

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

«08» _____ червня _____ 2026р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Удосконалення системи управління зовнішньоекономічною
діяльністю підприємства»**

Виконала:

студентка 4-го курсу, групи УЗ-21
МАКАРЧУК Ангеліна Петрівна

Керівник:

доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,
к.е.н., доц. ЧУПРИНА Маргарита Олександрівна

Рецензент:

професор кафедри міжнародної економіки,
д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2026 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 30 » березня 2026 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

на здобуття ступеня бакалавра студентці

МАКАРЧУК АНГЕЛІНІ ПЕТРІВНІ

1. Тема дипломної роботи «Удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»,

керівник дипломної роботи Чупріна Маргарита Олександрівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 03.06.2026 р. № 4740-с

2. Строк подання студентом дипломної роботи: 08 червня 2026 року.

3. Об'єкт дослідження: система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

4. Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та економічний зміст зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- дослідити теоретичні засади та принцип управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- узагальнити науково-практичні підходи до формування ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- визначити основні методи та інструменти оцінювання ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

б) аналітична частина:

- проаналізувати організаційно-економічну діяльність ПрАТ «Яготинський маслозавод»;
- дослідити особливості організації та функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод»;
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Промисловий Експортер»;
- виявити основні проблеми та фактори, що впливають на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- обґрунтування напрямів удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод»;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- оцінити прогнозований вплив впровадження запропонованих заходів на ефективність системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) організаційна структура ПрАТ «Яготинський маслозавод»;
- 2) основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Яготинський маслозавод»;
- 3) динаміка доходу, чистого прибутку та рентабельності підприємства;
- 4) показники зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Яготинський маслозавод»;
- 5) географічна структура експорту підприємства;
- 6) система управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод»;
- 7) оцінка ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- 8) SWOT-аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод»;
- 9) напрямів удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- 10) запропонована система цифровізації та автоматизації управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- 11) прогнозний економічний ефект від впровадження заходів щодо удосконалення системи управління ЗЕД;
- 12) прогнозні результати впровадження запропонованих заходів на ПрАТ «Яготинський маслозавод».

7. Дата видачі завдання: 30 березня 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання дипломної роботи</i>	<i>Строк виконання етапів дипломної роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, аналіз джерел щодо досліджуваної тематики	30.03.2026-12.04.2026	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	13.04.2026 – 26.04.2026	
3.	Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства	27.04.2026 – 29.04.2026	
4.	Аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	30.04.2026 – 03.05.2026	
5.	Оцінювання ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	04.05.2026 – 10.05.2026	
6.	Розроблення напрямів удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	11.05.2026 – 17.05.2026	
7.	Розроблення комплексу заходів щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	18.05.2026 – 24.05.2026	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	25.05.2026 – 01.06.2026	
9.	Оформлення дипломної роботи	02.06.2026 – 07.06.2026	

Студент

Ангеліна МАКАРЧУК

Керівник

Маргарита ЧУПІНА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему «Удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» містить 85 сторінок, 22 таблиці, 3 рисунки та 33 використані джерела.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Об'єктом дослідження виступає система управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод», а предметом – теоретичні, методичні та практичні аспекти її удосконалення.

У роботі використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння, економіко-статистичного аналізу, SWOT-аналізу, системного аналізу та економічного прогнозування. Проведено оцінювання системи управління ЗЕД підприємства, визначено її основні проблеми та напрями розвитку.

За результатами дослідження запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема впровадження CRM-системи для роботи з іноземними контрагентами, автоматизацію контролю зовнішньоекономічних контрактів, створення системи моніторингу зовнішніх ринків і механізмів управління ризиками. Запропоновані рекомендації можуть бути використані ПрАТ «Яготинський маслозавод» та іншими підприємствами харчової промисловості для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, управління зовнішньоекономічною діяльністю, система управління ЗЕД, експорт, міжнародний ринок, CRM-система, цифровізація, управління ризиками, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

The thesis of the first (bachelor's) level of higher education on the topic "Improving the management system of the enterprise's foreign economic activity" contains 85 pages, 22 tables, 3 figures and 33 used sources.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the management system of the enterprise's foreign economic activity. The object of the research is the management system of foreign economic activity of PJSC "Yagotinsky Maslozavod", and the subject is the theoretical, methodical and practical aspects of its improvement.

The work uses the methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, comparison, economic and statistical analysis, SWOT analysis, system analysis and economic forecasting. An evaluation of the company's EZ management system was carried out, its main problems and directions of development were determined.

Based on the results of the study, a set of measures is proposed to improve the management system of foreign economic activity, in particular, the implementation of a CRM system for working with foreign counterparties, the automation of control of foreign economic contracts, the creation of a system for monitoring foreign markets and risk management mechanisms. The proposed recommendations can be used by PJSC "Yagotinsky Maslozavod" and other enterprises of the food industry to increase the efficiency of foreign economic activity and strengthen competitive positions on international markets.

Keywords: foreign economic activity, management of foreign economic activity, foreign economic activity management system, export, international market, CRM system, digitalization, risk management, competitiveness.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

CRM (Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності

SWOT – метод стратегічного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз

ROI (Return on Investment) – рентабельність інвестицій

ISO (International Organization for Standardization) – міжнародна організація зі стандартизації

ERP (Enterprise Resource Planning) – система планування ресурсів підприємства

ЄС – Європейський Союз

ЗЕД-контракт – зовнішньоекономічний контракт

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

ГК – група компаній

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

ЗМІСТ

ВСТУП	9
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства .	12
1.2 Теоретичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	16
Висновки до розділу 1	24
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Яготинський маслозавод»	27
2.2 Аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод».....	42
2.3 Оцінка проблем та факторів впливу на ефективність системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	50
Висновки до розділу 2	59
3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	62
3.1 Розробка заходів щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	62
3.2 Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів та оцінка їх впливу на ефективність системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	67
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації світової економіки, посилення міжнародної конкуренції та активізації інтеграційних процесів зовнішньоекономічна діяльність підприємств набуває особливого значення. Для сучасних підприємств участь у міжнародних економічних відносинах виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності, розширення ринків збуту, залучення інвестиційних ресурсів, підвищення ефективності використання виробничого потенціалу та забезпечення довгострокового розвитку.

У сучасних умовах господарювання ефективність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від якості системи управління. Саме система управління зовнішньоекономічною діяльністю забезпечує формування стратегічних напрямів міжнародного розвитку підприємства, організацію експортно-імпортних операцій, управління зовнішньоекономічними ризиками та адаптацію підприємства до змін міжнародного середовища. Водночас нестабільність світової економіки, посилення міжнародної конкуренції, валютні коливання, зміни торговельної політики окремих держав та вплив воєнних факторів створюють додаткові виклики для функціонування українських підприємств на зовнішніх ринках.

Особливої актуальності питання удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю набуває для підприємств харчової промисловості України, які мають значний експортний потенціал та прагнуть розширювати присутність на міжнародних ринках. Одним із таких підприємств є ПрАТ «Яготинський маслозавод», яке входить до складу групи компаній «Молочний альянс» та займає провідні позиції на ринку молочної продукції України. Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність, експортує продукцію до низки країн світу та має значний потенціал для подальшого розвитку міжнародної діяльності.

Теоретичним і практичним аспектам управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Ю. Г. Козак, О. А. Кириченко, В. В. Козик, А. Мазаракі, Р. Дафт, Р. Гріффін та інші. У своїх дослідженнях науковці розглядали питання організації зовнішньоекономічної діяльності, управління експортними операціями, формування зовнішньоекономічних стратегій та підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках. Проте динамічні зміни зовнішнього середовища та сучасні виклики міжнародної торгівлі зумовлюють необхідність подальшого дослідження шляхів удосконалення систем управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах посилення міжнародної конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розглянути теоретичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Яготинський маслозавод»;
- проаналізувати особливості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- оцінити ефективність функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- виявити основні проблеми та фактори впливу на систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод»;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність ПрАТ «Яготинський маслозавод», інформація офіційних вебресурсів підприємства та групи компаній «Молочний альянс».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод», які можуть бути використані для підвищення ефективності експортної діяльності, розширення географії зовнішніх ринків збуту та зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

У сучасних умовах глобалізації світової економіки зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою функціонування підприємств та одним із ключових чинників забезпечення їх конкурентоспроможності. Розширення міжнародної торгівлі, інтеграція національних економік у світовий економічний простір, розвиток міжнародних виробничих зв'язків та зростання рівня конкуренції зумовлюють необхідність активної участі підприємств у зовнішньоекономічних відносинах. Для українських підприємств зовнішньоекономічна діяльність є важливим інструментом розширення ринків збуту, залучення інвестицій, отримання доступу до сучасних технологій та підвищення ефективності господарської діяльності [16].

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічна діяльність визначається як діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарювання, що базується на взаємовідносинах між ними та здійснюється як на території України, так і за її межами [1].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Це пояснюється багатогранністю даного поняття, різноманітністю форм міжнародного співробітництва та відмінностями у підходах до дослідження міжнародної економічної діяльності суб'єктів господарювання [16; 17].

Зовнішньоекономічна діяльність розглядається науковцями як сукупність виробничих, комерційних, фінансових та організаційних відносин підприємства із зарубіжними партнерами, спрямованих на досягнення економічних результатів,

підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах міжнародного середовища [16; 28].

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність»

Автор	Визначення	Особливості підходу
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними	Правовий підхід
Козак Ю.Г.	Сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та комерційних функцій підприємства, пов'язаних із виходом на зовнішні ринки	Економічний підхід
Кириченко О.А.	Система міжнародних господарських відносин підприємства, спрямована на отримання економічного ефекту	Системний підхід
Daniels J., Radebaugh L.	Будь-яка господарська діяльність, що здійснюється між суб'єктами різних країн	Міжнародний підхід

Джерело: складено автором на основі [29], [30], [31], [28]

Проведений аналіз наукових підходів свідчить, що всі наведені визначення об'єднує розуміння зовнішньоекономічної діяльності як сукупності господарських операцій, що виходять за межі національної економіки та передбачають взаємодію із зарубіжними контрагентами. Водночас окремі автори акцентують увагу на правових аспектах здійснення діяльності, інші – на економічних результатах або організаційних особливостях міжнародної діяльності підприємств [16; 17; 29].

На основі проведеного аналізу доцільно визначити зовнішньоекономічну діяльність підприємства як систему господарських, виробничих, фінансових та комерційних відносин підприємства із зарубіжними контрагентами, спрямованих на

досягнення стратегічних цілей розвитку, отримання прибутку та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку [16; 28].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства може здійснюватися у різних формах залежно від цілей підприємства, особливостей ринку та характеру міжнародної співпраці. У науковій літературі до основних форм зовнішньоекономічної діяльності відносять експорт та імпорт товарів і послуг, міжнародну виробничу кооперацію, науково-технічне співробітництво, міжнародну інвестиційну діяльність, валютні операції, ліцензування, франчайзинг, міжнародний лізинг та створення спільних підприємств [16; 17; 29].

До основних видів зовнішньоекономічної діяльності належать:

- експорт товарів і послуг;
- імпорт товарів і послуг;
- міжнародна виробнича кооперація;
- науково-технічне співробітництво;
- міжнародні інвестиції;
- валютні операції;
- ліцензійна діяльність;
- створення спільних підприємств;
- міжнародний лізинг;
- франчайзинг [29].

Найбільш поширеними формами зовнішньоекономічної діяльності підприємств є експорт та імпорт продукції. Саме через експорт підприємства отримують можливість розширювати ринки збуту, збільшувати обсяги реалізації продукції та диверсифікувати джерела доходів. Імпорт, своєю чергою, дозволяє залучати сучасне обладнання, сировину, матеріали та технології, які можуть бути відсутніми на внутрішньому ринку [16; 17].

Важливе значення зовнішньоекономічної діяльності полягає у забезпеченні розвитку підприємства. Участь у міжнародній торгівлі дозволяє підприємствам

підвищувати ефективність використання ресурсів, знижувати виробничі витрати, покращувати якість продукції, адаптуватися до світових стандартів ведення бізнесу та підвищувати власну конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [16; 28].

Основними функціями зовнішньоекономічної діяльності підприємства є:

- збутова функція, що забезпечує розширення ринків реалізації продукції та збільшення обсягів продажів на міжнародних ринках;
- ресурсна функція, пов'язана із залученням матеріальних, фінансових, інформаційних та технологічних ресурсів із зовнішнього середовища;
- інвестиційна функція, яка сприяє залученню іноземних інвестицій та розвитку виробничого потенціалу підприємства;
- валютна функція, що забезпечує надходження іноземної валюти та підвищення фінансової стійкості підприємства;
- інноваційна функція, яка створює умови для впровадження сучасних технологій, нових методів управління та виробництва;
- конкурентна функція, що стимулює підвищення якості продукції, удосконалення виробничих процесів та зміцнення ринкових позицій підприємства [16; 17].

У сучасних умовах ефективність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, які визначають можливості підприємства щодо здійснення міжнародної діяльності та досягнення поставлених стратегічних цілей [16].

До внутрішніх факторів належать:

- фінансовий стан підприємства;
- виробничий потенціал;
- рівень технологічного розвитку;
- кваліфікація персоналу;
- ефективність системи управління;

- конкурентоспроможність продукції [16; 17].

До зовнішніх факторів належать:

- стан світової економіки;
- міжнародна конкуренція;
- валютні коливання;
- митне та податкове регулювання;
- політична ситуація;
- міжнародні торговельні обмеження;
- логістична інфраструктура [17; 24; 25].

Особливо актуальним питання розвитку зовнішньоекономічної діяльності є для українських підприємств в умовах євроінтеграції. Поглиблення співпраці України з країнами Європейського Союзу створює нові можливості для виходу підприємств на міжнародні ринки, диверсифікації експорту та підвищення ефективності їх діяльності. Водночас це вимагає адаптації продукції до міжнародних стандартів якості, удосконалення системи управління, впровадження сучасних маркетингових інструментів та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств [16; 26].

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою господарської діяльності сучасного підприємства та виступає одним із ключових факторів забезпечення його сталого розвитку. Її ефективна реалізація дозволяє підприємству розширювати ринки збуту, підвищувати прибутковість діяльності, залучати інвестиції, впроваджувати інновації та зміцнювати конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках [16; 28].

1.2 Теоретичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

В умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної конкуренції ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю набуває особливого

значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Саме від якості управлінських рішень залежить успішність виходу підприємства на зовнішні ринки, ефективність експортно-імпортних операцій, рівень конкурентоспроможності продукції та здатність підприємства адаптуватися до змін міжнародного середовища [16; 28].

У науковій літературі поняття управління зовнішньоекономічною діяльністю трактується по-різному. Відмінності у підходах пояснюються складністю зовнішньоекономічних процесів, багатогранністю міжнародної діяльності підприємств та різними напрямками дослідження механізмів управління міжнародними господарськими відносинами [16; 17].

Дослідження наукових джерел свідчить, що більшість авторів розглядають управління зовнішньоекономічною діяльністю як складову загальної системи менеджменту підприємства, яка спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства на міжнародних ринках, досягнення стратегічних цілей розвитку та формування конкурентних переваг у міжнародному середовищі [16; 28].

Особливість управління зовнішньоекономічною діяльністю полягає у необхідності врахування значної кількості факторів зовнішнього середовища, серед яких міжнародна конкуренція, валютні ризики, зміни законодавства, митне регулювання, особливості ведення бізнесу в різних країнах та тенденції розвитку світової економіки [17; 24; 25].

У сучасних умовах ефективна система управління зовнішньоекономічною діяльністю повинна забезпечувати своєчасне реагування на зміни міжнародного ринку, підвищення конкурентоспроможності продукції, мінімізацію ризиків зовнішньоекономічних операцій та формування довгострокових партнерських відносин із зарубіжними контрагентами [16; 28].

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»

Автор	Визначення	Підхід
Козак Ю.Г.	Сукупність управлінських рішень щодо організації та координації зовнішньоекономічних операцій підприємства	Процесний
Кириченко О.А.	Система взаємопов'язаних функцій управління, спрямованих на досягнення цілей міжнародної діяльності підприємства	Системний
Дафт Р.	Процес планування, організації, мотивації та контролю міжнародної діяльності організації	Функціональний
Griffin R.	Комплекс управлінських заходів щодо ефективного використання ресурсів підприємства у міжнародному середовищі	Ресурсний

Джерело: складено автором на основі [30], [31], [32], [33]

Проведений аналіз наукових підходів свідчить, що більшість дослідників розглядають управління зовнішньоекономічною діяльністю як невід'ємну складову загальної системи менеджменту підприємства. Незважаючи на відмінності у трактуванні даного поняття, спільною рисою більшості визначень є орієнтація на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного використання інструментів міжнародної діяльності та забезпечення конкурентних переваг на зовнішніх ринках [16; 17; 28].

На основі узагальнення наукових підходів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства доцільно визначити як цілеспрямований процес планування, організації, координації, мотивації та контролю зовнішньоекономічних операцій, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на міжнародному ринку [16; 28].

Система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є складною багаторівневою системою, що об'єднує сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких суб'єкти та об'єкти управління, управлінські функції, методи та інструменти реалізації управлінських рішень. Ефективність функціонування такої

системи значною мірою залежить від узгодженості її елементів та здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни міжнародного середовища [16].

Важливе місце у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю займають суб'єкти управління, які забезпечують формування та реалізацію управлінських рішень у сфері міжнародної діяльності. Саме вони визначають напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності, формують експортну політику підприємства, здійснюють пошук нових ринків збуту та координують взаємодію із зарубіжними партнерами [16; 17].

До основних суб'єктів управління належать:

- керівництво підприємства;
- відділ зовнішньоекономічної діяльності;
- фінансово-економічна служба;
- юридичний відділ;
- логістичний підрозділ;
- маркетинговий підрозділ;
- виробничі служби.

Об'єктом управління виступає зовнішньоекономічна діяльність підприємства та сукупність процесів, пов'язаних із здійсненням міжнародних господарських операцій. До таких процесів належать експорт та імпорт продукції, міжнародні контракти, валютні операції, міжнародна логістика, міжнародні розрахунки та співпраця з іноземними контрагентами. Ефективне управління зазначеними процесами забезпечує підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності та зміцнення позицій підприємства на міжнародних ринках [16; 17].

До основних об'єктів управління належать:

- експортні операції;
- імпортні операції;
- міжнародні контракти;
- валютні операції;

- міжнародна логістика;
- міжнародні розрахунки;
- співпраця з іноземними партнерами [16].

Ефективність системи управління зовнішньоекономічною діяльністю значною мірою залежить від реалізації основних функцій управління. Саме через виконання функцій планування, організації, координації, мотивації та контролю забезпечується досягнення поставлених цілей, раціональне використання ресурсів підприємства та своєчасне реагування на зміни міжнародного середовища [16; 28].

Першою функцією управління зовнішньоекономічною діяльністю є планування, яке передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей міжнародної діяльності підприємства, вибір цільових ринків збуту, формування експортної стратегії та прогнозування результатів зовнішньоекономічних операцій. Саме функція планування створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень та забезпечує узгодженість зовнішньоекономічної діяльності із загальною стратегією розвитку підприємства [16; 28].

Наступною функцією є організація, яка полягає у формуванні організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю, розподілі повноважень між структурними підрозділами та забезпеченні їх необхідними матеріальними, фінансовими й інформаційними ресурсами. Ефективна організація зовнішньоекономічної діяльності сприяє підвищенню результативності міжнародних операцій та забезпечує координацію роботи всіх підрозділів підприємства [16; 17].

Важливе значення має функція мотивації, спрямована на стимулювання персоналу до досягнення визначених результатів зовнішньоекономічної діяльності. Реалізація даної функції здійснюється шляхом використання систем матеріального та нематеріального заохочення працівників, що сприяє підвищенню їхньої зацікавленості у досягненні поставлених цілей та покращенні результатів міжнародної діяльності підприємства [16].

Функція контролю забезпечує оцінювання результатів зовнішньоекономічної діяльності, виявлення відхилень від запланованих показників та розроблення коригувальних заходів. Завдяки контролю підприємство отримує можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та підвищувати ефективність міжнародних операцій [16; 17].

Окреме значення має функція координації, яка забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства у процесі реалізації зовнішньоекономічних операцій. Координація сприяє ефективному обміну інформацією між підрозділами, підвищує оперативність прийняття управлінських рішень та забезпечує досягнення спільних цілей підприємства у сфері міжнародної діяльності [16].

У науковій літературі виділяють декілька підходів до побудови системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Кожен із них характеризується власними особливостями та може використовуватися залежно від специфіки діяльності підприємства, масштабів міжнародних операцій та умов зовнішнього середовища [16; 17].

Функціональний підхід передбачає розподіл управлінських функцій між спеціалізованими структурними підрозділами підприємства. Його перевагою є чітке розмежування обов'язків та відповідальності, однак надмірна спеціалізація може ускладнювати взаємодію між окремими підрозділами [16].

Процесний підхід розглядає управління як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Даний підхід забезпечує послідовність виконання управлінських функцій та орієнтує діяльність підприємства на досягнення конкретних результатів [16; 28].

Системний підхід базується на розгляді зовнішньоекономічної діяльності як цілісної системи, усі елементи якої перебувають у тісному взаємозв'язку. Застосування системного підходу дозволяє комплексно враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства та забезпечувати ефективне функціонування всієї системи управління [16; 17].

Ситуаційний підхід передбачає адаптацію управлінських рішень до конкретних умов функціонування підприємства на міжнародному ринку. Використання даного підходу дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та враховувати особливості конкретної управлінської ситуації [16].

У сучасних умовах найбільш ефективним вважається системний підхід, оскільки він забезпечує комплексний аналіз зовнішньоекономічної діяльності та дозволяє враховувати вплив широкого спектра факторів на результати функціонування підприємства. Саме системний підхід створює передумови для формування ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю та забезпечення довгострокового розвитку підприємства на міжнародних ринках [16; 17].

Для реалізації управлінських функцій використовуються різні методи управління зовнішньоекономічною діяльністю, які забезпечують досягнення поставлених цілей та підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства [16].

Економічні методи управління включають бюджетування, ціноутворення, фінансове планування та систему економічного стимулювання. Їх застосування спрямоване на забезпечення раціонального використання ресурсів підприємства та підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічних операцій [16; 17].

Адміністративні методи передбачають регламентацію діяльності, розроблення внутрішніх положень, видання наказів і розпоряджень, а також контроль виконання управлінських рішень. Зазначені методи забезпечують організаційну впорядкованість діяльності підприємства та дотримання встановлених процедур під час здійснення міжнародних операцій [16].

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації працівників та забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Використання зазначених методів сприяє підвищенню продуктивності праці

персоналу, покращенню комунікації та формуванню корпоративної культури, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства [16].

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровізація процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Активний розвиток інформаційних технологій та цифрових платформ створює нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати документообіг, здійснювати моніторинг міжнародних ринків, контролювати виконання зовнішньоекономічних контрактів та оперативно приймати управлінські рішення [16; 28].

Крім того, впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, зниженню адміністративних витрат та мінімізації ризиків, пов'язаних із здійсненням зовнішньоекономічних операцій. Використання CRM-систем, ERP-платформ та спеціалізованих програмних продуктів забезпечує ефективне управління взаємовідносинами з іноземними партнерами та підвищує рівень контролю за реалізацією міжнародних проєктів [28].

Важливою складовою системи управління зовнішньоекономічною діяльністю є оцінювання її ефективності. Саме оцінка результатів діяльності дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, виявити проблемні аспекти функціонування системи управління та сформулювати напрями її подальшого вдосконалення. Результативність управління визначається шляхом аналізу економічних, організаційних та фінансових показників діяльності підприємства [16; 17].

До основних показників оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю належать:

- обсяг експорту;
- обсяг імпорту;
- частка експорту у загальному доході підприємства;
- рентабельність експортних операцій;

- ефективність використання валютних ресурсів;
- рівень диверсифікації ринків збуту;
- ефективність виконання зовнішньоекономічних контрактів;
- швидкість обороту зовнішньоторговельних операцій [16; 17].

Комплексне використання зазначених показників дозволяє об'єктивно оцінити результативність функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю та визначити напрями її подальшого вдосконалення. Аналіз відповідних показників дає можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів, оцінювати ефективність прийнятих управлінських рішень та формувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках [16].

Таким чином, управління зовнішньоекономічною діяльністю є складною системою взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на забезпечення ефективної міжнародної діяльності підприємства. В умовах посилення міжнародної конкуренції, розвитку цифрових технологій та зростання вимог до ефективності господарювання особливого значення набуває формування сучасної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, здатної забезпечити стабільний розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення позицій на зовнішніх ринках [16; 28].

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та узагальнено наукові підходи до визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах господарювання.

Проведений аналіз наукових джерел і нормативно-правової бази показав, що зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою функціонування сучасного

підприємства та виступає одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності. Здійснення зовнішньоекономічних операцій дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту, диверсифікувати джерела доходів, залучати інвестиційні ресурси та підвищувати ефективність використання виробничого потенціалу [16; 28; 29]. Встановлено, що найбільш поширеними формами зовнішньоекономічної діяльності є експорт та імпорт товарів і послуг, міжнародне інвестиційне співробітництво, виробнича кооперація, ліцензування та інші форми міжнародної взаємодії [16; 17; 29].

У ході дослідження визначено, що результативність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать фінансовий стан підприємства, виробничий потенціал, кадрове забезпечення, рівень технологічного розвитку та конкурентоспроможність продукції. Водночас суттєвий вплив на результати зовнішньоекономічної діяльності здійснюють зовнішні фактори, серед яких міжнародна конкуренція, валютні коливання, митне регулювання, політична ситуація та кон'юнктура світового ринку [17; 24; 25].

Дослідження теоретичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволило встановити, що управління ЗЕД являє собою цілеспрямований процес планування, організації, координації, мотивації та контролю міжнародної діяльності підприємства [16; 28]. Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю безпосередньо впливає на результати функціонування підприємства на зовнішніх ринках, рівень його конкурентоспроможності та здатність адаптуватися до змін міжнародного середовища [16; 17].

Особливу увагу приділено дослідженню підходів до побудови системи управління зовнішньоекономічною діяльністю. Встановлено, що найбільш ефективним є системний підхід, який забезпечує комплексне врахування взаємозв'язків між усіма елементами системи управління та дозволяє своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища [16; 17].

У результаті дослідження встановлено, що важливу роль у забезпеченні ефективності зовнішньоекономічної діяльності відіграють функції планування, організації, мотивації, координації та контролю. Для їх реалізації підприємства використовують економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління, а також сучасні цифрові технології, які сприяють підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень та ефективності міжнародних операцій [16; 28].

Також було визначено основні показники оцінювання ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, серед яких обсяг експорту, частка експорту у загальному доході підприємства, рентабельність експортних операцій, рівень диверсифікації ринків збуту та ефективність виконання зовнішньоекономічних контрактів [16; 17]. Саме зазначені показники дозволяють комплексно оцінювати результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства та визначати напрями її подальшого вдосконалення.

Отже, результати проведеного теоретичного дослідження сформулювали необхідне методичне підґрунтя для подальшого аналізу системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод», оцінювання ефективності її функціонування та розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення в умовах сучасного міжнародного середовища.

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Яготинський маслозавод»

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» є одним із провідних підприємств молочної промисловості України та входить до складу групи компаній «Молочний альянс». Підприємство спеціалізується на переробленні молока та виробництві широкого асортименту молочної продукції під торговою маркою «Яготинське» [1].

Повне найменування підприємства – Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод».

Скорочене найменування підприємства – ТДВ «Яготинський маслозавод».

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з додатковою відповідальністю.

Підприємство зареєстроване 25 березня 1996 року, код ЄДРПОУ – 00446003.

Юридична адреса підприємства: Україна, 07700, Київська область, Бориспільський район, місто Яготин, вул. Шевченка, будинок 213 [2].

Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є «10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру». Серед додаткових видів діяльності – оптова торгівля молочними продуктами, роздрібна торгівля продуктами харчування, вантажний автомобільний транспорт, а також інші види діяльності, пов'язані із забезпеченням виробничо-збутового процесу [2]. Галуззю функціонування підприємства є харчова промисловість, зокрема молокопереробна галузь. Станом на 2026 рік чисельність працівників підприємства становить близько

998 осіб, що свідчить про значні масштаби діяльності та високий рівень виробничого потенціалу [2].

Історія розвитку Яготинського маслозаводу розпочинається у червні 1956 року, коли підприємство було створене як завод із переробки молока та вершків. У процесі розвитку підприємство неодноразово модернізувалося та розширювало виробничі потужності. Особливо важливим етапом стало приєднання заводу до групи компаній «Молочний альянс» у 2006 році, після чого на підприємстві було проведено масштабну реконструкцію та технічне переоснащення виробництва [3]. Завдяки впровадженню сучасного обладнання, автоматизації виробничих процесів та розширенню асортименту продукції підприємство суттєво посилило свої конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. На сьогодні ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших виробників молочної продукції в Україні. Підприємство випускає широкий асортимент продукції, серед якої молоко, кефір, сметана, вершки, масло, йогурти, сиркові десерти, кисломолочний сир та функціональні молочні продукти [4]. Продукція підприємства реалізується під брендами «Яготинське» та «Яготинське для дітей», які є добре впізнаваними серед українських споживачів.

Важливим фактором конкурентоспроможності підприємства є його належність до групи компаній «Молочний альянс», яка вважається одним із лідерів молочної галузі України [5]. Завдяки значним обсягам виробництва, розвиненій системі збуту, високому рівню контролю якості продукції та активній маркетинговій діяльності підприємство займає вагомe місце на українському ринку молочної продукції. Крім внутрішнього ринку, підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність, експортує продукцію до інших країн та поступово розширює географію міжнародної присутності [2].

Асортимент продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільш диверсифікованих серед підприємств молочної галузі України. На сьогодні підприємство виробляє понад 100 найменувань молочної продукції під торговими

марками «Яготинське» та «Яготинське для дітей» [6]. Основу товарного портфеля складають традиційні молочні продукти, серед яких молоко різної жирності, кефір, ряжанка, сметана, вершки, кисломолочний сир, вершкове масло, йогурти, айран, термостатна продукція, м'які сири, сиркові десерти та функціональні кисломолочні продукти [7]. Окремим напрямом діяльності є виробництво продукції для дитячого харчування, що реалізується під брендом «Яготинське для дітей» [8]. Підприємство активно впроваджує інноваційні продукти та розширює асортимент відповідно до сучасних тенденцій споживання. Зокрема, останніми роками компанія представила лінійку молочних шейків, безлактозних вершків, функціональних кисломолочних продуктів, а також сучасні формати упаковки для окремих категорій продукції [9]. Важливим конкурентним продуктом підприємства залишається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке є одним із найбільш впізнаваних продуктів бренду на українському ринку [6].

Основним ринком збуту продукції підприємства є внутрішній ринок України. Продукція ТМ «Яготинське» представлена у національних торговельних мережах, регіональних супермаркетах, спеціалізованих магазинах та HoReCa-сегменті. За оцінками аналітичних ресурсів, бренд «Яготинське» входить до числа найбільш впізнаваних молочних брендів України та займає вагомі позиції у сегментах цільномолочної продукції та вершкового масла [10]. За окремими товарними категоріями підприємство входить до числа лідерів українського ринку молочної продукції [11].

Виробничі потужності підприємства є одними з найбільших у молокопереробній галузі України. За інформацією профільних джерел, Яготинський маслозавод здатний переробляти до 550 тонн молока на добу, при цьому фактичне завантаження виробництва становить близько 370 тонн на добу [11]. Виробничий процес базується на використанні сучасного європейського обладнання та автоматизованих технологічних ліній, що забезпечують стабільну якість продукції та відповідність міжнародним стандартам безпечності харчових продуктів [3]. Значна

увага приділяється контролю якості сировини – підприємство використовує молоко виключно вищого та екстра гатунків [12].

ТДВ «Яготинський маслозавод» також здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність. Експортний напрям є важливою складовою стратегії розвитку групи компаній «Молочний альянс», до складу якої входить підприємство [13]. Компанія експортує продукцію до країн Європи, Азії та Північної Америки. Серед країн-імпортерів продукції підприємства – Молдова, Грузія, Азербайджан, Казахстан, Нідерланди, Канада та окремі країни Близького Сходу [14]. Підприємство має сертифікат Halal, що дозволяє експортувати продукцію до мусульманських країн [14]. Основними експортними товарами є вершкове масло, сухе молоко, тверді та м'які сири, молочні інгредієнти та окремі категорії цільномолочної продукції [15]. Важливу роль у розвитку експорту відіграє відповідність продукції міжнародним вимогам якості та безпечності, а також наявність сучасної системи логістики та збуту в межах групи компаній «Молочний альянс» [13]. Не зважаючи на складні умови функціонування українського агропродовольчого сектору, підприємство продовжує підтримувати експортну активність та поступово диверсифікує зовнішні ринки збуту [6].

Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» побудована за функціональним принципом та забезпечує ефективний розподіл управлінських повноважень між основними напрямками діяльності підприємства. Структура управління охоплює виробничий, фінансовий, маркетинговий, логістичний, кадровий та зовнішньоекономічний напрями, що дозволяє координувати виробничо-збутові процеси та забезпечувати стабільне функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

Організаційну структуру ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено на рисунку 2.1.

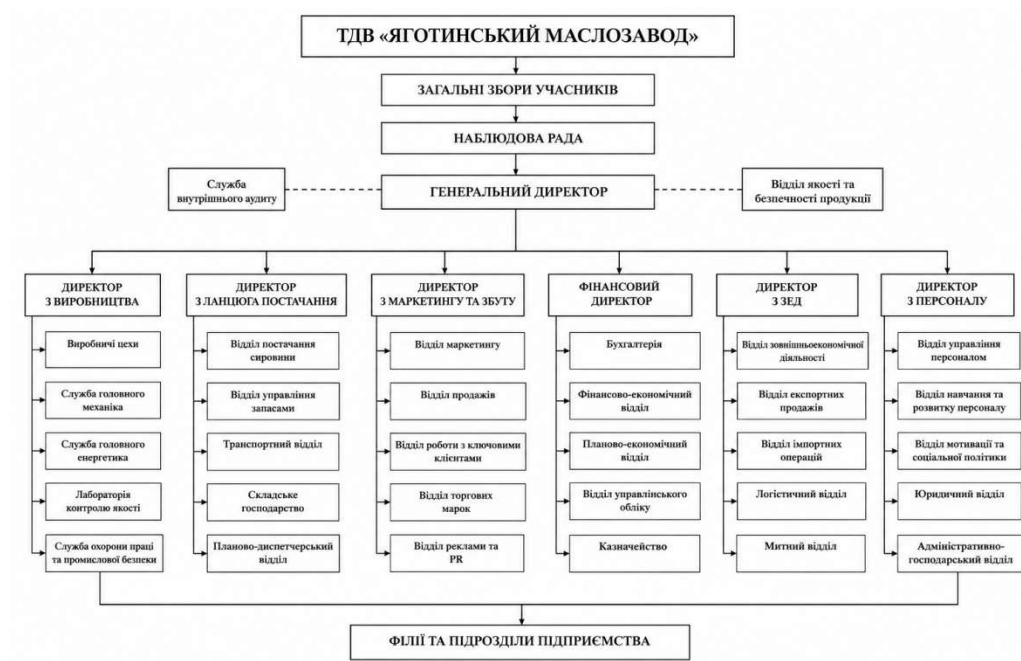


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором

Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» побудована за функціональним принципом управління, який передбачає розподіл управлінських повноважень та відповідальності між окремими функціональними підрозділами залежно від напрямів діяльності підприємства [2].

Вищим органом управління підприємством є загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства та контролюють результати його діяльності. Поточне управління здійснюється генеральним директором, якому підпорядковуються керівники основних функціональних напрямів: виробництва, маркетингу та збуту, фінансів, персоналу, логістики та зовнішньоекономічної діяльності [16].

Ключовим підрозділом підприємства є виробничий напрям, до складу якого входять виробничі цехи, лабораторія контролю якості, служба головного механіка, служба головного енергетика та підрозділи охорони праці. Основним завданням виробничого блоку є забезпечення безперервного технологічного процесу,

дотримання стандартів якості продукції та ефективне використання виробничих ресурсів [6]. Важливу роль у діяльності підприємства відіграє лабораторія контролю якості, яка забезпечує контроль сировини та готової продукції відповідно до вимог систем безпечності харчових продуктів НАССР та міжнародних стандартів [12].

Окреме місце в організаційній структурі займає маркетингово-збутовий напрям. До його складу входять відділ маркетингу, відділ продажів, підрозділи роботи з ключовими клієнтами, а також підрозділи, відповідальні за розвиток брендів та рекламно-комунікаційну діяльність. Основними функціями маркетингового підрозділу є аналіз ринку, вивчення споживчих потреб, формування асортиментної політики, просування продукції та підтримка конкурентоспроможності брендів підприємства [13].

Відділ маркетингу відіграє важливу роль у системі управління підприємством, оскільки саме він забезпечує інтеграцію ринкових механізмів у процес прийняття управлінських рішень. Маркетингові дослідження використовуються під час формування асортименту продукції, розроблення нових товарів, визначення цінової політики та вибору каналів збуту. Маркетинговий підрозділ бере участь у плануванні рекламних кампаній, управлінні брендами «Яготинське» та «Яготинське для дітей», а також у формуванні комунікаційної політики підприємства [7].

Відділ продажів забезпечує співпрацю з національними торговельними мережами, дистриб'юторами, регіональними партнерами та HoReCa-сегментом. Завдяки розвиненій системі збуту продукція підприємства представлена практично в усіх регіонах України [10]. Система збуту інтегрована з маркетинговим підрозділом, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового попиту та адаптувати комерційну політику підприємства.

До структури підприємства входить відділ зовнішньоекономічної діяльності, експортний відділ, митний підрозділ та логістичний напрям. Основними функціями цих підрозділів є організація експортних операцій, підготовка зовнішньоекономічних

контрактів, митне оформлення продукції, взаємодія з іноземними партнерами та забезпечення міжнародної логістики [14].

Логістичний напрям діяльності підприємства забезпечує координацію постачання сировини, управління складським господарством, транспортування готової продукції та підтримку експортних поставок. Для підприємства молочної галузі логістика має особливе значення через обмежені терміни зберігання продукції та необхідність дотримання температурного режиму під час транспортування [17].

Важливою перевагою існуючої системи управління є чіткий розподіл відповідальності між структурними підрозділами та налагоджена взаємодія між ними. Це сприяє ефективній координації виробничих, маркетингових, фінансових і логістичних процесів, забезпечує безперервність операційної діяльності та створює передумови для стабільного функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Крім того, така система управління дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, адаптувати виробничі плани до ринкової кон'юнктури та підтримувати конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. [17]

Система прийняття управлінських рішень на підприємстві базується на поєднанні централізованого стратегічного управління та функціональної спеціалізації окремих підрозділів. Стратегічні рішення щодо розвитку підприємства, розширення ринків збуту, інвестиційної діяльності та зовнішньоекономічної політики приймаються на рівні вищого керівництва та групи компаній «Молочний альянс». Водночас оперативні управлінські рішення реалізуються на рівні функціональних підрозділів, що дозволяє підвищити гнучкість управління та швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища [13].

Для оцінювання ефективності організаційної структури ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно провести аналіз її сильних та слабких сторін(SWAT). Результати аналізу наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз сильних та слабких сторін організаційної структури ТДВ

«Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Характеристика впливу	Слабкі сторони	Характеристика впливу
Чіткий функціональний розподіл управління	Забезпечує спеціалізацію підрозділів та підвищує ефективність виконання управлінських функцій	Високий рівень централізації управління	Може уповільнювати процес прийняття оперативних рішень
Наявність окремого маркетингового підрозділу	Дозволяє враховувати ринкові тенденції та споживчі потреби під час формування асортименту	Часткова залежність маркетингу від вищого керівництва	Обмежує оперативність реалізації маркетингових рішень
Розвинена система збуту	Забезпечує широку представленість продукції на внутрішньому ринку	Значна складність координації між підрозділами	Може ускладнювати внутрішню комунікацію
Наявність спеціалізованого підрозділу ЗЕД	Сприяє розвитку експортної діяльності та міжнародної співпраці	Висока залежність від зовнішнього ринкового середовища	Підвищує ризики впливу змін міжнародної кон'юнктури
Інтеграція логістичного напрямку в систему управління	Підвищує ефективність постачання та збуту продукції	Значні витрати на підтримку логістичної інфраструктури	Впливає на рівень операційних витрат
Наявність системи контролю якості	Забезпечує стабільну якість продукції та відповідність стандартам	Велика кількість функціональних підрозділів	Може призводити до дублювання окремих управлінських функцій
Підтримка з боку групи компаній «Молочний альянс»	Забезпечує фінансову стабільність та доступ до спільних ресурсів	Залежність окремих стратегічних рішень від корпоративної політики групи	Частково обмежує автономність підприємства

Джерело: складено автором на основі [2], [6]. [13], [16]

Для оцінювання ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно провести аналіз основних економічних показників підприємства у динаміці. Дослідження фінансових результатів дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, оцінити рівень його фінансової стійкості, прибутковості та ефективності використання ресурсів. Особливу увагу доцільно приділити динаміці чистого доходу, собівартості реалізованої продукції, фінансових результатів, активів

та показників рентабельності, оскільки саме вони найбільш повно характеризують результати господарської діяльності підприємства (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2021, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3103661	3736091	4857266	5635593	6317364	+103,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2784504	3090847	3979309	4872373	5295958	+90,2
Валовий прибуток, тис. грн	319157	645244	877957	763220	1021406	+220,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-63319	155639	255160	95563	245103	—
Активи, тис. грн	1574620	2029019	2164580	2327696	2664582	+69,2
Власний капітал, тис. грн	529401	685040	940195	815758	1060861	+100,4
Рентабельність активів (ROA), %	-4,0	7,7	11,8	4,1	9,2	+13,2 в.п.
Чиста маржа (NPM), %	-2,0	4,2	5,2	1,7	3,9	+5,9 в.п.

Джерело: складено автором на основі [2]

Проведений аналіз свідчить про загальне покращення фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод» упродовж 2021–2025 років. Однією з найбільш помітних тенденцій стало суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції. Якщо у 2021 році виручка підприємства становила 3,1 млрд грн, то у 2025 році вона перевищила 6,3 млрд грн, тобто збільшилась більш ніж удвічі [2].

Основними факторами такого зростання стали розширення асортименту продукції, збільшення присутності бренду «Яготинське» у національних торговельних мережах, активізація маркетингової діяльності та підвищення споживчого попиту на молочну продукцію українського виробництва [6; 13]. Крім того, на динаміку доходів вплинуло поступове відновлення економічної активності після кризових явищ 2021–2022 років та адаптація підприємства до нових умов функціонування ринку.

Водночас спостерігається значне зростання собівартості реалізованої продукції. За досліджуваний період собівартість зросла на 90,2 %, що було зумовлено підвищенням цін на молочну сировину, енергоносії, логістичні послуги та пакувальні матеріали [17]. Особливо відчутним вплив цих факторів був у 2022–2024 роках, коли українські підприємства харчової промисловості зіткнулися зі значними інфляційними процесами та ускладненням логістичних ланцюгів. Темпи зростання чистого доходу перевищували темпи зростання собівартості, що позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства.

Показник валового прибутку підприємства демонструє позитивну динаміку. Якщо у 2021 році валовий прибуток становив 319,2 млн грн, то у 2025 році він перевищив 1 млрд грн [2]. Водночас у 2024 році спостерігалось тимчасове зниження валового прибутку, що може бути пов'язано зі зростанням виробничих витрат та зниженням темпів приросту рентабельності продажів.

Особливо важливою є динаміка чистого фінансового результату підприємства. У 2021 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 63,3 млн грн, що було пов'язано із кризовими явищами на ринку, зростанням витрат та складною макроекономічною ситуацією [2]. Проте вже у 2022 році підприємству вдалося відновити прибутковість, а у 2023 році чистий прибуток перевищив 255 млн грн. Незважаючи на певне скорочення прибутку у 2024 році, у 2025 році підприємство знову продемонструвало позитивну динаміку та отримало понад 245 млн грн чистого прибутку [2].

Позитивною тенденцією є зростання активів підприємства. Загальна вартість активів у 2025 році становила 2,66 млрд грн, що на 69,2 % більше порівняно з 2021 роком [2]. Зростання активів свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, оновлення виробничих потужностей та збільшення обсягів оборотного капіталу. Значне збільшення дебіторської заборгованості також свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та збільшення кількості контрагентів підприємства.

Власний капітал підприємства за досліджуваний період зріс більш ніж удвічі та у 2025 році перевищив 1 млрд грн [2]. Водночас аналіз структури капіталу показує, що підприємство активно використовує залучені кошти та банківські кредити для фінансування своєї діяльності.

Важливими індикаторами ефективності діяльності підприємства є показники рентабельності. Рентабельність активів (ROA) у 2021 році була від'ємною, однак у 2025 році досягла 9,2 %, що свідчить про значне підвищення ефективності використання активів підприємства [2]. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо чистої маржі (NPM), яка зросла з -2,0 % у 2021 році до 3,9 % у 2025 році.

Позитивною тенденцією є також зростання обсягів реалізації продукції та ділової активності підприємства. Показник оборотності активів у 2025 році становив 2,5, що свідчить про достатньо ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства [2]. Зростання продажів у середньому на 12 % щорічно підтверджує стабільний розвиток підприємства та збереження високого попиту на продукцію бренду «Яготинське».

Функціонування ТДВ «Яготинський маслозавод» відбувається в умовах висококонкурентного середовища молокопереробної галузі України. Український ринок молочної продукції характеризується значною кількістю виробників, високим рівнем конкуренції у сегменті цільномолочної продукції та постійною боротьбою за споживача через асортимент, якість, маркетингові комунікації та цінову політику [18]. Ринок залишається одним із найбільш динамічних сегментів харчової промисловості України, оскільки молочна продукція належить до товарів щоденного споживання.

Одним із ключових конкурентів ТДВ «Яготинський маслозавод» є група компаній «Галичина», яка спеціалізується на виробництві молока, кефіру, йогуртів, сметани та інших кисломолочних продуктів [19]. Компанія активно позиціонує себе як виробник натуральної продукції із локальним походженням сировини та використовує емоційний маркетинг у просуванні бренду. Основними конкурентними перевагами «Галичини» є сильний бренд, висока впізнаваність у західних регіонах

України та активна комунікаційна політика. Суттєву конкуренцію на українському ринку також становить компанія «Danone Україна», яка входить до міжнародної групи Danone [20]. Компанія є одним із лідерів сегменту функціональної молочної продукції та йогуртів. Конкурентними перевагами Danone є міжнародний досвід, використання сучасних маркетингових технологій, значні інвестиції у рекламу та сильні позиції у сегменті здорового харчування. Водночас продукція компанії орієнтована переважно на середній та преміальний цінові сегменти.

Ще одним потужним конкурентом є група Lactalis, представлена в Україні брендами «President», «Локо Моко», «Фанні» та іншими [21]. Lactalis займає сильні позиції у сегменті сирів, масла та молочної продукції преміум-класу. Перевагами компанії є міжнародна виробнича база, високий рівень стандартизації продукції та широка дистриб'юторська мережа.

Серед національних виробників вагоме місце на ринку займає група компаній «Молочний альянс», до складу якої входить ТДВ «Яготинський маслозавод» [13]. Завдяки вертикальній інтеграції, наявності декількох виробничих підприємств та широкій системі збуту група має значні конкурентні переваги на внутрішньому ринку. Крім Яготинського маслозаводу, до складу групи входять Пирятинський сирзавод, Баштанський сирзавод та інші підприємства молочної галузі [13].

Позиції ТДВ «Яготинський маслозавод» на українському ринку молочної продукції залишаються достатньо сильними. Бренд «Яготинське» входить до числа найбільш впізнаваних молочних брендів України та займає провідні позиції у сегменті традиційної молочної продукції [10]. Особливо сильними є позиції підприємства у категоріях молока, сметани, кефіру та вершкового масла. Значну роль у зміцненні ринкових позицій підприємства відіграє активна маркетингова діяльність, розширення асортименту та постійна присутність продукції у національних торговельних мережах.

За оцінками галузевих аналітичних ресурсів, група компаній «Молочний альянс» стабільно входить до числа найбільших виробників молочної продукції

України за обсягами реалізації [22]. Високі обсяги продажів підтверджуються також фінансовими результатами підприємства, відповідно до яких чистий дохід ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2025 році перевищив 6,3 млрд грн [2]. Це свідчить про стабільний попит на продукцію підприємства та ефективність його ринкової стратегії.

Важливими конкурентними перевагами підприємства є широкий асортимент продукції, використання натуральної сировини, високий рівень контролю якості, сучасні виробничі потужності та сильний бренд [6]. Крім того, підприємство активно використовує маркетингові інструменти для підтримки лояльності споживачів та формування позитивного іміджу бренду. Значну увагу компанія приділяє розвитку дитячого бренду «Яготинське для дітей», що дозволяє охоплювати додаткові сегменти ринку [8].

Брендова впізнаваність підприємства залишається однією з його ключових переваг. Бренд «Яготинське» асоціюється у споживачів із натуральністю, традиційною якістю та українським походженням продукції [23]. Високий рівень впізнаваності забезпечується завдяки активній рекламній діяльності, використанню сучасних каналів маркетингових комунікацій та присутності продукції у провідних роздрібних мережах України. Водночас підприємство має значний експортний потенціал. Наявність сертифікації міжнародного рівня, сучасної системи контролю якості та підтримка з боку групи «Молочний альянс» створюють можливості для подальшого розширення міжнародної присутності [14]. Підприємство вже здійснює експорт продукції до країн Європи, Азії та Близького Сходу, а також має перспективи розширення географії поставок завдяки зростанню попиту на українську молочну продукцію [15].

Конкурентне середовище молочної галузі характеризується високим рівнем динамічності, що вимагає від підприємства постійного вдосконалення маркетингової політики, оновлення асортименту та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Саме тому подальший розвиток ТДВ «Яготинський маслозавод» значною

мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою функціонування ТДВ «Яготинський маслозавод» та одним із перспективних напрямів розвитку підприємства в умовах глобалізації ринків харчової продукції. Входження підприємства до складу групи компаній «Молочний альянс» сприяло розширенню міжнародної присутності, розвитку експортних каналів збуту та підвищенню конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках [13].

На сьогодні підприємство здійснює експорт молочної продукції до країн Європи, Азії та Близького Сходу. Серед основних країн-імпортерів продукції групи «Молочний альянс» – Молдова, Грузія, Азербайджан, Казахстан, Нідерланди, Канада, а також окремі країни арабського регіону [14]. Наявність сертифікації Halal дозволяє підприємству здійснювати поставки до мусульманських країн та розширювати географію міжнародної діяльності [14].

Основними товарами, що експортуються підприємством, є вершкове масло, сухе молоко, тверді та м'які сири, молочні інгредієнти, а також окремі категорії цільномолочної продукції [15]. Найбільший попит на зовнішніх ринках мають продукти тривалого зберігання, що пов'язано з особливостями міжнародної логістики та вимогами до транспортування молочної продукції.

Міжнародна діяльність підприємства характеризується необхідністю дотримання міжнародних стандартів якості та безпечності харчових продуктів. Для здійснення експортної діяльності підприємство використовує сучасні системи контролю якості, стандарти НАССР та інші механізми підтвердження безпечності продукції [12].

Особливістю зовнішньоекономічної діяльності підприємства є поєднання виробничого потенціалу з маркетинговою підтримкою експортного напрямку. Маркетинг відіграє важливу роль у розвитку міжнародної діяльності підприємства, оскільки саме маркетингові інструменти дозволяють адаптувати продукцію до вимог

іноземних ринків, формувати позитивний імідж бренду та підтримувати конкурентоспроможність продукції [6]. Підприємство використовує елементи міжнародного маркетингу для просування продукції, формування асортиментної політики та вибору каналів збуту на зовнішніх ринках.

Водночас розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства супроводжується низкою проблем та обмежень. Однією з основних проблем є висока конкуренція на міжнародному ринку молочної продукції з боку великих транснаціональних компаній та європейських виробників [18]. Крім того, складнощі пов'язані з коливанням валютних курсів, змінами митного регулювання, логістичними ризиками та необхідністю постійної адаптації продукції до вимог різних країн-імпортерів. Окремою проблемою є необхідність посилення міжнародного просування бренду «Яготинське». Незважаючи на високий рівень впізнаваності бренду на внутрішньому ринку, міжнародна присутність підприємства поки що залишається обмеженою [23].

Отже, проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволяє зробити висновок, що підприємство є одним із провідних представників молокопереробної галузі України та займає вагомі позиції на внутрішньому ринку молочної продукції. Підприємство характеризується значними виробничими потужностями, широким асортиментом продукції, стабільною системою збуту та високим рівнем впізнаваності бренду «Яготинське». Важливою перевагою підприємства є його входження до складу групи компаній «Молочний альянс», що забезпечує додаткові можливості для розвитку виробництва, маркетингової діяльності та зовнішньоекономічних операцій [13].

Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства упродовж останніх років. Спостерігається зростання чистого доходу, активів, власного капіталу та показників прибутковості, що підтверджує ефективність функціонування підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища [2]. Водночас підприємство активно розвиває маркетинговий

напрям діяльності, що проявляється у розширенні асортименту продукції, підтримці брендової впізнаваності та розвитку комунікацій із споживачами.

Серед основних сильних сторін підприємства доцільно виділити високий рівень якості продукції, сучасні виробничі потужності, наявність розвиненої системи логістики та збуту, інтеграцію маркетингової діяльності у систему управління, а також наявність експортного потенціалу. Важливу роль у зміцненні конкурентних позицій підприємства відіграє ефективне поєднання виробничої, маркетингової та зовнішньоекономічної діяльності.

Проведений аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів. Зокрема, підприємство функціонує в умовах високої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, значного впливу інфляційних процесів, коливань вартості сировини та логістичних ризиків. Крім того, міжнародна присутність бренду «Яготинське» поки що поступається великим міжнародним виробникам, що зумовлює необхідність удосконалення маркетингової підтримки зовнішньоекономічної діяльності та розвитку міжнародного просування продукції.

2.2 Аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод»

Система управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод» є складовою загальної системи управління підприємством та спрямована на забезпечення ефективної реалізації експортних операцій, розширення зовнішніх ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції та забезпечення стабільного надходження валютної виручки. В умовах глобалізації світових ринків та зростання конкуренції на міжнародному ринку молочної продукції ефективність системи управління зовнішньоекономічною діяльністю набуває особливого значення.

ПрАТ «Яготинський маслозавод» входить до складу групи компаній «Молочний альянс», що забезпечує підприємству доступ до сформованих каналів

збуту, міжнародних партнерських зв'язків та єдиної політики розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Управління ЗЕД підприємства здійснюється на основі функціонального підходу та передбачає взаємодію декількох структурних підрозділів.

Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю включає керівництво підприємства, відділ зовнішньоекономічної діяльності, логістичний підрозділ, фінансову службу, юридичний відділ та виробничі підрозділи. Кожен із зазначених елементів виконує визначені функції у процесі організації та реалізації зовнішньоекономічних операцій.

Основними функціями системи управління ЗЕД підприємства є:

- пошук та залучення іноземних партнерів;
- проведення переговорів із контрагентами;
- укладання зовнішньоекономічних контрактів;
- організація експортних поставок;
- митне оформлення продукції;
- координація міжнародної логістики;
- управління валютними операціями;
- контроль виконання зовнішньоекономічних контрактів;
- аналіз ефективності експортної діяльності.

Важливу роль у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю відіграє відділ ЗЕД, який забезпечує координацію процесів міжнародної торгівлі, здійснює підготовку контрактної документації, проводить аналіз зовнішніх ринків та контролює виконання умов зовнішньоекономічних угод.

Ефективність системи управління ЗЕД значною мірою залежить від інформаційного забезпечення. Для прийняття управлінських рішень підприємство використовує дані щодо світової кон'юнктури молочного ринку, змін митного законодавства, валютних курсів, логістичних тарифів та вимог країн-імпортерів до якості продукції.

Для оцінювання результативності функціонування системи управління ЗЕД доцільно проаналізувати основні показники зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка експортної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Обсяг експорту, млн грн	372	418	563	648	782
Темп приросту експорту, %	—	12,4	34,7	15,1	20,7
Загальний чистий дохід підприємства, млн грн	3 103	3 736	4 857	5 636	6 317
Частка експорту у загальному доході, %	12	11,2	11,6	11,5	12,4

Джерело: складено автором на основі [2], [14], [15]

Аналіз показників свідчить про достатньо високий рівень ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Упродовж 2021–2025 років обсяг експорту зріс із 372 млн грн до 782 млн грн, що свідчить про результативність управлінських рішень щодо розвитку зовнішніх ринків збуту та розширення міжнародної присутності підприємства. Найвищі темпи приросту експорту спостерігалися у 2023 році, коли показник збільшився майже на 35 % порівняно з попереднім роком [18].

Певне уповільнення темпів зростання експорту у 2024 році пояснюється ускладненням логістичних процесів, нестабільністю міжнародного ринку продовольства та зростанням конкуренції на зовнішніх ринках молочної продукції. Водночас уже у 2025 році підприємству вдалося відновити позитивну динаміку та

забезпечити приріст експорту на рівні понад 20 %, що свідчить про поступове зміцнення міжнародних позицій підприємства [15].

Важливим показником ефективності зовнішньоекономічної діяльності є частка експорту у загальному доході підприємства. Аналіз показує, що упродовж досліджуваного періоду цей показник залишався відносно стабільним та коливався в межах 11–12 % [2].

Зростання доходів від експорту значною мірою було забезпечене розширенням географії поставок, збільшенням попиту на українську молочну продукцію та розвитком міжнародних каналів збуту [14]. Важливу роль у цьому процесі відіграла підтримка з боку групи компаній «Молочний альянс», яка забезпечує координацію зовнішньоекономічної діяльності та сприяє просуванню продукції на міжнародних ринках [13].

Позитивною тенденцією є поступове збільшення валютних надходжень від експортних операцій, що сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства та зменшенню залежності від коливань внутрішнього ринку. Водночас підприємство залишається чутливим до змін зовнішнього середовища, зокрема до валютних ризиків, змін міжнародного попиту, логістичних обмежень та конкурентного тиску з боку великих міжнародних виробників молочної продукції [18].

Географічна структура експорту ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується поступовою диверсифікацією зовнішніх ринків збуту та орієнтацією підприємства на країни Європи, Кавказького регіону, Близького Сходу та Північної Америки. Формування ефективної географічної структури експорту є важливим фактором забезпечення стабільності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оскільки дозволяє зменшити залежність від окремих ринків та підвищити стійкість до зовнішніх економічних ризиків [13].

Основними країнами-імпортерами продукції підприємства є Молдова, Грузія, Азербайджан, Казахстан, Нідерланди, Канада та окремі країни Близького Сходу [14]. Найбільшу частку у структурі експорту займають країни пострадянського простору,

що пояснюється традиційними торговельними зв'язками, подібністю споживчих уподобань та високою впізнаваністю української молочної продукції на цих ринках. Водночас останніми роками підприємство поступово посилює присутність на європейських ринках, що пов'язано із адаптацією продукції до міжнародних стандартів якості та безпечності харчових продуктів [12].

За результатами аналізу встановлено, що найбільшими ринками збуту для підприємства залишаються Молдова та Грузія, які формують значну частку експортних поставок молочної продукції. У ці країни експортуються переважно вершкове масло, сири, сухе молоко та окремі категорії цільномолочної продукції [15]. Водночас експорт до країн Європейського Союзу представлений здебільшого молочними інгредієнтами, сухим молоком та продукцією тривалого зберігання.

Останніми роками спостерігається поступове розширення географії експорту підприємства. Якщо раніше основна частина зовнішніх поставок була орієнтована переважно на країни СНД, то нині підприємство активно розвиває поставки до країн ЄС та Близького Сходу [14]. Така тенденція пов'язана зі змінами зовнішньоторговельної політики України, переорієнтацією експорту на європейські ринки та необхідністю диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Географічна структура експорту ТДВ «Яготинський маслозавод»
у 2025 році

Країна	Частка експорту, %	Основна продукція
Молдова	24	Вершкове масло, молоко, сири
Грузія	18	Сухе молоко, кисломолочна продукція
Азербайджан	14	Вершкове масло, сири
Казахстан	12	Сухе молоко, молочні інгредієнти
Нідерланди	10	Сухе молоко, молочні компоненти
Канада	7	Масло, тверді сири
Країни Близького Сходу	9	Halal-продукція, молочні інгредієнти
Інші країни	6	Різні категорії молочної продукції

Джерело: складено автором на основі [14], [15], [18]

Аналіз географічної структури експорту свідчить про те, що підприємство поступово переходить від вузької регіональної орієнтації до більш диверсифікованої моделі міжнародної діяльності. Водночас залежність від окремих ринків усе ще залишається достатньо високою, що підвищує ризики впливу змін зовнішньої кон'юнктури на результати діяльності підприємства.

Важливим фактором розширення географії експорту є активізація маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Підприємство поступово адаптує продукцію до вимог міжнародних ринків, удосконалює упаковку, сертифікацію та логістичне забезпечення поставок [13]. Однак рівень міжнародного просування бренду «Яготинське» поки що залишається недостатнім порівняно з великими міжнародними виробниками молочної продукції, що частково стримує розширення присутності підприємства на нових ринках.

Товарна структура експорту ТДВ «Яготинський маслозавод» формується з урахуванням особливостей міжнародного попиту на молочну продукцію, рівня конкурентоспроможності окремих товарних категорій та специфіки зовнішніх ринків збуту. Основу експортного портфеля підприємства складають продукти з тривалим терміном зберігання та високим рівнем транспортабельності, що є особливо важливим в умовах міжнародної логістики [14].

Найбільшу частку у структурі експорту підприємства займає вершкове масло. Високий попит на цей продукт обумовлений конкурентною якістю української молочної продукції, відносно доступною ціною та стабільним попитом на міжнародному ринку [24]. Вершкове масло експортується переважно до Молдови, Азербайджану, Казахстану та окремих країн Близького Сходу. Значна частка експорту масла також пов'язана з високою впізнаваністю продукції групи «Молочний альянс» на зовнішніх ринках [13].

Важливе місце у товарній структурі експорту займають сири, зокрема тверді та м'які сири. Експорт сирної продукції орієнтований переважно на країни пострадянського простору та окремі європейські ринки [15]. Попит на сирну

продукцію значною мірою залежить від міжнародної цінової кон'юнктури, платоспроможності споживачів та рівня конкуренції з боку європейських виробників.

Суттєву частку експортних поставок формує сухе молоко та молочні інгредієнти. Саме ця категорія продукції є найбільш перспективною для міжнародної торгівлі, оскільки характеризується тривалим терміном зберігання, зручністю транспортування та широкими можливостями використання у харчовій промисловості [25]. Основними ринками збуту сухого молока є країни Європи, Кавказького регіону та Азії.

Окремим напрямом експортної діяльності є постачання молочних інгредієнтів для харчової промисловості, які використовуються у виробництві кондитерської, хлібобулочної та молочної продукції. Попит на молочні інгредієнти останніми роками демонструє тенденцію до зростання, що пов'язано з розвитком міжнародної харчової промисловості та збільшенням обсягів виробництва продуктів переробки [24].

Найменшу частку у структурі експорту займає цільномолочна продукція. Це пояснюється короткими термінами зберігання, високими вимогами до температурного режиму транспортування та складністю міжнародної логістики [17]. Проте окремі категорії цільномолочної продукції, зокрема ультрапастеризоване молоко та продукція тривалого зберігання, поступово розширюють свою присутність на зовнішніх ринках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Товарна структура експорту ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2025 році

Категорія продукції	Частка у структурі експорту, %
Вершкове масло	34
Сири	24
Сухе молоко	21
Молочні інгредієнти	13
Цільномолочна продукція	8

Джерело: складено автором на основі [14], [15], [24]

Проведений аналіз дозволяє виділити основні тенденції розвитку експортної діяльності підприємства. Одним із ключових факторів, що вплинули на зміну структури та обсягів експорту, стали наслідки повномасштабної війни в Україні. Воєнні дії суттєво ускладнили міжнародну логістику, спричинили перебої у постачанні сировини, підвищення вартості транспортування та зміну традиційних маршрутів експорту [26].

Важливим фактором зміни експортної діяльності стало також зростання логістичних витрат. Обмеження транспортної інфраструктури, дефіцит логістичних потужностей та подорожчання міжнародних перевезень призвели до підвищення собівартості експортної продукції [17]. Саме тому підприємство поступово збільшує частку продукції тривалого зберігання у структурі експорту, оскільки вона є більш придатною для міжнародного транспортування та менш чутливою до логістичних ризиків.

Суттєвий вплив на експортну діяльність підприємства має міжнародний попит на молочну продукцію. Після 2022 року на світовому ринку спостерігалось зростання попиту на вершкове масло, сухе молоко та молочні інгредієнти, що позитивно вплинуло на українських виробників [24]. Водночас конкуренція на міжнародному ринку молочної продукції посилюється через активність великих європейських та новозеландських виробників.

Валютний фактор також відіграє важливу роль у формуванні результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Девальвація гривні частково підвищує конкурентоспроможність української продукції на зовнішніх ринках, однак одночасно призводить до подорожчання імпортного обладнання, пакувальних матеріалів та окремих компонентів виробництва [27]. У результаті підприємство змушене постійно балансувати між підтриманням конкурентних цін та забезпеченням достатнього рівня прибутковості експортних операцій.

Останніми роками міжнародний ринок молочної продукції зазнає суттєвих змін. Споживачі дедалі більше орієнтуються на натуральну продукцію, продукти з високою

харчовою цінністю та безпечністю виробництва [24]. Міжнародні ринки стають більш вимогливими до сертифікації, екологічності упаковки та маркетингової адаптації продукції, що вимагає від підприємства подальшого вдосконалення системи міжнародного маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності.

Проведений аналіз підтверджує, що система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства забезпечує поступову диверсифікацію зовнішніх ринків збуту та розширення асортименту експортної продукції. Водночас зберігається залежність від окремих регіонів експорту, що потребує подальшого вдосконалення процесів стратегічного планування та управління зовнішньоекономічною діяльністю.

2.3 Оцінка проблем та факторів впливу на ефективність системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

В умовах посилення міжнародної конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та активізації інтеграційних процесів особливого значення набуває ефективність системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Саме від якості управлінських рішень залежить результативність зовнішньоекономічних операцій, рівень конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках, здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток міжнародної діяльності.

Для ПрАТ «Яготинський маслозавод» зовнішньоекономічна діяльність є одним із важливих напрямів розвитку підприємства. Компанія здійснює експорт молочної продукції до низки зарубіжних країн та входить до складу групи компаній «Молочний альянс», яка активно працює на міжнародних ринках. У зв'язку з цим особливого значення набуває оцінювання ефективності функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та визначення можливостей її подальшого вдосконалення [2; 13].

Ефективність системи управління ЗЕД значною мірою визначається якістю реалізації основних функцій управління, рівнем координації між структурними підрозділами, ступенем автоматизації управлінських процесів, ефективністю інформаційного забезпечення та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [16; 17].

Проведений аналіз показав, що система управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод» побудована за функціональним принципом та включає комплекс взаємопов'язаних підрозділів, які беруть участь у здійсненні міжнародної діяльності підприємства. До них належать керівництво підприємства, відділ зовнішньоекономічної діяльності, фінансово-економічна служба, логістичний підрозділ, юридичний відділ, маркетинговий підрозділ та виробничі служби [2].

Важливою перевагою підприємства є наявність окремого підрозділу, відповідального за зовнішньоекономічну діяльність. Це дозволяє зосередити управлінські функції щодо організації експорту, укладання міжнародних контрактів, взаємодії з іноземними контрагентами та координації зовнішньоторговельних операцій в межах спеціалізованої структури [13].

Для оцінювання ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно проаналізувати рівень реалізації основних функцій управління.

Таблиця 2.6 – Оцінка реалізації функцій управління ЗЕД на підприємстві

Функція управління	Характеристика реалізації	Рівень реалізації
Планування	Формування планів експортної діяльності та прогнозування обсягів поставок	Високий
Організація	Розподіл повноважень між структурними підрозділами	Високий
Координація	Взаємодія між відділом ЗЕД та іншими службами	Середній
Контроль	Контроль виконання контрактів та експортних поставок	Високий
Мотивація	Стимулювання персоналу відділу ЗЕД	Середній

Джерело: складено автором на основі [2], [13], [16]

Аналіз наведених даних свідчить, що найбільш ефективно на підприємстві реалізуються функції планування, організації та контролю. Разом із тим окремі недоліки спостерігаються у сфері координації та мотивації персоналу. Високий рівень централізації управління ускладнює оперативність прийняття окремих управлінських рішень та збільшує навантаження на керівництво підприємства [13].

Окремої уваги потребує оцінювання інформаційного забезпечення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю. У сучасних умовах ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від швидкості отримання, обробки та використання інформації щодо зовнішніх ринків, міжнародної конкуренції, цінкових тенденцій та вимог законодавства окремих країн [28].

На ПрАТ «Яготинський маслозавод» використовується сучасне програмне забезпечення для ведення бухгалтерського обліку, фінансового контролю та управління виробничими процесами. Проте окремі процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю все ще потребують додаткової автоматизації. Зокрема, це стосується моніторингу зовнішніх ринків, ведення бази іноземних партнерів, аналізу ефективності зовнішньоекономічних контрактів та управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності.

Недостатній рівень цифровізації окремих управлінських процесів може призводити до збільшення часу обробки інформації, ускладнювати процес підготовки управлінських рішень та знижувати оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища.

Суттєвий вплив на результативність функціонування системи управління ЗЕД має кадрове забезпечення. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність потребує наявності висококваліфікованих спеціалістів, які володіють знаннями у сфері міжнародної торгівлі, митного законодавства, логістики, міжнародного маркетингу та управління ризиками [17].

На підприємстві сформований кадровий потенціал, достатній для здійснення поточної зовнішньоекономічної діяльності. Разом із тим розвиток міжнародної

діяльності та розширення географії експорту потребуватимуть подальшого підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних методів навчання та удосконалення системи мотивації працівників.

Для комплексного оцінювання ефективності системи управління ЗЕД доцільно здійснити аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

До зовнішніх факторів належать:

- нестабільність міжнародної економічної кон'юнктури;
- посилення конкуренції на світовому ринку молочної продукції;
- валютні коливання;
- зміни митного регулювання;
- логістичні ризики;
- воєнний стан та його вплив на міжнародні перевезення.

До внутрішніх факторів належать:

- рівень організації управління ЗЕД;
- ефективність інформаційного забезпечення;
- кадровий потенціал;
- рівень автоматизації управлінських процесів;
- фінансові можливості підприємства;
- ефективність взаємодії структурних підрозділів.

Вплив зазначених факторів обумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю та підвищення її адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Для узагальнення результатів дослідження проведемо SWOT-аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз системи управління ЗЕД ПрАТ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність експортного досвіду	Недостатня цифровізація управління ЗЕД
Сучасне виробництво	Високий рівень централізації управління
Підтримка групи «Молочний альянс»	Обмежена диверсифікація ринків
Міжнародна сертифікація	Недостатня автоматизація аналітичних процесів
Можливості	Загрози
Вихід на нові міжнародні ринки	Посилення міжнародної конкуренції
Цифровізація управління	Валютні ризики
Розширення експортної діяльності	Логістичні обмеження
Залучення нових партнерів	Геополітична нестабільність

Джерело: складено автором на основі [2], [13], [16], [17]

Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Основними перевагами виступають сучасна виробнича база, наявність досвіду міжнародної діяльності та підтримка з боку групи компаній «Молочний альянс». Водночас існують окремі проблеми, які потребують вирішення.

До ключових проблем системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод» належать:

- недостатній рівень цифровізації процесів управління ЗЕД;
- обмежене використання сучасних інформаційно-аналітичних систем;

- високий рівень централізації окремих управлінських рішень;
- недостатня автоматизація контролю зовнішньоекономічних контрактів;
- потреба в удосконаленні системи управління ризиками ЗЕД;
- необхідність підвищення ефективності інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Таким чином, проведене оцінювання дозволило встановити, що система управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод» загалом функціонує ефективно та забезпечує реалізацію міжнародної діяльності підприємства. Водночас виявлені недоліки свідчать про необхідність її подальшого вдосконалення. Найбільш перспективними напрямками розвитку є цифровізація управлінських процесів, впровадження сучасних інформаційних систем, удосконалення механізмів контролю зовнішньоекономічних операцій та підвищення ефективності управління ризиками. Саме зазначені напрями доцільно покласти в основу рекомендацій щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у третьому розділі роботи.

В умовах цифрової трансформації економіки одним із найважливіших чинників підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю є використання сучасних інформаційних технологій. Цифровізація дозволяє автоматизувати управлінські процеси, підвищити швидкість обробки інформації, скоротити витрати часу на підготовку документів та покращити якість управлінських рішень [32; 33].

Для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, особливого значення набуває використання цифрових інструментів для управління міжнародними контрактами, взаємодії з контрагентами, контролю поставок та моніторингу зовнішніх ринків. Завдяки цьому підприємство отримує можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та знижувати ризики здійснення міжнародних операцій.

На ПрАТ «Яготинський маслозавод» використовується низка сучасних інформаційних систем для забезпечення виробничої, фінансової та збутової діяльності. Водночас проведений аналіз показує, що окремі процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю все ще виконуються переважно в ручному режимі або за допомогою окремих програмних продуктів, які недостатньо інтегровані між собою.

Для оцінювання рівня цифровізації системи управління ЗЕД проведемо узагальнюючий аналіз основних управлінських процесів.

Таблиця 2.8 – Оцінка рівня цифровізації системи управління ЗЕД ПрАТ «Яготинський маслозавод»

Напрямок діяльності	Рівень цифровізації
Бухгалтерський облік	Високий
Фінансовий контроль	Високий
Документообіг ЗЕД	Середній
Контроль контрактів	Середній
Управління ризиками	Низький
Моніторинг зовнішніх ринків	Низький
Аналітична звітність ЗЕД	Середній

Джерело: складено автором на основі [2], [16], [32]

Результати аналізу свідчать, що найвищий рівень цифровізації спостерігається у сфері бухгалтерського обліку та фінансового контролю. Разом із тим управління зовнішньоекономічними контрактами, аналіз зовнішніх ринків та система управління

ризиками потребують подальшого вдосконалення шляхом впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем.

Недостатній рівень цифровізації окремих процесів створює додаткове навантаження на персонал та може призводити до затримок у прийнятті управлінських рішень. Особливо це стосується роботи з міжнародними партнерами, коли швидкість реагування на зміни ринкової ситуації має важливе значення для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Важливою складовою ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю є управління ризиками. У процесі здійснення міжнародних операцій підприємство стикається з великою кількістю ризиків, які можуть негативно впливати на результати діяльності та фінансовий стан підприємства [30].

Для ПрАТ «Яготинський маслозавод» найбільш актуальними є валютні, логістичні, комерційні, політичні та регуляторні ризики.

Валютні ризики пов'язані зі зміною курсів іноземних валют та можуть впливати на фінансові результати підприємства. Логістичні ризики виникають у процесі транспортування продукції та особливо актуальні в умовах воєнного стану. Комерційні ризики пов'язані з діяльністю іноземних контрагентів та можливістю невиконання ними договірних зобов'язань.

З метою оцінювання ризиків зовнішньоекономічної діяльності доцільно здійснити їх групування.

Таблиця 2.9 – Основні ризики системи управління ЗЕД ПрАТ «Яготинський
маслозавод»

Вид ризику	Характер впливу
Валютний	Зниження прибутковості операцій
Логістичний	Порушення термінів поставок
Комерційний	Невиконання зобов'язань контрагентами
Політичний	Обмеження міжнародної торгівлі
Регуляторний	Зміни вимог законодавства
Конкурентний	Зниження ринкових позицій

Джерело: складено автором на основі [17], [24], [26], [30]

Проведений аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають валютні та логістичні ризики. Саме вони потребують постійного моніторингу та впровадження механізмів їх мінімізації.

Загальна оцінка ефективності системи управління ЗЕД

Для узагальнення результатів проведеного дослідження доцільно здійснити комплексну оцінку основних складових системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Таблиця 2.10 – Комплексна оцінка складових системи управління ЗЕД ПрАТ
«Яготинський маслозавод»

Складова системи	Рівень ефективності
Планування	Високий
Організація	Високий
Контроль	Високий
Координація	Середній
Інформаційне забезпечення	Середній
Цифровізація	Середній
Управління ризиками	Середній
Кадрове забезпечення	Високий

Джерело: складено автором на основі [2], [13], [16], [30], [31]

Отримані результати свідчать, що система управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод» загалом функціонує ефективно та забезпечує стабільне здійснення зовнішньоекономічних операцій. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, пов'язаних із недостатнім рівнем цифровізації, необхідністю вдосконалення системи управління ризиками та підвищенням ефективності інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Виявлені проблеми створюють передумови для розроблення заходів щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Саме на вирішення зазначених проблем буде спрямовано рекомендації, розроблені у третьому розділі дипломної роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод» та досліджено

особливості організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

У результаті аналізу організаційно-економічної діяльності встановлено, що ПрАТ «Яготинський маслозавод» є одним із провідних підприємств молокопереробної галузі України та входить до складу групи компаній «Молочний альянс» [2; 3]. Підприємство має сучасну виробничу базу, широкий асортимент продукції, розвинену систему збуту та здійснює зовнішньоекономічну діяльність, забезпечуючи поставки продукції на міжнародні ринки [8; 13].

Проведений аналіз показав, що підприємство демонструє стабільні результати господарської діяльності та має достатній потенціал для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Наявність міжнародних сертифікатів якості, сучасних виробничих потужностей та підтримка з боку групи компаній «Молочний альянс» створюють сприятливі умови для зміцнення позицій підприємства на зовнішніх ринках [3; 15].

Дослідження системи управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволило встановити, що на підприємстві сформована організаційна структура управління ЗЕД, яка забезпечує виконання основних функцій планування, організації, координації та контролю зовнішньоекономічних операцій [16; 30]. Управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснюється за участю керівництва підприємства, фінансово-економічної служби, логістичних підрозділів та працівників, відповідальних за здійснення міжнародних операцій [2].

У процесі оцінювання ефективності системи управління ЗЕД встановлено, що найбільш ефективно на підприємстві реалізуються функції планування, організації та контролю зовнішньоекономічної діяльності. Водночас виявлено окремі проблеми, пов'язані з координацією діяльності структурних підрозділів, рівнем цифровізації управлінських процесів та організацією інформаційного забезпечення управлінських рішень [31; 32].

Проведений SWOT-аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю показав, що сильними сторонами підприємства є наявність експортного досвіду, сучасне виробництво, міжнародна сертифікація продукції та підтримка групи компаній «Молочний альянс» [2; 13]. Разом із тим до слабких сторін віднесено недостатню автоматизацію окремих процесів управління, обмежене використання сучасних інформаційно-аналітичних систем та залежність від окремих зовнішніх ринків.

У ході дослідження встановлено, що найбільший вплив на систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства здійснюють валютні, логістичні та регуляторні ризики, а також зміни міжнародного конкурентного середовища [24; 26; 27]. Крім того, виявлено необхідність подальшого розвитку системи управління ризиками та підвищення рівня цифровізації процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Таким чином, проведений аналіз дозволив зробити висновок, що система управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод» загалом функціонує ефективно та забезпечує реалізацію міжнародної діяльності підприємства. Водночас виявлені недоліки свідчать про необхідність її подальшого вдосконалення шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизації управлінських процесів, удосконалення системи контролю зовнішньоекономічних операцій та підвищення ефективності управління ризиками. Саме на вирішення зазначених проблем спрямовані рекомендації, розроблені у третьому розділі дипломної роботи [30; 32; 33].

3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Розробка заходів щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

В умовах посилення міжнародної конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та зростання вимог до ефективності управління міжнародною діяльністю підприємств особливого значення набуває удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю. Саме ефективна система управління забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень, координацію роботи структурних підрозділів, контроль виконання зовнішньоекономічних контрактів та адаптацію підприємства до змін міжнародного середовища [16; 30].

Проведене у другому розділі дослідження дозволило встановити, що система управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод» загалом забезпечує виконання поставлених завдань та сприяє розвитку експортної діяльності підприємства. Разом із тим було виявлено низку проблем, які можуть негативно впливати на ефективність функціонування системи управління ЗЕД та стримувати подальший розвиток міжнародної діяльності підприємства.

До основних проблем належать недостатній рівень цифровізації окремих управлінських процесів, обмежене використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, недостатня автоматизація контролю зовнішньоекономічних контрактів, високий рівень централізації окремих управлінських рішень та необхідність удосконалення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності [2; 13].

З метою усунення виявлених недоліків та підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на цифровізацію управлінських процесів,

удосконалення інформаційного забезпечення та підвищення ефективності контролю зовнішньоекономічних операцій.

Таблиця 3.1 – Основні напрями удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод»

Виявлена проблема	Запропонований захід
Недостатня цифровізація процесів управління ЗЕД	Впровадження CRM-системи для роботи з іноземними партнерами
Обмежене використання аналітичної інформації	Створення системи моніторингу зовнішніх ринків
Недостатній контроль зовнішньоекономічних контрактів	Автоматизація процесу контролю виконання контрактів
Валютні та логістичні ризики	Впровадження системи управління ризиками ЗЕД
Централізація управлінських рішень	Удосконалення організаційної структури управління ЗЕД

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 3.1, запропоновані заходи спрямовані не на зміну зовнішньоекономічної діяльності як такої, а саме на удосконалення системи її управління. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, покращити якість інформаційного забезпечення та забезпечити більш високий рівень контролю зовнішньоекономічних процесів.

Одним із найбільш важливих заходів є впровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами з іноземними контрагентами. У сучасних умовах зовнішньоекономічна діяльність потребує постійної взаємодії з великою кількістю партнерів, дистриб'юторів та покупців. Використання CRM-системи дозволить централізувати інформацію про контрагентів, автоматизувати процеси комунікації,

контролювати виконання договірних зобов'язань та підвищити ефективність роботи відділу ЗЕД [32; 33].

Крім того, доцільним є впровадження системи моніторингу зовнішніх ринків. Основною метою такого заходу є забезпечення керівництва підприємства актуальною інформацією щодо змін ринкової кон'юнктури, діяльності конкурентів, змін законодавства та тенденцій розвитку міжнародної торгівлі.



Рисунок 3.1 – Запропонована система інформаційного забезпечення управління ЗЕД

Джерело: розроблено автором на основі [16; 30]

Запровадження зазначеної системи дозволить значно скоротити час збору та обробки інформації, а також підвищити якість стратегічних та оперативних управлінських рішень.

Наступним напрямом удосконалення є автоматизація процесу контролю зовнішньоекономічних контрактів. На сьогодні контроль виконання міжнародних договорів значною мірою здійснюється вручну, що може призводити до затримок у виконанні окремих процедур та збільшення ризику виникнення помилок.

Для вирішення даної проблеми пропонується створення електронної системи контролю контрактів, яка забезпечуватиме автоматичне відстеження термінів виконання договірних зобов'язань, формування нагадувань про критичні дати та автоматичне формування звітності.

Таблиця 3.2 – Очікувані результати автоматизації управління зовнішньоекономічними контрактами

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат
Швидкість обробки інформації	Середня	Висока
Контроль термінів виконання контрактів	Частково автоматизований	Повністю автоматизований
Ризик пропуску важливих подій	Середній	Низький
Якість управлінської звітності	Середня	Висока

Джерело: розроблено автором

Важливим напрямом удосконалення системи управління ЗЕД є впровадження системи управління ризиками. Проведений у другому розділі аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають валютні, логістичні та комерційні ризики. Для їх мінімізації доцільно запровадити постійний моніторинг ризиків та створити систему раннього попередження про можливі загрози.

Таблиця 3.3 – Запропоновані заходи щодо управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності

Вид ризику	Заходи мінімізації
Валютний	Постійний моніторинг валютних курсів
Логістичний	Диверсифікація логістичних маршрутів
Комерційний	Перевірка контрагентів
Регуляторний	Моніторинг змін міжнародного законодавства
Конкурентний	Постійний аналіз діяльності конкурентів

Джерело: розроблено автором на основі [24; 26; 27]

Крім того, доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання роботи підрозділу зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 3.4 – Запропонована система KPI для підрозділу ЗЕД

Показник	Характеристика
Виконання плану експорту	Частка виконання планових показників
Кількість нових партнерів	Результативність пошуку контрагентів
Виконання контрактів у строк	Рівень операційної ефективності
Рівень дебіторської заборгованості	Контроль фінансових ризиків
Кількість претензій контрагентів	Якість роботи підрозділу

Джерело: розроблено автором на основі [31; 33]

Запровадження запропонованих заходів дозволить підвищити рівень цифровізації системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, покращити інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень, підвищити якість контролю зовнішньоекономічних операцій та забезпечити більш ефективне управління ризиками. Це створить необхідні передумови для підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Яготинський маслозавод» та зміцнення його конкурентних позицій на міжнародному ринку.

3.2 Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів та оцінка їх впливу на ефективність системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

В умовах зростання міжнародної конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища важливого значення набуває економічне обґрунтування управлінських рішень щодо вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Будь-які заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління, повинні не лише покращувати організацію роботи підприємства, а й забезпечувати досягнення позитивного економічного результату. Саме тому необхідним етапом дослідження є оцінювання економічної доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод».

У попередньому підрозділі було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Основними серед них є впровадження CRM-системи для роботи з іноземними контрагентами, створення системи моніторингу зовнішніх ринків, автоматизація контролю зовнішньоекономічних контрактів та впровадження системи управління ризиками ЗЕД.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити якість управлінських рішень, скоротити час обробки інформації, покращити координацію роботи структурних підрозділів та забезпечити більш ефективне управління зовнішньоекономічними операціями. Разом із тим впровадження запропонованих заходів потребує певних фінансових витрат, тому доцільним є визначення їх економічної ефективності.

Для реалізації запропонованих заходів необхідно здійснити інвестиції у програмне забезпечення, навчання персоналу та організаційне забезпечення процесу впровадження нових управлінських інструментів.

Таблиця 3.5 – Планові витрати на впровадження заходів щодо удосконалення системи управління ЗЕД

Стаття витрат	Вартість, тис. грн
Придбання CRM-системи	250
Налаштування та інтеграція програмного забезпечення	120
Розробка системи моніторингу зовнішніх ринків	80
Впровадження системи контролю контрактів	90
Навчання персоналу	60
Консультаційні послуги	50
Організаційні витрати	50
Разом	700

Джерело: розроблено автором

Як свідчать дані таблиці 3.5, загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів становлять 700 тис. грн. Найбільшу частку витрат займає придбання та впровадження CRM-системи, що пояснюється необхідністю створення єдиного інформаційного середовища для управління взаємовідносинами з іноземними партнерами та автоматизації процесів зовнішньоекономічної діяльності.

Водночас запропоновані заходи спрямовані не лише на підвищення якості управління, а й на отримання економічного ефекту за рахунок скорочення адміністративних витрат, зменшення кількості помилок при виконанні зовнішньоекономічних контрактів, прискорення процесу прийняття управлінських рішень та підвищення результативності роботи відділу ЗЕД.

Для наочного представлення структури витрат доцільно побудувати відповідну діаграму.

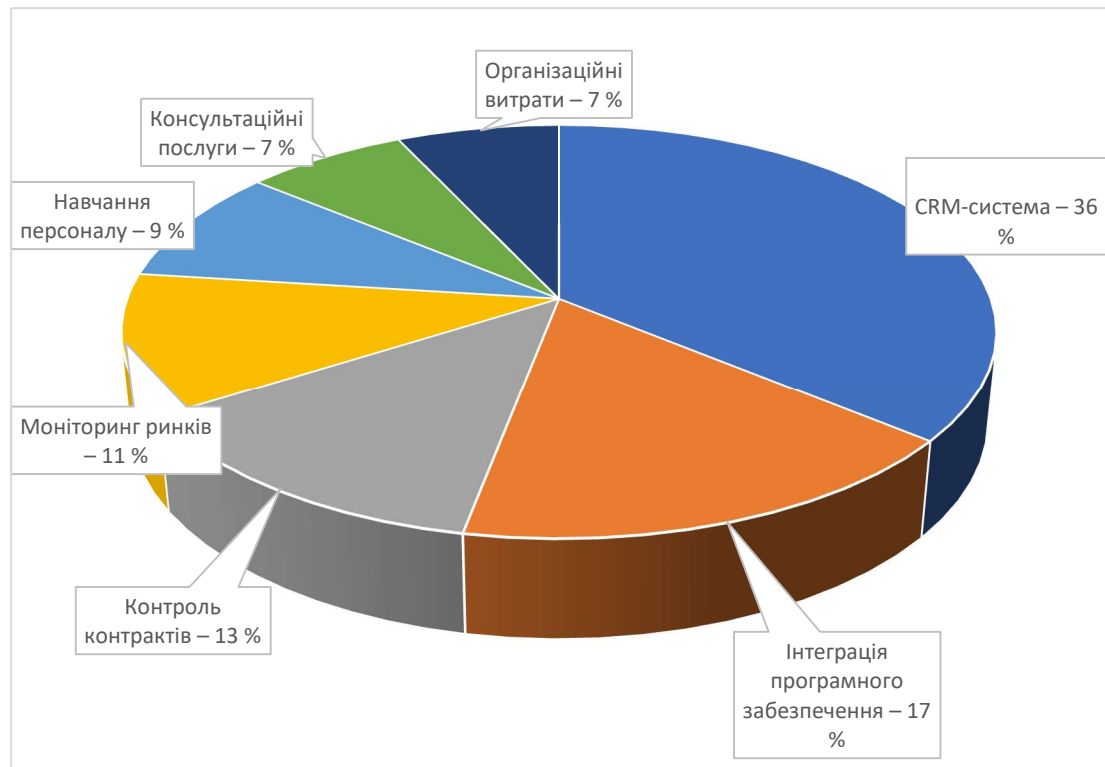


Рисунок 3.2 – Структура витрат на впровадження заходів щодо удосконалення системи управління ЗЕД

Джерело: розроблено автором

Отримані результати свідчать, що основні інвестиції спрямовуються на цифровізацію процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Саме цей напрям визначено пріоритетним, оскільки він дозволяє забезпечити довгострокове підвищення ефективності функціонування системи управління ЗЕД та створити основу для подальшого розвитку міжнародної діяльності підприємства.

Для визначення результативності запропонованих заходів необхідно оцінити їх вплив на основні показники функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Впровадження CRM-системи, автоматизація контролю зовнішньоекономічних контрактів, створення системи моніторингу зовнішніх ринків та впровадження механізмів управління ризиками повинні забезпечити підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, скорочення витрат часу на обробку інформації та підвищення ефективності роботи відділу ЗЕД.

Крім того, удосконалення системи управління ЗЕД сприятиме підвищенню якості взаємодії з іноземними партнерами, покращенню контролю за виконанням контрактів та мінімізації ризиків, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства [30; 31].

З метою оцінювання очікуваних результатів реалізації запропонованих заходів сформуємо прогноз зміни основних показників діяльності системи управління ЗЕД.

Таблиця 3.6 – Прогнозовані результати впровадження заходів щодо
удосконалення системи управління ЗЕД

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Час обробки зовнішньоекономічного контракту, днів	5	3	-2
Рівень автоматизації управлінських процесів, %	60	85	25
Кількість прострочених контрактів, од.	8	3	-5
Час підготовки управлінської звітності, днів	4	2	-2
Кількість помилок у документації, од.	12	5	-7
Швидкість прийняття управлінських рішень	середня	висока	покращення

Джерело: розроблено автором

Наведені у таблиці 3.6 дані свідчать про суттєве покращення функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю після впровадження запропонованих заходів. Найбільш відчутні результати очікуються у сфері автоматизації управлінських процесів та контролю зовнішньоекономічних контрактів.

Особливого значення набуває скорочення часу обробки зовнішньоекономічних контрактів. Завдяки автоматизації документообігу та впровадженню CRM-системи підприємство зможе швидше здійснювати погодження договорів, контролювати виконання контрактних зобов'язань та взаємодіяти з іноземними партнерами.

Важливою перевагою запропонованих заходів є також зменшення кількості помилок у зовнішньоекономічній документації. Це дозволить скоротити ризики виникнення штрафних санкцій, затримок під час митного оформлення продукції та інших небажаних наслідків здійснення міжнародних операцій.

Для оцінювання економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів доцільно визначити прогнозовану економію адміністративних витрат.

Проведений аналіз показує, що за рахунок автоматизації управлінських процесів підприємство може скоротити витрати робочого часу працівників відділу ЗЕД приблизно на 15 %. Це дозволить підвищити продуктивність праці персоналу та скоротити непродуктивні витрати часу на виконання рутинних операцій.

Враховуючи масштаби діяльності підприємства та обсяг зовнішньоекономічних операцій, прогнозована річна економія адміністративних витрат становитиме близько 1,2 млн грн.

Таблиця 3.7 – Прогнозована економія витрат від удосконалення системи управління ЗЕД

Джерело економії	Сума, тис. грн
Скорочення витрат часу на обробку контрактів	350
Зменшення витрат на документообіг	180
Скорочення кількості помилок та штрафів	220
Підвищення продуктивності праці персоналу	450
Разом	1 200

Джерело: розроблено автором

Як свідчать результати розрахунків, найбільший економічний ефект очікується від підвищення продуктивності праці персоналу та автоматизації процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Саме ці фактори забезпечують найбільшу економію ресурсів та сприяють підвищенню загальної ефективності функціонування системи управління ЗЕД.

Наступним етапом оцінювання є визначення економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

Економічний ефект визначається як різниця між отриманою економією та витратами на впровадження комплексу заходів:

$$E = E_k - B \quad (3.1)$$

де:

E – економічний ефект;

E_k – річна економія витрат;

B – витрати на реалізацію заходів.

Підставимо значення:

$$E = 1,2 - 0,7 = 0,5 \text{ млн грн.}$$

Отже, прогнозований економічний ефект від впровадження заходів щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю становитиме 0,5 млн грн на рік, що свідчить про доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів.

Наступним етапом оцінювання доцільності впровадження запропонованих заходів є визначення показника рентабельності інвестицій (ROI), який дозволяє оцінити ефективність вкладених коштів та визначити рівень прибутковості комплексу заходів [33].

Розрахунок показника ROI здійснюється за формулою:

$$ROI = ((E_k - B) / B) \times 100 \% \quad (3.2)$$

де:

ROI – рентабельність інвестицій, %;

E_k – річна економія витрат, млн грн;

B – витрати на реалізацію заходів, млн грн.

Підставимо отримані значення:

$$ROI = ((1,2 - 0,7) / 0,7) \times 100 \% = 71,4 \%$$

Отриманий показник свідчить про достатньо високий рівень ефективності запропонованих заходів. Це означає, що кожна гривня, інвестована у вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, забезпечить підприємству додатковий економічний ефект.

Важливим показником ефективності комплексу заходів є також строк його окупності. Цей показник дозволяє визначити період часу, необхідний для повного відшкодування вкладених коштів за рахунок отриманої економії.

Строк окупності визначається за формулою:

$$T = B / E_k \quad (3.3)$$

де:

T – строк окупності комплексу заходів, років;

B – витрати на реалізацію заходів, млн грн;

E_k – річна економія витрат, млн грн.

Підставимо значення:

$$T = 0,7 / 1,2 = 0,58 \text{ року.}$$

Таким чином, строк окупності комплексу заходів становить приблизно сім місяців. Для управлінських проєктів, пов'язаних із цифровізацією та автоматизацією бізнес-процесів, такий показник є достатньо високим та підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів [32].

З метою узагальнення результатів проведених розрахунків доцільно сформулювати підсумкову таблицю ефективності комплексу заходів.

Таблиця 3.8 – Показники економічної ефективності впровадження заходів
щодо удосконалення системи управління ЗЕД

Показник	Значення
Загальні витрати на впровадження, млн грн	0,7
Річна економія витрат, млн грн	1,2
Економічний ефект, млн грн	0,5
ROI, %	71,4
Строк окупності, років	0,58
Строк окупності, місяців	7

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать про високу економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Позитивне значення економічного ефекту, високий показник рентабельності інвестицій та короткий строк окупності підтверджують ефективність запропонованого комплексу заходів.

Разом із тим під час впровадження нових інструментів управління можуть виникати певні ризики, які необхідно враховувати на етапі реалізації заходів.

Таблиця 3.9 – Основні ризики впровадження заходів щодо удосконалення системи управління ЗЕД

Ризик	Ймовірність	Рівень впливу
Опір персоналу впровадженню нових технологій	Середня	Середній
Перевищення запланованого бюджету	Низька	Середній
Технічні труднощі під час інтеграції програмного забезпечення	Середня	Високий
Недостатній рівень підготовки персоналу	Середня	Середній
Зміни зовнішнього середовища	Висока	Середній

Джерело: розроблено автором на основі [30; 32; 33]

Незважаючи на наявність окремих ризиків, їх вплив може бути мінімізований шляхом належного планування комплексу заходів, поетапного впровадження програмного забезпечення, проведення навчання персоналу та постійного контролю реалізації заходів.

Крім економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечить якісні зміни в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Насамперед очікується підвищення рівня цифровізації управлінських процесів, покращення якості інформаційного забезпечення, посилення контролю зовнішньоекономічних операцій та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.10 – Очікуваний вплив запропонованих заходів на систему управління ЗЕД

Напрямок управління	Очікуваний результат
Планування	Підвищення точності прогнозування
Організація	Покращення координації підрозділів
Контроль	Автоматизація контролю контрактів
Інформаційне забезпечення	Підвищення оперативності отримання інформації
Управління ризиками	Зниження впливу зовнішніх загроз
Прийняття рішень	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Зовнішньоекономічна діяльність	Підвищення ефективності експортних операцій

Джерело: розроблено автором

Отже, проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод». Реалізація комплексу заходів забезпечить підвищення ефективності управлінських процесів, покращення інформаційного забезпечення, посилення контролю зовнішньоекономічних операцій та зниження впливу ризиків зовнішнього середовища. Розрахований економічний ефект у розмірі 0,5 млн грн, показник рентабельності інвестицій 71,4 % та строк окупності близько семи місяців свідчать про економічну ефективність запропонованих заходів та доцільність їх практичного впровадження на підприємстві.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ

«Яготинський маслозавод» та здійснено оцінювання економічної доцільності їх впровадження.

На основі результатів аналізу, проведеного у другому розділі роботи, встановлено, що подальше підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства потребує вдосконалення системи управління ЗЕД, зокрема в частині цифровізації управлінських процесів, автоматизації контролю зовнішньоекономічних контрактів, підвищення якості інформаційного забезпечення та вдосконалення механізмів управління ризиками.

З метою усунення виявлених недоліків запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Основними з них є впровадження CRM-системи для роботи з іноземними контрагентами, створення системи моніторингу зовнішніх ринків, автоматизація процесу контролю зовнішньоекономічних контрактів, впровадження системи управління ризиками та використання системи ключових показників ефективності для оцінювання діяльності підрозділу ЗЕД.

У процесі дослідження обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня цифровізації системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, покращенню координації між структурними підрозділами підприємства, підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та посиленню контролю за виконанням зовнішньоекономічних операцій.

У ході роботи здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Встановлено, що загальні витрати на їх впровадження становитимуть 700 тис. грн. Основну частину витрат формують придбання та впровадження CRM-системи, інтеграція програмного забезпечення, створення системи моніторингу зовнішніх ринків та навчання персоналу підприємства.

Проведені розрахунки показали, що впровадження запропонованих заходів дозволить отримати прогнозовану річну економію витрат у розмірі 1,2 млн грн за рахунок скорочення часу на обробку зовнішньоекономічних контрактів, підвищення

продуктивності праці персоналу та оптимізації управлінських процесів. Розрахований економічний ефект становить 0,5 млн грн, що підтверджує доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів.

Результати оцінювання економічної ефективності підтвердили високу результативність запропонованих заходів. Показник рентабельності інвестицій (ROI) становить 71,4 %, а строк окупності комплексу заходів дорівнює 0,58 року, або близько семи місяців.

Крім економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечить суттєве покращення функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Яготинський маслозавод». Очікується підвищення рівня автоматизації управлінських процесів, зниження впливу зовнішніх ризиків та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Таким чином, запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю є економічно обґрунтованими та ефективними. Їх реалізація дозволить ПрАТ «Яготинський маслозавод» підвищити ефективність функціонування системи управління ЗЕД, зміцнити конкурентні позиції на міжнародному ринку та створити передумови для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на прикладі ПрАТ «Яготинський маслозавод».

У результаті дослідження теоретичних засад зовнішньоекономічної діяльності встановлено, що в сучасних умовах господарювання вона виступає важливим напрямом розвитку підприємства та забезпечує розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції, залучення інвестицій і зміцнення фінансового стану підприємства. Визначено, що управління зовнішньоекономічною діяльністю являє собою комплексний процес планування, організації, координації, мотивації та контролю міжнародної діяльності підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей його розвитку.

У ході дослідження було проаналізовано діяльність ПрАТ «Яготинський маслозавод» та встановлено, що підприємство є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні, входить до складу групи компаній «Молочний альянс» та здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність. Підприємство має сучасну виробничу базу, широкий асортимент продукції, міжнародні сертифікати якості та досвід роботи на зовнішніх ринках, що створює сприятливі передумови для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Проведений аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю показав, що на підприємстві сформована організаційна структура управління ЗЕД, яка забезпечує реалізацію основних управлінських функцій та координацію міжнародної діяльності. Встановлено, що найбільш ефективно реалізуються функції планування, організації та контролю зовнішньоекономічних операцій. Разом із тим виявлено низку проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем цифровізації окремих управлінських процесів, необхідністю вдосконалення інформаційного забезпечення, автоматизації

контролю зовнішньоекономічних контрактів та підвищення ефективності управління ризиками.

У результаті SWOT-аналізу встановлено, що сильними сторонами системи управління ЗЕД ПрАТ «Яготинський маслозавод» є наявність експортного досвіду, сучасне виробництво, підтримка групи компаній «Молочний альянс» та міжнародна сертифікація продукції. До слабких сторін віднесено недостатню цифровізацію окремих процесів управління, обмежене використання інформаційно-аналітичних систем та залежність від окремих зовнішніх ринків. Серед основних загроз визначено валютні коливання, логістичні ризики, посилення міжнародної конкуренції та нестабільність зовнішнього середовища.

З метою підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення управлінських процесів. Основними з них є впровадження CRM-системи для роботи з іноземними контрагентами, створення системи моніторингу зовнішніх ринків, автоматизація контролю зовнішньоекономічних контрактів, впровадження системи управління ризиками та використання системи ключових показників ефективності для оцінювання діяльності підрозділу ЗЕД.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих заходів. Встановлено, що загальні витрати на впровадження комплексу заходів становитимуть 700 тис. грн. При цьому прогнозована річна економія витрат становить 1,2 млн грн, а розрахований економічний ефект – 0,5 млн грн. Показник рентабельності інвестицій (ROI) становить 71,4 %, а строк окупності комплексу заходів – 0,58 року, або близько семи місяців, що свідчить про високу ефективність запропонованих управлінських рішень.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ПрАТ «Яготинський маслозавод» для підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю,

покращення якості управлінських рішень, посилення контролю міжнародних операцій та підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

Таким чином, поставлена мета дипломної роботи досягнута, а визначені завдання виконані у повному обсязі. Запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю є економічно обґрунтованими, практично доцільними та можуть бути використані для забезпечення подальшого розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «Яготинський маслозавод» в умовах посилення міжнародної конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

Окремо слід зазначити, що в сучасних умовах цифрової трансформації економіки ефективність системи управління зовнішньоекономічною діяльністю дедалі більше залежить від рівня використання сучасних інформаційних технологій. Автоматизація управлінських процесів, впровадження цифрових інструментів контролю та моніторингу зовнішньоекономічних операцій, а також використання сучасних систем аналітики дозволяють підприємствам підвищувати швидкість прийняття рішень, знижувати рівень операційних ризиків та забезпечувати більш ефективне використання наявних ресурсів. У зв'язку з цим цифровізація системи управління ЗЕД повинна розглядатися як один із пріоритетних напрямів розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Крім того, результати проведеного дослідження підтвердили важливість комплексного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Підвищення ефективності міжнародної діяльності залежить не лише від результатів експортних операцій, але й від якості організації внутрішніх управлінських процесів, рівня координації структурних підрозділів, ефективності системи управління ризиками та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому удосконалення системи управління ЗЕД є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).
2. Офіційний сайт ПрАТ «Яготинський маслозавод». URL: <https://yagotynske.com> (дата звернення: 20.05.2026).
3. Офіційний сайт Групи компаній «Молочний альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua> (дата звернення: 20.05.2026).
4. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник / за ред. І. І. Дахна. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 472 с.
5. Дахно І. І. Міжнародна економіка : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 368 с.
6. Міжнародні економічні відносини : підручник / за ред. А. П. Голікова. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 560 с.
7. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навч. посіб. / за ред. Т. М. Мельник. Київ : КНЕУ, 2020. 412 с.
8. Фінансова звітність ПрАТ «Яготинський маслозавод» за 2021–2025 рр.
9. Статистичний щорічник України 2025. Київ : Державна служба статистики України, 2025.
10. Експорт та імпорт товарів України у 2025 році : статистичний збірник. Київ : Держстат України, 2026.
11. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підручник. Київ : КНТЕУ, 2019. 604 с.
12. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 612 с.
13. Річний звіт ГК «Молочний альянс» за 2025 рік.
14. ISO 22000:2018 Food Safety Management Systems. Geneva : ISO, 2018.

15. Офіційний сайт European Commission. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 20.05.2026).
16. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 20.05.2026).
17. Міжнародна логістика : навч. посіб. / за ред. Є. В. Крикавського. Львів : Львівська політехніка, 2021. 376 с.
18. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів : Львівська політехніка, 2020. 848 с.
19. Porter M. Competitive Advantage. New York : Free Press, 2008. 592 p.
20. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. 832 p.
21. International Trade Centre. Trade Map Database. URL: <https://www.trademap.org> (дата звернення: 20.05.2026).
22. World Trade Organization. Official website. URL: <https://www.wto.org> (дата звернення: 20.05.2026).
23. OECD Trade Statistics. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 20.05.2026).
24. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).
25. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).
26. European Dairy Association. Official website. URL: <https://eda.euromilk.org> (дата звернення: 20.05.2026).
27. FAO Statistics Database. URL: <https://www.fao.org/faostat> (дата звернення: 20.05.2026).
28. Мельник Т. М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 418 с.

29. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 20.05.2026).

30. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Притула Н. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. 6-те вид., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 792 с.

31. Кириченко О. А., Кудря І. В. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 518 с.

32. Daft R. L. Management. 14th ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 800 p.

33. Griffin R. W. Management. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 576 p.