

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки _____ Яланської Ірини Юрївни _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

академічної групи _____ 073 – 21 - 2 _____
(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

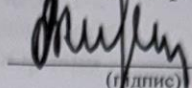
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Бардась А.В.	78	добре	
Рецензент	Тимошенко Д.В.	78	добре	
Нормоконтролер	Бардась А.В.	75	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

 Швець В.Я.
(підпис)

« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Яланській І.Ю. академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретично-методологічні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ПП «Біонтоп»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Розробка рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень в сфері удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

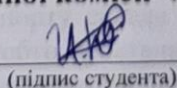
Завдання видано


(підпис керівника)
Бардась А.В.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)
Яланська І.Ю.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-2
НТУ «Дніпровська політехніка»
Яланської Ірини Юріївни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОБҐРУНТУВАННЯ, СИСТЕМА, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 57 сторінок комп'ютерного тексту; 9 рисунків; 12 таблиць; 34 джерела посилання.

Об'єктом розроблення виступають процеси управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Мета роботи – теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення системи системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому:

- проаналізовано теоретичні засади функціонування системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства; визначено основні проблеми виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та прогнозу умов розвитку діяльності; обґрунтовано рекомендації щодо формування управлінських рішень у сфері удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності та доцільності розширення закордонних ринків збуту продукції підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи, як метод теоретичного узагальнення – для визначення основних принципів зовнішньоекономічного менеджменту, метод системного підходу – для загальної характеристики діяльності підприємства ПП «Біонтоп», економіко-статистичний аналіз – для оцінки результатів господарської діяльності підприємства, теоретичні та розрахункові методи – для аналізу зовнішньоекономічної діяльності, прогнозування та оцінки ефективності для розробки і обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання великих і середніх підприємствах при вирішенні завдань підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Сфера застосування – планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. В проектному році максимальний прибуток від експорту складе 6790 тис. грн, що на 1856 тис. грн. більше, ніж у фактичному році, тобто, зростання прибутку становить 37,6 %..

Значимість роботи для підприємства полягає в тому, що розроблені пропозиції можуть бути використані топ – менеджментом при плануванні зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

ABSTRACT

qualification work of the bachelor
student group 073-21-2
Dnipro University of Technology
Yalanska Iryna Yuriivna

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of improving the system of foreign economic activity of an enterprise

MANAGEMENT DECISION, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, SUBSTITUTION, SYSTEM, ANALYSIS, EFFICIENCY.

Structure of the work: 57 pages of computer text; 9 figures; 12 tables; 34 reference sources.

The object of development is the processes of managing the system of foreign economic activity of the enterprise.

The purpose of the work is theoretical, methodological and practical approaches to substantiation of management decisions in the field of improving the system of foreign economic activity of the enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows:

- the theoretical principles of the functioning of the system of foreign economic activity of the enterprise are analyzed; the main problems of the production and economic activity of the studied enterprise were identified based on an assessment of the market environment, technical and economic indicators and a forecast of the conditions for the development of the activity; recommendations were substantiated for the formation of management decisions in the field of improving the system of foreign economic activity and the feasibility of expanding foreign markets for the enterprise's products.

Research methods. In the process of performing the qualification work, the following methods were used: the method of theoretical generalization - to determine the basic principles of foreign economic management, the method of a systems approach - for the general characteristics of the activities of the enterprise PE "Biontop", economic and statistical analysis - to assess the results of the enterprise's economic activity, theoretical and calculation methods - for the analysis of foreign economic activity, forecasting and assessment of efficiency for the development and justification of decisions on increasing the efficiency of management of the enterprise's foreign economic activity.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use in large and medium-sized enterprises when solving problems of increasing the efficiency of foreign economic activity.

Scope of application - planning of the enterprise's foreign economic activity.

Economic or socio-economic efficiency. In the project year, the maximum profit from exports will be 6790 thousand UAH, which is 1856 thousand UAH more than in the actual year, that is, the profit growth is 37.6%. The significance of the work for the enterprise is that the developed proposals can be used by top management when planning the enterprise's foreign economic activity.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретично-методологічні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	6
1.1 Теоретичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	6
1.2 Інструменти та методи управління зовнішньоекономічною діяльністю	8
1.3 Сучасні проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та шляхи їх вирішення	11
2 Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ПП «Біонтоп».....	13
2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «Біонтоп» та функцій його зовнішньоекономічної діяльності	13
2.2 Аналіз основних результатів виробничо господарської діяльності ПП «Біонтоп»	22
2.3 Аналіз стратегії експортних операцій ПП «Біонтоп» та результатів її реалізації	27
3 Розробка рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень в сфері удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства	38
3.1 Аналіз потенційних ринків збуту для розширення обсягів зовнішньоекономічної діяльності ПП «Біонтоп».....	38
3.2 Розрахунок моделі удосконалення експортної стратегії підприємства	42
Висновки	47
Перелік джерел посилання	51
Додаток А. Фінансова звітність ПП «Біонтоп	55
Додаток Б. Рецензія на кваліфікаційну роботу	58
Додаток В. Відгук керівника кваліфікаційної роботи	59

ВСТУП

Значення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підкреслюється викликами, з якими стикаються підприємства, включаючи різні регуляторні середовища, геополітичні фактори та культурні відмінності. Стратегічне планування та управління ризиками стають важливими компонентами для підприємств, які прагнуть оптимізувати свою діяльність на зовнішніх ринках. Проводячи ретельні дослідження ринку та впроваджуючи надійні системи вимірювання ефективності, компанії можуть адаптувати свої стратегії відповідно до місцевих потреб та пом'якшувати потенційні ризики, пов'язані з глобальними операціями

Мета роботи – теоретичне обґрунтування й розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективності управлінських рішень у сфері удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

1. Проаналізовано теоретичні засади функціонування системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
2. Визначено основні проблеми виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та прогнозу умов розвитку діяльності;
3. Обґрунтовано рекомендації щодо формування управлінських рішень у сфері удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності та доцільності розширення закордонних ринків збуту продукції підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення системи системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи, як метод теоретичного узагальнення – для визначення основних принципів зовнішньоекономічного менеджменту, метод системного підходу – для загальної характеристики діяльності підприємства ПП «Біонтоп», економіко-статистичний аналіз – для оцінки результатів господарської діяльності підприємства, теоретичні та розрахункові методи – для аналізу зовнішньоекономічної діяльності, прогнозування та оцінки ефективності для розробки і обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає у розробці рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства та доцільності розширення закордонних ринків збуту продукції підприємства

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Теоретичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства охоплюють широкий спектр рамок та моделей, що враховують складнощі міжнародної торгівлі та економічних відносин. Ці теорії, що розвивалися у відповідь на зміну динаміки світової економіки, підкреслюють важливість стратегічного управління в орієнтуванні на зовнішніх ринках та досягненні конкурентних переваг. Примітно, що класичні теорії торгівлі, що сягають корінням у праці ранніх економістів, таких як Адам Сміт і Девід Рікардо, наголошують на порівняльних перевагах та спеціалізації, тоді як сучасні теорії зміщують акцент на специфічні для фірм атрибути та споживчі вподобання як ключові детермінанти динаміки міжнародної торгівлі [1, 2].

З появою глобалізації з'явилися сучасні теорії, які зосереджуються на фірмі, а не на національній державі як центральній одиниці аналізу. Шведський економіст Стеффан Ліндер запропонував теорію подібності країн, постулюючи, що країни зі схожими споживчими вподобаннями та економічними умовами більш схильні до внутрішньогалузевої торгівлі [2].

Ця перспектива підкреслює значення споживчих звичок та ринкових уподобань у формуванні торговельних відносин. Крім того, теорія національної конкурентної переваги Майкла Портера підкреслює роль інновацій та місцевих умов у визначенні конкурентоспроможності фірми на світових ринках. Портер визначив чотири ключові детермінанти: місцеві ресурси, умови попиту, відносини з постачальниками та характеристики фірми [3].

Стратегічне управління відіграє вирішальну роль в ефективному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Воно передбачає встановлення

довгострокових цілей і завдань, що відповідають мінливій динаміці міжнародної торгівлі [4].

Формування механізмів стратегічного управління залежить від наявних ресурсів та конкурентного середовища, що вимагає постійного коригування та переорієнтації стратегій для досягнення конкретних операційних цілей [5].

Більше того, пропонується інтеграція міжсуб'єктних взаємодій між державою та громадянським суспільством як метод покращення надання адміністративних послуг, тим самим підвищуючи загальну ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю [5].

Незважаючи на розвиток цих теоретичних основ, емпіричне тестування створює значні труднощі. Складнощі, властиві міжнародній торгівлі, такі як різні економічні умови, регуляторне середовище та геополітичні чинники, ускладнюють оцінку теоретичних моделей на практиці [6].

Як наслідок, хоча теоретичні основи й надають цінні розуміння, їх необхідно адаптувати та вдосконалювати відповідно до реальних складнощів, щоб бути ефективними в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств передбачає комплексний механізм, який має вирішальне значення для адаптації до конкурентних викликів та забезпечення сталого зростання на глобалізованому ринку.

Цей механізм охоплює створення стратегій, процеси планування та встановлення показників ефективності, які допомагають підприємствам орієнтуватися на міжнародних ринках [6].

Процес стратегічного планування складається з низки управлінських рішень та дій, які визначають загальну зовнішньоекономічну діяльність компанії. Ці рішення є не просто реактивними; вони вимагають проактивних заходів для передбачення ринкових тенденцій та відповідної адаптації. Комплексна стратегія об'єднує різні елементи, такі як способи виходу на ринок, розподіл ресурсів та управління ризиками, гарантуючи, що підприємства можуть

максимізувати свій потенціал міжнародного ринку, мінімізуючи пов'язані з цим ризики [4, 5].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю включає кілька рівнів управління, кожен з яких має окремі цілі та завдання. Наприклад, рівень міжнародних рамок стосується організацій та установ, які формують економічну політику, що впливає на міжнародну торгівлю. На противагу цьому, операційний рівень зосереджується на практичних аспектах ведення торгівлі, таких як стратегії експорту та імпорту, фінансування та дотримання місцевих правил [7].

Успіх цієї діяльності залежить від здатності компанії долати різні бар'єри, такі як культурні відмінності, дотримання законодавства та коливання валютних курсів

Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю має вирішальне значення для підприємств, що працюють на глобалізованому ринку. Воно передбачає системний підхід до прийняття рішень, що охоплює довгострокове планування та управління закордонними операціями. Цей процес включає аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, формулювання стратегій, їх впровадження та подальшу оцінку результатів [8].

Ефективне стратегічне планування служить для виявлення можливостей та загроз на ринку, узгоджуючи їх із сильними та слабкими сторонами компанії для оптимізації продуктивності.

1.2 Інструменти та методи управління зовнішньоекономічною діяльністю

Управління зовнішньоекономічною діяльністю вимагає стратегічного підходу з використанням різних інструментів та методів для подолання складнощів міжнародних ринків. У цьому розділі досліджуються ключові методології та рамки, що використовуються в аналізі та впровадженні зовнішньоекономічних стратегій.

Комплексна методологія аналізу зовнішньоекономічної діяльності має вирішальне значення для підприємств, які прагнуть оптимізувати свої експортні операції [9-12].

1. Інформаційно-аналітична підтримка : збір відповідних даних щодо ринкових умов, правового регулювання та економічного середовища є надзвичайно важливим. Цей етап закладає основу для прийняття обґрунтованих рішень [9].

2. Аналітично-розрахунковий етап : використання аналітичних інструментів для обробки зібраних даних дозволяє підприємствам точно оцінити свою поточну зовнішньоекономічну діяльність. Рекомендовані показники включають темпи зростання експорту, відносні показники експорту, показники ефективності та структурні показники, які разом забезпечують комплексне уявлення про ефективність діяльності [10, 11].

3. Етап управління : заключний етап зосереджений на аналітичній обробці розрахунків, що призводить до формулювання практичних висновків, що керують управлінськими рішеннями. Цей етап є критично важливим для розробки та вдосконалення зовнішньоекономічної стратегії підприємства [12].

Ефективний аналіз ринку є основоположним для успішного виходу на міжнародні ринки.

- Закони та нормативні акти : розуміння та дотримання місцевих правових норм є важливим для зменшення ризиків та забезпечення безперебійної роботи [11].

- Інфраструктура та логістика : оцінка якості інфраструктури та логістичних можливостей може суттєво вплинути на операційну ефективність та конкурентоспроможність на ринку [13].

- Економічні умови : аналіз економічного клімату, включаючи стабільність та потенціал зростання, допомагає визначити прибуткові ринки [14]

Такі інструменти, як збалансована система показників та цілі SMART, часто використовуються для відстеження та аналізу цілей виходу на ринок та стратегічних дій, забезпечуючи їх відповідність загальним бізнес-цілям [15].

Розуміння конкурентного середовища має вирішальне значення для успішної зовнішньоекономічної діяльності. Ретельний аналіз конкурентів, включаючи частку ринку та кількість гравців на ринку, дає уявлення про потенційні можливості та виклики. Такий конкурентний аналіз дозволяє компаніям виявляти прогалини на ринку та відповідно адаптувати свої пропозиції [16].

Культурні фактори відіграють значну роль у міжнародній діловій взаємодії. Компанії повинні вміти враховувати культурні відмінності, щоб ефективно узгоджувати свої стратегії з місцевими вподобаннями та практиками. Ця культурна чутливість є життєво важливою для встановлення міцних відносин та посилення залучення клієнтів на іноземних ринках [17, 18].

Впровадження технологій в управління зовнішньоекономічною діяльністю підвищує операційну ефективність. Новітні технології, такі як інтелектуальна автоматизація процесів (ІРА) та аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО), можуть оптимізувати обробку даних та зменшити витрати, пов'язані з непрофільними функціями. Ці інновації дозволяють підприємствам зосередитися на стратегічній діяльності, одночасно покращуючи загальну продуктивність [19, 20]

Один з вартих уваги прикладів стосується розробки системи митних та логістичних послуг, адаптованої для зовнішньоекономічної діяльності. У дослідженні було підкреслено необхідність надійної структури, яка об'єднує різних учасників, включаючи постачальників логістичних послуг та митні органи, для підвищення ефективності надання митних послуг. Застосовуючи як низхідні, так і висхідні підходи до формування цієї структури, підприємства змогли досягти значного покращення операційної ефективності та дотримання правил міжнародної торгівлі [20].

Методологічна база, що використовується в цих тематичних дослідженнях, часто використовує міждисциплінарні методи дослідження, включаючи системно-структурний аналіз та графічні методи. Ці методи сприяють детальному вивченню взаємодії між різними компонентами

зовнішньоекономічної діяльності, тим самим забезпечуючи чіткіше розуміння того, як підприємства можуть стратегічно орієнтуватися на світових ринках.

Інтеграція цих методологій також забезпечує достовірність результатів, які є важливими для формулювання практичних рекомендацій для інших підприємств.

1.3 Сучасні проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та шляхи їх вирішення

Незважаючи на успіхи, багато підприємств стикаються з труднощами в ефективному управлінні своєю зовнішньоекономічною діяльністю. Наприклад, неефективність систем управління та відсутність стратегічного планування часто перешкоджають конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Тематичні дослідження показують, що організації, які стикаються з цими проблемами, зазвичай демонструють погану узгодженість між своїми операційними можливостями та вимогами ринку, що призводить до неоптимальної продуктивності та втрачених можливостей [21, 22].

Комплексний аналіз різних стратегій управління ризиками, що використовуються підприємствами, також ілюструє проблеми, з якими вони стикаються. Багато організацій проводять бізнес-експерименти для оцінки потенційних результатів стратегій виходу на зовнішні ринки, тоді як інші перевіряють теорії для покращення процесів прийняття рішень. Ці підходи підкреслюють необхідність постійної адаптації та інновацій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю [21].

Таким чином, незважаючи на теоретичний прогрес в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, емпіричні проблеми залишаються. Складність міжнародної торгівлі ускладнює практичне застосування цих теоретичних моделей, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації до реальних сценаріїв. Ця взаємодія між теорією та практикою підкреслює динамічний характер світової торгівлі та необхідність для підприємств

залишатися гнучкими та інноваційними, щоб процвітати в конкурентному середовищі.

Підсумовуючи, управління зовнішньоекономічною діяльністю – це багатогранна дисципліна, яка вимагає розуміння як класичних, так і сучасних економічних теорій, а також стратегічного планування та практики управління ризиками. Оскільки глобалізація продовжує змінювати динаміку торгівлі, постійний розвиток теоретичних основ матиме вирішальне значення для спрямування підприємств на шлях успішної міжнародної взаємодії.

Головною метою управління у зовнішньоекономічній діяльності є досягнення стійких конкурентних переваг на міжнародних ринках. Це досягається шляхом використання глобальних ресурсів, оптимізації ланцюгів поставок та підвищення ринкової чутливості. Для підприємств розуміння динаміки міжнародної торгівлі дозволяє краще позиціонувати себе на світовому ринку, сприяти інноваціям та створювати партнерські відносини, які можуть призвести до збільшення економії від масштабу.

Більше того, фірми повинні збалансувати глобальну інтеграцію з місцевою адаптацією, щоб ефективно задовольняти різноманітні потреби споживачів та дотримуватися різних правил у різних регіонах [22]. Такий подвійний підхід дозволяє організаціям підтримувати цілісну ідентичність бренду, водночас залишаючись достатньо гнучкими, щоб задовольняти потреби місцевого ринку.

Тематичні дослідження слугують цінними інструментами для розуміння складнощів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Вони надають практичне розуміння того, як теоретичні основи можна застосовувати до реальних сценаріїв, ілюструючи як успіхи, так і проблеми, з якими стикаються організації на світових ринках. Аналіз цих тематичних досліджень допомагає розвинути всебічне розуміння організаційних та економічних механізмів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «БІОНТОП»

2.1 Загальна характеристика ПП «Біонтоп» та функцій його зовнішньоекономічної діяльності

Компанія Біонтоп – лідируючий виробник і експортер електротехнічної продукції: вимірювальних трансформаторів струму та напруги, трансформаторів струму нульової послідовності, силових трансформаторів і ізоляторів [23].



Приватне підприємство «Біонтоп»
Україна, 49038, м. Дніпро, вул. Князя Ярослава Мудрого, 68
IBAN: UA67305299000026002050204772
ЄДРПОУ 33974531, ПІН 339745304612, св. № 03931657
Тел./факс +38 (056) 733 95 15 , +38 (056) 733 95 80
e-mail: info@beontop.com.ua <http://beontop.com.ua>

Підприємство розпочало свою діяльність в 2006 році і з того часу є піонером з освоєння виробництва електротехнічної продукції в литій ізоляції в Україні.

Трансформатори виробництва ПП «Біонтоп» заслужили схвальні відгуки і довіру з боку енергетиків, заводів-виробників комплектних розподільних пристроїв і монтажних організацій. Така оцінка зумовлена високою якістю та надійністю продукції разом з розумною ціною.

Інженерно-конструкторський потенціал дозволяє підприємству задовольняти вимоги клієнтів для найбільш нестандартних і складних замовлень. Інженери ПП завжди можуть проконсультувати з технічних питань, пов'язаних з трансформаторами, а менеджери підберуть взаємовигідні умови співпраці.

З 2014 року на підприємстві діють сертифікована система управління якістю, яка відповідає ISO 9001 і система екологічного керування, яка відповідає ISO 14001, що дозволяє впевнено дивитися в майбутнє, розвиватися і допомагати клієнтам у досягненні їхніх цілей.

Існуючу на сьогоднішній день структуру функціонального поділу відділу логістики і митного оформлення наведено на рисунку 2.1.

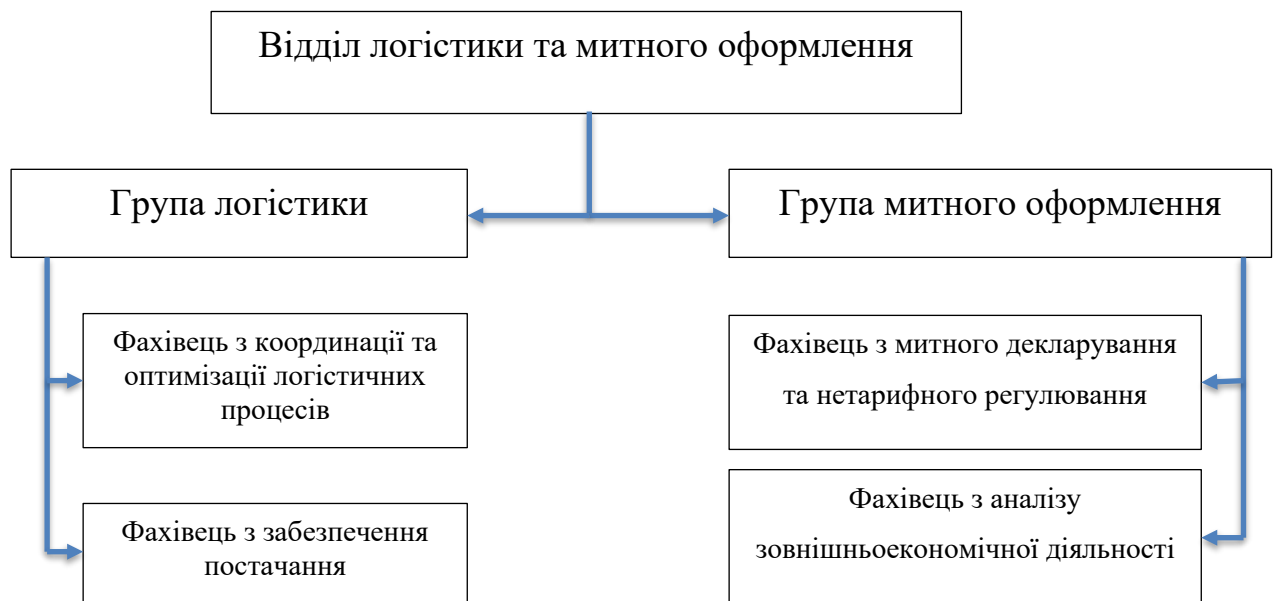


Рисунок 2.1 - Структура відділу логістики і митного оформлення

В цілому відділ логістики та митного оформлення бере безпосередню участь в основній та допоміжній діяльності ПП «Біонтоп». Для забезпечення максимально якісного та ефективного виконання умов зовнішньоекономічних контрактів ПП «Біонтоп» щодо логістичних поставок, відділ має виконати певні процедури, в рамках яких виконується широкий спектр операцій.

У сфері розробки оптимальних схем доставки вантажів вантажоодержувачам:

- оцінка можливості доставки вантажу з точки зору перевезення різними видами транспорту, залежно від його габаритів і вимог до транспортування;
- оцінка можливості доставки вантажу з точки зору міжнародних правил, законів і вимог країни вантажоодержувача;
- участь у визначенні технічних характеристик і пошуку нестандартних транспортувальних засобів для доставки негабаритних вантажів;
- підбір доцільного виду і типу транспорту для доставки вантажів;
- побудова мережевих графіків траєкторії доставки вантажів;

- розробка оптимальних маршрутів і графіків доставки вантажів;
- визначення та аналіз всіх можливих ризиків доставки та необхідності страхування.

У сфері координації робіт підрозділів ПП «Біонтоп» та забезпечення виконання поставок товарів:

- координація робіт підрозділів ПП «Біонтоп» при підготовці до експортних/імпортних поставок;
- взаємодія з контрагентами за зовнішньоекономічними контрактами та перевізниками при підготовці до постачання;
- виконання поставок за зовнішньоекономічними контрактами;
- участь у розробці планів з ремонту/реконструкції та оснащення складських приміщень ПП «Біонтоп», що використовуються при постачаннях;
- випуску організаційних документів, що регламентують роботи і визначають відповідальність підрозділів при підготовці та здійсненні поставок комплектів обладнання з конкретних тем.

У сфері оптимізації рішень при розробці трансформаторів в частині логістичних та митних складових:

- участь у розробці вимог до тари на обладнання і схеми розміщення трансформаторів на транспортувальних одиницях;
- участь у розробці вимог до зберігання, пакування, маркування та проведення вантажно-розвантажувальних робіт, що поставляється трансформаторів ПП «Біонтоп»;
- участь у розробці схем поділу трансформаторів, відомостей комплектації, складів і найменувань агрегатів та вузлів, технологічного та допоміжного обладнання, відомостей ЗІП і витратних матеріалів зразків трансформаторів, що розробляються за зовнішньоекономічними контрактами;
- участь у розробці програм випробувань агрегатів, вузлів і приладів трансформаторів, що тимчасово ввозяться/вивозяться для проведення наукових досліджень;

- участь у відпрацюванні дослідних конструкцій, транспортувальних одиниць і приладів при проведенні транспортувальних випробувань з подальшим поданням висновків і пропозицій;

- розробка пропозицій щодо скорочення габаритно-вагових параметрів розроблюваного обладнання та допоміжних транспортувальних пристроїв і матеріалів;

- участь у розробці інструкцій або технічних умов для пакування, комплектації та транспортування трансформаторів, що постачаються.

У сфері наукової оцінки впливу логістичної та митної складових на розробку і вартість трансформаторів ПП «Біонтоп»:

- розробка методології оцінки впливу логістичних та митних факторів на розробку та кінцеву собівартість зразків трансформаторів;

- аналіз технічних особливостей і витрат на складування, зберігання і маніпуляції з трансформаторів, що постачається;

- участь у дослідженні справності технологічного обладнання при проведенні транспортувальних випробувань та випуску науково-технічних звітів;

- визначення структури логістичних витрат у вартості контрактів на розробку і постачання трансформаторів та пошук шляхів її зменшення;

- визначення логістичних факторів, що впливають на конкурентоспроможність пропозицій ПП «Біонтоп» на ринку трансформаторів (швидкість, якість і географія доставки) з метою її підвищення.

У сфері науково-дослідних робіт в галузі аналізу та удосконалення логістичних і митних операцій ПП «Біонтоп»:

- методичне та організаційне забезпечення виконання підрозділами підприємства законодавства в області постачання за зовнішньоекономічними контрактами та міжнародних правил вантажоперевезень;

- дослідження та визначення оптимального співвідношення параметрів логістичної схеми «час-вартість-маршрут» при постачаннях;

- проведення науково-дослідних робіт та розробка методичного забезпечення в області аналізу ефективності логістичної та митної складових поставок ПП «Біонтоп» за зовнішньоекономічними контрактами;

- проведення науково-дослідних робіт з визначення припустимих навантажувальних габаритів і вагових характеристик вантажу при використанні різних транспортних засобів та допоміжного обладнання;

- аналіз параметрів і розробка пропозицій з удосконалення конструктивного оснащення пакувальних матеріалів, транспортувальних одиниць і допоміжного обладнання, а також габаритно-вагових характеристик обладнання, що постачається;

- створення і супровід автоматизованої бази даних по зовнішньоекономічних поставок підприємства;

- вивчення та аналіз міжнародних правил, нормативних документів, ДСТів, технічних описів та розробка методичних вказівок щодо здійснення поставок небезпечних вантажів;

- науковий аналіз структури витрат на здійснення логістичних операцій у собівартості продукції ПП «Біонтоп» та їх оптимізація.

Група митного оформлення забезпечує взаємодію ПП «Біонтоп» з митними органами України і здійснює митне оформлення та декларування експортованих/імпортованих товарів у всіх передбачених законодавством режимах, а також бере участь у розробці науково-обґрунтованих схем здійснення поставок ПП «Біонтоп».

Фахівець з аналізу зовнішньоекономічних операцій виконує такі роботи:

- розробляє і впроваджує методологію вибору схем взаємодії з іноземними партнерами у сфері митного оформлення поставок товарів, у тому числі на стороні контрагентів;

- проводить науковий аналіз українських та міжнародних юридичних документів, конвенцій, угод щодо міжнародної передачі товарів;

- розробляє методи скорочення витрат і спрощення процедур при митному оформленні вантажів на основі наукового аналізу українських та міжнародних юридичних документів, конвенцій, угод;

- здійснює науково-методичне забезпечення, а також організацію та координування робіт підрозділів підприємства щодо забезпечення дотримання вимог митного законодавства та нормативних документів державних органів України;

- проводить моніторинг змін Українського класифікатора товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД) на базі Гармонізованої системи опису та кодування товарів Всесвітньої митної організації;

- проводить аналіз і бере участь в узгодженні зовнішньоекономічних контрактів ПП «Біонтоп» на розробку, виробництво і постачання зразків РКТ в частині питань, що стосуються митної справи;

- бере участь у виборі раціональної схеми проведення зовнішньоекономічної операції з метою оптимізації суми сплачуваних податків і зборів, а також схеми транспортування товару і проходження митних процедур при експорті/імпорті;

- розробляє і випускає науково-методичні рекомендації та звіти щодо вибору відповідних митних режимів при здійсненні експортно-імпортних поставок;

- формує науково обґрунтовані вимоги до розроблюваних зразків трансформаторів у плані забезпечення відповідності положенням митного законодавства;

- проводить постійний моніторинг національного зовнішньоекономічного і митного законодавства, контролює та аналізує зміни нормативно-правової бази державних органів, що регулюють митну справу в Україні;

- проводить дослідження та науковий аналіз поточного стану значущої для поставки зовнішнього середовища (законодавчого, державного управління, міждержавних відносин);

- бере участь у випуску програм випробувань агрегатів, вузлів і приладів трансформаторів, що тимчасово ввозяться/вивозяться для проведення наукових досліджень;

- бере участь у випуску проектно-конструкторської документації на створення зразків трансформаторів, що розробляються на замовлення зовнішньоекономічних контрактів ПП «Біонтоп» (схема розподілу, склад та найменування агрегатів і вузлів, відомість комплектації ЗПП, формуляри та технічні описи (ТО) виробів);

- бере участь у розробці бізнес-планів перспективних проектів і науково-обґрунтованих прогнозів продажів продукції підприємства на зовнішньому ринку у сфері аналізу та оптимізації митних режимів і процедур;

- бере участь у розробці стратегії маркетингової політики підприємства щодо аналізу особливостей митного законодавства країн потенційних партнерів;

- бере участь у розробці щорічних звітів про зовнішньоекономічну діяльність ПП «Біонтоп»;

- проводить попереднє визначення кодів УКТЗЕД експортованих/імпортованих товарів і зразків трансформаторів для отримання дозвільних документів на підставі аналізу технічних характеристик, що надаються підрозділами ПП «Біонтоп»;

- за необхідності бере участь у розробці технічних звітів, технічних актів, анотаційних звітів, технічних завдань, технічних умов та іншої науково-технічної документації з комплектації, призначення та застосування зразків трансформаторів та науково-технічної продукції;

- бере участь у розробці і випуску методичних вказівок і положень щодо організації взаємодії та координації робіт підрозділів підприємства при експорті/імпорті товарів;

- забезпечує консультування підрозділів та працівників підприємства з питань, що стосуються дійсних норм і вимог митного законодавства України.

Фахівець з митного декларування та нетарифного регулювання виконує такі роботи:

- здійснює митне оформлення та декларування митним органам України науково-технічної продукції, товарів, обладнання та документації, що експортується/імпортується підприємством відповідно до зовнішньоекономічних контрактів;

- бере участь у погодженні зовнішньоекономічних контрактів та специфікацій до них, визначає код УКТЗЕД декларованих товарів;

- здійснює розрахунки і складає за допомогою спеціалізованого програмного комплексу митні декларації (в тому числі електронні) у всіх передбачених митним законодавством режимах (експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт, транзит);

- визначає види митних податків і зборів, проводить розрахунок суми митних платежів, визначає митну вартість товарів, що декларуються;

- бере участь у розробці паспортів, технічних описів, технічних довідок, формулярів на експорт/імпорт товарів з метою ведення документації відповідно до вимог митного законодавства України;

- спільно з представниками митниці та представниками відповідального підрозділу ПП «Біонтоп» проводить огляд товару під час митного оформлення;

- забезпечує оплату митних податків і зборів (спільно з підрозділами-контрактотримача, від. 7 та ін. відп. Підрозділами);

- здійснює контроль при ввезенні/вивезенні товарів у плані відповідності їх найменування та кількості специфікаціям до договорів/контрактів та дозвільних документів ДСЕКУ;

- оформлює в підрозділах Дніпропетровської митниці акти звірки надходження і використання митних платежів;

- забезпечує підтвердження митними органами факту вивезення експортованих товарів за межі митної території України для складання податкових декларацій підприємства;

- укладає і супроводжує договори на використання спеціалізованого програмного комплексу для підготовки, розрахунку та оформлення митних декларацій;

- укладає і супроводжує договори з митними брокерами (за необхідності);
- забезпечує отримання (переоформлення) ліцензії ПП «Біонтоп» на посередницьку діяльність митного брокера.

Щодо нетарифного регулювання виконує такі роботи:

- аналізує зовнішньоекономічні договори (контракти) на предмет обмежень з нетарифного регулювання (наявність заборон на ввезення/вивезення на/з митної території України, квотування і ліцензування окремих видів продукції та ін.);
- визначає перелік дозвільних документів, які необхідно оформити в органах державного контролю для здійснення експорту/імпорту товару;
- звітує перед митними органами України за повернення тимчасово вивезених/ввезених товарів і проводить їх митне декларування;
- забезпечує оформлення у Дніпропетровській Торгово-промисловій палаті А.Т.А. Карнетів для тимчасового вивезення;
- здійснює випуск відповідного пакету документів та забезпечує отримання ліцензії Мінекономрозвитку України на право експорту/імпорту дисків для лазерних систем зчитування та дозволів на переміщення окремих партій дисків;
- оформлює і надає в Мінекономрозвитку України звіти про фактичні обсяги експорту/імпорту дисків для лазерних систем зчитування інформації;
- оформлює листи-заявки та відповідні пакети документів до Дніпропетровської митниці для отримання дозволу на тимчасове ввезення/вивезення товару, зміна коду товару, продовження терміну перебування товару на/за митною територією України (спільно з відповідальним за товар підрозділом або підрозділом контрактотримачем);
- оформлює пакет звітних документів про використання (часткове використання) дозволів ДСЕКУ;
- розробляє та надає до Дніпропетровської митниці, Державного космічного агентства України, Державної податкової інспекції звіти про цільове використання товарів, які мають пільги при митному оформленні.

Чисельність працівників відділу логістики та митного оформлення складає 5 осіб, з яких 2 реалізують власне функції обслуговування зовнішньоекономічної діяльності. Їм допомагає начальник відділу.

2.2 Аналіз основних результатів виробничо господарської діяльності ПП «Біонтоп»

Проаналізуємо основні показники, що характеризують виробничо-господарську діяльність ПП «Біонтоп» і представлені в таблиці 2.1, рис. 2.2-2.3 та в Додатку А.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників [24]

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід, тис грн	49 110	67 716	47 983	88 977	112 763
Чистий прибуток, тис грн	8 846	5 653	2 869	8 256	8 743
Активи, тис грн	22 880	24 051	22 445	26 564	44 590
Гроші та їх еквіваленти, тис грн	8 691	3 859	4 142	5 868	8 314
Поточні зобов'язання, тис грн	5 313	8 745	6 623	9 929	27 153
Власний капітал, тис грн	17 567	15 306	15 822	16 635	17 437
Чисельність персоналу, осіб	-	-	58	57	58

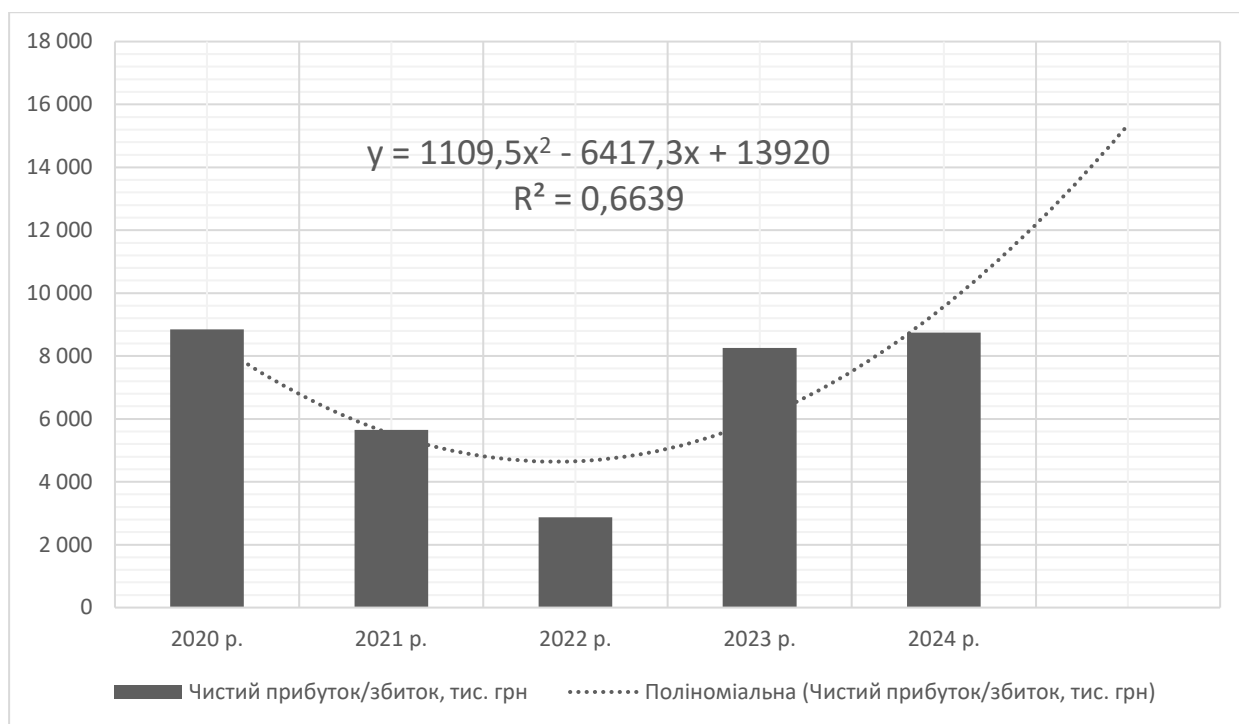


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку ПП «Біонтоп», тис. грн

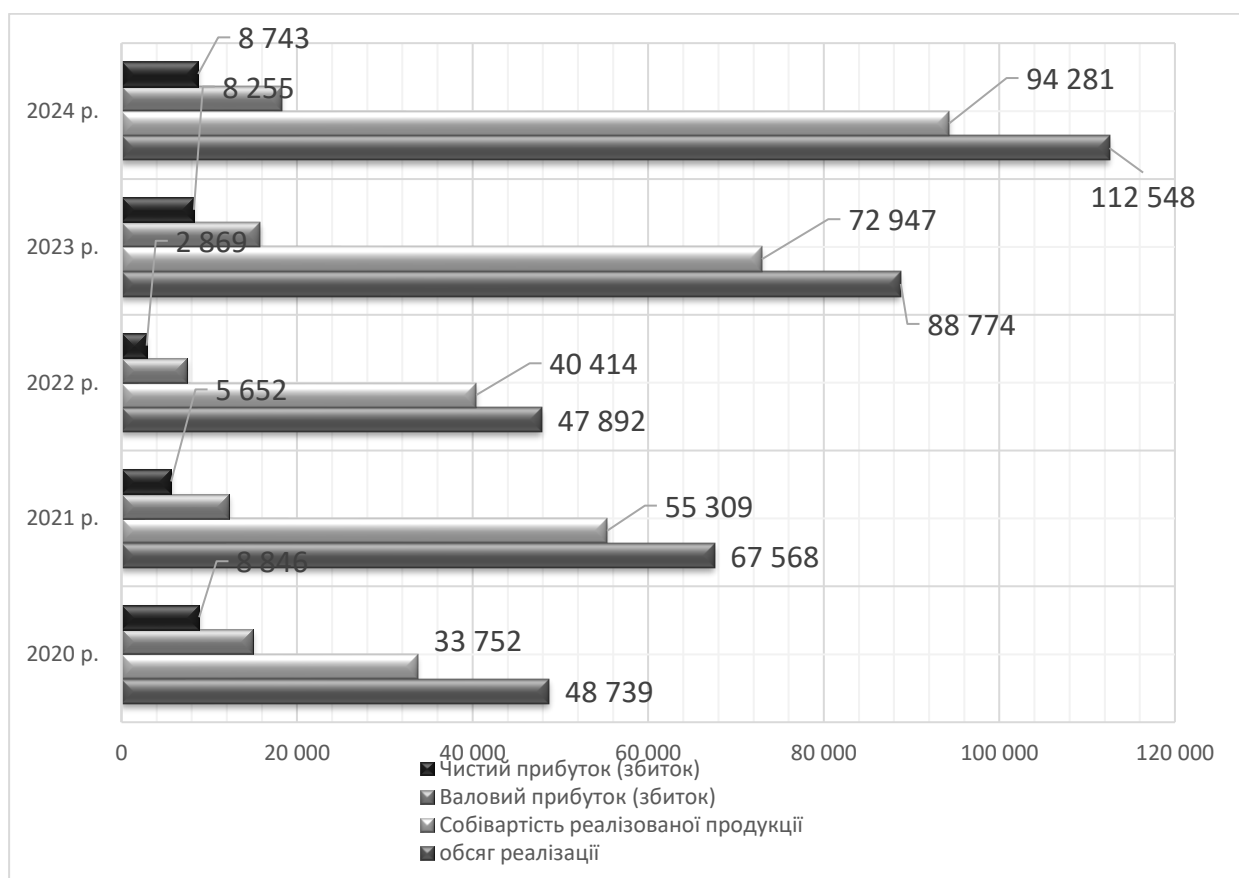


Рисунок 2.3 – Динаміка вартісних показників діяльності ПП «Біонтоп», тис. грн

Аналіз основних показників дохідності підприємства і структури прибутку вказують на те, що за період, який аналізується, спостерігалось збільшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 2 869 тис. грн. у 2022 році до 8 743 тис. грн. у 2024 р., що свідчить про позитивну тенденцію розвитку.

Дані таблиці 2.1 свідчать, що за період 2022-2024 рр. спостерігається зростання чистого доходу (виручки) від реалізації на 64 656 тис. грн. при середньорічному зростанні у 67,5 %. Однак, на інтервалі 2023-2024 року спостерігається зменшення темпу відносно періоду 2022-2023 років, коли його значення досягало 85,4 %. Підприємство прибуткове, однак динаміка показника прибутку також має певні негативні риси. Якщо у 2024 році середньорічний темп зростання складав 102,4 %, то відносно минулого періоду спостереження (2022-2023 рр.) він знизився майже у 2 рази (102,4 проти 187,7).

Особливе значення для зовнішньоекономічної діяльності підприємства набуває його платоспроможність. Це пов'язано з необхідністю отримання певного іміджу на міжнародному ринку, встановлення сталих відносин з закордонними партнерами. Платоспроможність підприємства свідчить про наявність грошових коштів упродовж достатнього періоду часу для вчасного виконання фінансових зобов'язань. Це можливість підприємства наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої строкові зобов'язання. При дослідженні поточної платоспроможності порівнюються суми платіжних засобів підприємства зі строковими зобов'язаннями [25].

Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні статей активу зі статтями пасиву. У бухгалтерському балансі в активі засоби підприємства групуються за ступенем зростання їх ліквідності, в пасиві зобов'язання розміщені по мірі скорочення термінів (посилення, підвищення строковості) їх погашення. Якщо при такому порівнянні активів вистачає, то баланс - ліквідний і підприємство платоспроможне і навпаки [25].

У період, що аналізується (2020-2024 роки) підприємство не використовувало у своїй діяльності поточні зобов'язання. У цей період

підприємство мало достатньо оборотних коштів для здійснення своєї діяльності. А в останній аналізованій період сума власних оборотних коштів зросла на 2,5% і досягла 3056170 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників, що характеризують платоспроможність ПП «Біонтоп»

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	343.67%	215.62%	268.30%	225.09%	148.08%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	163.58%	44.13%	62.53%	59.10%	30.62%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	260.47%	134.97%	142.39%	144.81%	95.99%
Коефіцієнт автономії	76.78%	63.64%	70.49%	62.62%	39.10%
Рентабельність активів (ROA)	38.66%	23.50%	12.78%	31.08%	19.61%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	59.05%	36.93%	18.44%	50.87%	51.32%
Чиста маржа	18.15%	8.37%	5.99%	9.30%	7.77%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	380.16%	294.62%	338.47%	394.73%	397.92%
Коефіцієнт заборгованості	23.22%	36.36%	29.51%	37.38%	60.90%

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом 2020-2023 року знаходився у межах 1,35 – 2,60, тобто підприємство мало можливість погасити всі 100% поточних пасивів за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості.

Однак, у 2024 році цей показник став менше 100% (95.99%), що стало наслідком зростання коефіцієнту заборгованості (рис. 2.4).

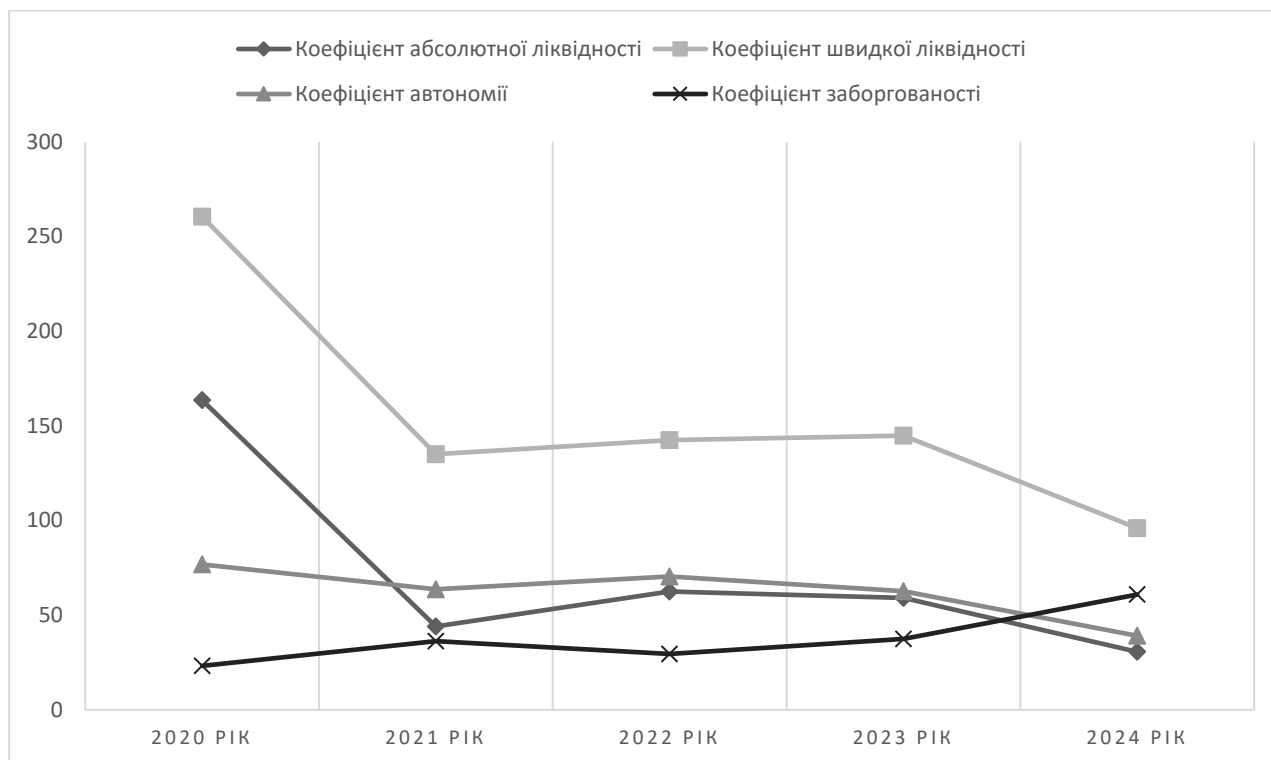


Рисунок 2.4 – Динаміка показників, що характеризують платоспроможність ПП «Біонтоп» у 2020-2024 рр.

Проаналізувавши рис. 2.4, можна зазначити, коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом останніх чотирьох років має негативну динаміку. Це свідчить про те, що підприємство не має достатньо коштів в національній та іноземній валюті, а також їх еквівалентів, тобто повною мірою не може погашати свої поточні пасиви. Аналіз ліквідності показав, що підприємство не має достатньо ліквідних коштів для погашення своїх зобов'язань.

Коефіцієнт автономії характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Протягом 2020-2024 років цей показник був нестабільним. Падіння значення цього показника свідчить про те, що підприємство стає залежним від зовнішніх кредиторів.

2.3 Аналіз стратегії експортних операцій ПП «Біонтоп» та результатів її реалізації

Аналіз динаміки експортних операцій здійснюється в кілька етапів [26]:

1. Вивчається динаміка загального обсягу зовнішньоекономічних операцій.
2. Вивчається динаміка експортних операцій у географічному розрізі і в розрізі окремих постачальників.
3. Вивчається динаміка зовнішньоторговельних операцій в розрізі основних видів експортної продукції.

Мета дослідження динаміки експортних операцій - встановити, які зміни відбулися в товарній структурі експорту в його географічному напрямі, чи отримали розвиток нові види експорту як змінився обсяг експорту в поточних і базових цінах, як змінилися в середньому експортні ціни.

Для вивчення динаміки експорту протягом кількох років обчислюються темпи приросту експорту за кожний рік, середньорічний темп зростання, приросту експорту за весь досліджуваний період [26].

Розглянемо приклад застосування індексного аналізу в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Для визначення відхилення вартості запланованого обсягу експортних угод від фактичного використовуємо формулу індексу вартості (I_{pq}) [27]:

$$I_{pq} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} * P_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0} * P_{i0}} \quad (2.1)$$

де $Q_1 * P_1$ — фактична вартість експорту товару i ;

$Q_0 * P_0$ — базова вартість експорту товару i .

$$I_{pq} = (1574,32*4117+1325,95*3687+1993,51*3019)/(1985,29*3368+2194,76*2972+2976,24*2436) = 17388659,78/715629=0,848$$

Відхилення обсягу експорту за рахунок зміни цін розраховуємо за формулою [32]:

$$I_p = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i0}} \quad (2.2)$$

де $Q_1 \cdot P_0$ - вартість експорту товару и в звітному періоді перерахована за плановими цінами.

$$I_p = (1574,32 \cdot 4117 + 1325,95 \cdot 3687 + 1993,51 \cdot 3019) / (1574,32 \cdot 3368 + 1325,95 \cdot 2972 + 1993,51 \cdot 24,36) = 17388659,78 / 14099223,52 = 1,233$$

Дія фактору зміни фізичного обсягу структури експортної продукції обчислюємо за індексом фізичного обсягу (I_q) [27]:

$$I_q = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0} \cdot P_{i0}} \quad (2.3)$$

Зміна фізичного обсягу обумовлена сукупною зміною кількості та кількісної структури. Індекс показує, в скільки разів збільшилася вартість без урахування динаміки цін.

$$I_q = (1574,32 \cdot 3368 + 1325,95 \cdot 2972 + 1993,51 \cdot 2436) / (1985,29 \cdot 3368 + 2194,76 \cdot 2972 + 2976,24 \cdot 2436) = 14099223,52 / 20459404,08 = 0,689$$

Середньозважена ціна обчислюється за формулою [27]:

$$\overline{P}_{i0} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i0} \cdot P_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0}}, \quad (2.4)$$

$$P_{o0} = (1985,29 \cdot 3368 + 2194,76 \cdot 2972 + 2976,24 \cdot 2436) / (1985,29 + 2194,76 + 2976,24) = 20459404,08 / 715629 = 2859 \text{ грн/т}$$

Вплив чинника зміни кількості визначають, враховуючи індекс кількості:

$$I_{\text{кількості}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0}} \quad (2.5)$$

$$\begin{aligned} I_{\text{кол}} &= (1574,32 + 1325,95 + 1993,51) / (1985,29 + 2194,76 + 2976,24) \\ &= 4893,78 / 7156,29 = 0,684 \end{aligned}$$

Індекс кількісної структури визначаємо за формулою [27]:

$$I_{\text{стр}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot \bar{P}_{i0}}, \quad (2.6)$$

де \bar{P}_{i0} - середньозважена ціна товарів базового періоду.

$$\begin{aligned} I_{\text{стр}} &= (157432 \cdot 33,68 + 132595 \cdot 29,72 + 199351 \cdot 24,36) / (157432 \cdot 28,59 + \\ &+ 132595 \cdot 28,59 + 199351 \cdot 28,59) = 1,008 \end{aligned}$$

Як показують результати розрахунків у 2022 році відбулося зниження розмірів експортної виручки на 15,0% (індекс вартості) за рахунок зменшення фізичного обсягу на 31,1%, не зважаючи на збільшення середньозваженого рівня цін на 23,3%. Варто відзначити, що в межах товарної групи підвищилася частина більш дорогих товарів за рахунок зниження частини дешевих товарів, що показує значення індексу кількісної структури більше за 1.

На обсяги реалізації продукції за експортними контрактами впливають різні фактори. Факторний аналіз обсягів реалізації експортної продукції здійснюється за допомогою наступної моделі [27]:

$$ТП_{\text{експ}} = \frac{ТП_{\text{експ}}}{k} \times \frac{k}{K_{\text{кп}}} K_{\text{кп}}, \quad (2.7)$$

де $ТП_{\text{експ}}$ – обсяг продукції (товарів, робіт, послуг) реалізованої за експортними контрактами;

k – загальне число експортних контрактів за період;

$K_{\text{кп}}$ – кількість іноземних покупців (замовників, клієнтів) за відповідний період.

$ТП_{експ} / k$ = середня сума одного контракту;

$k / K_{кп}$ – середня кількість експортних контрактів на 1 покупця.

Розглянемо техніку розрахунків впливу трьох факторів на результуючий показник. Їх взаємозв'язок виражається факторною моделлю мультиплікативного типу:

$$y = a \cdot b \cdot c \quad (2.8)$$

Спосіб ланцюгових підстановок наведено нижче.

$$\text{I розрахунок} \quad \frac{ТП_{експ0}}{k_0} * \frac{k_0}{K_{кп0}} * K_{кп0} = ТП_{експ0} \quad (2.9)$$

$$\text{II розрахунок} \quad \frac{ТП_{експ1}}{k_1} * \frac{k_0}{K_{кп0}} * K_{кп0} = ТП_{експ}' \quad (2.10)$$

$$\text{III розрахунок} \quad \frac{ТП_{експ1}}{k_1} * \frac{k_1}{K_{кп1}} * K_{кп0} = ТП_{експ}'' \quad (2.11)$$

$$\text{IV розрахунок} \quad \frac{ТП_{експ1}}{k_1} * \frac{k_1}{K_{кп1}} * K_{кп1} = ТП_{експ1} \quad (2.12)$$

Як ми бачимо відбувається поступова заміна базисних величин на звітні.

$ТП_{експ}'$ и $ТП_{експ}''$ - умовні (перелічені) значення узагальненого результуючого показника.

$ТП_{експ}'$ - характеризує яким могло б бути базисне значення результуючого показника, якби тільки величина основного кількісного показника відповідала його значенню у звітному періоді.

$ТП_{експ}''$ - характеризує яким могло б бути базисне значення результуючого показника, якщо б одночасне значення двох кількісних показників відповідало їхньому значенню в звітному періоді.

Величину впливу кожного фактору визначають шляхом послідовного зіставлення результату кожного розрахунку з попереднім.

$$\Delta ТП_{експ} a = ТП_{експ}' - ТП_{експ0} \quad (2.13)$$

$$\Delta ТП_{експ} b = ТП_{експ}'' - ТП_{експ}' \quad (2.14)$$

$$\Delta ТП_{експ} c = ТП_{експ1} - ТП_{експ}'' \quad (2.15)$$

$\Delta ТП_{експ} a$ - вплив фактору А на зміни результуючого показника, грн

$\Delta \text{ТП}_{\text{експ } B}$ - вплив фактору В на зміни результуючого показника, грн

$\Delta \text{ТП}_{\text{експ } C}$ - вплив фактору С на зміни результуючого показника, грн

Правильність розрахунків визначається балансовим методом за формулою [32]:

$$\Delta \text{ТП}_{\text{експ}} = \Delta \text{ТП}_{\text{експ}1} - \Delta \text{ТП}_{\text{експ}0} \quad (2.16)$$

$$\Delta \text{ТП}_{\text{експ}} = \Delta \text{ТП}_{\text{експ } A} + \Delta \text{ТП}_{\text{експ } b} + \Delta \text{ТП}_{\text{експ } c} \quad (2.17)$$

Спосіб абсолютних різниць полягає в розрахунку абсолютного відхилення досліджуваного факторного показника. Перевага цього способу - за один розрахунковий прийом визначається величина впливу аналізованого фактору.

$$\Delta \text{ТП}_{\text{експ } A} = \left(\frac{\text{ТП}_{\text{експ}1}}{k_1} - \frac{\text{ТП}_{\text{експ}0}}{k_0} \right) * \frac{k_0}{K_{\text{кп}0}} * K_{\text{кп}0} \quad (2.18)$$

$$\Delta \text{ТП}_{\text{експ } b} = \left(\frac{k_1}{K_{\text{кп}1}} - \frac{k_0}{K_{\text{кп}0}} \right) * \frac{\text{ТП}_{\text{експ}1}}{k_1} * K_{\text{кп}0} \quad (2.19)$$

$$\Delta \text{ТП}_{\text{експ } c} = (K_{\text{кп}1} - K_{\text{кп}0}) * \frac{\text{ТП}_{\text{експ}1}}{k_1} * \frac{k_1}{K_{\text{кп}1}} \quad (2.20)$$

перевірка:

$$\Delta \text{ТП}_{\text{експ}} = \Delta \text{ТП}_{\text{експ } A} + \Delta \text{ТП}_{\text{експ } b} + \Delta \text{ТП}_{\text{експ } c} \quad (2.21)$$

На підставі даних, що наведені у таблиці 2.3, проведемо факторний аналіз обсягів реалізації за експортними контрактами [27, 28].

Розглядаємо вплив трьох факторів. Фактор А – середня сума одного експортного контракту, фактор В – середня кількість експортних контрактів, фактор С – загальна кількість покупців за період.

1 спосіб. Спосіб ланцюгових підстановок

А) Збільшення середньої суми одного експортного контракту (за формулою 2.10):

$$\text{ТП}_{\text{експ}}' = 2595,6 * 3 * 3 = 23360,4 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ТП}_{\text{експ } A} = 23360 - 16794 = 65666 \text{ тис. грн}$$

Б) Через зменшення середньої кількості експортних контрактів на одного покупця (зменшення активності покупців) формула 2.11:

$$\text{ТП}_{\text{експ}}'' = 2595,6 * 1,67 * 3 = 13004 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta \text{ТП}_{\text{експ } b} = 13004 - 23360,4 = -10356,4 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 2.3 - Вихідні дані для проведення факторного аналізу

Показник	Од. виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				+/-	%
Обсяг продукції, реалізованої за експортними контрактами	тис. грн	16709,4	25905,6	+9162	+54,56
Загальна кількість експортних контрактів	шт.	9,00	10,00	+1,00	+11,11
Кількість іноземних покупців (замовників)	од.	3,00	6,00	+3,00	+100
Середня сума одного експортного контракту в періоді	тис. грн	1866	2595,6	+729,6	+39,1
Середня кількість експортних контрактів на одного покупця (замовника)	шт./од.	3,00	1,67	-1,33	-44,33

С) Збільшення загальної кількості покупців за період (2.14):

$$\Delta \text{ТП}_{\text{експ } c} = \text{ТП}_{\text{експ } 1} - \text{ТП}_{\text{експ } ''}$$

$$\Delta \text{ТП}_{\text{експ } c} = 25956 - 13004 = 12952 \text{ тис. грн}$$

Загальний вплив усіх трьох факторів:

$$\Delta \text{ТП}_{\text{експ } } = 6566,4 - 10356,4 + 12952 = 9162 \text{ тис. грн}$$

2 спосіб. Спосіб абсолютних різниць. Використовуємо формули 2.18-2.21.

$$\Delta \text{ТП}_{\text{експ } A} = 729,6 * 3 * 3 = 6566,4 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta \text{ТП}_{\text{експ } B} = -1,33 * 2595,6 * 3 = -1035,64 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta \text{ТП}_{\text{експ } C} = 3 * 2595,6 * 1,67 = 12952 \text{ тис. грн}$$

Загальний вплив усіх трьох факторів:

$$\Delta \text{ТП}_{\text{експ } } = 6566,4 - 10356,4 + 12952 = 9162 \text{ тис. грн}$$

Доречно проаналізувати структуру експорту у розрізі асортименту – таблиця 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура експорту ПП «Біонтоп» за асортиментними групами за 2023 - 2024 рр.

Експортний асортимент	2023 рік		2024 рік		Відхилення		
	Сума, тис. грн	Питома вага,%	Сума, тис. грн	Питома вага,%	+/-, тис. грн	%	Пунктів структури
Експорт продукції, у т. ч.	16709,4	100,00	25905,6	100,00	+9196,2	+55,04	0,00
Силові трансформатори	3712,3	22,22	6741,1	26,02	+3028,8	+77,76	+3,8
Трансформатори струму нульової послідовності	3895,1	23,31	7621,3	29,42	+3726,2	+95,66	+6,21
Вимірювальні трансформатори струму та напруги	5934,0	35,51	8246,2	31,83	+2312,2	+38,97	-3,68
Інша продукція	3168	18,96	3277,2	12,63	+109,2	+3,45	-6,33

На рисунку 2.5 показана динаміка експортної виручки ПП «Біонтоп» в розрізі асортиментних груп за 2023-2024 рр.

В таблиці 2.5 показано структуру експорту ПП «Біонтоп» за групами країн за 2023-2024 рр.

Динаміка експортної виручки ПП «Біонтоп» за групами-країн імпортерів за 2023 - 2024 рр. показано на рисунку 2.6.

Таким чином, найбільшу частку у структурі експорту ПП «Біонтоп» у всіх роках становить продаж вимірювальних трансформаторів струму та напруги (35,51% у 2023 році – 31,83% у 2024 році), що є зрозумілим, беручи до уваги попит і спрямованість виробництва на цей вид продукції. Але при цьому є

негативним момент зниження частки експорту іншої продукції на 6,33% у структурі 2024 році у зрівнянні з 2023 роком.

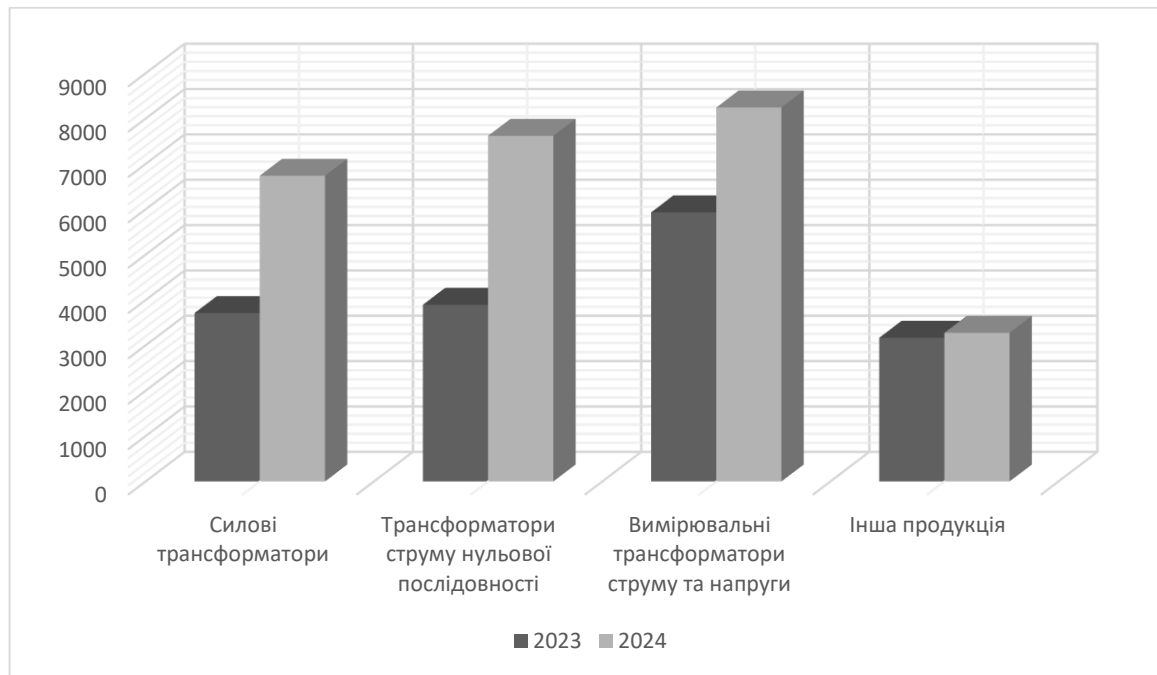


Рисунок 2.5 – Динаміка експортної виручки ПП «Біонтоп» в розрізі асортиментних груп за 2023-2024 рр.

Таблиця 2.5 - Структура експорту ПП «Біонтоп» за групами країн за 2023-2024 рр.

Країна	2023 рік		2024 рік		Відхилення		
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	+/-, тис. грн	%	пунктів структури
Казахстан	10501,2	62,85	15784,5	60,93	+5283,3	+50,31	-1,92
Молдова	6208,2	37,15	10121,1	39,07	+3912,9	+63,03	+1,92
Всього	16709,4	100	25905,6	100	+9196,2	+55,04	0,00

У 2024 р. окрім вимірювальних трансформаторів струму та напруги популярністю на зовнішніх ринках користувалися трансформатори струму

нульової послідовності – 29,42 %. Тобто можна резюмувати, що пріоритетною експортною продукцією підприємства є трансформатори різних типів.

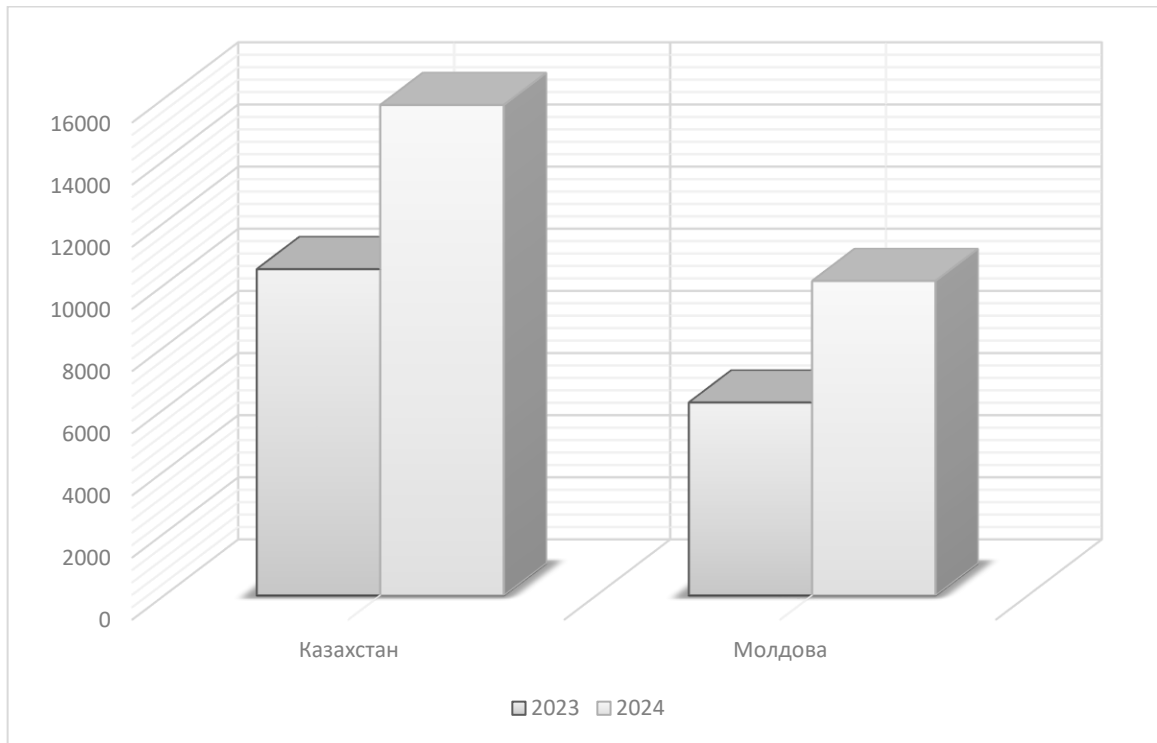


Рисунок 2.6 – Динаміка експортної виручки ПП «Біонтоп» за групами-країн імпортерів за 2023 - 2024 рр.

Виходячи з даних рисунку 2.6 можна наголосити, що максимальна частка експортної продукції реалізовується у Казахстані – 60,93% всього експорту за 2024 рік, а в Молдові 39,07%. Вихідні дані для аналізу ефективності експорту досліджуваного підприємства представлено в табл. 2.6.

Розрахуємо показник ефекту експорту за 2022-2024 роки за формулою [29]:

$$E_{EK} = V_{EK} - ПВ_{EK}, \quad (2.22)$$

де E_{EK} - економічний ефект експорту товару, грн.;

V_{EK} - виручка від експорту товару, грн.;

$ПВ_{EK}$ - повні витрати підприємства на експорт товару, грн.

$$E_{EK\ 2022} = 12703,5 - 10547,5 = 2156 \text{ тис. грн.}$$

$$E_{EK\ 2023} = 16709,4 - 13436,8 = 3272,6 \text{ тис. грн.}$$

$$E_{EK\ 2024} = 25905,6 - 20971,6 = 4934 \text{ тис. грн.}$$

E_{EK} за 2022-2024 роки є позитивною величиною і експорт обраної продукції економічно вигідний, слід шукати можливості для його збільшення з урахуванням досягнутого рівня виробництва

Таблиця 2.6 - Динаміка показників ефективності експорту ПП «Біонтоп» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				+/-, тис. грн	%
Абсолютний ефект від експорту, тис. грн	2156	3272,6	4934	+1161,4	+23,54
Експортні доходи, тис. грн.	12703,5	16709,4	25905,6	+9196,2	+35,50
Експортні витрати (собівартість + інші витрати пов'язані з експортом), тис. грн.	10547,5	13436,8	20971,6	+7534,8	+35,93

Економічна ефективність реалізації експортних товарів є відношення експортної виручки до повних витрат на виробництво і реалізацію експортного товару.

Розрахуємо економічну ефективність експортних товарів за 2022-2024 роки за формулою [29]:

$$EE_{EK} = V_{EK} : ПВ_{EK}, \quad (2.23)$$

де EE_{EK} - економічна ефективність експорту.

V_{EK} - виручка від експорту товару, грн.;

$ПВ_{EK}$ - повні витрати підприємства на експорт товару, грн.

Динаміка економічної ефективності експорту товарів ПП «Біонтоп» за 2022 – 2024 рр. показана на рисунку 2.8.

$$EE_{EK} 2022 = 12703,5 / 10547,5 = 1,2$$

$$EE_{EK} 2023 = 16709,4 / 13436,8 = 1,24$$

$$EE_{EK} 2024 = 25905,6 / 20971,6 = 1,24$$

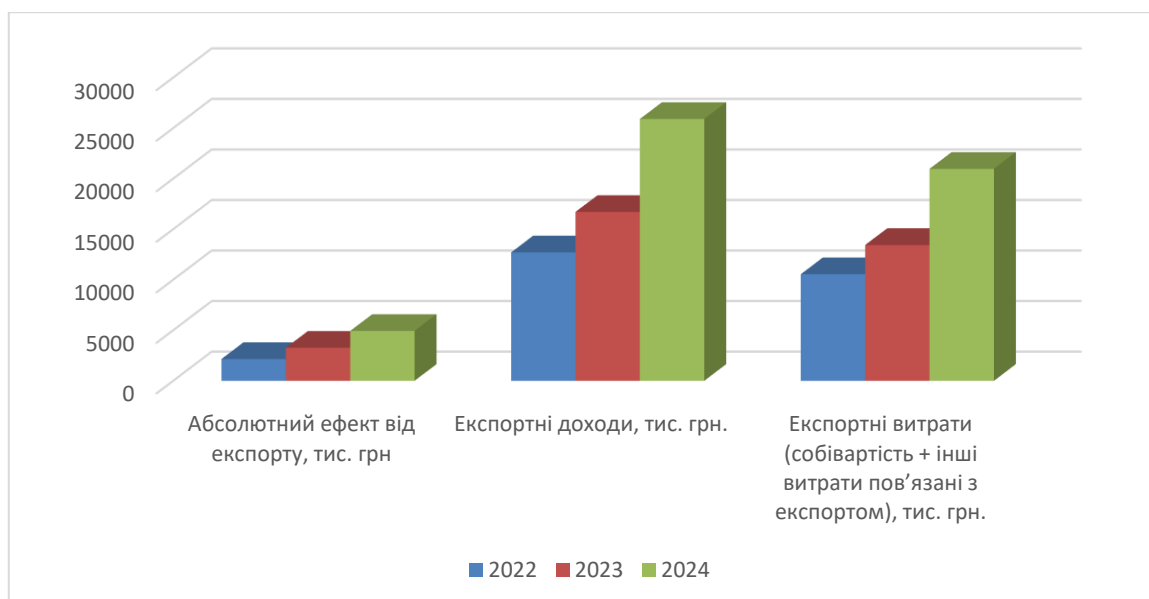


Рисунок 2.7 - Динаміка показників ефективності експорту ПП «Біонтоп» за 2022-2024 роки

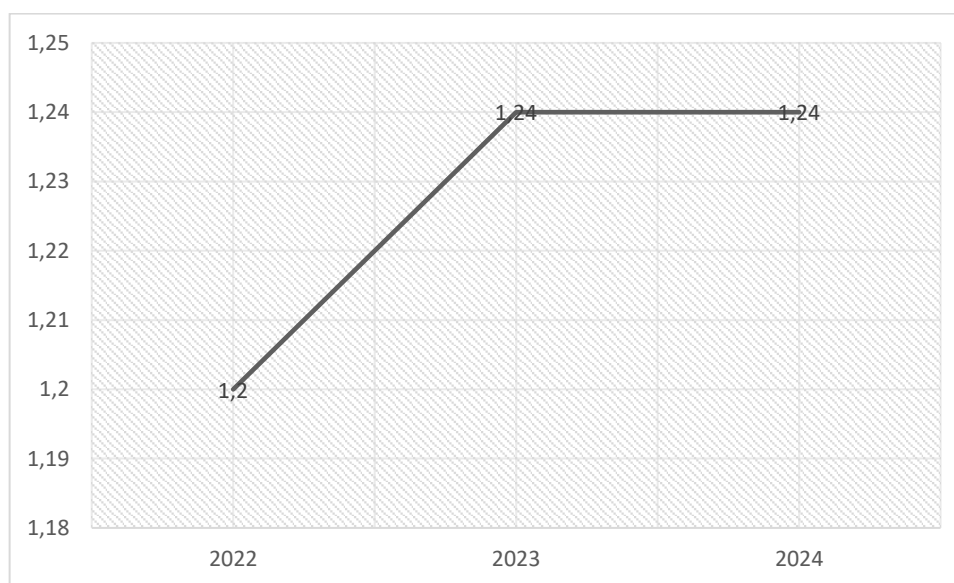


Рисунок 2.8 - Динаміка економічної ефективності експорту товарів ПП «Біонтоп» за 2022 – 2024 рр.

Проведений аналіз в цілому підтвердив ефективність ведення експортної діяльності ПП «Біонтоп», оскільки значення коефіцієнту ефективності експорту на протязі досліджуваного періоду є більшим від одиниці. В той же час, отримані показники свідчать про наявність певного потенціалу підвищення обсягів продажів трансформаторів за межами України, зокрема в країнах Європейського Союзу.

3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Аналіз потенційних ринків збуту для розширення обсягів зовнішньоекономічної діяльності ПП «Біонтоп»

Аналіз, виконаний в Розділі 2 показав, що ПП «Біонтоп» має певний потенціал для збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності, зокрема в напрямку експорту трансформаторів. Для пошуку потенційної ніші для збуту своєї продукції за кордоном доцільно провести оцінку світового ринку трансформаторів.

Ринок трансформаторів охоплює силові та розподільчі трансформатори, який за останні роки значно зріс зі зростанням попиту на електроенергію в різних галузях промисловості та регіонах. Трансформатори є важливими компонентами у виробництві електроенергії, що забезпечують ефективну передачу, розподіл та регулювання електричної енергії. Їхня здатність змінювати рівні напруги забезпечує надійну подачу електроенергії кінцевим споживачам. Трансформатори відіграють вирішальну роль у виробництві електроенергії, сприяючи ефективній передачі та розподілу електричної енергії. Ці пристрої дозволяють перетворювати рівні напруги, що дозволяє передавати електроенергію на великі відстані з мінімальними втратами.

Обсяг світового ринку трансформаторів у 2024 році становив 63,13 млрд доларів. Азіатсько-Тихоокеанський регіон лідирував на світовому ринку з найбільшою часткою ринку в 38% у 2023 році (рис. 3.1). Згідно з Application, очікується, що промисловий сегмент домінуватиме на ринку з 2024 по 2034 рік. За типом, очікується, що сегмент силових трансформаторів займатиме найбільшу частку ринку з 2025 по 2034 рік [30].

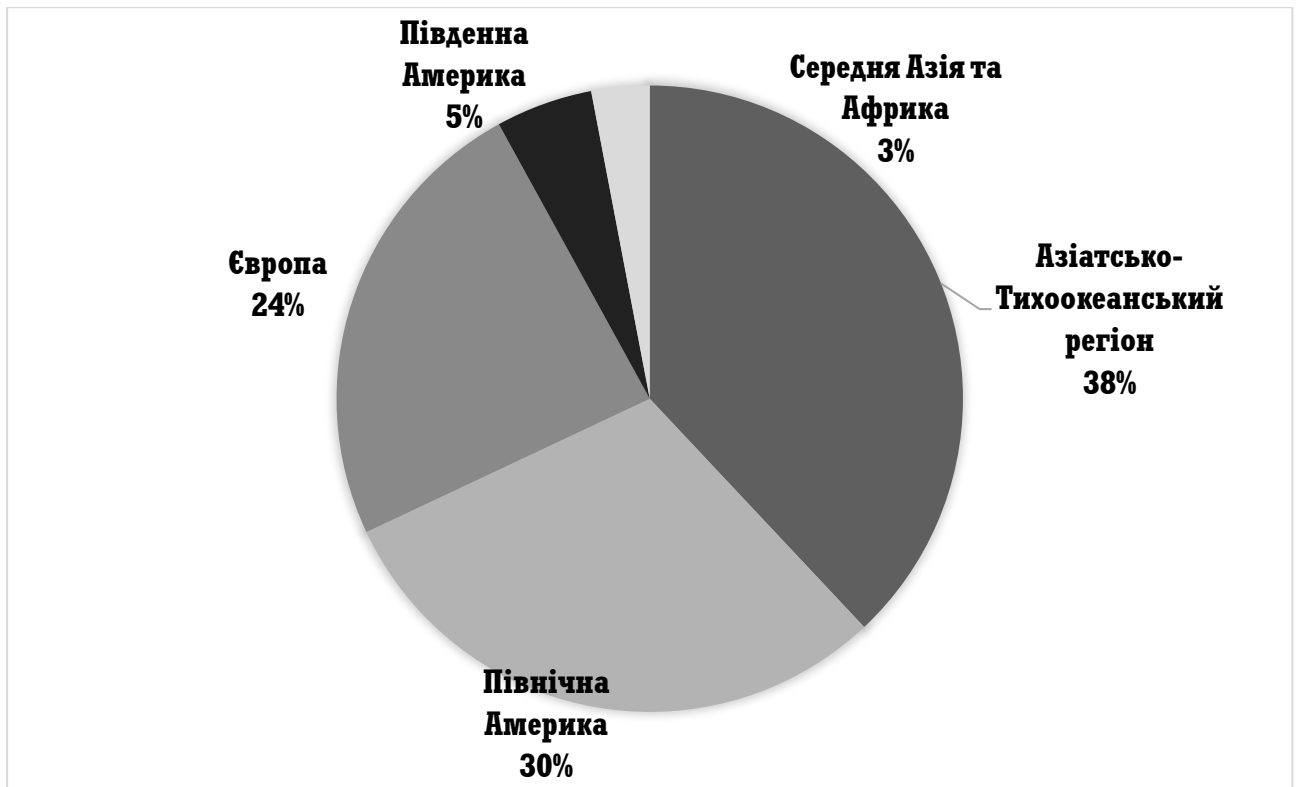


Рисунок 3.1 – Структура споживання на світовому ринку трансформаторів у 2023 році [30]

В цілому спостерігається прискорене зростання світового ринку трансформаторів зі зростанням споживання енергії та посиленням індустріалізації в усьому світі. Оскільки економіки прагнуть до енергоефективності та скорочення викидів вуглецю, модернізація та розширення енергетичної інфраструктури набуває вирішального значення. Країни, що розвиваються, спостерігають зростання інвестицій у виробництво та передачу електроенергії, що ще більше стимулює ринок трансформаторів.

Враховуючи досвід роботи з Казахстаном, ПП «Біонтоп» не доцільно орієнтуватися на далеко розташовані регіони потенційного збуту, оскільки в такому випадку транспортні витрати значно збільшують ціну продукції і зменшують прибуткову частину контрактів. Тому вважаємо, що менеджменту досліджуваного підприємства слід сконцентрувати на Європейському секторі ринку, який займає 24% світового обсягу споживання трансформаторів.

Європейський ринок трансформаторів був оцінений в 11,5 млрд доларів США в 2024 році і повинен зареєструватися на рівні 8,1% з 2025 по 2034 рік, що зумовлено зростанням попиту на електроенергію (табл. 3.1). Багато країн Європи вкладають значні кошти у розширення мережі розподілу електроенергії. За останні 10 років Європейський інвестиційний банк витратив понад \$145 млрд. на енергетичний сектор, що дозволило забезпечити ефективне енергопостачання в Європі. Ці інвестиції збільшили попит трансформатори по всій Європі [31].

Таблиця 3.1 – Характеристика Європейського ринку трансформаторів [31]

Параметри	Значення
Європейський ринок Трансформаторів. Розмір у 2024:	USD 11.5 млрд.
Період прогнозування:	2025 – 2034
Період прогнозування 2025 – 2034 CAGR:	8.1%
2034 р. Прогноз вартості на рік:	USD 24.6 млрд.
Чинники зростання:	Сприятливі урядові постанови та мандати Зростаюча частка відновлюваних джерел енергії в енергетичному балансі Надійне та ефективне споживання енергії
Проблеми та виклики:	Висока вартість трансформаторів

Очікується, що європейський ринок трансформаторів найближчими роками значно зросте через зростання урбанізації та індустріалізації. Країни, включаючи Німеччину, Францію та Велику Британію, зосереджені на технологіях чистої енергії, що ще більше підвищує попит на ефективні системи передачі. Наприклад, 2023 року Європа повідомила, що інвестує понад 100

мільярдів доларів у відновлювані джерела енергії, що створить високий попит на трансформатори.

Виробники працюють над інноваціями з постійним трендом передових технологій, створюючи сприятливе середовище для виробництва ефективних трансформаторів. розвитку трансформаторної промисловості у Європі.

Що стосується оцінки конкурентної ситуації, то у сегменті розвинутих країн ситуація наступна.

Ринок трансформаторів Німеччини у 2022, 2023 та 2024 роках оцінювався у 1,2 млрд доларів, 1,3 млрд доларів та 1,4 млрд доларів відповідно. Геополітичні відносини в Європі вказують на те, що ці урядові органи законодавчо встановлюють як заходи, так і політику споживання, щоб навести порядок у використанні електроенергії, що призводить до необхідності ефективних трансформаторів. Усі ці вимоги підвищують попит на трансформатори у європейському регіоні. Німеччина продовжує відігравати важливу роль у розвитку цього ринку, тому що Німеччина вкладає значні кошти у будівництво датчиків, контролерів та обладнання для автоматизації. У 2023 році цей показник зріс, коли Німеччина інвестувала близько 35 мільярдів доларів у відновлювані джерела енергії.

Франція покриває загальну частку ринку близько 15,8% у 2024 році, яка, за прогнозами, збільшиться до 2034 року, оскільки вона також робить величезний внесок у цей сектор. 2023 року країна інвестувала близько 55 млрд доларів в електричну інфраструктуру. Вона й надалі збільшуватиметься за рахунок зростання попиту на енергоексплуатаційне управління та модернізацію електричної інфраструктури.

Прогнозується, що до 2034 року ринок трансформаторів у Великій Британії перевищить 3,5 млрд доларів США через зростання кількості проектів у галузі електричної інфраструктури та індустріалізації у Великій Британії. Електроенергетичні системи працюють в інфраструктурі, включаючи заводи, виробничі підприємства та центри обробки даних, які все частіше відкриваються через індустріалізацію. Розширення галузей промисловості потребує створення

нових сучасних надійних та модульних електричних систем, що призведе до зростання ринку трансформаторів у цьому регіоні.

Конкурувати ПП «Біонтоп» в сегменті розвинутих країн Європейського Союзу немає сенсу, оскільки цей ринок закривають топ-4 компанії, включаючи ABB, Siemens, General Electric, які мають більш ніж 40% виручки по всьому світу. У європейській трансформаторній промисловості компанії ABB, Siemens та General Electric займають ключове місце у своїй глобальній мережі. Гігантські компанії постійно досліджують нові продукти та рішення, що робить їх життєво важливим гравцем у цій галузі у всьому світі. Ці компанії віддають перевагу великим інвестиціям, особливо в НДДКР. Крім того, ці компанії виконують різні тактики розширення бізнесу, щоб отримати значну частку ринку у цій галузі.

Тому вважаємо доцільним орієнтувати увагу менеджменту ПП «Біонтоп» на регіональний сегмент Східної Європи.

3.2 Розрахунок моделі удосконалення експортної стратегії підприємства

Модель, що пропонується є оптимізаційною моделлю, при вирішенні якої відбудеться оптимальний розподіл обсягів продаж на зовнішньому ринку за країнами-імпортерами. Існує багато методів вирішення оптимізаційних задач, але в даному випадку буде використана методика економіко-математичного моделювання [32].

Критерієм оптимальності є максимізація середньорічного прибутку реалізації продукції ПП «Біонтоп» на зовнішньому ринку.

За допомогою інструменту «Пошук рішень» в Microsoft Excel визначимо, на які зовнішні ринки та в якій кількості підприємству варто поставляти свою продукцію, щоб отримати максимальний прибуток.

У проектному році підприємство ПП «Біонтоп» виходить на новий ринок – Польщі, при цьому залишається на всіх раніше завойованих ринках Казахстану та Молдови, так як перебування на кожному з них приносить прибуток. У таблицях 3.4 та 3.5 представлені результати рішень оптимізаційної задачі.

Таблиця 3.4 – Показники проекту з удосконалення експортної стратегії ПП «Біонтоп»

Найменування показника	Фактичний рік	Проектний рік	Відхилення	
			тис. грн	%
Витрати на виробництво продукції, що експортується, тис. грн.	20971,6	21427,2	455,6	2,2
Виручка від реалізації продукції на зовнішньому ринку, тис. грн.	25905,6	28217,2	2311,6	8,9
Валовий прибуток від експортної діяльності, тис. грн.	4 934,0	6790,0	1 856,0	37,6
Середньорічна рентабельність реалізації на зовнішньому ринку, %	23,5	31,7		8,2

Завданням моделі є створення не тільки оптимального портфелю ринків збуту, але й асортиментного набору. Тому кожен ринок досліджувався окремо з точки зору двох контрактних позицій: Контракт 1 – постачання на умовах EXW та Контракт 2 – постачання на умовах DDP.

В проектному році планується збільшення поставок за Контрактом форми 2 (DDP) на ринки Казахстану та Молдови. Ринок Польщі для такого типу продукції тільки починає розвиватися, тому подальший розвиток на цьому ринку підприємства ПП «Біонтоп» залежить від укладених договорів з заводами-виробниками, так як пріоритетним є первинний ринок.

Отже, головними показниками ефективності експортної діяльності підприємства є показник ефекту та ефективності [33]. Відповідно до цих двох показників підприємство приймає рішення щодо подальшого розвитку експортної стратегії. Розрахуємо ефективність та ефект експортної діяльності ПП «Біонтоп» при отриманих проектних даних (табл. 3.6).

Таблиця 3.5 – Обсяги реалізації продукції на зовнішньому ринку за країнами та продукцією, тис. грн

Країна	Фактичний рік		Проектний рік		Відхилення	
	Контракт 1	Контракт 2	Контракт 1	Контракт 2	Контракт 1	Контракт 2
Обсяг експорту силових трансформаторів до Казахстану	3 529 700	2 794 551	3 529 701	3 029 216	0	+234 765
Обсяг експорту силових трансформаторів до Молдови	2 144 464	2 166 964	2 333 464	2 166 964	+189 000	0
Обсяг експорту іншої продукції до Казахстану	4 240 773	3 611 590	4 044 573	3 611 590	-198 200	0
Обсяг експорту іншої продукції до Молдови	2 204 657	3 069 852	2 168 092	3 069 852	-36 565	0
Обсяг експорту до Польщі	0	0	1 159 101	1 352 136	1 159 101	1 352 136
Інші	1 184 270	2 126 406	1 184 270	2 126 406	0	0
Всього	12 030 865	13 893 910	13 144 201	15 480 811	1 113 336	1 586 901

Таблиця 3.6 – Проектна економічна ефективність експортної діяльності ПП «Біонтоп»

Показники	Контракт 1 (EXW)	Контракт 2 (DDP)
Виробнича собівартість, євро./од	41,3	48,6
Ціна, євро./од	78,4	72,45
Комерційні витрати, пов'язані з реалізацією на зовнішньому ринку, євро./т	5,7	5,31
Курс валюти, грн./євро	41,9	41,9
Витрати, тис. грн.	9 338,801	12 496,211
Виручка від реалізації продукції, що експортується, тис. грн.	13 144, 201	15 480,811
Ефект від реалізації на зовнішньому ринку, тис. грн.	3 805,4	2 984,6
Ефективність від реалізації на зовнішньому ринку	1,41	1,24

Таким чином реалізація проекту з удосконалення експортної стратегії ПП «Біонтоп», а саме:

– впровадження ціннісно-орієнтованого підходу [34] при формуванні експортної стратегії підприємства з удосконаленням останньої приведе до диверсифікації ринків збуту та формування оптимального портфелю ринків збуту з урахуванням певних обмежень, у тому числі обмежень виробничих потужностей, а також рівнів прибутковості на окремих ринках.

– укладання експортних контрактів з урядовими організаціями Польщі на вигідних умовах постачання дозволить збільшити обсяги реалізації на зовнішньому ринку, підвищити показники рентабельності реалізації та збільшити загальну ефективність експортної діяльності.

В проектному році максимальний прибуток складе 6790 тис. грн, що на 1856 тис. грн. більше, ніж у фактичному році, тобто, зростання прибутку становить 37,6 %. Але варто враховувати, що ми розраховали валовий прибуток від зовнішньої діяльності, ця сума ще оподатковується. Рентабельність реалізації на зовнішньому ринку зросла з 23,5% до 31,7%, тобто на 8,2%, що є позитивним показником.

Варто відзначити, що виручка від реалізації збільшиться на 8,9%, а витрати тільки на 2,2 %. По-перше, це пояснюється модернізацією технологічної лінії, по-друге, спрацьовує ефект масштабу. З виробництвом все більшої кількості продукції, загальні витрати падають. Також, цьому сприяє перегляд умов доставки продукції.

Результати розрахунків показують, що для отримання максимального прибутку, підприємству необхідно переглянути свою асортиментну політику, а саме: збільшити поставки силових трансформаторів до Казахстану на умовах Контракту 2 (DDP), збільшити поставки силових трансформаторів до Молдови на умовах EXW, в той самий час знизити обсяги поставок на умовах Контракту 1 вимірювальних трансформаторів до Казахстану та Молдови.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра узагальнено, систематизовано та проаналізовано світовий досвід теорії та практики зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також розроблені рекомендації сучасним вітчизняним підприємствам щодо обґрунтування управлінських рішень в сфері удосконалення системи ЗЕД підприємства.

Отримані результати дозволили зробити нижченаведені висновки.

В теоретичному розділі розглянуто теоретично-методологічні основи формування системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства: з наукових джерел вивчені теоретичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; проаналізовано інструменти та методи управління зовнішньоекономічною діяльністю; визначені сучасні проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та шляхи їх вирішення.

В аналітичному розділі було наведено загальну характеристику приватного підприємства (ПП) «Біонтоп», яка включає в себе відомості про місцезнаходження, форму власності, основні етапи розвитку, вид економічної діяльності. Проаналізовано організаційну структуру підприємства та виокремлено підрозділ, що реалізує функції управління ЗЕД ПП «Біонтоп» та основні функції, які виконуються його фахівцями. Чисельність працівників відділу логістики та митного оформлення складає 5 осіб, з яких 2 реалізують власне функції управління зовнішньоекономічною діяльністю. Їм допомагає начальних відділу.

Аналіз основних показників дохідності підприємства і структури прибутку вказують на те, що за період, який аналізується, спостерігалось збільшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 2 869 тис. грн. у 2022 році до 8 743 тис. грн. у 2024 р., що свідчить про позитивну тенденцію розвитку.

Дані таблиці 1 свідчать, що за період 2022-2024 рр. спостерігається зростання чистого доходу (виручки) від реалізації на 64 656 тис. грн. при

середньорічному зростанні у 67,5 %. Однак, на інтервалі 2023-2024 року спостерігається зменшення темпу відносно періоду 2022-2023 років, коли його значення досягало 85,4 %. Підприємство прибуткове, однак динаміка показника прибутку також має певні негативні риси. Якщо у 2024 році середньорічний темп зростання складав 102,4 %, то відносно минулого періоду спостереження (2022-2023 рр.) він знизився майже у 2 рази (102,4 проти 187,7).

Особливе значення для зовнішньоекономічної діяльності підприємства набуває його платоспроможність. Це пов'язано з необхідністю отримання певного іміджу на міжнародному ринку, встановлення сталих відносин з закордонними партнерами. Платоспроможність підприємства свідчить про наявність грошових коштів упродовж достатнього періоду часу для вчасного виконання фінансових зобов'язань.

Проаналізувавши показники, можна зазначити, коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом останніх чотирьох років має негативну динаміку. Це свідчить про те, що підприємство не має достатньо коштів в національній та іноземній валюті, а також їх еквівалентів, тобто повною мірою не може погашати свої поточні пасиви. Аналіз ліквідності показав, що підприємство не має достатньо ліквідних коштів для погашення своїх зобов'язань.

Коефіцієнт автономії характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Протягом 2020-2024 років цей показник був нестабільним. Падіння значення цього показника свідчить про те, що підприємство стає залежним від зовнішніх кредиторів.

На підставі даних досліджуваного підприємства було проведено факторний аналіз обсягів реалізації за експортними контрактами. Розглядався вплив трьох факторів. Фактор А – середня сума одного експортного контракту, фактор В – середня кількість експортних контрактів, фактор С – загальна кількість покупців за період.

За результатами аналізу було визначено, що найбільшу частку у структурі експорту ПП «Біонтоп» у всіх роках становить продаж вимірювальних трансформаторів струму та напруги (35,51% у 2023 році – 31,83% у 2024 році),

що є зрозумілим, беручи до уваги попит і спрямованість виробництва на цей вид продукції.

Виходячи з отриманих даних можна констатувати, що максимальна частка експортної продукції реалізовується у Казахстані – 60,93% всього експорту за 2024 рік, а в Молдові 39,07%.

Проведений аналіз в цілому підтвердив ефективність ведення експортної діяльності ПП «Біонтоп», оскільки значення коефіцієнту ефективності експорту на протязі досліджуваного періоду є більшим від одиниці. В той же час, отримані показники свідчать про наявність певного потенціалу підвищення обсягів продажів трансформаторів за межами України, зокрема в країнах Європейського Союзу.

У рекомендаційному розділі розглянуто потенційні напрями удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності ПП «Біонтоп» і рекомендовано реалізувати проєкт розширення закордонних ринків збуту продукції підприємства.

Для пошуку потенційної ніші для збуту своєї продукції за кордоном було проведено оцінку світового ринку трансформаторів.

Враховуючи досвід роботи з Казахстаном, ПП «Біонтоп» визначено, що не доцільно орієнтуватися на далеко розташовані регіони потенційного збуту, оскільки в такому випадку транспортні витрати значно збільшують ціну продукції і зменшують прибуткову частину контрактів. Тому вважаємо, що менеджменту досліджуваного підприємства слід сконцентрувати на Європейському секторі ринку, який займає 24% світового обсягу споживання трансформаторів.

Оцінка характеристик Європейського ринку трансформаторів (основні з яких представлені в табл. 4 ДТ), показала, що конкурувати ПП «Біонтоп» в сегменті розвинутих країн Європейського Союзу немає сенсу, оскільки цей ринок закривають топ-4 компанії, включаючи ABB, Siemens, General Electric, які мають більш ніж 40% виручки по всьому світу. Тому визначено доцільним

орієнтувати увагу менеджменту ПП «Біонтоп» на регіональний сегмент Східної Європи.

Було запропоновано скористатися оптимізаційною моделлю, при вирішенні якої відбудеться оптимальний розподіл обсягів продаж на зовнішньому ринку за країнами-імпортерами. Розглянуто варіант за яким у проектному році підприємство ПП «Біонтоп» виходить на новий ринок – Польщі, при цьому залишається на всіх раніше завойованих ринках Казахстану та Молдови, так як перебування на кожному з них приносить прибуток. Завданням моделі було створення не тільки оптимального портфелю ринків збуту, але й асортиментного набору. Тому кожен ринок досліджувався окремо з точки зору двох контрактних позицій: Контракт 1 – постачання на умовах EXW та Контракт 2 – постачання на умовах DDP.

Визначено, що в проектному році максимальний прибуток від експорту складе 6790 тис. грн, що на 1856 тис. грн. більше, ніж у фактичному році, тобто, зростання прибутку становить 37,6 %. Рентабельність реалізації на зовнішньому ринку зростає з 23,5% до 31,7%, тобто на 8,2%, що є позитивним показником.

Варто відзначити, що виручка від реалізації збільшиться на 8,9%, а витрати тільки на 2,2 %. По-перше, це пояснюється модернізацією технологічної лінії, по-друге, спрацьовує ефект масштабу. З виробництвом все більшої кількості продукції, загальні витрати падають. Також, цьому сприяє перегляд умов доставки продукції.

Результати розрахунків показують, що для отримання максимального прибутку, підприємству необхідно переглянути свою асортиментну політику, а саме: збільшити поставки силових трансформаторів до Казахстану на умовах Контракту 2 (DDP), збільшити поставки силових трансформаторів до Молдови на умовах EXW, в той самий час знизити обсяги поставок на умовах Контракту 1 вимірювальних трансформаторів до Казахстану та Молдови.

Список використаних джерел

1. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник / О. П. Гребельник. – 5-те вид., перероб. та допов. ; Університет ДФС України. – Ірпінь : 2019. – 410 с.
2. Вільям Кріст. Торговельні угоди та економічна теорія. Матеріали Центру Вільсона. URL:
<https://www.wilsoncenter.org/chapter-3-trade-agreements-and-economic-theory>
3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. / [Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, В. В. Ковалевський та ін.] ; за ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, М. А. Зайця. / Одес. нац. політехн. ун-т – 4-те вид., перероб. та доп. – Київ : Освіта України, 2012. – 272 с.
4. Носирев О.О., Даценко Д.М. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. MicroCAD-2021 : XXIX Міжнародна конференція (Харків, 18–20 травня 2021 р.). Харків, 2021. Частина III. С. 162.
5. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг; пер с англ. К. Сисаєва. – К. : Вид-во О. Капусти, 2008. – 412 с.
6. Богацька Н.М. Розробка стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. Ефективна економіка. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6993>
7. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб / за ред. Ю. Г. Козака, О. О. Сукач, Д. М. Бурлаченко. – 6-те вид., перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 268 с.
8. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 792 с.
9. Котиш О.М., Мілько І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 183 с.

10. Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
11. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 29. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
12. Бабінець, В.М., та Паньківська, С.О. (2022). Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У кн. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: бухгалтерські, фінансові та управлінські аспекти (Т. 2; с. 254-258). Львів ЛНУП <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/>
13. Гринишин, Г.М. (2014). Методи аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу, 1(28), 63-74. doi: 10.26642/pbo-2014-1(28)-63-74 .
14. Бугас В.В., Самійленко М.А. Реалії зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних та іноземних підприємств. Ефективна економіка . 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6059>
15. Лаврик, О.Л., та Котляр, К.О. (2018). Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економічний аналіз , 28(4), 200-205. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33263/1/ea-28-4-final.pdf>
16. Трифонова, О.Д., та Дорошкевич, Є.С. (2017). Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на зовнішньоекономічну діяльність України через дослідження експортно-імпортних операцій. Ефективна економіка , 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5647> .
17. Бардась, А. В., Бойченко, М. В., Дудник, А. В., Богач, К. С., Казимиренко, О. В. (2017). Тенденції управління ланцюгами постачань в умовах глобалізації. *Економічний простір*, (121), 144-167.
18. Бардась, А. В., Бойченко, М. В., Богач, К. С., & Дудник, А. В. (2022). Проектне управління компаніями єдинорогами” в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, (2), 171-179.

19. Циганова О. С. Оцінювання результативності діяльності підприємств машинобудування України / Циганова О. С., Бурлан С. А., Каткова Н. В. // Проблеми економіки. – 2020. – №1. – С. 197–206.
20. Стрільчук Р. М. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств : автореф. дис.канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Руслан Миколайович Стрільчук. – Київ, 2016. - 25 с.
21. Залізнюк В. П. Можливості та напрями розвитку експортної діяльності підприємств в умовах інтеграції України в європейський економічний простір / О. В. Кендюхов, В. П. Залізнюк // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – № 2 (9). – 2015. – С. 91–96
20. Гавловська Н.І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінка, моделювання, механізм підтримки: монографія. Хмельницький, 2016. 480 с.
21. Тульчинська С.О., Кириченко С., Бут А.В. Заходи щодо подолання проблем національних підприємств у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Агросвіт . 2017. № 24. С. 44–48
22. Пахуча, Е., Бабко, Н., Білоусько, Т., Білоусько, Р., Винограденко, С., Азізов, О. (2021). Стратегічний аналіз експортної діяльності підприємств для забезпечення сталого розвитку. Європейський журнал сталого розвитку , 10(4), 251-270. doi: 10.14207/ejsd.2021.v10n4p251 .
23. Офіційний сайт ПП «Біонтоп» [Електронний ресурс]: – URL: <https://beontop.com.ua/>
24. Фінансова звітність ПП «Біонтоп» за 2020-2024 роки: – URL: https://clarity-project.info/edr/33974531/yearly-finances?current_year=2022
25. Гурова К. Д., Ганін К. Д. Економічний аналіз: методологія, організація, методика, практикум : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Харків: Вид-во Іванченка І. С. 2019. 328 с
26. Назарова, К., Заремба, О., Нежива, М., Гордополов, В., Гарбар, В., та Горовий, В. (2021). Бізнес-аналіз та аудит зовнішньоекономічної діяльності

- підприємства. Дослідження прикладної економіки, 39(5), 1-10. doi: 10.25115/eea.v39i5.5332
27. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак [та ін.]; за ред. В. М. Микитюка. – Житомир: Рута, 2018. – 440 с.
28. Іванова М., Варяниченко О., Архипенко Т. (2025). Стратегічне планування експортної діяльності: інструменти аналізу, контролю та оцінки ефективності для забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-87>
29. Карачина, Н., Сметанюк, О., Вітюк, А., Мукоїд, Д. (2021). Діагностика ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Вісник Хмельницького національного університету, 3, 101-107. doi: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-16
30. Розмір та зростання ринку трансформаторів з 2024 по 2034 рік. Електронний ресурс: <https://www.precedenceresearch.com/transformers-market>
31. Розмір європейського ринку трансформаторів - по ядрах, по продуктах, по обмотках, по охолодженню, по ізоляції, по номіналам, по монтажу, аналізу додатків, частці, прогноз зростання на 2025-2034 рр. Електронний ресурс: <https://www.gminsights.com/ru/industry-analysis/europe-transformer-market>
32. Гринько П.О. Діагностика ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 – Економіка. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця Міністерства освіти і науки України. Харків, 2020. 241 с.
33. Мельник, О.Г., Передало, Х.С., та Горошко, Ю.В. (2021). Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 3(2), 72-81. doi: 10.23939/smeu2021.02.072 .
34. Теоретичні аспекти системи ціннісно-орієнтованого управління підприємством / Боярко І. М., Самусевич Я. В. Київ, Бізнесінформ №9, 2012. С. 282-284

Додаток А
Фінансова звітність ПП «Біонтоп» за 2024 рік

Дата звіту	05.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA12020010010114149
Кількість працівників	58

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	16.60	9.50
первісна вартість	1001	35.50	35.50
накопичена амортизація	1002	18.90	26.00
Основні засоби:	1010	4 197.60	4 372.40
первісна вартість	1011	11 669.30	14 277.00
знос	1012	7 471.70	9 904.60
Усього за розділом I	1095	4 214.20	4 381.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	7 971.00	14 143.20
у тому числі готова продукція	1103	2 467.70	1 313.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	903.60	6 624.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	25.10	25.10
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 195.10	7 782.60
Г роші та їх еквіваленти	1165	5 867.70	8 314.40

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Витрати майбутніх періодів	1170	3.80	7.50
Інші оборотні активи	1190	1 383.20	3 310.90
Усього за розділом II	1195	22 349.50	40 207.90
Баланс	1300	26 563.70	44 589.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	152.00	152.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 482.60	17 284.50
Усього за розділом I	1495	16 634.60	17 436.50
товари, роботи, послуги	1615	13.20	1 155.40
розрахунками з бюджетом	1620	1 350.00	2 750.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	750.20	756.70
розрахунками зі страхування	1625	339.30	490.80
розрахунками з оплати праці	1630	1 578.10	2 062.60
Інші поточні зобов'язання	1690	6 648.50	20 693.70
Усього за розділом III	1695	9 929.10	27 153.30
Баланс	1900	26 563.70	44 589.80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	112 547.60	88 774.20

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	94 280.70	72 947.40
Інші операційні доходи	2120	158.90	202.80
Інші операційні витрати	2180	7 819.30	5 961.90
Інші доходи	2240	56.00	0.40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	112 762.50	88 977.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	102 100.00	78 909.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	10 662.50	10 068.10
Податок на прибуток	2300	1 919.30	1 812.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	8 743.20	8 255.80

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавр

студентки Яланської Ірини Юріївни
академічної групи 073-21-2
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: Обґрунтування управлінських рішень в сфері удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства

В роботі висвітлено актуальну проблему забезпечення розвитку вітчизняних підприємств на основі удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності. В процесі аналізу тематики використано наукові та навчальні джерел, що дало змогу достатньо об'єктивно висвітлення стану питання.

Обґрунтованість висновків і пропозицій підтверджуються логічністю побудови бази суджень та результатами аналітичних розрахунків.

В роботі використані сучасні методи теоретичного обґрунтування, економічного і статистичного аналізу при вирішенні завдання оцінки результатів діяльності досліджуваного підприємства та пошуку шляхів їх поліпшення.

Матеріали пояснювальної записки органічно пов'язані з графічною частиною роботи.

Посилання на джерела інформації наявні та правильно оформлені.

Відсутні дублювання, зайва описовості матеріалу та стереотипні рішення, що не впливають на суть і висвітлення отриманих результатів.

При виконанні розрахунків використано стандартні прикладні пакети комп'ютерних програм, зокрема MS Word та MS Excel.

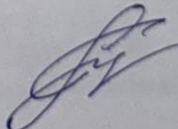
Матеріал кваліфікаційної роботи викладено грамотно і правильно оформлено, висновки та запропоновані заходи обґрунтовані.

Формалізація проблеми, постановка завдань, виконання аналітичних процедур, формулювання висновків та наукового положення здійснені студентом самостійно.

Робота має недоліки, які незначно впливають на загальну оцінку роботи, але мали б підсилити її, зокрема: використання економіко-математичних методів моделювання та більш детального критичного огляду наукових матеріалів за темою роботи.

В цілому кваліфікаційна робота студентки групи 073-21-2 Яланської І.Ю. заслуговує оцінки добре, 78 балів і може бути рекомендована до захисту в ЕК за спеціальністю Менеджмент.

Рецензент:
к.е.н., доц.
кафедри ПЛЕІТУ

Тимошенко Л.В. 

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавр

студентки Яланської Ірини Юріївни
академічної групи 073-21-2
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень в сфері удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Актуальність роботи зумовлена сучасним станом управлінської діяльності на вітчизняних підприємствах, яка за часто характеризується невмінням керівників використовувати передові досягнення науки та практики. Відстороненість менеджера від розуміння методологічної бази управління призводить до низької його здатності щодо аналітичної оцінки зовнішньоекономічної діяльності свого підприємства і, як наслідок ефективного використання його потенціалу.

Матеріали роботи викладені правильно, обґрунтовано, обмірковано і характеризують наявність концептуальних знань, але має певні недоліки з позиції критичного осмислення основних теорій, принципів, методів і понять за обраною тематикою роботи

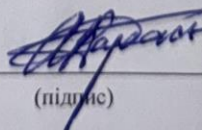
В процесі роботи Яланська І.Ю. показала уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію. Є певні недоліки з точки зору обирання адекватних методів та інструментальних засобів дослідження, а також використання інноваційних підходів до розв'язання завдання.

Студентка добре володіє проблематикою галузі. Мова зрозуміла, правильна та логічна. Демонструє наявність доречної аргументації та її відповідності відстоюваним положенням, а також здатність робити висновки та формулювати пропозиції. Має недоліки з точки зору наявності логічних власних суджень.

Яланська І.Ю. добре володіє компетенціями менеджменту особистості, орієнтованих на управління комплексними проектами, відповідальність за прийняття рішень в непередбачуваних умовах відповідальність за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб та має здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності. Має недоліки щодо ступеню володіння фундаментальними знаннями та самостійності оцінних суджень

Оцінка роботи добре (78 балів)

Керівник кваліфікаційної роботи,
д.е.н, проф. _____
(науковий ступінь, посада)

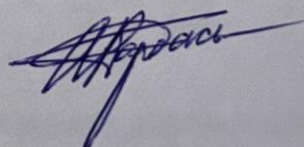

(підпис)

Бардась А.В. _____
(прізвище, ініціали)

ДОВІДКА
про результати перевірки тексту кваліфікаційної роботи бакалавра
на наявність запозичень (плагіату)

Автор роботи	Яланська Ірина Юріївна
ЗВО	Національний технічний університет «ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет, кафедра, група	Факультет менеджменту, кафедра менеджменту, гр. 073-21-2
Назва роботи	Обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Результат перевірки	
Запозичення (плагіат), %	24
Оригінальність, %	76
Модуль пошуку	Plag.com.ua https://www.plag.com.ua/

Роботу перевірів:
Проф. кафедри менеджменту,
д.е.н., професор



А.В. Бардась