

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 Романенко Єлизавети Андріївни

академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

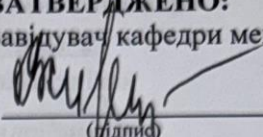
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Бардась А.В.	80	добре	
Рецензент		80	добре	
Нормоконтролер	Бардась А.В.	80	добре	

Дніпро
 2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

 Швец В.Я.

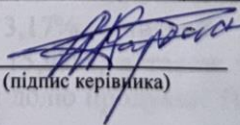
« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Романенко Є.А., академічної групи 073-21-2спеціальності 073 Менеджментна тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємствазатверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «Брокард-Україна»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження управлінських рішень щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Брокард-Україна»	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)

Романенко Є.А.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра
студентки групи 073-21-2
НТУ «Дніпровська політехніка»

Романенко Єлизавети Андріївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 61 сторінка комп'ютерного тексту; 3 рисунки; 24 таблиці; 31 джерело посилання.

Об'єкт дослідження – процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; надано загальну характеристику підприємства ТОВ «Брокард-Україна»; проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства; проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Брокард-Україна»; запропоновано проєкт заходів з підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Брокард-Україна»; обґрунтовано ефективність запропонованих управлінських рішень.

Сфера застосування – управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Економічна ефективність: впровадження запропонованих управлінських рішень дозволить підприємству збільшити вартість реалізованої продукції на 13,17%, чистий прибуток на 30,38%, рентабельність підприємства на 15,93%, а також зміцнити свої позиції на українському ринку та збільшити долю продукції ТОВ «Брокард-Україна» на ринку Молдови.

Пропозиції щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю можуть бути рекомендовані керівництву ТОВ «Брокард-Україна».

ABSTRACT

Qualification thesis for bachelor degree
students of the group 073-21-2
NTU Dnipro Polytechnic
Romanenko Elizaveta

on the topic: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of management of enterprise's foreign economic activities

KEYWORDS: MANAGEMENT, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, ENTERPRISE, EFFICIENCY.

Structure: 61 pages of computer text; 3 drawings; 24 tables; 31 link sources.

The object of research is the process of managing the foreign economic activity of the enterprise.

The purpose of the qualification work is theoretical substantiation and development of solutions to increase the efficiency of management of the enterprise's foreign economic activity.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of the management of the foreign economic activity of the enterprise are considered; a general description of the «BROCARD - UKRAINE» LTD is provided; an analysis of the financial and economic activity of the enterprise was carried out; the foreign economic activity of the «BROCARD - UKRAINE» LTD was analyzed; a project of measures to increase the efficiency of management of foreign economic activity of «BROCARD - UKRAINE» LTD was proposed; the effectiveness of the proposed management solutions is substantiated.

The scope of application is the management of the enterprise's foreign economic activity.

Economic efficiency: the implementation of the proposed management solutions will allow the enterprise to increase the cost of sales by 13.17%, the net profit by 30.38%, the profitability of the enterprise by 15.93%, as well as to strengthen its position on the Ukrainian market and increase the share of the products of the «BROCARD - UKRAINE» LTD on the market of Moldova.

Proposals for improving the efficiency of management of foreign economic activity can be recommended to the management of the «BROCARD - UKRAINE» LTD.

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
1 Теоретичні засади ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	6
1.1 Підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	6
1.2 Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	9
1.3 Принципи ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	66
2 Аналіз діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА».....	16
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	16
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	17
2.3 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА».....	34
3 Впровадження управлінських рішень щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Брокард-Україна».....	47
3.1 Обґрунтування необхідності посилення зовнішньоекономічної діяльності.....	47
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих управлінських рішень.....	52
Висновки.....	57
Перелік джерел посилання.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. Істотні зміни на міжнародних ринках потребують від підприємств переосмислення та перегляду існуючих стратегій поведінки у сфері зовнішньоекономічної діяльності, прийняття рішень по актуалізації існуючих концепцій менеджменту або ж переходу до зовсім нових. Перш за все це орієнтація на довгострокове перебування на зовнішніх ринках, що вимагає стратегічного підходу до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, успіх зовнішньоекономічної діяльності залежить від комплексності, послідовності вжитих заходів. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності – багатогранний процес, вимагає використання різних підходів, тому головним завдання керівника полягає в тому, щоб вибрати не єдиний підхід, який найбільшою мірою відповідає умовам його підприємства, а поєднати усі можливі підходи так, щоб отримати максимальний результат – синергійний ефект. Інтегрований підхід повинен передбачати врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціально-психологічних та інших аспектів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності у їхній взаємодії. Комплексне поєднання усіх цих підходів зумовлює синергію – зростання сукупної ефективності діяльності в результаті інтеграції і є передумовою формування стратегії підприємства, що й зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета та завдання дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішуються такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

У кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: системний підхід, абстрактно-логічний, системного та економічного аналізу, економіко-статистичний; експертних оцінок, моделювання, графічної інтерпретації, системно-структурний аналіз.

Практична значущість полягає в тому, що реалізація запропонованих управлінських рішень щодо експортної стратегії дає можливість ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» закріпити свої позиції на вітчизняному ринку та збільшити долю зарубіжного ринку соусів, отримати додатковий ефект від експортної діяльності за рахунок розширення асортименту продукції й збільшення частки експортованої продукції та підвищити прибутковість підприємства на 30%.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

У сучасних умовах діяльність підприємства, особливо у сфері зовнішньоекономічних операцій, відбувається в умовах постійних змін економічного середовища, що обумовлює потребу у своєчасному прийнятті ефективних управлінських рішень. Управління зовнішньоекономічною діяльністю є невід'ємною складовою загального менеджменту підприємства, однак має свої специфічні особливості: власні цілі, завдання та функції, які необхідно враховувати під час організації та реалізації зовнішньоекономічних процесів.

Мета управлінської діяльності підприємства полягає у досягненні бажаного економічного результату за рахунок комплексного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. У цьому контексті менеджери повинні організовувати управління зовнішньоекономічними операціями так, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей організації. Серед найбільш поширених підходів до управління виділяють:

- системний підхід, що розглядає підприємство як цілісну систему із взаємопов'язаними елементами;
- ситуаційний підхід, орієнтований на вибір управлінських рішень з урахуванням конкретних умов та особливостей ситуації;
- функціональний підхід, що передбачає послідовне виконання ключових управлінських функцій.

Кожен із зазначених підходів акцентує увагу на різних аспектах діяльності підприємства і потребує адаптації до умов

зовнішньоекономічної діяльності, що обумовлює необхідність їх інтегрованого використання.

Зокрема, функціональний підхід, який у працях О.А. Кириченка розглядається як регулярний, відповідає на питання «як здійснювати управління?» [1]. Автор підкреслює, що підготовка бізнес-планів та опрацювання ідей є лише початковим етапом, тоді як ефективна реалізація зовнішньоекономічних проєктів потребує комплексного управління, яке включає планування, організацію та координацію дій, комплектування персоналу, керівництво, мотивацію та контроль [2]. Таким чином, функціональний підхід визначає управлінську діяльність як систему відокремлених, але взаємопов'язаних функцій, що забезпечують вплив менеджера на об'єкт управління.

У межах цього підходу робота менеджерів полягає у поєднанні та координації ресурсів підприємства для досягнення його цілей. Основні функції менеджменту – планування, організація, керівництво та контроль – виконуються у певній послідовності, що формує поняття «цикл менеджменту». При цьому реалізація цих функцій ефективна лише за умови використання системного підходу, який дозволяє розглядати управління як єдину інтегровану систему (рис. 1.1)

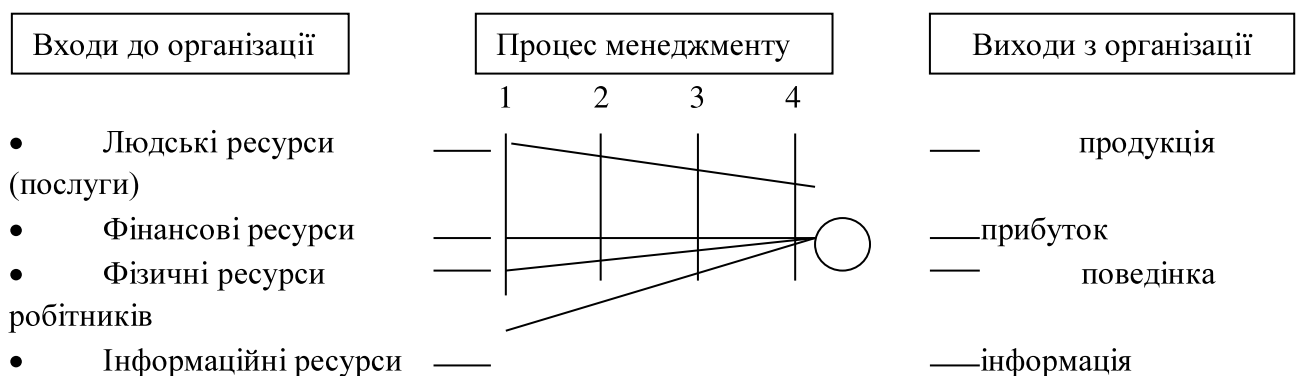


Рисунок 1.1 – Системний підхід до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Проте в рамках класичного «циклу менеджменту» залишаються поза увагою такі важливі складові, як мотивація та регулювання. Їхнє включення є необхідним, оскільки без системного стимулювання працівників неможливо досягти високої ефективності діяльності, а регулювання виступає інструментом своєчасного усунення недоліків на всіх етапах реалізації управлінських завдань.

Ідею інтеграції функціонального підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю розглядає В.Д. Рогожин [3]. Він визначає управління як діяльність, спрямовану на досягнення поставлених перед підприємством цілей в умовах обмеженості ресурсів. Автор підкреслює, що управлінський процес складається з таких функцій, як організація, мотивація, контроль та координація. Водночас, варто зазначити, що координація фактично є складовою організаційної функції, а тому її виділення окремо може спотворювати логіку управлінського процесу.

Якщо розглядати функціональний підхід як технологію реалізації управлінських функцій, він має відображати повний спектр традиційних управлінських елементів. Зокрема, управління зовнішньоекономічною діяльністю має охоплювати етапи планування, організації, мотивації, контролю та регулювання [4]. При цьому всі функції повинні взаємодіяти та перебувати у взаємозалежності, що забезпечує цілісність і ефективність управлінського процесу (рис. 1.2).

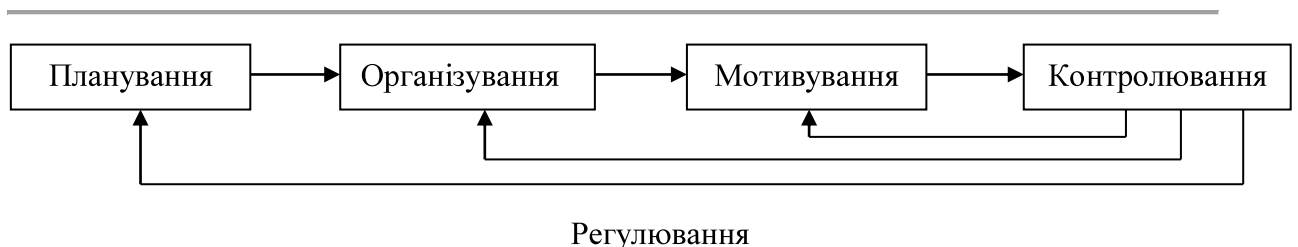


Рисунок 1.2 – Технологія менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (функціональний підхід)

Функція планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю охоплює комплекс заходів, спрямованих на прогнозування та організацію майбутніх операцій підприємства на міжнародних ринках. До ключових складових цієї функції належать: аналіз та передбачення розвитку зовнішньоекономічної ситуації; постановка конкретних цілей та вибір оптимальної стратегії діяльності; розробка програми дій із визначенням обсягу необхідних робіт для досягнення поставлених цілей; формування бюджету підприємства з визначенням джерел фінансування зовнішньоекономічних операцій; а також розрахунок потреби в матеріальних, сировинних та трудових ресурсах.

Процес планування зовнішньоекономічної діяльності можна розділити на два взаємопов'язані рівні:

1. Стратегічне планування – розробка та оцінка альтернативних стратегій поведінки підприємства на зовнішніх ринках;
2. Тактичне планування – визначення конкретних кроків і заходів для реалізації обраної стратегії [15].

Стратегічне планування для підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, охоплює три ключові напрями: формування загальної стратегії розвитку та позиціонування підприємства у міжнародному середовищі; визначення стратегії просування та реалізації продукції на зовнішніх ринках; розробку персонал-стратегії, що забезпечує необхідний кадровий потенціал для виконання міжнародних завдань. При цьому вибір конкретної стратегії виходу та закріплення на зовнішньому ринку суттєво залежить від поточної ситуації, ринкових умов і ресурсних можливостей підприємства, що обумовлює необхідність адаптивного підходу до планування.

1.2 Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначається багатьма внутрішніми та зовнішніми факторами, серед яких одним із основних є формування та реалізація продуманої стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Вона уособлює собою комплексний план розвитку підприємства щодо виходу на міжнародні ринки, завоювання та утримання цільової частки ринку, а також підтримання стабільних позицій на цих ринках. Стратегія включає сукупність управлінських рішень, що звужують широкий спектр можливих зовнішньоекономічних дій до найефективніших з точки зору довгострокових цілей, визначених загальною стратегією підприємства.

Зовнішньоекономічна стратегія характеризується певними ознаками, що визначають її структуру та зміст. За класифікацією С.В. Косенка, до ключових характеристик стратегії зовнішньоекономічної діяльності відносять:

1. Орієнтацію на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
2. Комплексність, що забезпечує взаємозв'язок із іншими видами стратегій, зокрема конкурентною та функціональною;
3. Взаємозв'язок між ієрархічними та гетерархічними рівнями стратегій;
4. Необхідність визначення пріоритетності зовнішньоекономічної діяльності серед інших видів діяльності підприємства;
5. Обмежене різноманіття факторів і ситуацій, які прямо впливають на формування та реалізацію зовнішньоекономічної стратегії [18].

Зазначені характеристики доцільно розділити на дві групи: загальні риси, властиві будь-якій стратегії підприємства (пункти 1–3), та

специфічні, притаманні виключно зовнішньоекономічній стратегії (пункти 4–5). До останньої групи доцільно також додати: формування набору довгострокових заходів щодо освоєння зовнішніх ринків та вибір оптимальних управлінських рішень для реалізації зовнішньоекономічних пріоритетів.

Процес формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності перебуває під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що визначають експортний потенціал підприємства. До внутрішніх чинників належать: організаційна структура управління, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічних операцій, планування експортного виробництва, облік та аналіз поставок на зовнішні ринки, кадровий менеджмент [8]. Зовнішні фактори включають економічні (інфляція, темпи економічного зростання чи спаду, валютні коливання, податкові та кредитні умови, динаміка цін, попит і платоспроможність контрагентів), демографічні (структура населення, вік, стать, сімейний стан), політико-правові (стабільність законодавства, політична ситуація, міжнародні відносини), соціокультурні (ціннісні орієнтації, ставлення до суспільних інститутів і культури, споживчі потреби) та науково-технічні чинники (рівень науково-технічного розвитку, впровадження новітніх технологій) [26].

На основі аналізу зазначених факторів формується зовнішньоекономічний потенціал підприємства, який визначає напрямки розробки стратегії та реалізацію стратегічного плану. Етапи формування стратегії включають:

1. Аналіз зовнішнього середовища, прогнозування розвитку підприємства, оцінку сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, а також конкурентоспроможності;
2. Визначення місії, цілей та завдань зовнішньоекономічної діяльності;

3. Стратегічний аналіз, який порівнює цілі з результатами оцінки зовнішнього середовища та розробляє альтернативні варіанти стратегічного розвитку;

4. Моделювання сценаріїв розвитку (оптимістичного, песимістичного та найбільш ймовірного) та оцінка їх впливу на конкурентоспроможність підприємства;

5. Вибір найбільш прийнятної альтернативної стратегії;

6. Підготовка остаточного варіанту стратегічного плану;

7. Розробка тактичних середньострокових планів;

8. Підготовка оперативних планів і проектів, що завершує етап стратегічного планування [9].

Реалізація стратегічного плану передбачає організацію виконання стратегії (9-й етап), контроль та оцінку ефективності її впровадження (10-й етап) із забезпеченням зворотного зв'язку для усунення помилок або коригування місії і цілей у разі потреби. Формування та впровадження стратегії становлять єдиний безперервний процес, оскільки умови зовнішньоекономічного середовища постійно змінюються, що потребує регулярної адаптації стратегічного плану [9]. На рисунку 1.3 представлено теоретичну модель механізму формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

З погляду маркетингу, використання інструментів якого є вирішальним при виході підприємства на зовнішній ринок, стратегія зовнішньоекономічної діяльності належить до стратегій інтернаціоналізації, яка являє собою освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорту капіталів, коли закордоном створюються підприємства, що випускають в колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри та використовуючи переваги дешевої робочої сили та місцевої сировини [10].

Скіммінг передбачає входження на окремі вибрані сегменти іноземних ринків при низьких витратах, значних організаційних зусиллях підприємства і помірному ризику. Асортимент і якість товарів залишаються такими, які підприємство пропонує на вітчизняному ринку. Інструментами реалізації цієї стратегії є непрямий експорт через агентів і ліцензування. Дампінг передбачає мінімальні організаційні та інвестиційні витрати і мінімальний ризик. Продаж товарів за низькими цінами дає змогу збільшити обіг (суму грошових надходжень з продажу). Інструментами реалізації такої стратегії є непрямий експорт через агентів і дистрибуторів. Підприємство, яке використовує стратегію експлорації, зацікавлене, передусім, отримати інформацію про іноземні ринки з метою оцінки можливостей здійснення значних прямих інвестицій за кордоном. При цьому не визначаються поточні цілі на короткий часовий проміжок, наприклад, рівень прибутку чи питома вага на ринку. Підприємство аналізує поведінку потенційних покупців, постачальників, представників місцевої влади. Найчастіше при цьому використовують такі інструменти як експорт, ліцензування діяльності та створення дочірніх підприємств. Стратегія пенетрації вимагає від підприємства максимального задіяння фінансових і організаційних ресурсів за кордоном, а його метою є максималізація питомої ваги на ринку в тривалому часовому горизонті. Рівень ризиків при цьому є досить високим, безпосереднім інструментом реалізації цієї стратегії виступають прямі інвестиції за кордоном. Ресурси розміщуються за кордоном не тільки для досягнення комерційних цілей, але й для полегшення переміщення фаз виробництва [11].

Стратегія інтернаціоналізації є глобальною стратегією, тому на її основі прийнято розробляти базові стратегії, які конкретизують заходи, які необхідно здійснити для досягнення основної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Основними базовими стратегіями при виході на зовнішній ринок, є стратегії пов'язані із часткою ринку, яку підприємство бажає займати на іноземному ринку,

визначення кола цільових споживачів та стратегії пов'язані з розробкою заходів за кожною складовою комплексу маркетингу задля досягнення поставлених цілей [29].

Таким чином, у сучасних умовах глобалізації економічних відносин перед вітчизняними підприємствами постало питання консолідації в міжнародний економічний простір. Для досягнення даної мети необхідна насамперед ефективна стратегія ведення зовнішньоекономічної діяльності, яка повинна розроблятися лише у комплексі із загальним стратегічним планом функціонування підприємства [12]. Лише розробка конкретного плану заходів дозволить вітчизняним підприємствам визначитися з основними видами дій щодо виходу на зовнішні ринки та закріпити свої позиції як конкурентоспроможних господарюючих суб'єктів.

1.3 Принципи ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є однією з ключових складових його стратегічного розвитку та забезпечує доступ до міжнародних ринків, сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції та підвищенню конкурентоспроможності. Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає використання цілісного підходу до планування, організації, контролю та мотивації в умовах мінливого міжнародного середовища. Теоретичні засади цього процесу ґрунтуються на поєднанні класичних концепцій менеджменту та специфіки міжнародного бізнесу.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю можна визначити як комплекс цілеспрямованих дій підприємства, спрямованих на організацію, координацію та контроль усіх видів операцій, що здійснюються на зовнішніх ринках. Основними цілями управління є: забезпечення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках, оптимізація

ресурсів, зниження ризиків міжнародних операцій та досягнення фінансової стабільності підприємства.

Формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою визначається внутрішніми та зовнішніми чинниками (таблиця 1.1).

Внутрішні фактори включають:

- організаційна структура управління, що визначає розподіл повноважень та відповідальності за зовнішньоекономічні операції;
- кадровий потенціал, який забезпечує необхідну компетенцію для ведення міжнародних переговорів та реалізації контрактів;
- фінансові ресурси, що дозволяють інвестувати у розвиток зовнішньоекономічної діяльності та покривати валютні ризики;
- інформаційне забезпечення, включаючи аналітичні дані щодо ринків, конкурентів, динаміки цін та попиту;
- експортний потенціал підприємства, який відображає здатність виконувати поставки на міжнародні ринки.

Зовнішні фактори можна розділити на такі групи:

- економічні: валютні коливання, рівень інфляції, податкові та кредитні умови, динаміка попиту на продукцію;
- політико-правові: стабільність законодавчого поля, політична ситуація у країнах-партнерах, міжнародні санкції або обмеження;
- соціокультурні: цінності споживачів, особливості поведінки на різних ринках, культурні відмінності;
- демографічні: чисельність населення, структура за віком і статтю, споживчі пріоритети;
- науково-технічні: рівень розвитку технологій, доступність сучасного обладнання та ноу-хау [26].

Таблиця 1.1 - Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності

Група факторів	Основні елементи	Вплив на стратегію
Внутрішні	Організаційна структура, кадровий потенціал, фінансові ресурси, інформаційне забезпечення, експортний потенціал	Визначає внутрішні можливості реалізації стратегії, обсяг ресурсів і компетенцій
Зовнішні	Економічні, політико-правові, соціокультурні, демографічні, науково-технічні	Формують рамки зовнішнього середовища, визначають ризики і можливості для розвитку на міжнародних ринках

Ефективність управління залежить від взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів, які формують експортний потенціал підприємства. До внутрішніх чинників відносяться: організаційна структура управління, кадровий потенціал, фінансово-економічна політика, система обліку та контролю, а також інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішні фактори охоплюють економічні, політичні, соціокультурні та науково-технічні аспекти [1, 2].

Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ґрунтується на низці принципів, що забезпечують цілісність і результативність процесу:

1. Системність – управління розглядається як цілісний процес, у якому кожна функція (планування, організація, мотивація, контроль) пов'язана з іншими і підпорядкована загальній стратегії підприємства.
2. Адаптивність – процес управління повинен враховувати зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати швидке реагування на ринкові коливання.
3. Комплексність – управлінські рішення повинні враховувати економічні, правові, соціокультурні та технологічні аспекти діяльності на зовнішніх ринках.

4. Пріоритетність стратегічних цілей – пріоритет надається заходам, що забезпечують досягнення довгострокових цілей підприємства.

5. Взаємозв'язок функцій управління – планування, організація, мотивація, контроль та регулювання є взаємопов'язаними елементами, які забезпечують безперервність управлінського процесу [3].

У практиці менеджменту застосовуються кілька основних підходів:

- Системний підхід, який розглядає підприємство як цілісну систему із взаємопов'язаними елементами, що забезпечує цілісність процесів планування та реалізації зовнішньоекономічних операцій.

- Ситуаційний підхід, орієнтований на адаптацію управлінських рішень до конкретних умов, що дозволяє враховувати особливості ринку та міжнародної політики.

- Функціональний підхід, що передбачає послідовне виконання управлінських функцій: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Його застосування дозволяє структуровано підходити до організації діяльності та ефективно координувати ресурси [4].

Планування зовнішньоекономічної діяльності передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства, прогнозування ринкових умов та формування бюджету ресурсів. Стратегічне планування охоплює розробку загальної стратегії розвитку підприємства на міжнародних ринках, вибір пріоритетних напрямів діяльності та визначення способів зміцнення конкурентних позицій. Тактичне планування деталізує конкретні кроки та заходи для реалізації обраної стратегії [5].

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності повинна враховувати:

- потреби та можливості підприємства;
- специфіку зовнішніх ринків;
- потенційні ризики та обмеження;
- необхідність інтеграції з внутрішньою стратегією підприємства.

Реалізація стратегічного плану включає: організацію виконання стратегічних заходів, контроль за їх впровадженням, оцінку результатів та коригування дій за необхідності. Процес управління є безперервним і передбачає зворотний зв'язок на всіх етапах, що дозволяє адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі [6].

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від системи управління ризиками. Основними групами ризиків є економічні, валютні, політичні та юридичні ризики. Управління ризиками передбачає: прогнозування та оцінку потенційних загроз, розробку превентивних заходів, визначення механізмів страхування та диверсифікації діяльності [7].

Підвищення конкурентоспроможності досягається через: оптимізацію виробничих процесів, застосування новітніх технологій, формування бренду підприємства, розвиток системи маркетингу та ефективне управління ресурсами.

Одним із ключових аспектів є інформаційне забезпечення управлінських рішень. Це включає збір, обробку та аналіз даних щодо ринкових тенденцій, кон'юнктури міжнародних ринків, динаміки попиту та пропозиції, економічної та політичної ситуації в країнах-партнерах. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [8].

Контроль є завершальною, але не менш важливою функцією управління. Він передбачає перевірку відповідності фактичних результатів запланованим, виявлення відхилень та своєчасне внесення коригувань. Оцінка ефективності дозволяє аналізувати досягнення стратегічних цілей, рівень конкурентоспроможності та фінансові результати зовнішньоекономічної діяльності.

Теоретичні засади ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ґрунтуються на інтеграції класичних підходів

менеджменту та специфічних вимог міжнародного бізнесу. Досягнення високої ефективності діяльності забезпечується комплексним підходом до планування, організації, мотивації, контролю та управління ризиками, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Сьогодні компанія «Брокард-Україна» – це 66 магазинів у 22 містах України та 2'100'000 постійних клієнтів.

BROCARD – найбільша в країні парфумерно-косметична мережа в сегменті luxury; 481 світовий преміальний бренд; 65 українських брендів; концептуальні простори нішевої парфумерії із найбільшою колекцією авторських ароматів в Україні; понад 1 500 співробітників; 23 000 сертифікатів відповідності; 100% робота з офіційними представниками й дистриб'юторами брендів.

BROCARD – найбільша в країні парфумерно-косметична мережа в сегменті luxury.



Рисунок 1.1 – Лого компанії

481 світовий преміальний бренд: Chanel, Dior, Lancôme, Guerlain, Burberry, Clinique, Clarins, Givenchy, Dolce&Gabbana, Giorgio Armani, Gucci, Estee Lauder, La Prairie, M.A.C, Yves Saint Laurent, Kenzo, Shiseido і багато інших.

65 українських брендів, серед яких Jole Cosmetics, 13Perfumes, EVO Derm, Asteri, Be Trendy, HelloHelen, AquaDermis, DR DermaRi COSMETICS, DeLaMark, Tink та інші.

Концептуальні простори нішевої парфумерії із найбільшою колекцією авторських ароматів в Україні — 106 нішевих брендів: Tiziana Terenzi, Penhaligon's, Montale, Gritti, Zarkoperfume, Escentric Molecule, Amouroud, Jo Malone, Tom Ford, L'Artisan Parfumeur, The Different Company та інші.

Понад 1 500 співробітників – послів краси, знавців трендів, чарівників перетворень і володарів секретів найкращих beauty-брендів світу.

23 000 сертифікатів відповідності – для всіх товарів мережі, кожен із яких гарантовано якісний і оригінальний.

100% робота з офіційними представниками й дистриб'юторами брендів.

Дисконтні картки 5%, 10%, 15% і 20% для постійних покупців – накопичувальна програма лояльності.

Компанія «Брокард-Україна» належить Philippe Venacin Holding. Кінцевий бенефіціарний власник — одна із ключових персон світового ринку косметики та парфумерії, громадянин Франції Філіп Бенасен.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Брокард-Україна». В таблиці 2.1 наведено основні техніко-економічні показники підприємства за 2020-2024 роки. За результатами аналізу можна зробити наступні висновки.

Динаміка чисельності персоналу свідчить про зміни в організаційній структурі та стратегії управління людськими ресурсами. У 2021 році компанія налічувала 1 656 працівників, що відображає відновлення або стабілізацію після попереднього року без даних. У 2022 році чисельність персоналу збільшилася до 1 704 осіб, що може бути пов'язано із

розширенням операцій, введенням нових напрямків діяльності або збільшенням обсягів виробництва.

Проте у 2023 році відбулося різке скорочення до 1 193 осіб, що є сигналом для аналізу можливих причин: оптимізація структури, підвищення ефективності через автоматизацію або вплив зовнішніх економічних та політичних факторів. В 2024 році відновлення чисельності до 1 232 осіб свідчить про поступове стабілізуванню кадрової політики та потребу у кваліфікованих працівниках для забезпечення операційної діяльності.









Отже, коливання чисельності персоналу прямо впливають на операційну ефективність та можуть бути як наслідком стратегічних рішень, так і реакцією на зовнішні фактори.

Дохід підприємства у 2020 році складав 3 382 256 тис. грн, а в 2021 році виріс до 4 001 946 тис. грн, що відображає позитивну тенденцію розвитку та зростання ринкової активності. Водночас у 2022 році дохід різко знизився до 1 892 087 тис. грн, що може бути пов'язано із зовнішніми шоками (економічна нестабільність, зміни попиту, логістичні проблеми) або внутрішніми управлінськими рішеннями.

У 2023 році дохід підвищився до 2 898 161 тис. грн, демонструючи ефективну реакцію на кризові обставини. У 2024 році досяг рекордного значення 4 697 584 тис. грн, що перевищує показники 2020–2021 років і свідчить про відновлення конкурентоспроможності та активне використання ринкових можливостей.

Можна констатувати, що значна волатильність доходів показує високу чутливість підприємства до економічних факторів та важливість ефективного планування доходів і диверсифікації джерел прибутку.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники ТОВ «Брокард-Україна» за 2020-2024 роки

		2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу		-	1 656	1 704	1 193	1 232
Дохід (тис грн)		3 382 256	4 001 946	1 892 087	2 898 161	4 697 584
Чистий прибуток (тис грн)		30 389	204 700	-386 610	403 397	225 579
Активи (тис грн)		2 915 348	2 511 946	1 900 678	1 835 017	2 378 996
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)		1 008 350	500 829	712 310	400 674	581 275
Довгострокові зобов'язання (тис грн)		730 205	691 018	602 800	523 754	498 863
Поточні зобов'язання (тис грн)		1 469 137	1 438 710	1 302 270	912 430	1 255 721
Власний капітал (тис грн)		716 006	382 218	-4 392	398 833	624 412

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансового стану ТОВ «Брокард-Україна» за 2020-2024 роки

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності ⑦	1.23	0.95	0.88	1.17	1.31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ⑦	0.69	0.35	0.55	0.44	0.46
Коефіцієнт швидкої ліквідності ⑦	0.76	0.43	0.64	0.52	0.58
Коефіцієнт автономії ⑦	0.25	0.15	0.00	0.22	0.26
Рентабельність активів (ROA) ⑦	0.01	0.08	-0.20	0.22	0.09
Рентабельність власного капіталу (ROE) ⑦	0.04	0.37	-2.05	2.05	0.44
Чиста маржа ⑦	0.01	0.05	-0.20	0.14	0.05
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ⑦	0.64	0.33	-0.01	0.52	0.85

В 2023 році прибуток відновився до 403 397 тис. грн, що є найбільшим значенням за п'ятирічний період, свідчачи про швидку адаптацію підприємства. У 2024 році чистий прибуток знизився до 225 579 тис. грн, але залишився позитивним, демонструючи стабілізацію фінансових результатів.

Отже, прибутковість підприємства відчутно залежить від управлінських рішень та ринкової кон'юнктури; критичний спад 2022 року потребує аналізу причин та превентивних заходів.

Активи компанії демонструють загальну тенденцію до зниження у 2022–2023 роках. У 2020 році їх вартість становила 2 915 348 тис. грн, знизившись до 1 835 017 тис. грн у 2023 році. Це може відображати продаж або списання частини майна, зменшення обсягів інвестицій чи втрати активів через економічні шоки.

Ліквідність – це здатність підприємства перетворити свої активи у грошові кошти для покриття боргових зобов'язань. Платоспроможність – можливість підприємства своєчасно задовольняти поточні зобов'язання.

Ліквідність підприємства, яка визначається обсягом грошових коштів, демонструє нестабільну тенденцію: від 1 008 350 тис. грн у 2020 році до 400 674 тис. грн у 2023 році, зростаючи у 2022 та 2024 роках. Такі коливання можуть бути пов'язані з управлінням грошовими потоками, сезонними потребами у фінансуванні операційної діяльності, а також зміною умов кредитування та обігових коштів.

Таким чином, ефективне управління ліквідністю є критично важливим для забезпечення безперервності операцій і покриття короткострокових зобов'язань.

У 2024 році відбулося зростання активів до 2 378 996 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення інвестиційної активності та збільшення капіталу, що сприяє підвищенню фінансової стійкості.

Динаміка активів відображає стратегічні зміни у структурі майна та інвестиційній політиці підприємства.

Показник довгострокових зобов'язань демонструє поступове зменшення: від 730 205 тис. грн у 2020 році до 498 863 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про цілеспрямоване скорочення боргового навантаження, часткове погашення кредитів та облігацій, а також оптимізацію структури капіталу для зниження фінансового ризику.

Отже, зниження довгострокових зобов'язань сприяє підвищенню фінансової стійкості та зменшенню ризику банкрутства.

Поточні зобов'язання мають тенденцію до зменшення з 1 469 137 тис. грн у 2020 році до 912 430 тис. грн у 2023 році, після чого зросли до 1 255 721 тис. грн у 2024 році. Це відображає змінну фінансову політику підприємства у частині покриття короткострокових зобов'язань, що може бути пов'язано зі зміною обсягів виробництва, кредитною політикою або сезонними коливаннями грошових потоків.

Контроль за поточними зобов'язаннями є ключовим для забезпечення ліквідності та ефективного управління оборотними коштами.

Власний капітал демонструє суттєві коливання: від 716 006 тис. грн у 2020 році до критично низького значення -4 392 тис. грн у 2022 році. Негативний власний капітал у 2022 році свідчить про кризу фінансового стану, що корелює зі збитковим періодом. Відновлення власного капіталу у 2023 році до 398 833 тис. грн та зростання у 2024 році до 624 412 тис. грн демонструє стабілізацію фінансового становища та успішне покриття накопичених збитків.

Власний капітал є ключовим показником фінансової стійкості, і його коливання підкреслюють важливість стратегічного управління прибутковістю та капіталом.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства за 2020-2024 роки по соновних показниках (таблиця 2.2)

Коефіцієнт поточної ліквідності є одним із ключових показників оцінки платоспроможності підприємства у короткостроковому періоді, оскільки відображає здатність покривати поточні зобов'язання за рахунок

оборотних активів. Нормативне значення цього показника, як правило, перебуває в межах 1,0–2,0, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості та ліквідності. У 2020 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,93, що свідчить про високий рівень платоспроможності підприємства. Значення показника перебувало у верхній межі нормативного інтервалу, що означає наявність значного обсягу оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Така ситуація характеризує обережну фінансову політику та достатній запас ліквідності. У 2021 році відбулося різке зниження коефіцієнта до 0,95, що є нижчим за нормативне значення. Це вказує на погіршення поточної платоспроможності та можливі труднощі з виконанням короткострокових зобов'язань. Причинами такої динаміки могли бути зростання поточних зобов'язань, скорочення обсягу оборотних активів або неефективне управління оборотним капіталом. У 2022 році негативна тенденція збереглася, а коефіцієнт поточної ліквідності зменшився до 0,88. Таке значення свідчить про критичний рівень ліквідності, за якого підприємство не в змозі повністю покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Це може підвищувати фінансові ризики та залежність від зовнішніх джерел фінансування. У 2023 році спостерігається покращення ситуації: коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 1,17. Повернення показника до нормативних меж свідчить про часткову стабілізацію фінансового стану підприємства, зростання обсягу оборотних активів або оптимізацію структури поточних зобов'язань. Така динаміка вказує на поступове відновлення платоспроможності. У 2024 році позитивна тенденція збереглася, а коефіцієнт поточної ліквідності підвищився до 1,31. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та покращення здатності своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Значення показника перебуває у межах нормативу, що характеризує більш збалансовану структуру активів і пасивів.

Загалом у 2020–2024 рр. динаміка коефіцієнта поточної ліквідності характеризується різким погіршенням у 2021–2022 рр. та поступовим відновленням у 2023–2024 рр. Хоча у досліджуваному періоді підприємству вдалося відновити нормативний рівень ліквідності, отримані результати свідчать про необхідність подальшого вдосконалення управління оборотними активами та контролю за обсягами короткострокових зобов'язань з метою зниження фінансових ризиків.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання виключно за рахунок грошових коштів та їхніх еквівалентів. Ідеальним вважається значення 0,2–0,5, залежно від специфіки підприємства та галузі. У 2020 році значення крефіцієнта було найбільш високим за досліджуваний період і становило 0,69. Це свідчить про відносно високу фінансову стійкість підприємства: практично 69% поточних зобов'язань могли бути погашені негайно за рахунок наявних грошових коштів. Такий показник є достатнім для підтримки нормальної операційної діяльності, особливо в умовах нестабільності ринку. Високий рівень ліквідності може бути наслідком накопичення грошових коштів, обережної політики управління оборотними активами або зменшення обсягів короткострокових зобов'язань. У 2021 році коефіцієнт знизився до 0,35, що майже у два рази менше порівняно з 2020 роком. Така тенденція свідчить про значне зменшення частки грошових коштів у складі поточних активів або одночасне збільшення короткострокових зобов'язань. Зниження коефіцієнта може бути пов'язане з активним використанням коштів для інвестицій, розширення виробництва чи оплати за попередніми договорами постачальникам. Падіння до такого рівня вказує на підвищений ризик фінансової напруженості та потребує ретельного контролю за грошовими потоками. У 2022 році спостерігається відновлення ліквідності до рівня 0,55. Це свідчить про стабілізацію фінансової політики підприємства: грошові кошти знову займають більшу

частку оборотних активів, а можливість покриття короткострокових зобов'язань покращилася. Даний показник можна оцінювати як задовільний, проте він ще не досягає оптимального рівня (0,7–1,0), який забезпечує повну безпеку від ризику неплатоспроможності. У 2023 році коефіцієнт знизився до 0,44, що свідчить про незначне зменшення фінансової стійкості. Зниження могло бути викликане збільшенням короткострокових зобов'язань перед контрагентами або використанням грошових коштів на розширення бізнесу. Хоча підприємство залишається платоспроможним, рівень ліквідності вже не гарантує повного покриття короткострокових зобов'язань у будь-який момент часу, що потенційно підвищує ризики при непередбачуваних фінансових навантаженнях. На кінець аналізованого періоду, у 2024 році, коефіцієнт трохи підвищився до 0,46. Це позитивна тенденція стабілізації фінансового стану підприємства. Хоч показник все ще нижчий за оптимальний, спостерігається невелике покращення здатності підприємства швидко погашати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів. Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності за 2020–2024 рр. відображає коливання фінансової стійкості ТОВ «Брокард-Україна».

Детально проаналізуємо динаміку коефіцієнта швидкої ліквідності ТОВ «Брокард-Україна» за період 2020–2024 рр. За п'ятирічний період коефіцієнт швидкої ліквідності коливався у межах 0,43–0,76, що є нижчим за оптимальний рівень ≥ 1 . Найгірший стан спостерігався у 2021 році (0,43), що вказує на критичне зниження фінансової стійкості. Після 2021 року спостерігається тенденція до повільного відновлення ліквідності, але показник 2024 року (0,58) все ще не забезпечує повної фінансової стабільності. Підприємству доцільно посилити управління короткостроковими активами та оптимізацію заборгованостей, щоб підвищити коефіцієнт швидкої ліквідності до безпечного рівня.

Рентабельність активів (ROA) характеризує ефективність використання всіх активів підприємства для отримання прибутку. Вона

показує, скільки прибутку припадає на одиницю активів, і є ключовим показником загальної ефективності управління ресурсами підприємства. У 2020 році рентабельність активів на рівні 0,01 свідчить про практично нульову ефективність використання активів. Це означає, що прибуток підприємства майже дорівнював нулю, що може бути зумовлено початковим етапом інвестиційної діяльності або високими витратами при відносно невеликих доходах. У 2021 році зростання ROA до 0,08 відображає покращення ефективності використання активів. Підприємство почало отримувати прибуток від своїх ресурсів, що свідчить про підвищення продуктивності або зростання обсягів реалізації продукції. Це позитивна тенденція, яка вказує на початок стабілізації фінансових результатів. У 2022 році різке падіння до -0,20 демонструє негативний результат діяльності підприємства, тобто збитковість за рахунок використання активів. Причинами такого зниження могли бути зростання витрат виробництва або адміністративних витрат; зменшення доходів від реалізації продукції; зовнішні економічні фактори (наприклад, ринкова нестабільність, коливання валютних курсів). Негативна рентабельність сигналізує про необхідність аналізу структури витрат та активів для оптимізації управлінських рішень. У 2023 році показник зростає до 0,22, що є максимальним значенням за період. Це свідчить про значне покращення ефективності управління активами. Можливо, підприємство впровадило ефективні методи оптимізації витрат, або ж відбулося збільшення доходів від операційної діяльності. Підвищення ROA в цей період говорить про стабілізацію фінансових процесів та успішну реалізацію стратегічних заходів. І у 2024 році зниження рентабельності до 0,09 відображає невелике падіння ефективності використання активів у порівнянні з попереднім роком, проте показник залишається позитивним. Це може свідчити про деякі коливання доходів або зростання витрат, але загалом підприємство продовжує отримувати прибуток від своїх активів. Отже, динаміка рентабельності активів ТОВ «Брокард-Україна» за 2020–

2024 рр. є нестабільною: спостерігається поступове зростання у 2020–2021 рр.; різке падіння у 2022 р. до збитковості; максимальний показник у 2023 р., що свідчить про покращення управлінських рішень та ефективності активів; Легке зниження у 2024 р., залишаючи підприємство у зоні позитивної рентабельності. Така динаміка вказує на циклічний характер фінансових результатів підприємства, що потребує більш детального аналізу витрат та доходів для стабілізації показника ROA на більш високому рівні.

Проведемо аналіз рентабельності власного капіталу. У 2020 році рентабельність власного капіталу перебувала на вкрай низькому рівні (4%), що свідчить про мінімальну прибутковість для акціонерів. Така ситуація може бути зумовлена низьким фінансовим результатом підприємства або значними обсягами власного капіталу порівняно з прибутком. В економічному контексті 2020 року можна врахувати наслідки глобальної економічної нестабільності, викликані пандемією COVID-19, що негативно вплинуло на прибутковість багатьох підприємств. У 2021 році відбулося різке збільшення ROE, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання власного капіталу. Це може бути результатом збільшення чистого прибутку, оптимізації витрат або зменшення величини власного капіталу через фінансові операції. Такий стрибок вказує на поліпшення фінансової стабільності та більш ефективне управління ресурсами підприємства. У 2022 році показник набув негативного значення, що свідчить про збиткову діяльність підприємства. Це критично несприятлива ситуація для інвесторів, оскільки вони фактично отримали від'ємну прибутковість на вкладений капітал. Можливі причини включають високі операційні витрати, зменшення доходів або значні позапланові витрати. Також негативний ROE може бути пов'язаний з нестабільною економічною або політичною ситуацією, що впливає на зовнішньоекономічну діяльність. У наступному році спостерігається різкий позитивний стрибок ROE до високого рівня. Це

вказує на відновлення прибутковості та, ймовірно, результат ефективних управлінських рішень або надзвичайних фінансових операцій, таких як продаж частини активів, рефінансування боргів або одноразові надходження. Такий показник сигналізує про високу віддачу на власний капітал, проте його екстремальність потребує аналізу стабільності. У 2024 році ROE стабілізується на рівні 44%, що можна розглядати як відновлення стійкої прибутковості підприємства. Значення зростає порівняно з 2020 роком, однак менше ніж у 2023 році, що може свідчити про поступове згладжування ефектів одноразових операцій і повернення до стабільного управління капіталом. Отже, динаміка рентабельності власного капіталу ТОВ «Брокард-Україна» за 2020–2024 рр. характеризується високою нестабільністю: спостерігається значна волатильність ROE, з різкими коливаннями від мінімального (0,04) до критично негативного (-2,05) та надзвичайно високого (2,05) значення; період 2022 року вказує на фінансові проблеми, які могли бути пов'язані з зовнішніми або внутрішніми факторами; після кризового 2022 року підприємство демонструє швидке відновлення у 2023 році та стабілізацію в 2024 році; для покращення фінансової стабільності доцільно приділити увагу систематичному плануванню прибутковості, диверсифікації ризиків і контролю за ефективністю використання власного капіталу.

Проведемо PEST та SWOT аналізи підприємства.

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економіки - це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги

визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу (табл. 2.3). Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

Політична середина	<ul style="list-style-type: none"> - Ймовірність зміни складу уряду не матиме впливу на компанію, так як харчова промисловість не є стратегічно важливою для країни і державне втручання практично зводиться до нуля, за винятком непрямого впливу за допомогою законів. - ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» адаптований до сучасних умов і позитивно реагує на нові стандарти якості та виробництва. - Збільшення імпортованих товарів - аналогів має не сильний вплив у зв'язку з тим, що компанія займає лідируючі положення по продажах і затребуваністю свого асортименту товарів.
Економічна середина	<ul style="list-style-type: none"> - Можливості: економічне зростання країни, доступність інвестицій та кредитів, розвинутий фондовий та інші фінансові ринки; - Загрози: високі темпи інфляції, можлива поява на ринку нових конкурентів, зростання збуту товарів-замінників.
Соціальна середина	<ul style="list-style-type: none"> - Кожна людина практично щодня споживає продукцію компанії ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА».
Технологічна середина	<ul style="list-style-type: none"> - ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» підтримує двосторонні зв'язки з науковими і професійними організаціями з метою безперервного оновлення і поповнення знань, що дозволяє підприємству постійно вдосконалювати свою продукцію та якість наданих послуг. - У глобальному масштабі підприємство орієнтується на рішення SAP. Перспективна завдання полягає в тому, щоб максимальну кількість бізнес-процесів перевести на інформаційну підтримку даних продуктів. Робота ця складна, поступова і передбачає значні зміни процесів - як в самому підприємстві, так і під впроваджену систему.

SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій

підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі (табл. 2.4). SWOT-аналіз — це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Отже, проаналізовано конкурентоспроможність підприємства шляхом використання інструменту SWOT-аналізу. Результати аналізу демонструють, що «Брокард-Україна» має потужний бренд, партнерства та інфраструктуру, але водночас потребує рішучих кроків у цифровізації, інноваціях та репозиціюванні бренду як західно-орієнтованого, незалежного та прозорого гравця.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз підприємства

<p><i>S — Strengths (Сильні сторони)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Відомий бренд з історією понад 20 років на українському ринку. • Ексклюзивні контракти з провідними європейськими брендами парфумерії та косметики. • Розгалужена мережа магазинів у великих містах. • Налагоджена логістика та системи обліку (ERP, CRM, E-commerce). • Західний власник — відкритий доступ до європейських ринків і нових партнерств. • Членство в ЕВА (Європейська бізнес-асоціація) — прозорість, міжнародний імідж. 	<p><i>W — Weaknesses (Слабкі сторони)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Низька частка онлайн-продажів у порівнянні з інтернет-ритейлерами. • Залежність від імпорту — нестабільність поставок та валютні ризики. • Обмежена гнучкість роздрібною мережі в умовах воєнного стану. • Критика за колишні російські зв'язки — репутаційні ризики. • Мала частка власних торгових марок (Private Label).
<p><i>O — Opportunities (Можливості)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Вихід на ринки ЄС (особливо — Польща, Прибалтика) через інтернет або партнерів. • Розвиток власних брендів косметики і private label виробництва в Україні або Польщі. • Розширення e-commerce і доставки (Shopify, Rozetka, платформи брендів). • Промо-партнерства з блогерами, лідерами думок. • Експорт продукції під українським брендом (beauty made in Ukraine). • Впровадження ESG/eco friendly-стандартів — сертифікація, «зелений» імідж. 	<p><i>T — Threats (Загрози)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Тиск конкурентів — EVA, Makeup, Notino, Sephora, які розвивають e-commerce. • Митні бар'єри, нові правила імпорту в ЄС, сертифікація продукції. • Коливання курсу валют, митні витрати, інфляція. • Воєнні ризики — пошкодження об'єктів, закриття торгових точок. • Втручання правоохоронних органів / політичний тиск, як було у 2022 р.

2.3 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

Зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових напрямів господарської діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА», оскільки підприємство здійснює імпорт парфумерно-косметичної продукції від провідних міжнародних виробників. Ефективність реалізації зовнішньоекономічних операцій безпосередньо впливає на фінансові результати, конкурентоспроможність та стійкість підприємства на внутрішньому ринку.

Упродовж 2020–2024 років зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» здійснювалася в умовах суттєвих зовнішніх викликів, зокрема пандемії COVID-19, порушення глобальних логістичних ланцюгів, коливання валютних курсів, а також загострення геополітичної та економічної нестабільності. Вказані фактори істотно вплинули як на обсяги імпорتنих операцій, так і на фінансові показники діяльності підприємства.

Основним видом зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» є імпорт товарів, що обумовлює високу залежність підприємства від іноземних контрагентів, митно-тарифного регулювання, валютної політики держави та умов міжнародних розрахунків. Географічна структура імпорту представлена переважно країнами Європейського Союзу, що характеризуються стабільними торговельними відносинами та високими стандартами якості продукції.

Таблиця 2.5 - Основні характеристики зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

Показник	Характеристика
Основний вид ЗЕД	Імпорт товарів
Тип операцій	Зовнішньоторговельні
Основні контрагенти	Країни ЄС
Валюта розрахунків	EUR, USD
Основні ризики	Валютні, логістичні, митні

Аналіз таблиці свідчить, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства має класичний імпортозалежний характер, що потребує високого рівня фінансового планування та контролю за витратами.

Аналіз результативності ЗЕД доцільно здійснювати через призму фінансових показників, зокрема рентабельності власного капіталу, яка відображає ефективність використання фінансових ресурсів, залучених для реалізації зовнішньоекономічних операцій. У 2020 році рентабельність власного капіталу перебувала на низькому рівні, що свідчило про обмежену прибутковість імпортних операцій та зниження попиту на продукцію в умовах пандемічних обмежень.

У 2021 році спостерігалось зростання показників ефективності, що було зумовлено частковим відновленням споживчого попиту, адаптацією підприємства до нових умов ведення бізнесу та оптимізацією логістичних процесів. Це позитивно позначилося на фінансових результатах зовнішньоекономічної діяльності.

Найбільш критичним для підприємства став 2022 рік, у якому зафіксовано різке погіршення фінансових показників та від'ємну рентабельність власного капіталу. Така ситуація була наслідком суттєвого скорочення імпортних поставок, зростання валютних ризиків, підвищення витрат на логістику та митне оформлення, а також загального зниження

ділової активності. Вказаний період характеризується значним зростанням ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

У 2023 році підприємство продемонструвало здатність до відновлення зовнішньоекономічної діяльності, що відобразилося у різкому зростанні показників ефективності. Це стало можливим завдяки диверсифікації постачальників, перегляду умов зовнішньоторговельних контрактів, підвищенню контролю за валютними операціями та оптимізації структури витрат. Водночас настільки високі значення рентабельності можуть мати ситуативний характер і потребують подальшого аналізу щодо їх стійкості.

У 2024 році спостерігається стабілізація результатів зовнішньоекономічної діяльності, що свідчить про поступове формування більш збалансованої моделі управління ЗЕД. Підприємство адаптувалося до нових умов функціонування міжнародних ринків, що дозволило забезпечити відносно стабільний рівень прибутковості та знизити вплив зовнішніх ризиків.

Таким чином, результати аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» за 2020–2024 роки свідчать про високу чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища, а також про наявність значного потенціалу для підвищення ефективності управління імпорними операціями. Подальший розвиток ЗЕД підприємства доцільно спрямовувати на диверсифікацію ринків постачання, удосконалення системи валютного ризик-менеджменту та підвищення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні безперервності операційного циклу підприємства, оскільки значна частина товарних ресурсів формується за рахунок імпортних поставок. Специфіка діяльності підприємства обумовлює його високу залежність від умов

міжнародної торгівлі, валютного регулювання, логістичної інфраструктури та фінансової стабільності іноземних контрагентів.

Основним напрямом ЗЕД ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» є імпорт парфумерно-косметичної продукції від відомих міжнародних брендів. Така модель господарювання дозволяє підприємству підтримувати широкий асортимент та відповідати міжнародним стандартам якості, водночас формуючи підвищений рівень зовнішньоекономічних ризиків.

Узагальнюючі висновки до підпункту

Проведений аналіз свідчить, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» у 2020–2024 роках характеризувалася значною мінливістю результатів, що зумовлено як зовнішніми макроекономічними чинниками, так і внутрішніми особливостями управління імпорними операціями. Виявлена висока чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища підтверджує необхідність удосконалення системи управління ЗЕД, зокрема шляхом зниження валютних ризиків, диверсифікації постачальників та впровадження стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» реалізується в межах імпортно-орієнтованої моделі розвитку, що зумовлює специфічні організаційно-економічні особливості управління міжнародними операціями. Підприємство здійснює систематичні зовнішньоторговельні операції з іноземними постачальниками, що потребує дотримання норм міжнародного торговельного права, валютного законодавства та митного регулювання.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві здійснюється шляхом координації фінансових, логістичних та договірних процесів. Важливе місце в системі ЗЕД посідає планування імпорних поставок, яке базується на прогнозуванні попиту, аналізі залишків товарних запасів та оцінюванні валютних ризиків.

Таблиця 2.6 - Основні елементи механізму управління ЗЕД
ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

Елемент	Зміст
Планування	Визначення обсягів імпорту, строків поставок
Контрактна робота	Укладання та супровід ЗЕД-контрактів
Валютні операції	Контроль розрахунків у EUR та USD
Логістика	Організація міжнародного транспортування
Митне оформлення	Дотримання митних процедур

Зазначений механізм дозволяє підприємству забезпечувати безперервність товаропостачання, однак водночас вимагає високого рівня координації між структурними підрозділами.

Зовнішньоекономічні контракти ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» укладаються переважно з іноземними постачальниками з країн Європейського Союзу та передбачають розрахунки в іноземній валюті. Така практика підвищує залежність підприємства від коливань валютних курсів та потребує застосування інструментів валютного контролю.

Валютні ризики проявляються у вигляді:

- зростання імпортової вартості продукції;
- зниження маржинальності продажів;
- необхідності додаткового залучення оборотного капіталу.

Таблиця 2.7- Основні валютні ризики ЗЕД ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

Вид ризику	Характеристика	Потенційні наслідки
Курсовий	Коливання валютного курсу	Зростання витрат
Платіжний	Затримки розрахунків	Порушення контрактів
Фінансовий	Дефіцит валютних коштів	Зниження ліквідності

Наявність валютних ризиків вимагає від підприємства підвищеної уваги до фінансового планування та контролю за строками виконання контрактних зобов'язань.

Однією з ключових складових ефективності зовнішньоекономічної діяльності є міжнародна логістика. У 2020–2024 роках логістичні процеси підприємства зазнали суттєвих змін, що було зумовлено порушенням традиційних транспортних маршрутів, зростанням вартості перевезень та ускладненням митних процедур.

Ускладнення логістичних процесів призводить до:

- збільшення термінів постачання;
- зростання собівартості імпортової продукції;
- підвищення потреби в оборотному капіталі.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» дозволяє виокремити низку проблем, що стримують підвищення її ефективності:

- висока залежність від імпортних поставок;
- обмежена диверсифікація постачальників;
- значний вплив валютних коливань;
- зростання логістичних витрат;
- складність прогнозування зовнішніх ринкових умов.

Зазначені проблеми зумовлюють необхідність формування більш гнучкої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю,

орієнтованої на мінімізацію ризиків та підвищення адаптивності підприємства.

В результаті аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна зробити висновки, що компанія у 2018 р. приєдналась до Європейської Бізнес Асоціації (ЕВА), що створило канали для додаткового експорту та імпорту через європейські зв'язки; також у 2022 р. змінився власник на громадянина Франції, підтвердивши прив'язку до західного капіталу; у 2022 р. блокування рахунків, розслідування щодо податкових зловживань — все це стримує імпорт товарів і перешкоджає експорту. Отже, необхідно відновити повноцінну участь у зовнішньому торговельному колі, встановити прозорі процедури митного й податкового оформлення.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» є складною багаторівневою системою, ефективність якої залежить від узгодженості фінансових, логістичних та організаційних процесів. Виявлені проблеми та ризики підтверджують доцільність удосконалення механізму управління ЗЕД підприємства

З ПРОЄКТ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

3.1 Розширення збуту продукції на європейські ринки

У сучасних умовах глобалізації розширення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є стратегічно важливим напрямом для підприємств, що прагнуть забезпечити стабільне зростання, диверсифікацію ризиків та підвищення конкурентоспроможності. Для ТОВ «Брокард-Україна», провідного дистриб'ютора та ритейлера парфумерії та косметики, вихід на зовнішні ринки відкриває нові можливості для розвитку, особливо в умовах зростаючої конкуренції на внутрішньому ринку та зміни споживчих переваг.

На сьогоднішній день компанія орієнтується переважно на імпорتنу діяльність, співпрацюючи з провідними брендами Європи, США та Південної Кореї. Її основними функціями у сфері ЗЕД є:

- закупівля продукції безпосередньо у виробників;
- митне оформлення товарів;
- логістичне забезпечення постачань;
- участь у міжнародних виставках і переговорах.

Проте експортна активність компанії є обмеженою або відсутньою, що залишає значний потенціал для розширення її присутності на нових ринках, особливо у країнах СНД, Балканського регіону, Кавказу та Близького Сходу.

Можливості та передумови для розширення ЗЕД Внутрішні фактори:
Наявність сильного бренду та партнерства з відомими марками;

Розвинена логістична інфраструктура;

Досвід участі у міжнародних перемовинах та контрактах;

Наявність електронної комерції та CRM-систем, що може бути масштабована.

Зовнішні фактори: Зростання попиту на європейську парфумерію та косметику у країнах, де така продукція вважається символом якості;

Підписання нових торговельних угод Україною (наприклад, з країнами Близького Сходу, Азії);

Можливість локального виробництва або фасування продукції з метою експорту.

Основні напрямки розширення ЗЕД

Експортна стратегія: Виведення власних торгових марок на зовнішні ринки (наприклад, ексклюзивних лінійок або спільних проектів з виробниками);

Організація міжнародної дистрибуції через онлайн-майданчики (Amazon, eBay, Joom, Noon);

Створення спільних підприємств із локальними дистриб'юторами.

Логістика та митна інфраструктура: Удосконалення каналів поставки;

Розширення складів тимчасового зберігання;

Використання митного складу чи митного брокера за кордоном.

Маркетингові заходи: Проведення міжнародних презентацій;

Участь у виставках косметики (Cosmoprof, BeautyWorld Middle East тощо);

Просування через соціальні мережі з адаптованим контентом.

Ризики та обмеження Валютні ризики і коливання курсу;

Політична нестабільність в регіонах-експортерах/імпортерах;

Складності сертифікації продукції на нових ринках;

Конкуренція з боку локальних виробників.

Рекомендації щодо впровадження ЗЕД-розширення Проведення глибокого маркетингового дослідження ринків-цілей;

Розробка адаптованої продукції/упаковки з урахуванням культурних особливостей;

Налагодження B2B-зв'язків з оптовими покупцями та онлайн-ритейлерами;

Навчання персоналу у сфері міжнародної торгівлі та ведення перемовин;

Формування окремого відділу ЗЕД або підрозділу у складі міжнародного розвитку.

Таким чином, розширення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Брокард-Україна» є логічним кроком до підвищення рівня конкурентоспроможності, зростання прибутковості та розширення ринкової присутності. Успішна реалізація експортної стратегії вимагає глибокого аналізу, стратегічного планування та адаптації бізнес-моделі до умов зовнішніх ринків.

Глобалізаційні процеси та інтеграція України до міжнародних економічних структур формують нові виклики й можливості для вітчизняних компаній. Серед них – ТОВ «Брокард-Україна», яке займає провідні позиції на українському ринку роздрібної торгівлі парфумерією та косметикою. В умовах динамічних змін внутрішнього ринку, зростання конкуренції, зменшення купівельної спроможності та пошуку нових джерел доходів, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) постає як ключовий інструмент сталого розвитку підприємства.

Розширення ЗЕД дозволяє компанії масштабувати операції, розподіляти ризики між кількома ринками, підвищити прибутковість і впровадити нові стандарти якості. Для ТОВ «Брокард-Україна» це також можливість утвердитися на міжнародному ринку як представника якісної дистрибуції відомих брендів, а в перспективі — як виробника та експортера.

Аналіз поточної зовнішньоекономічної діяльності компанії На сьогодні ЗЕД ТОВ «Брокард-Україна» зосереджена на імпорті брендкованої

продукції з таких країн, як Франція, Італія, Німеччина, Південна Корея та США. Компанія виступає офіційним дистриб'ютором понад 150 брендів, серед яких Chanel, Dior, Lancôme, Givenchy, Shiseido, Estée Lauder, Clarins, Hugo Boss тощо.

Основні форми участі у ЗЕД:

Заклучення прямих контрактів із виробниками та офіційними дистриб'юторами.

Участь у міжнародних виставках та переговорах з постачальниками.

Імпортна логістика та митне оформлення продукції.

Дослідження іноземних ринків і трендів для адаптації асортименту.

Важливо: компанія не здійснює активного експорту — що є одним з основних векторів для подальшого розвитку.

SWOT-аналіз потенціалу ЗЕД компанії

Сильні сторони	Слабкі сторони
Потужна мережа магазинів в Україні	Відсутність експортного досвіду
Репутація та надійність серед постачальників	Обмежений міжнародний бренд як національного гравця
Наявність ексклюзивних контрактів	Вузька диверсифікація джерел постачання
Досвід імпортової логістики	Недостатньо розвинений відділ ЗЕД

Можливості

Загрози	Вихід на ринки Східної Європи та Азії	Валютні ризики
Співпраця з локальними партнерами за кордоном	Регуляторні бар'єри на нових ринках	Створення власних брендів для експорту
Конкуренція з міжнародними мережами	Розвиток онлайн-експорту (e-commerce)	Логістичні труднощі в умовах війни

Стратегічні напрямки розширення ЗЕД 4.1 Розвиток експортної діяльності Для переходу до експортно-орієнтованої моделі необхідно:

Створити власну ТМ (наприклад, декоративної косметики або засобів догляду), що буде адаптована під міжнародні ринки.

Локалізувати виробництво в Україні (зокрема упаковку або фасування), що дозволить позиціонувати продукцію як «made in Ukraine» — привабливу з точки зору вартості та європейського походження.

Розпочати експорт через маркетплейси (Amazon, eBay, Etsy, Notino) для перевірки попиту та сегментації цільової аудиторії.

Організувати канал B2B — укладення угод із роздрібними мережами, аптеками та салонами краси за кордоном.

Розширення географії імпорту Компанія може розглянути нових постачальників:

Туреччина, Індія, Ізраїль, Китай — як джерела недорогих, але якісних продуктів;

Розширення контрактів із локальними нішевими брендами, що мають потенціал на українському ринку.

Онлайн-просування та діджиталізація ЗЕД Розробка мультимовного e-commerce сайту;

Використання SEO/SEM-кампаній на зовнішні ринки;

Співпраця з інфлюенсерами та б'юті-блогерами інших країн;

CRM-системи для обліку закордонних клієнтів і автоматизованого маркетингу.

Ринкові перспективи Країни СНД та Східної Європи: Мають схожі споживчі смаки, високий рівень лояльності до європейських брендів;

Мовна та культурна близькість;

Можливість доставки автомобільним транспортом.

Країни Близького Сходу: Високий попит на брендову косметику;

Потреба в «халяль»-сертифікації продукції;

Економічна стабільність в Еміратах, Саудівській Аравії.

Скандинавія, Канада, Південна Корея: Потенціал через екологічно безпечну, «чисту» косметику;

Високий рівень довіри до українських виробників у сегменті handmade/organic.

Етапи впровадження стратегії розширення ЗЕД Аналітичний етап: аналіз потенційних ринків, сертифікаційних вимог, споживчих вподобань.

Формування ЗЕД-команди: менеджер із міжнародних продажів, митний брокер, логіст, аналітик.

Пілотні поставки: запуск на 1–2 країни з невеликим обсягом продукції.

Маркетингова підтримка: створення брендбуку, запуск рекламних кампаній, PR-активності.

Оцінка ефективності: ROI, показники САС, LTV, кількість нових B2B-партнерів.

Ризики та способи їх мінімізації Ризик Механізм управління
Коливання валютного курсу Страхування валютних контрактів,
використання USD Юридичні бар'єри Залучення юридичних радників,
перевірка контрагентів Затримки поставок Контракти з кількома
перевізниками Відсутність попиту на новому ринку Попереднє
маркетингове дослідження

Очікувані результати:

- збільшення обсягів продажів на 20–30% за 2 роки;
- розширення впізнаваності бренду «Брокард» за кордоном;
- диверсифікація джерел доходу;
- зниження залежності від внутрішнього ринку;
- формування іміджу міжнародної компанії.

Отже, розширення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Брокард-Україна» — це не лише відповідь на зовнішні виклики, а й стратегічна можливість для масштабування бізнесу. При належній реалізації, ЗЕД може стати джерелом сталого зростання, відкриттям нових ринків, формуванням нової цінності бренду та забезпеченням довгострокової конкурентної переваги.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих управлінських рішень

Під ефективністю зовнішньоекономічної діяльності в узагальненому вигляді розуміють співвідношення сукупності затрат і доходів від цієї діяльності. Для досягнення найбільшого економічного ефекту від зовнішньоекономічної діяльності слід розвивати виробництво експортної продукції, яка дозволяє одержати найбільшу валютну виручку на одиницю витрат.

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та їх аналіз дозволяють виявити вигідність зовнішньоекономічних операцій з експорту. Отже, розрахуємо:

- показники ефекту, які визначаються як абсолютні величини, виражені у відповідних грошових одиницях, як різниця між результатами і витратами на виробництво і збут продукції;
- показники ефективності, які розраховуються як відношення результатів до витрат, виражаються у відносних величинах.

За економічним змістом показник ефекту відповідає поняттю прибутку. Розрахунок економічної ефективності експортної угоди ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» наданий у таблиці 3.1.

В результаті аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна зробити висновки, що компанія у 2018 р. приєдналась до Європейської Бізнес Асоціації (ЕВА), що створило канали для додаткового експорту та імпорту через європейські зв'язки; також у 2022 р. змінився власник на громадянина Франції, підтвердивши прив'язку до західного капіталу; у 2022 р. блокування рахунків, розслідування щодо податкових зловживань — все це стримує імпорт товарів і перешкоджає експорту. Отже, необхідно відновити повноцінну участь у зовнішньому торгівельному колі, встановити прозорі процедури митного й податкового оформлення.

Таблиця 3.1- Стратегічні напрями ЗЕД підприємства

Позаєвропейські постачання	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Увімкнення прямих контрактів з офіційними європейськими постачальниками парфумерії. ➤ Скорочення залежності від посередників, впровадження ідентичної якості та контролю оригінальності.
Розширення на польський, балтійський, закордонний ринки	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Запуск онлайн-сервісу доставки за межі України. ➤ Участь у міжнародних виставках (Parfums, Cosmoprof). ➤ Удосконалення логістики та митного адміністрування Впровадження EORI-коду та митного очищення через ЕВА. ➤ Оптимізація складу/транзиту через польські або литовські хаби. ➤ Цифровізація импортних інвойсів, сертифікація парфумерної продукції.
ESG і прозорість ланцюгів	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Стандарти екологічності й сертифікації від постачальників. ➤ Повна звітність товарних потоків, відповідність митним вимогам ЄС.
Партнерство та експорт косметики	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Створення контрактного виробництва Private Label для українських або західних брендів. ➤ Пошук партнерів для співпраці в Польщі та ЄС.

В умовах трансформації міжнародних ринків та підвищення рівня зовнішньоекономічних ризиків актуальним завданням для ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» є диверсифікація напрямів зовнішньоекономічної діяльності та вдосконалення механізмів управління міжнародними

торговельними операціями. Реалізація стратегічно орієнтованих заходів у сфері ЗЕД дозволить зменшити залежність від окремих контрагентів, підвищити прозорість ланцюгів постачання та забезпечити стійке зростання підприємства.

Диверсифікація постачань та оптимізація контрактної політики Одним із пріоритетних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства є розширення географії постачань, у тому числі за рахунок позаєвропейських ринків. Такий підхід сприятиме зниженню концентрації ризиків та підвищенню гнучкості імпортової політики.

Важливим елементом у цьому контексті є укладання прямих контрактів з офіційними європейськими постачальниками парфумерно-косметичної продукції, що дозволить скоротити залежність від посередницьких структур. Запровадження прямих договірних відносин забезпечує контроль за походженням товарів, гарантію їх оригінальності, а також стабільність якісних характеристик продукції.

Розширення присутності на міжнародних ринках збуту Перспективним напрямом розвитку ЗЕД є вихід ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» на ринки Польщі, країн Балтії та інших закордонних ринків. Реалізація даного напрямку передбачає створення та масштабування онлайн-сервісів доставки продукції за межі України, що дозволить залучити нові сегменти споживачів без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру.

Додатковим інструментом інтеграції у міжнародне бізнес-середовище є участь підприємства у профільних міжнародних виставках та галузевих заходах, зокрема Parfums та Cosmoprof. Це сприятиме формуванню ділових контактів, підвищенню впізнаваності бренду та пошуку нових партнерів для співпраці.

Удосконалення логістики та митного адміністрування Ефективність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від організації логістичних процесів та митного супроводу імпортованих операцій. У цьому

контексті доцільним є впровадження EORI-коду та використання механізмів митного очищення через бізнес-асоціації (ЕВА), що дозволить скоротити строки оформлення та мінімізувати адміністративні витрати.

Оптимізація складської логістики шляхом використання польських або литовських транзитних хабів сприятиме зниженню транспортних витрат та підвищенню надійності ланцюгів постачання. Додатково важливим є впровадження цифрових рішень у сфері імпортного документообігу, зокрема електронних інвойсів та систем сертифікації парфумерної продукції.

Інтеграція принципів ESG та забезпечення прозорості ланцюгів постачання Сучасні тенденції розвитку міжнародної торгівлі зумовлюють необхідність інтеграції принципів ESG (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність) у зовнішньоекономічну діяльність підприємства. У цьому напрямі доцільним є впровадження вимог щодо екологічної сертифікації постачальників та дотримання стандартів сталого виробництва.

Забезпечення повної прозорості товарних потоків, а також відповідність митним та регуляторним вимогам Європейського Союзу підвищує довіру з боку міжнародних партнерів та сприяє зміцненню репутації підприємства на зовнішніх ринках.

Розвиток партнерських відносин та експортного потенціалу Окремим перспективним напрямом розвитку ЗЕД ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» є формування експортного потенціалу у сфері косметичної продукції. Зокрема, доцільним є створення контрактного виробництва продукції формату Private Label для українських та західноєвропейських брендів.

Пошук стратегічних партнерів у Польщі та країнах ЄС дозволить підприємству поступово перейти від імпортно-орієнтованої моделі до змішаної, що поєднує імпорт та експорт, зменшуючи загальний рівень зовнішньоекономічних ризиків.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення та диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» дозволить досягти відчутного економічного ефекту у середньостроковій перспективі. Очікувані результати доцільно оцінювати як за фінансовими, так і за операційними показниками, що відображають ефективність імпортно-експортних операцій, логістики та управління ризиками.

Отже, впровадження прямих контрактів з офіційними постачальниками, оптимізація логістичних маршрутів через польські та литовські хаби, а також цифровізація митних процедур сприятимуть зниженню імпортних витрат та стабілізації фінансових результатів підприємства.

Таблиця 3.2 - Прогнозні показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»

Показник	Поточний рівень	Прогноз після впровадження заходів	Очікувана зміна
Частка прямих контрактів у імпорті, % Частка прямих контрактів у імпорті, %	60	80	+20 в.п.
Середня собівартість імпортової продукції	100 %	92–94 %	↓ на 6–8 %
Логістичні витрати у структурі імпорту	12 %	8–9 % ↓	на 3–4 в.п.
Термін митного оформлення, днів	5–7	2–3	↓ у 2 рази

Отримані прогностні дані свідчать, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління імпортними операціями та зменшенню впливу зовнішніх ризиків.

Прогноз результатів розширення міжнародних ринків збуту Запуск онлайн-доставки продукції за межі України та активізація участі у міжнародних виставках створюють передумови для поступового виходу підприємства на ринки Польщі та країн Балтії. Це дозволить сформувати додаткові канали збуту без значних капіталовкладень.

Таблиця 3.3 - Прогностні показники розширення зовнішніх ринків збуту

Показник	Поточне значення	Прогноз	Очікуваний ефект
Частка закордонних онлайн-продажів у виручці, %	0	5–7	диверсифікація доходів
Кількість нових іноземних партнерів	0–1	5–7	Розширення співпраці
Обсяг виручки від ЗЕД, %	до загальної 65	72–75	Зростання доходів
Географія присутності	Україна	Україна + ЄС	Міжнародна експансія

Інтеграція принципів ESG та розвиток партнерських відносин у межах Private Label сприятимуть формуванню довгострокової конкурентної переваги та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

Узагальнюючи прогностні результати, можна стверджувати, що реалізація запропонованих заходів у сфері зовнішньоекономічної діяльності дозволить:

- знизити загальні витрати на імпорт на 6–8 %;
- скоротити логістичні та митні витрати до 30 %;

- забезпечити зростання виручки від зовнішньоекономічних операцій на 7–10 %;
- підвищити рентабельність власного капіталу на 0,10–0,15 п. у середньостроковій перспективі;
- сформувати основу для переходу до експортно-орієнтованої моделі розвитку.

Таблиця 3.4 - Прогнозні ESG та партнерські результати

Напрямок	Поточний стан	Прогноз	Очікуваний результат
Частка сертифікованих постачальників	40 %	70–80 %	ESG-відповідність
Прозорість товарних потоків	Часткова	Повна	Відповідність ЄС
Контракти Private Label Відсутні 2–3			Формування експорту
Репутаційний ефект	Середній	Високий	Зростання довіри

Прогнозні розрахунки підтверджують доцільність запровадження запропонованих напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА», оскільки вони забезпечують не лише якісні, а й кількісно вимірювані економічні результати, що підвищують фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі ступеня бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА».

Отримані результати дозволити зробити наступні висновки.

Підприємство, здійснюючи будь-яку діяльність, особливо зовнішньоекономічну, повинно інтегрувати різні підходи до управління. Аналіз літературних джерел виявив таку особливість: системний підхід реалізовується через комплекс ситуаційного, функціонального та процесійного підходів, тобто через причинно-наслідковий зв'язок між окремими підсистемами і елементами систем менеджменту, між рівнями управління за вертикаллю та, відповідно, між суб'єктами управління за горизонталлю. Досягти ефективної взаємодії між усіма елементами можна, лише будуючи її як форму реалізації місії підприємства, тобто вона досягається через стратегічне управління.

Сьогодні компанія «Брокард-Україна» – це 66 магазинів у 22 містах України та 2'100'000 постійних клієнтів.

BROCARD – найбільша в країні парфумерно-косметична мережа в сегменті luxury; 481 світовий преміальний бренд; 65 українських брендів; концептуальні простори нішевої парфумерії із найбільшою колекцією авторських ароматів в Україні; понад 1 500 співробітників; 23 000 сертифікатів відповідності; 100% робота з офіційними представниками й дистриб'юторами брендів.

BROCARD – найбільша в країні парфумерно-косметична мережа в сегменті luxury.

481 світовий преміальний бренд: Chanel, Dior, Lancôme, Guerlain, Burberry, Clinique, Clarins, Givenchy, Dolce&Gabbana, Giorgio Armani,

Gucci, Estee Lauder, La Prairie, M.A.C, Yves Saint Laurent, Kenzo, Shiseido і багато інших.

65 українських брендів, серед яких Jole Cosmetics, 13Perfumes, EVO Derm, Asteri, Be Trendy, HelloHelen, AquaDermis, DR DermaRi COSMETICS, DeLaMark, Tink та інші.

Концептуальні простори нішевої парфумерії із найбільшою колекцією авторських ароматів в Україні — 106 нішевих брендів: Tiziana Terenzi, Penhaligon's, Montale, Gritti, Zarkoperfume, Escentric Molecule, Amouroud, Jo Malone, Tom Ford, L'Artisan Parfumeur, The Different Company та інші.

Понад 1 500 співробітників – послів краси, знавців трендів, чарівників перетворень і володарів секретів найкращих beauty-брендів світу.

23 000 сертифікатів відповідності – для всіх товарів мережі, кожен із яких гарантовано якісний і оригінальний.

100% робота з офіційними представниками й дистриб'юторами брендів.

Дисконтні картки 5%, 10%, 15% і 20% для постійних покупців – накопичувальна програма лояльності.

Компанія «Брокард-Україна» належить Philippe Venacin Holding. Кінцевий бенефіціарний власник — одна із ключових персон світового ринку косметики та парфумерії, громадянин Франції Філіп Бенасен.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» встановив, що підприємство має високий прибуток, який з кожним роком зростає, високий рівень забезпечення запасів власними оборотними коштами, має достатньо грошових коштів для погашення своїх поточних зобов'язань, тенденцію зростання показника рентабельності реалізованої продукції, що свідчить про стабільність попиту на продукцію.

Аналіз ринкової діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» за 2020-2024 рр. продемонстрував:

- підприємство реалізує більшу частину продукції на внутрішньому ринку: реалізація на ринку України у 2019 році склала 524365 тис. грн, в 2023 збільшилась до 772935 тис грн.; обсяг експорту протягом цього періоду також збільшувався – з 4 тис. грн у 2019 році до 28217 тис. грн у 2023 році;

PEST-аналіз та SWOT-аналіз показав, що ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» є одним з лідерів на ринку соусів, та має суттєві переваги над своїми конкурентами, а саме добру репутацію, високу якість продукції, широкий ціновий діапазон та асортимент, розгалужену збутову сітку. Крім того, підприємство постійно удосконалює обладнання, розширює асортимент, збільшує кількість продукції, що випускається, та підсилює конкурентні позиції за рахунок високої якості продукції.

Для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» запропоновано управлінські рішення щодо розширення збуту продукції. Впровадження цих заходів дозволить збільшити вартість реалізованої продукції на зовнішньому ринку на 13,17%, чистий прибуток на 30,38%, рентабельність підприємства на 15,93%. Застосування даного проєкту в діяльності ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» дозволить підприємству не тільки збільшити свій прибуток, а й зміцнити свої позиції на українському ринку та збільшити долю продукції підприємства на ринку Молдови.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ackoff, R.L. A Concept of Corporate Planning. New York: Wiley and Sons, Inc. 1970. 501 p.
2. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. Sloan Management Review. 1977. Winter. P. 1-24.
3. Olshanska O., Puzyrova P. *The strategic innovative development of integrated business models*. Modern directions of scientific research development : proceedings of VI International scientific and practical conference, Chicago, USA, 24-26 November 2021. BoScience Publisher, Chicago, USA, 2021. P. 872-877.
4. Бабанін О. Деякі проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України. *Зовнішня торгівля*, 2020. № 1. С. 8-14.
5. Бахрамов Ю.М., Глухів В.В. Організація зовнішньоекономічної діяльності. Особливості менеджменту: Навчальний посібник. К: Видавництво «Лань», 2021. 448с.
6. Бровкова О.Г., Гоцуляк О.С., Троян А.І. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 10. С. 21-26.
7. Бубенко С.П. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Фінанси України*, 2019. № 10. С. 32-33.
8. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78–82.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перероб. и доп. М.: Гардарики, 2018. 296 с.
10. Горященко Ю.Г., Пильгун А.Р., Швець А.М. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Молодий вчений*, 2021. № 3(2). С. 345-350.

11. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XI (із змінами та доповненнями). Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, N 29, ст. 377.

12. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст] : підручник / [А.А. Мазаракі та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.А. Мазаракі та дра екон. наук, проф. Т.М. Мельник ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 651 с.

13. Зовнішньоекономічна діяльність-3 [Текст] : [навч. посіб.] / І.І. Дахно, В.М. Алієва-Барановська; [за ред. І.І. Дахна]. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 355 с.

14. Іващенко Г.А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*, 2021. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/103.pdf (дата звернення: 29.04.2025).

15. Клименко Н.А., Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. URL : <http://probl-economy.kpi.ua/ru/node/218> (дата звернення: 06.05.2024).

16. Ковтун Е.О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2020. № 6. С. 285-290. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6_49 (дата звернення: 05.05.2025).

17. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL:http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf. (дата звернення: 06.05.2024).

18. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

19. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

20. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Ужгородського університету*, 2019. №4. С. 172-178.
21. Огляд ринку соусів України. URL: <http://www.souz-inform.com.ua/> (дата звернення: 21.05.2023).
22. Пічугіна Т.С., Бутенко Г.В. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 20 (1296). С. 45-49.
23. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Пер. з англ. БізнесБукс, 2015. 454 с.
24. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійника та ін. Київ : Основи, 1998. 390 с.
25. Рибаківа Т.О. Механізм фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Економічний вісник університету*, 2021. Вип. 51. С. 128-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2021_51_19. (дата звернення: 03.05.2025).
26. Синецкий Б.І. Зовнішньоекономічні операції: організація і техніка: підручник. К.: Міжнародні відносини, 2018. 324 с.
27. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с
28. Тесленок І.М., Бузовєрова Є.О. *Вибір конкурентної стратегії підприємства під час кризи*. Тиждень науки-2020. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. / Редкол. : В. В. Наумик. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. С. 188 – 190.
29. Феурер Р., Хагарбаг К. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html/> (дата звернення: 29.04.2025).

30. Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. Конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*, 2019. № 33. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/106> (дата звернення: 30.04.2025).

31. Швець Ю.О. Сутність та особливості формування конкурентної стратегії промислового підприємства в умовах мінливості ринкового середовища. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 7. С. 30–35.

Відгук на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-21-2

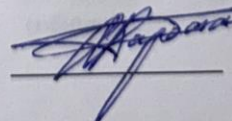
Романенко Єлизавети Андріївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

- 1) Актуальність роботи обумовлена тим, що успіх зовнішньоекономічної діяльності залежить від комплексності, послідовності вжитих заходів. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності – багатогранний процес, вимагає використання різних підходів, тому головним завдання керівника полягає в тому, щоб вибрати не єдиний підхід, який найбільшою мірою відповідає умовам його підприємства, а поєднати усі можливі підходи так, щоб отримати максимальний результат – синергійний ефект. Інтегрований підхід повинен передбачати врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціально-психологічних та інших аспектів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності у їхній взаємодії. Комплексне поєднання усіх цих підходів зумовлює синергію – зростання сукупної ефективності діяльності в результаті інтеграції і є передумовою формування стратегії підприємства.
- 2) Романенко Єлизавета Андріївна показала середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 3) Бакалавр проявила вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань у практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студентка виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Романенко Є.А. показав достатній рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».
Добре володіння компетенціями менеджменту особистості.

Керівник кваліфікаційної роботи
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту



Бардась А.В.

Рецензія на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
Студентки групи 073-21-2

Романенко Єлизавети Андріївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Актуальність постановки і розроблення завдань. Істотні зміни на міжнародних ринках потребують від підприємств переосмислення та перегляду існуючих стратегій поведінки у сфері зовнішньоекономічної діяльності, прийняття рішень по актуалізації існуючих концепцій менеджменту або ж переходу до зовсім нових. Перш за все це орієнтація на довгострокове перебування на зовнішніх ринках, що вимагає стратегічного підходу до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Обґрунтованість висновків і пропозицій. Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані.

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики. Романенко Є.А. приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні управлінських рішень та обґрунтуванні їх ефективності. За результатами дослідження студентом взято участь у конференції із публікацією тез доповіді.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його. Бакалавр показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його.

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення. Недостатньо уваги приділено розрахунку економічних показників після впровадження запропонованих управлінських рішень.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК. рекомендовано.

Р.Є.Н. роцензент
Людмила ПЕТРУ

(Місце роботи та посада рецензента)

И.С.
(підпис)

Романенко М.
(ініціали та прізвище)