішньоекономічної діяльності як важливої передумови розвитку експортно орієнтованого виробництва. *Науковий вісник УжНУ. Серія “Міжнародні економічні відносини та світове господарство”*. 2019. Вип. 24 (1). С. 5-9.
2. Боднарчук О. І. Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та етапи її розвитку в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 1. С. 83-86. URL: <http://www.lsej.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv>.
3. Бондаренко Н. М., Червоненко К. Е. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах глобалізації економіки. *Соціальна Економіка*. 2020. №59 URL: <https://periodicals.karazin.ua/socesonom/article/view/16123/15014>
4. Віднянський С. Україна – Європейський союз: новий етап взаємовідносин в умовах російсько-української війни 2014-2022 рр. *Міжнародні зв'язки України: наукові пошуки і знахідки*. Вип. 31: міжвідомчий збірник наукових праць. Головний редактор Степан Віднянський. Київ : Ін-т історії України НАН України, 2022. С. 10-14. URL: <https://doi.org/10.15407/mzu2022.31.010> (дата звернення: 21.03.2026).
5. Вічевич А. М., Максимець О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник. Львів, 2019. 140 с.
6. Вплив війни на зовнішню торгівлю України (за підсумками першого півріччя 2022 р.). URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-08/usgavrilenko-tablici_merged_0.pdf (дата звернення: 06.05.2026).
7. Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 162-169.

8. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів : ЛьВДУВС, 2021. 244 с.
9. Горбаль Н. І., Гресько В. В., Гудима Р. В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 73-78.
10. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. 5-те вид., перероб. та допов. Ірпінь : Університет ДФС України. 2019. 410 с.
11. Гребельник О. П., Романовський О. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник. Київ : Деміур, 2018. 296 с.
12. Гринів Л. В., Михайлів Г. В. Особливості ЗЕД підприємств України в умовах глобалізації та воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14(28). С. 74-84. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/наука/article/view/7871/7915> (дата звернення: 06.05.2026).
13. Гринько П. О. Діагностика факторів зовнішнього середовища, які впливають на розвиток експортно-імпоротної діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 51-56.
14. Гулакова В. Л., Козак Ю. Г. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/255.pdf>.
15. Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 356 с.
16. Долгова Л. І., Іваненко В. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємницьких структур в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Траєкторія науки*. 2021. С. 2007-2016. URL: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/75745> (дата звернення: 14.05.2026).
17. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, *БізнесІнформ*. 2020. №6 URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-23_29.pdf

18. Зінченко А. В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. 2021: *II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. Секція 2. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/13896>
19. Зовнішня торгівля України 2020 / Державна служба статистики України, 2021. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/06/ztu_20_ue.pdf
20. Зовнішня торгівля України товарами у I кварталі 2022 року: експрес-випуск / Державна служба статистики України, 2022. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2022/05/3_4.pdf
21. Зовнішньоекономічна діяльність в умовах війни. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/210611_zovnshnoekonomichna-dyalnst-vumovakh-vyni (дата звернення: 06.05.2026).
22. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. до вивчення дисципліни для студ. галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент». КПІ ім. Ігоря Сікорського./ уклад.: А. Р. Дунська, Г. П. Жалдак. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 64 с.
23. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, О. В. Дьяченко та ін. / за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 652 с.
24. Зовнішньоекономічна діяльність: економічна статистика. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.05.2026).
25. Іщук С. О., Полякова Ю. В., Процевят О. С. Структура та динаміка українського товарного експорту: регіональний вимір. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 20-28.
26. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Структурні зміни у товарному експорті України: ризики та перспективи для національної економіки. *Бізнес-*

- аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю : Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2020 року /* Упоряд. О. А. Іващенко. Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С. 179-183.
27. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія “Економічні науки”*. 2020. № 6. С. 285-290.
28. Козак Ю. Г., Савельєв Є. В., Shengelia T., Куриляк В. Е., Gribinsea A., Уханова І. О., Сукач О. О., Сулим О. В., Єрмакова О. А., Захарченко О. В., Заєць М. А., Бурлаченко Д. М., Боденчук Л. Б., Момотенко Н.С., Швагірева В. С. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.
29. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 21-26.
30. Кравченко О. М., Кула М. В., Левицький Д. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності, *Економіка, Фінанси, Право*, №2/1, 2021. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/293>
31. Макогін З. Я., Атаманчук З. А. Оцінка торговельної ефективності України з країнами ЄС. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 16-25.
32. Матвеєв М., Лебедченко В., Гайдай Г. Регулювання ЗЕД в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 5 (23). С. 232-245.
33. Мельник О. Г., Адамів М. Є., Тодощук А. В. Реформування митної системи України в умовах європейської інтеграції : монографія. Львів : Міські інформаційні системи, 2018. 215 с.
34. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі

- цілових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 72-81.
35. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник / Михайлова Л. І., Дашутіна Л. О., Могильна Л. М. та інш. За ред. д.е.н., проф. Л. І. Михайлової. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 252 с.
36. Мирончук В. М., Матвеев М. Е., Голомша Н. Є. Митні процедури забезпечення ЗЕД України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1386> (дата звернення: 25.04.2026).
37. Михайлова Л. І., Данько Ю. І., Турчіна С. Г, Данілова І. С. Міжнародний бізнес : навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. Суми : ФОП Литовченко Є.Б., 2018. 282 с.
38. Міжнародні економічні відносини : навчальний посібник; канд. екон. наук, Т. А. Родіонова; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Одеса : ОНУ, 2018. 172 с.
39. Мінеєв В. С. Основні показники економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2019. №1 URL:<http://aprus.khpi.edu.ua/article/view/2227-6890.2019.01.19>
40. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1965> (дата звернення: 25.04.2026).
41. Мосейчук В. В. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *LIII Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки*. ВНТУ. 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/author/submission/19817>
42. Наумов М. С. Сутність та основні форми зовнішньоекономічної діяльності фірми» : тексти лекцій для студентів спеціальностей 051 Економіка, 071

- Облік і оподаткування, 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 61 с.
43. Олійник О. В., Ксендзук В. В. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 4(102). С. 50-60. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-50-60](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-50-60)
44. Ольшанський О. В., Яцун Л. М., Селютін В. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Харків : ХДУХТ, 2019. 103 с.
45. Орлов І. В., Ксендзук В. В. Складові зовнішньоекономічної політики України: перспективні вектори розвитку в сфері державного управління. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 51-60.
46. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL:<https://ukrstat.gov.ua>
47. Офіційний сайт ТОВ «ТБФ ГРУП» URL: [https://latifundist.com /kompanii/893-tb-fruit](https://latifundist.com/kompanii/893-tb-fruit)
48. Панасюк О. Кобко Р. Стан правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 3. С. 132-136.
49. Платонова І. О. Теоретичні засади механізмів державного регулювання ЗЕД. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13-14. С. 125-129.
50. Плекан М. В., Мартинюк В. П. Особливості обліку та оподаткування експортно-імпортних операцій в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1932> (дата звернення: 25.04.2026).
51. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12/conv#Text>
52. Про правовий режим воєнного стану : Закон України № 389-VIII від 12.05.2015. *Офіційний вісник України*. 2015. № 46. С. 13. С. 1449.

53. Радченко О. П., Капанжи М. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*, випуск 7, 2018. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/34.pdf
54. Скриньковицький Р., Процевят О., Павленчик Н., Цюх С. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Trajectoriâ Nauki = Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 6. P. 1001-1002. URL: <https://doi.org/%201.22178/pos.82-2> (дата звернення: 29.03.2026).
55. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. No. 38. URL: <https://doi.org/%2010.32782/2524-0072/2022-38-47> (дата звернення: 01.04.2026).
56. Сментіна Н. Інструменти державного регулювання експорту в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 326(1). С. 128-134. Doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-22>
57. Статистика зовнішньої торгівлі України за 2021 р. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3403805-eksport-tovariv-zbilsivsa-na-384-a-import-poslug-majze-na-tretinu-derzstat.html>
58. Степаненко С. В., Колиберда П. В. Розробка й впровадження механізму підвищення експортного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 4. С. 225-232.
59. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Дубенець В. П. Напрями активізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Агросвіт*. 2018. №6. С. 28-31.
60. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навч. посібник / За заг. ред. А. І. Кредісова. Київ : ВІРА-Р, 2019. 552 с.
61. Хомич О. В., Манаєнко І. М. Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків. *Проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 133-138.

62. Шереметинська О. В., Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна Економіка*. 2022. №5 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/80.pdf
63. Шугалій А. М. Сучасні тенденції і проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний вісник університету: зб. наук. праць учених та аспірантів Університету Григорія Сковороди в Переяславі*. 2023. Вип. № 56. С. 65-76.
64. OECD-FAO Agricultural Outlook 2020-2029, FAO, Rome/OECD Publishing, Paris, 2020. 330p. URL: <https://doi.org/10.1787/1112c23b-en> (дата звернення: 02.04.2026).