

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Навчально-науковий інститут права та сучасних технологій

---

кафедра смарт-економіки

---

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

Виконав: студент групи МгКЕМБ-23

Шубін Денис Анатолійович

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Пузирьова Поліна Володимирівна

Рецензент:

д.е.н., проф., Хаустова Є. Б.

Київ 2024

---

Навчально-науковий інститут права та сучасних технологій

---

Кафедра смарт-економіки

---

Спеціальність 051 «Економіка»

---

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

---

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
смарт-економіки \_\_\_\_\_ Анна ОЛЕШКО

“16” вересня 2024 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шубіну Денису Анатолійовичу

---

1. Тема кваліфікаційної роботи «Удосконалення організації експортно-імпорتنих операцій на підприємстві»

науковий керівник роботи Пузирьова Поліна Володимирівна, д.е.н., професор  
затверджені наказом КНУТД від 03.09.2024 року № 188-уч.

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: фінансова звітність; планові документи; контрактна документація; статистичні дані та аналітичні звіти; законодавчі та нормативні акти; інформація про постачальників; маркетингові дослідження; прогнози щодо коливання валютних курсів; інформаційні платформи та інтернет-ресурси.

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати)  
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства. Розділ 2. Дослідження організації експортно-імпорتنих операцій підприємства ТОВ «Київгума». Розділ 3. Напрями удосконалення організації експортно-імпорتنих операцій ТОВ «Київгума»

4. Дата видачі завдання 16 вересня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проєкту)	Орієнтовний терміни виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	23.09.2024	
2	Розділ 1. Теоретичні засади організації експортно-імпортних операцій підприємства	30.09.2024	
3	Розділ 2. Дослідження організації експортно-імпортних операцій підприємства ТОВ «Київгума»	13.10.2024	
4	Розділ 3. Напрями удосконалення організації експортно-імпортних операцій ТОВ «Київгума»	20.10.2024	
5	Висновки	25.10.2024	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.10.2024	
7	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) науковому керівнику для відгуку	30.10.2024	
8	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) для рецензування (за 14 днів до захисту)	06.11.2024	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи (проєкту) на наявність ознак плагіату та текстових співпадінь (за 10 днів до захисту)	17.11.2024	
10	Подання кваліфікаційної роботи (проєкту) на завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	20.11.2024	

З завданням ознайомлений:

Студент

\_\_\_\_\_

Денис ШУБІН

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_

Поліна ПУЗИРЬОВА

## АНОТАЦІЯ

Шубін Д. А. Удосконалення організації експортно-імпортних операцій на підприємстві – рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Робота присвячена дослідженню шляхів удосконалення організації експортно-імпортних операцій на підприємстві. В роботі досліджено сутність організації експортно-імпортних операцій підприємства та їх особливостей в період воєнного стану. Надана характеристика підходам щодо оцінювання ефективності експортно-імпортних операцій підприємства. Досліджено загальну характеристику діяльності ТОВ «Київгума». Проведено оцінку зовнішньоекономічної діяльності та експортно-імпортних операцій ТОВ «Київгума». Проаналізовано чинники впливу на експортно-імпортну діяльність ТОВ «Київгума». Визначено основні шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Київгума». Проведено економічне обґрунтування доцільності реалізації стратегії імпорту натурального каучуку. Запропоновано стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в контексті забезпечення економічної безпеки ТОВ «Київгума».

Ключові слова: експортно-імпортні операції, експорт, імпорт, підприємство, зовнішньоекономічна діяльність, чинники впливу, економічне обґрунтування, стратегії, натуральний каучук, стратегічні орієнтири, економічна безпека.

## ANNOTATION

Shubin D. A. Improving the organization of export-import operations at the enterprise – manuscript.

Qualification work in the speciality 051 «Economics». Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2024.

The research is devoted to the study of ways to improve the organization of export-import operations at the enterprise. The essence of the organization of export-import operations of the enterprise and their features during the period of martial law is investigated. Approaches to assessing the efficiency of export-import operations of an enterprise are characterized. The general characteristics of Kievguma LLC activities are studied. The foreign economic activity and export-import operations of Kievguma LLC are evaluated. The factors influencing the export-import activity of Kievguma LLC are analyzed. The main ways to improve the foreign economic activity of Kievguma LLC are determined. The economic substantiation of the feasibility of implementing the strategy of natural rubber imports is carried out. The strategic guidelines for improving the efficiency of export-import operations in the context of ensuring the economic security of Kievguma LLC are proposed.

Keywords: export-import operations, export, import, enterprise, foreign economic activity, factors of influence, economic justification, strategies, natural rubber, strategic guidelines, economic security.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Загальноекономічна сутність організації експортно-імпортних операцій підприємства.....	9
1.2. Особливості організації експортно-імпортних операцій в період воєнного стану .....	19
1.3. Підходи до оцінювання ефективності експортно-імпортних операцій підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КИЇВГУМА».....	35
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Київгума».....	35
2.2. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності та експортно-імпортних операцій ТОВ «Київгума».....	43
2.3. Аналіз чинників впливу на експортно-імпортну діяльність ТОВ «Київгума».....	54
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «КИЇВГУМА».....	62
3.1. Основні шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Київгума».....	62
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації стратегії імпорту натурального каучуку .....	71
3.3. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в контексті забезпечення економічної безпеки ТОВ «Київгума».....	76
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	111

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобальної конкуренції та нестабільності міжнародних ринків підприємства мають потребу в сучасних методах управління експортно-імпортними операціями, які враховують інтеграцію цифрових технологій, аналітичні інструменти для прийняття рішень і новітні моделі логістики та міжнародних розрахунків, що дозволить підприємствам адаптуватися до швидкоплинних умов ринку та забезпечити стабільне зростання в довгостроковій перспективі.

На сьогодні підприємства стикаються з жорсткою міжнародною конкуренцією, зростаючими вимогами до якості продукції, необхідністю швидкого реагування на зміни ринкових умов та посиленням регуляторних вимог на зовнішніх ринках. Ефективне управління експортно-імпортними операціями забезпечує конкурентоспроможність підприємству, відкриває нові для нього можливості щодо розширення ринків збуту, доступу до більш дешевших та більш якісних ресурсів і технологій.

Вдосконалення експортно-імпортової діяльності є важливим у зв'язку з необхідністю оптимізації логістики та зменшення витрат. Завдяки ефективнішому управлінню постачанням і збутом підприємства можуть мінімізувати логістичні витрати, уникнути затримок, зменшити митні збори, досягти більшої рентабельності та знизити собівартість продукції, що є важливим чинником успішної діяльності на міжнародних ринках.

Дослідженням організації експортно-імпортних операцій на підприємствах займалися як українські, так і зарубіжні науковці, пропонуючи різноманітні підходи до вдосконалення управління, логістики, оцінювання ефективності та мінімізації ризиків: Бланк І. О., Літвінова О. М., Поручник А. М., Філіпенко А. С., Кредісов А. І., Єрмошенко М. М., Портер М., Даннінг Дж., Котлер Ф., Кругман П., Торрес Л., Баклі П. та ін. Проте, не досить повною мірою досліджено питання різних підходів до вдосконалення експортно-імпортової діяльності на підприємствах, що допоможе їм покращити свою

організацію, оптимізувати витрати та знизити ризики у зовнішньоекономічній діяльності.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення основних напрямів удосконалення організації експортно-імпортних операцій на підприємстві в контексті сучасного стану економіки. Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступних завдань:

- визначення сутності організації експортно-імпортних операцій підприємства;
- дослідження особливостей організації експортно-імпортних операцій в період воєнного стану;
- характеристика підходів до оцінювання ефективності експортно-імпортних операцій підприємства;
- дослідження загальної характеристики діяльності ТОВ «Київгума»;
- оцінка зовнішньоекономічної діяльності та експортно-імпортних операцій ТОВ «Київгума»;
- аналіз чинників впливу на експортно-імпорту діяльність ТОВ «Київгума»;
- визначення основних шляхів вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Київгума»;
- проведення економічного обґрунтування доцільності реалізації стратегії імпорту натурального каучуку;
- рекомендація стратегічних орієнтирів підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в контексті забезпечення економічної безпеки ТОВ «Київгума».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Київгума» в контексті експортно-імпортних операцій.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-практичні, наукові та методичні положення щодо зовнішньоекономічної діяльності та ефективності експортно-імпортних операцій ТОВ «Київгума».

Методи дослідження. При дослідженні організації експортно-імпорتنих операцій на підприємстві було використано різні наукові методи: метод аналізу та синтезу; статистичний метод; метод SWOT-аналізу; метод експертних оцінок; метод економічного порівняння; системний підхід; факторний аналіз; метод прогнозування. Дані методи дозволили отримати комплексне уявлення про ефективність експортно-імпорتنі діяльності, виявити сильні та слабкі сторони підприємства і оптимізувати його діяльність, а також допомогли обґрунтувати управлінські рішення, підвищити рентабельність та зміцнити позиції підприємства на міжнародному ринку.

Інформаційна база дослідження при аналізі організації експортно-імпорتنих операцій на підприємстві формується з різноманітних внутрішніх та зовнішніх джерел, які допомагають отримати повну картину процесів, витрат та ефективності цих операцій: фінансова звітність; планові документи; контрактна документація; статистичні дані та аналітичні звіти; законодавчі та нормативні акти; інформація про постачальників; маркетингові дослідження; прогнози щодо коливання валютних курсів; інформаційні платформи та інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів:

вперше:

– визначено особливості експортно-імпорتنих операцій та їх роль у розвитку і забезпеченні економічної безпеки підприємства, що дозволило узагальнити типи стратегічної політики щодо підвищення ефективності експортно-імпорتنих операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні стратегічних орієнтирів підвищення ефективності експортно-імпорتنих операцій через розвиток логістичних відносин, впровадження практики страхування валютних ризиків, удосконалення схем поставок продукції, налагодження безперервного транспортного забезпечення в діяльності підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати



кваліфікаційної роботи обговорювалися на: Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми» (м. Полтава, 28 березня 2024 року).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано одні тези доповідей та одна стаття. Загальний обсяг публікацій складає 1,0 друк. арк.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (який налічує 144 найменувань) і додатків. Загальний обсяг роботи становить 115 сторінок машинописного тексту, містить 26 таблиць та 9 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Загальноекономічна сутність організації експортно-імпортних операцій підприємства

В сучасних ринкових умовах ефективна господарська діяльність підприємства набуває надзвичайно великого значення, адже стає вирішальною передумовою його подальшого функціонування. Для подолання наявних негативних тенденцій на внутрішньому ринку України підприємство має адаптуватися до реального стану та виходити на зовнішні ринки, здійснюючи експортно-імпортні операції. Зовнішньоекономічна діяльність завжди була й залишається важливою складовою господарської діяльності підприємства, незважаючи на зміни в економічній кон'юнктурі та правовому середовищі.

Експортно-імпортні операції підприємства є складовою зовнішньоторгових операцій та найбільш поширені в міжнародній торгівлі. Ефективне здійснення експортно-імпортних операцій забезпечує стабільний економічний стан і подальший розвиток господарської діяльності підприємства.

Зовнішньоторговельні операції становлять переважну частину всіх міжнародних комерційних операцій. У міжнародній комерційній практиці експортно-імпортні операції займають досить важливу нішу. Експортно-імпортні операції вважаються здійсненими, якщо товар після виконання певних формальностей та процедур, про які подані відомості для статистичного обліку, пропустили через митний кордон країни-контрагента [1; 2; 3].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства представляє собою передусім здійснення експортно-імпортних операцій. Тому слід чітко визначити наступні положення:

- експорт – вивезення товару або капіталу за кордон самостійно або із

залученням послуг незалежних маркетингових посередників;

– імпорт - завезення з-за кордону на комерційній основі товарів, призначених для споживання, капіталів, а також операцій (послуг) матеріального характеру, що здійснюються іноземними виробничими організаціями;

– реекспорт – вивезення з країни імпортованих товарів як у незмінному вигляді, так і після деякої обробки (сортування, очищення, перепакування тощо);

– реімпорт – зворотнє завезення з-за кордону вітчизняних товарів (непроданих, забракованих), що не піддавалися там переробці;

– транзит – перевезення вантажів, вагонів, поїздів або пасажирів через проміжну станцію, дорогу, район між різними державами [4; 5; 6; 7; 8].

Таким чином, в сучасній економіці зовнішньоекономічна діяльність є важливим елементом господарювання економічних одиниць. При здійсненні даної діяльності необхідні правильна організація, планування діяльності, чітко поставлені цілі ЗЕД, визначення напрямків їх досягнення.

В умовах зростаючої конкуренції (особливо на зовнішніх ринках) великого значення набуває управління як підприємством загалом, так і експортно-імпортованими операціями зокрема. Це перш за все є побудовою системи електронного бізнесу з контролем матеріальних та фінансових ресурсів, їх змін та руху. Успішне управління організацією та здійснення експортно-імпортованих операцій залежать від чіткої структури управління.

Експортно-імпортована політика підприємства нерозривно пов'язана з широким спектром регулюючих управлінських заходів. Диверсифікація збуту за допомогою експорту є засобом гарантування стабільності на зовнішньому ринку, оскільки експортно-імпортована діяльність впливає на стабільність ефективного розвитку господарської діяльності підприємства загалом [9; 10; 11; 12; 13].

Ефективність управління експортно-імпортованими операціями залежить від виробничо-господарської діяльності та підприємства загалом. Так, ефективність управління експортними операціями залежить від кваліфікації управлінського персоналу, вибраної керівництвом маркетингової політики, діяльності в пошуку ринків збуту, якості продукції, ціноутворення, витрат на управління

експортними операціями та їх здійснення. Ефективність експортних операцій залежить від правильності вибору постачальників, якості сировини, яка надходить з-за кордону, ефективності роботи працівників, які відповідають за проходження митного контролю, використання транспортних послуг тощо.

На зовнішньоекономічну діяльність підприємства впливає чимало чинників мікро- та макросередовища. Діяльність підприємства на зовнішньому ринку залежить від рівня ризиків, які обумовлені соціально-культурними, економічними, політичними відмінностями країн, вищим рівнем конкуренції та рівнем витрат.

Таким чином, оцінка фінансових результатів ефективного управління експортно-імпортою діяльності, ефективна економічна діяльність є важливими елементами виробничо-господарської діяльності підприємства, дієвим засобом виявлення внутрішньогосподарських резервів та стабільної діяльності підприємства [14; 15; 16; 17].

Отже, експортно-імпортою операції підприємства охоплюють широкий спектр дій та процесів, пов'язаних з продажем товарів або послуг за межами своєї країни (експорт) та купівлею іноземних товарів або послуг (імпорт) для подальшого використання чи продажу. Основні елементи експортно-імпортою операцій включають (табл. 1.1) [18; 19; 20]:

Таблиця 1.1

#### Основні елементи експортно-імпортою операцій

Етап	Функції	Опис
1	2	3
Планування експортно-імпортою операцій	Аналіз ринку	Передбачає вивчення попиту та пропозиції на зарубіжних ринках, обсяги конкурентів, вимоги споживачів і норм регулювання.
	Вибір продукції та ринків	Визначення асортименту, який підприємство буде постачати або імпортувати, а також вибір цільових ринків.
	Формування стратегії виходу на ринок	Включає вибір оптимальних каналів збуту та методів ведення бізнесу, таких як пряма або непряма торгівля, створення спільних підприємств, контрактного виробництва тощо.

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
Дослідження нормативно-правового середовища	Митне регулювання	Правила та вимоги для імпортно-експортних операцій, митні тарифи, ліцензії, квоти та сертифікаційні документи.
	Оподаткування	Податкові ставки для імпорту та експорту, ПДВ, мита.
	Експортно-імпортні ліцензії	Деякі товари можуть вимагати спеціальних дозволів від державних органів для перетину кордонів.
Фінансове забезпечення операцій	Ціноутворення	Формування ціни з урахуванням усіх витрат, таких як мита, транспортування, страхування тощо.
	Кредитування	Залучення фінансування для забезпечення експортно-імпоротної діяльності, зокрема кредитів для поповнення оборотних коштів чи фінансування великих контрактів
	Міжнародні розрахунки	Вибір методу оплати (акредитиви, інкасо, авансовий платіж тощо) для зниження ризиків невиконання умов договору.
Транспортування та логістика	Вибір транспортних засобів	Залежить від виду продукції, відстані, термінів доставки, та бюджету. Зазвичай використовують морські, авіаційні, залізничні або автомобільні перевезення.
	Митне оформлення	Включає обробку документів, сплату митних платежів, проходження контролю.
	Зберігання та страхування	Гарантування збереження товару впродовж транспортування, покриття ризиків пошкодження або втрати товару через страхові поліси.
Маркетинг та збут	Маркетингова стратегія	Адаптація продукту та рекламної стратегії до вимог та культури цільового ринку.
	Вибір каналів збуту	Використання дистриб'юторів, торговельних агентів або відкриття власних представництв.
	Підтримка післяпродажного обслуговування	Забезпечення технічної підтримки, гарантійного обслуговування, які важливі для встановлення та підтримання довготривалих відносин з клієнтами
Документообіг та звітність	Товаросупровідна документація	Накладні, рахунки-фактури, пакувальні листи, сертифікати походження та інші документи, необхідні для митного оформлення та доставки.
	Фінансова звітність	Ведення обліку валютних операцій, звітність про витрати та доходи, пов'язані з експортом та імпортом.

Закінчення табл. 1.1

1	2	3
Управління ризиками	Політичні та економічні ризики	Коливання валютних курсів, політична нестабільність у країнах-партнерах, торгові війни тощо.
	Комерційні ризики	Пов'язані з несвоєчасною оплатою чи банкрутством контрагента.
	Транспортні ризики	Пошкодження чи втрата вантажу, затримки в доставці.

Для підприємства експортно-імпорتنі операції можуть приносити такі вигоди, як диверсифікація ринків збуту, залучення нових клієнтів, оптимізація витрат, завдяки доступу до дешевших чи унікальних ресурсів. Однак ця діяльність також потребує глибоких знань ринку, ретельного фінансового планування та управління ризиками, щоб уникнути можливих втрат та забезпечити стійке зростання.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства потребує вдосконалення всього господарського механізму з метою стимулювання експортно-імпорتنих операцій, підтримки конкурентоспроможності підприємства. Невід'ємною складовою вищевказаного механізму є організаційно-економічний механізм. Елементи цього механізму подані на рис.1.1 [22; 23; 25; 26].

Як видно з рис.1.1, формування структури організаційно-економічного механізму господарської діяльності підприємства передбачає такі кроки, як:

- визначення об'єкта й формування мети управління, зокрема зовнішньоекономічної діяльності;
- формування стратегії, тобто організаційних форм та економічних методів управління;
- необхідні ресурси управління для досягнення мети;
- уточнення вибору робочого механізму через пошук зовнішніх конкурентних можливостей;
- господарська діяльність, тобто раціональне використання ресурсів завдяки реалізації потенціалу конкурентоспроможності;

- організація виробничих відносин;
- формування партнерських та соціальних відносин.

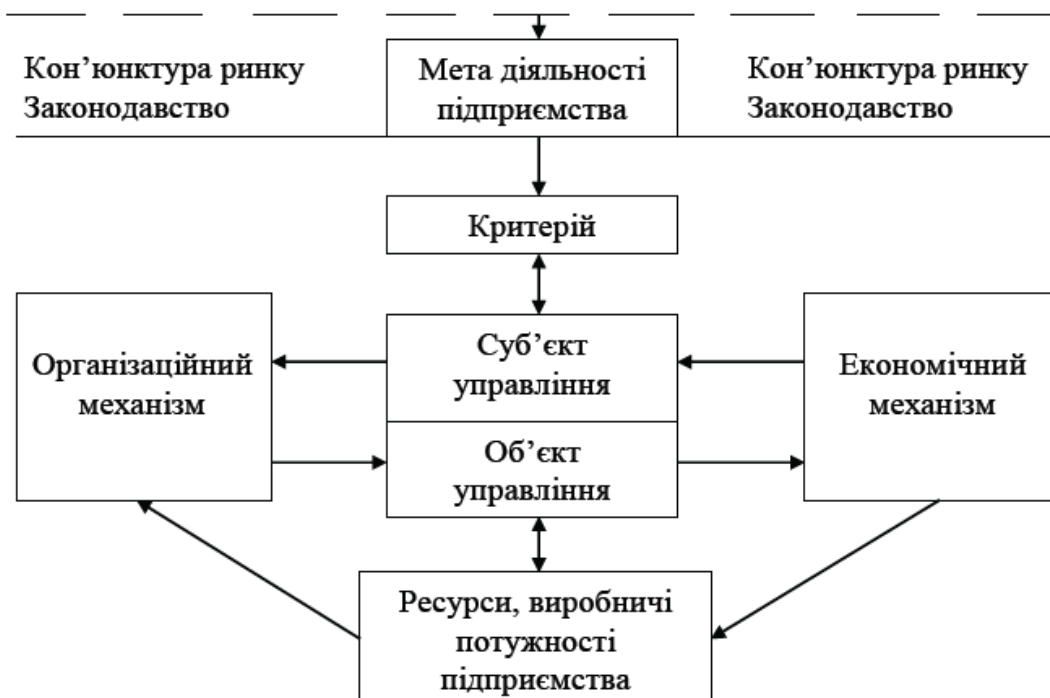


Рис.1.1. Організаційно-економічний механізм господарської діяльності підприємства

Розгляд організаційно-економічного механізму господарської діяльності підприємства вказує на його принципи формування для ефективності здійснення експортно-імпоротної діяльності (табл. 1.2) [27; 28; 29; 30].

Таблиця 1.2

#### Принципи здійснення ефективної експортно-імпоротної діяльності

Принципи	Характеристика
1	2
Раціональність	Означає оптимізацію ресурсів та зусиль, спрямованих на досягнення найкращих результатів. Планування операцій з урахуванням витрат, рентабельності та попиту.
Законність	Дотримання всіх міжнародних та внутрішніх нормативно-правових актів, митних процедур, ліцензійних вимог та правил експортного контролю.
Ефективність	Забезпечення високої економічної віддачі від експортно-імпорتنних операцій шляхом мінімізації витрат та максимізації доходів, досягнення запланованих показників.

## Продовження табл. 1.2

1	2
Гнучкість	Можливість швидкого реагування на зміни ринкових умов, політичної та економічної ситуації, регулювання стратегій відповідно до потреб ринку.
Безперервність	Постійний аналіз і контроль за експортно-імпортною діяльністю з метою поліпшення процесів, пошуку нових партнерів, ринків збуту та оптимальних рішень.
Точність і достовірність	Забезпечення надійності та точності інформації про ринок, партнерів, обсяги постачань та розрахунки. Відсутність помилок у документації та звітності.
Партнерство	Встановлення взаємовигідних та довготривалих відносин з іноземними партнерами, постачальниками та споживачами. Побудова довіри та забезпечення якісного обслуговування.
Ризик-менеджмент	Аналіз та мінімізація ризиків, пов'язаних з ринковими коливаннями, політичними обставинами, валютними змінами, комерційними угодами та логістикою.
Інноваційність	Впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів, використання цифрових інструментів для підвищення ефективності, відстеження та контролю процесів.
Орієнтація на клієнта	Враховання потреб та вимог клієнтів, створення умов для задоволення їх очікувань та формування лояльності до підприємства через сервіс та якість продуктів.

Ключові принципи є основою для забезпечення стабільної та прибуткової діяльності підприємства на міжнародних ринках, які допомагають не лише оптимізувати ресурси, але й мінімізувати ризики та збільшити конкурентоспроможність.

Принципи експортно-імпортової діяльності є частиною загальних принципів формування ефективної зовнішньоекономічної діяльності (табл. 1.3) [31; 32; 33; 43; 44; 45]:

Таблиця 1.3

## Принципи формування ефективної зовнішньоекономічної діяльності

Принципи	Характеристика
1	2
Наукова обґрунтованість	Використання аналітичних методів, дослідження ринків, прогнозування та планування для прийняття обґрунтованих рішень у зовнішньоекономічній діяльності.
Економічна доцільність	Здійснення операцій з урахуванням їх рентабельності, визначення найбільш вигідних ринків та продуктів для експорту або імпорту.



## Продовження табл. 1.3

1	2
Законність та дотримання норм	Дотримання міжнародних договорів, національних і митних правил, ліцензійних вимог та стандартів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність.
Прозорість	Ведення діяльності з відкритою та зрозумілою звітністю, чіткими контрактами, забезпечення прозорих умов співпраці для партнерів та регуляторних органів.
Конкурентоспроможність	Підвищення якості продукції та послуг, інноваційність та оптимізація витрат для забезпечення конкурентних переваг на міжнародному ринку.
Гнучкість та адаптивність	Швидке реагування на зміни зовнішніх умов (курсів коливання, зміни в попиті та регулюванні), адаптація стратегій під нові умови ринку.
Партнерство та довготривалість	Побудова взаємовигідних відносин з партнерами на основі довіри, створення умов для довготривалого співробітництва та спільного розвитку.
Ризик-менеджмент	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних з валютними коливаннями, правовими змінами, політичними чинниками та фінансовою нестабільністю.
Ефективність використання ресурсів	Розумне управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами для досягнення максимальної вигоди при мінімальних затратах.
Екологічна відповідальність	Врахування екологічних норм та принципів сталого розвитку при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, зниження впливу на навколишнє середовище.

Дані принципи формують основу для успішної та стабільної зовнішньоекономічної діяльності, дозволяючи підприємству підвищувати свою конкурентоспроможність та знижувати ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю.

Функції та завдання підприємства щодо здійснення експортно-імпортних операцій визначаються особливостями об'єкта управління та його цілями (табл.1.4) [46; 47; 48; 49; 50; 51]. Визначені функції та завдання спрямовані на забезпечення ефективної роботи підприємства в умовах міжнародної торгівлі, підвищення конкурентоспроможності та мінімізацію ризиків у зовнішньоекономічній діяльності.

Експортно-імпортні операції є діяльністю, що, з одного боку, надає підприємству низку об'єктивних переваг, а з іншого боку, спричиняє виникнення

додаткових витрат і складнощів. Економічні ж зрушення на підприємстві можуть відбутися лише після організаційних перетворень в управлінні господарською діяльністю.

Таблиця 1.4

Функції та завдання підприємства щодо здійснення експортно-імпортних операцій

Функції	Завдання
Аналіз та планування	Дослідження міжнародних ринків та аналіз попиту на продукцію. Планування обсягів і напрямків експорту/імпорту. Визначення рентабельності операцій.
Організація логістики	Вибір транспортних засобів і маршрутів доставки. Координація складських операцій. Забезпечення страхування вантажів та мінімізації логістичних ризиків
Управління фінансами	Оцінка витрат на експортно-імпортні операції. Оптимізація фінансових ресурсів і залучення зовнішнього фінансування. Забезпечення своєчасних розрахунків.
Юридичний супровід	Дотримання митного та податкового законодавства. Оформлення ліцензій, сертифікатів і дозволів. Забезпечення відповідності міжнародним стандартам.
Маркетинг та просування	Розробка стратегії виходу на міжнародний ринок. Рекламна підтримка продуктів на зовнішніх ринках. Встановлення контактів з потенційними партнерами.
Ризик-менеджмент	Ідентифікація та оцінка ризиків (курсівих, політичних, комерційних). Впровадження заходів з мінімізації ризиків. Страхування від можливих фінансових втрат.
Контроль та звітність	Відстеження ефективності експортно-імпортних операцій. Ведення звітності за міжнародними стандартами. Моніторинг виконання договірних зобов'язань.
Підтримка післяпродажного обслуговування	Забезпечення технічної підтримки для експортних товарів. Виконання гарантійних зобов'язань. Налагодження зворотного зв'язку з клієнтами.
Інновації та розвиток	Впровадження нових технологій в експортно-імпортних процесах. Розробка нових продуктів з орієнтацією на зовнішні ринки. Оптимізація внутрішніх процесів.

Для здійснення ефективних експортно-імпортних операцій підприємства великого значення сьогодні набувають формування й розвиток нових зв'язків, побудованих на використанні прогресивних технологій та технічних рішень, підвищення конкурентоспроможності продукції на експорт з метою збереження традиційних ринків збуту.

Проблема вибору і формування здійснення ефективних експортно-імпортних операцій підприємства багатогранна, витoki її вирішення лежать у засадах державної зовнішньоекономічної політики, зокрема політики підтримки та стимулювання експорту, яка б передбачала активне й чітке застосування найважливіших економічних, правових та адміністративних важелів, спрямованих на пріоритетний розвиток зовнішньоекономічної сфери. Формування досконалої стратегії здійснення ефективної експортно-імпортової діяльності підприємства дає змогу уникнути багатьох організаційних труднощів, змінити експортні можливості підприємства відповідно до ситуації на зовнішньому ринку, підвищити конкурентоспроможність основної продукції експорту [52; 53; 54; 55; 56].

Таким чином, головною умовою здійснення експортно-імпортних операцій є їх ефективність. Розрахунок економічної ефективності проводиться шляхом зіставлення досягнутого економічного результату з витратами ресурсів для отримання цього ефекту. Економічні результати та витрати ресурсів мають критерій ефективності, тобто для підприємства основною мірою ефективності є прибуток.

Для ефективного здійснення експортно-імпортних операцій підприємства необхідне пристосування їхньої господарської діяльності як до зовнішнього середовища, так і до вдосконалення структури управління ним. Отже, форми й методи за такої діяльності не можуть залишатися незмінними, вони повинні обов'язково пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі.

## 1.2. Особливості організації експортно-імпортних операцій в період воєнного стану

Війна Росії проти України зумовила різку необхідність у тому, аби спростити митне оформлення різних груп товарів, вкрай необхідних як для забезпечення ЗСУ і ТрО додатковим захисним та військовим спорядженням, так і для забезпечення цивільних їжею, ліками та іншою гуманітарною допомогою.

Уряд України запровадив низку нових норм, направлених на досягнення цієї мети, на які варто звернути увагу суб'єктам господарювання [34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42].

По-перше, постановою КМУ від 18 березня 2022 р. № 314 «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» передбачено спрощення ведення господарської діяльності шляхом зменшення кількості необхідних дозвільних документів у період воєнного стану. Це актуально саме для новостворених підприємств.

Замість окремих дозвільних документів суб'єкти господарювання отримали можливість подавати декларацію про провадження господарської діяльності або до Міністерства економіки України, або Міністерства внутрішніх справ України (в залежності від виду господарської діяльності). Однак таке спрощення не стосується зовнішньоекономічної діяльності (у тому числі новостворених підприємств), у випадку здійснення якої необхідно отримувати відповідні ліцензії для окремих її видів, як приклад, експорт певних категорій товарів.

Основним документом, який врегульовує види товарів, які підлягають ліцензуванню та квотуванню під час здійснення ЗЕД під час воєнного стану, є постанова КМУ від 29 грудня 2021 р. № 1424 «Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік» (далі - Постанова КМУ 1424).

Введення воєнного стану в Україні вплинуло передусім на ліцензування та квотування саме експорту товарів. Парламент вже декілька разів змінював

перелік товарів, експорт яких підлягає ліцензуванню та/або квотуванню.

Так, відповідно до останньої редакції змін до Постанови КМУ 1424 квотуванню / ліцензуванню підлягають наступні товари (табл. 1.5):

Таблиця 1.5

Товари, що підлягають квотуванню / ліцензуванню в період воєнного стану

№	Товар	Квота	Ліцензія
1	Жито. Овес. Гречка. Просо. Цукор. Сіль, придатна для споживання людьми. Добрива мінеральні або хімічні, фосфорні. Добрива мінеральні або хімічні, калійні. Добрива мінеральні або хімічні із вмістом двох чи трьох поживних елементів: азоту, фосфору та калію; інші добрива; товари цієї групи у таблетках чи аналогічних формах або в упаковках масою бруutto не більш як 10 кг.	0 (Фактично експорт заборонено)	Потрібна
2	Добрива мінеральні або хімічні, азотні.	210 000 тон	Потрібна
3	Пшениця і суміш пшениці та жита (меслин). М'ясо курей свійських. Яйця кур свійських. Велика рогата худоба, жива. М'ясо великої рогатої худоби, морожене. М'ясо та їстівні м'ясні субпродукти, солоні або в розсолі, сушені або копчені; їстівне борошно з м'яса або м'ясних субпродуктів: м'ясо великої рогатої худоби.	Відсутня	Потрібна

Для отримання ліцензії на експорт вказаних вище товарів суб'єкту господарювання необхідно звернутися до Міністерства економіки України. Для цього необхідно подати в електронному вигляді заявку на видачу ліцензії, лист-звернення щодо отримання ліцензії та копії документа, що підтверджує експортну операцію (наприклад, зовнішньоекономічний контракт). Варто вказати, що в період воєнного стану отримати таку ліцензію можна швидко (протягом 1-2 днів), більше того - не потрібно відвідувати Міністерство економіки України. Водночас декларування з метою митного оформлення

вказаних товарів в режимі експорту здійснюється у звичайному довоєнному порядку.

Парламент дещо спростив процедуру митного оформлення товарів окремих категорій в режимі імпорту, для інших категорій товарів порядок виконання митних формальностей залишився без змін. Однак, враховуючи оперативність прийняття законодавцем рішень для спрощення митного оформлення товарів, виникла певна неоднозначність під час тлумачення та застосування новоприйнятих норм.

Так, по-перше, постанова КМУ від 9 березня 2022 р. № 236 «Деякі питання митного оформлення окремих товарів, що ввозяться на митну територію України у період дії воєнного стану» (далі - Постанова КМУ 236) начебто запровадила право всіх суб'єктів господарювання обирати спрощений порядок митного оформлення будь-яких товарів, оскільки в п. 1 вказаної Постанови зазначено: «...під час ввезення на митну територію України товарів їх декларування та митне оформлення відповідно до митного режиму імпорту може здійснюватися шляхом подання попередньої митної декларації, яка містить всю необхідну інформацію для випуску товарів, без пред'явлення таких товарів митному органу...».

Однак, з огляду на назву Постанови КМУ 236 та наявність додатку до вказаної Постанови з переліком товарів, щодо імпорту яких суб'єктам господарювання дозволено сплачувати митні платежі з відстрочкою, цілком ймовірно, що законодавець передбачив вказаний спрощений порядок саме для товарів із вищезазначеного переліку.

На користь такого твердження свідчить також те, що законом України від 24.03.2022 № 2142-IX (далі - Закон 2142, який прийнято після Постанови КМУ 236) було внесені зміни до Митного кодексу України (далі - МК України), відповідно до яких в п. 9-11 та п 9-14 розділу XXI МК України передбачено спрощений порядок митного оформлення товарів для платників єдиного податку та суб'єктів господарювання, які здійснюють імпорт товарів, зазначених у пункті 41 підрозділу 5 розділу XX Податкового кодексу України (далі - ПК України),

серед яких бензин, газ, важкі дистиляти та інші нафтопродукти.

Вищезазначені зміни до МК України не мали б сенсу, якби спрощений порядок митного оформлення імпорту (встановлений Постановою КМУ 236) розповсюджувався на всі без виключення товари / транспортні засоби та суб'єктів господарювання.

По-друге, з прийняттям Закону 2142 мала б набути чинності постанова КМУ від 20 березня 2022 року № 330 «Деякі питання здійснення митного контролю та митного оформлення товарів, зокрема транспортних засобів, в умовах воєнного стану» з одночасною втратою чинності Постановою КМУ 236. Постанова КМУ 330 якраз і передбачає спрощення митного оформлення для всіх суб'єктів господарювання, які здійснюють імпорт товарів та транспортних засобів. Однак станом на сьогодні, відповідно до даних офіційного веб-сайту Верховної Ради України, Постанова КМУ 330 не набрала чинності, а Постанова КМУ 236 не втратила чинності. На вказану обставину також звернула увагу й Державна митна служба України (далі - ДМС України) у своєму листі від 06.04.2022 № 08-1/10/7/1720. Таким чином, станом на сьогодні чинною залишається Постанова КМУ 236, яка разом з Законом 2142 та іншими нормативно-правовими актами спрощує митне оформлення лише певної категорії товарів, що імпортуються в Україну, зокрема (табл. 1.6):

Таблиця 1.6

Категорії товарів, що імпортуються в Україну, для яких спрощується митне оформлення на час воєнного стану

№	Категорія товару	Порядок митного оформлення	Нормативно- правовий акт, який врегульовує нововведення
1	2	3	4
1	Благодійна допомога. Підкатегорія 1: Пластини для бронезилетів, переносні радіостанції нецивільного призначення, квадрокоптери нецивільного призначення, тепловізори, біноклі та інші товари згідно додатку 2 до постанови КМУ від 01.03.2022 № 174;	Визнання обох підкатегорій товарів благодійною допомогою здійснюється за декларативним принципом, тобто самостійно особою, яка ввозить товари і декларує їх як гуманітарну допомогу. Не вимагається отримання рішення спеціально уповноваженого державного органу з питань гуманітарної допомоги (Мінсоцполітики України). При цьому кожна із підкатегорій має свої особливості в митному оформленні:	Постанова КМУ від 01.03.2022 № 174. На період дії воєнного стану не застосовуються: (1) Порядок митного оформлення вантажів гуманітарної допомоги, затверджений постановою КМУ від 22 березня 2000 р. № 544;

## Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
	<p>Підкатегорія 2: Інші товари, визнані декларантом благодійною допомогою, зокрема, але не виключно: спеціальні засоби індивідуального захисту (каски, у тому числі компоненти для їх виготовлення, бронежилети, тканини та нитки для виготовлення бронежилетів).</p>	<p>Підкатегорія 1. Для товарів 1-ої підкатегорії передбачено подання митним органам (а) митної декларації за спрощеною формою, наведеною у додатку 1 до Постанови КМУ 174 та (б) гарантійного листа кінцевого користувача за формою згідно з додатком 3 до вищезазначеної постанови КМУ. Кінцевим користувачем може виступати орган військового управління Мініборони України, правоохоронний орган або інше військове формування, створене відповідно до закону.</p> <p>Підкатегорія 2. Митне оформлення товарів 2-ої категорії здійснюється виключно шляхом подання митної декларації за спрощеною формою, наведеною у додатку 1 до постанови КМУ від 01.03.2022 № 174. Гарантійний лист від кінцевих користувачів для даної підкатегорії не потрібен.</p>	<p>(2) Порядок взаємодії центральних і місцевих органів виконавчої влади та Національного банку щодо реалізації Закону України “Про гуманітарну допомогу”, затверджений постановою КМУ від 25 березня 2013 р. № 241.</p>
2	<p>Товари відповідно до Постанови КМУ 236. Лікарські засоби, медичні вироби, м'ясо, риба, овочі, кава, чай, олія, цукор, товари критичного імпорту згідно з постановою КМУ від 24 лютого 2022 р. № 153, товари військового призначення відповідно до постанови КМУ від 20 листопада 2003 р. № 1807 та товари критичного імпорту згідно з постановою КМУ від 24 лютого 2022 р. № 153</p>	<p>Декларування та митне оформлення таких товарів в режимі імпорту може здійснюватися наступним чином: (1) у звичайному порядку шляхом подання митної декларації до митного органу за місцем перетину митного кордону або в будь-якому митному органі в установленому законодавством порядку; (2) у спрощеному порядку шляхом подання попередньої митної декларації, яка містить всю необхідну інформацію для випуску товарів, без пред'явлення таких товарів митному органу (далі - Спрощений порядок). Окрім цього, застосовуючи спрощений порядок, імпортер має право шляхом подання відповідної заяви отримати відстрочення оплати імпортерських митних платежів для певних категорій товарів, визначених у додатку до Постанови КМУ 236.</p>	<p>Постанова КМУ 236.</p>
3	<p>Товари, які імпортують платники 3 групи.</p>	<p>Спрощений порядок можуть застосовувати суб'єкти господарювання, які є платниками єдиного податку першої, другої та третьої групи (за умови застосування ставок 5 % або 2 %).</p>	<p>Закон 2142.</p>
	<p>Товари, зазначені у п. 41 підр. 5 розд. XX ПК України (бензин, газ, важкі дистилати та інші нафтопродукти).</p>	<p>Спрощений порядок можуть застосовувати суб'єкти господарювання - імпортери таких товарів без обмежень в частині системи оподаткування чи організаційно-правової форми.</p>	<p>Закон 2142.</p>
3	<p>Транспортні засоби. Автомобілі, кузови до них, причепа та напівпричепа, мотоцикли, транспортні засоби, призначені для перевезення 10 осіб і більше, транспортні засоби для перевезення вантажів.</p>	<p>Митне оформлення здійснюється у звичайному порядку (порядку, який діяв до введення воєнного стану). Зміни в оподаткування імпорту транспортних засобів зазначені нижче у відповідному розділі.</p>	<p>Закон 2142.</p>



## Закінчення табл. 1.6

1	2	3	4
4	Товари військового та подвійного призначення (відповідно до постанов КМУ від 20.11.2003 № 1807 та від 28.01.2004 № 86, крім товарів, на які поширюється дія Постанови КМУ 174).	Митне оформлення здійснюється у звичайному порядку (порядку, який діяв до введення воєнного стану), окрім випадку декларування певних товарів даної категорії як благодійної допомоги (може використовуватися спрощена митна декларація відповідно до Постанови КМУ 174). Водночас Постановою КМУ 236 законодавець дозволив імпортеру товарів військового призначення отримати відстрочення оплати імпортерських митних платежів	Постанова КМУ 236. Постанова КМУ 174.

Також відбулися зміни в оподаткуванні експортних / імпортерських операцій. Уряд країни також звільнив від оподаткування митними / податковими платежами низку товарів, зокрема (табл. 1.7):

Таблиця 1.7

Товари, що звільнені від оподаткування митними / податковими платежами на час воєнного стану

№	Категорія товару	ПДВ	Акцизний податок	Ввізне мито	Норм.-пр. акт, що врегул. нововведення
1	2	3	4	5	6
1	Прокат плаский з інших легованих сталей, скло безпечне, оптичні прилади для слідкування, апаратура для приймання/передачі голосу, зображення, безпілотні літальні апарати без озброєння, метеостанції, броньовані автомобілі.	Звільнено від сплати ПДВ та ввізного мита за умови, що кінцевим отримувачем таких товарів є правоохоронні органи, Міністерство оборони України, Збройні Сили України та інші військові формування, добровольчі формування територіальних громад. Від сплати акцизного податку було звільнено виключно броньовані автомобілі, так як інші товари не є підакцизними, а відповідно, не оподатковуються акцизним податком.			Закон від 01.04.2022 № 2173-IX
2	Товари, які ввозяться платниками єдиного податку 1, 2 та 3 груп (ставка 5 % або 2%)	Звільнено з 01.04.2022 за умови, що такі товари не мають походження з країни-окупанта/агресора або не ввозяться з території держави-окупанта/агресора та/або окупованої території. Звільнення не розповсюджується на спирт етиловий та інші спиртові дистиляти,	Сплачується	Звільнено за умови ввезення таких товарів для вільного обігу на території України. Звільнення не розповсюджується на спирт етиловий та інші спиртові дистиляти, алкогольні напої, пиво (крім квасу "живого" бродіння), тютюнові вироби, тютюн, промислові замітники тютюну, рідини, що використовуються в електронних сигаретах.	Закон 2142

## Продовження табл. 1.7

1	2	3	4	5	6
		алкогольні напої, пиво (крім квасу "живого" бродіння), тютюнові вироби, тютюн, промислові замітники тютюну, рідини, що використовуються в електронних сигаретах.			
3	Автомобілі легкові, вантажні автомобілі, мотоцикли, причепа / напівпричепа та транспортні засоби для перевезення пасажирів у кількості до 10 осіб.	Звільнено з 01.04.2022 для фізичних осіб (не суб'єктів господарювання) за умови, що такі транспортні засоби не мають походження з країни-окупанта/агресора та/або не ввозяться з території держави-окупанта/агресора та/або окупованої території.			Закон 2142
	Товари оборонного призначення згідно з пунктом 29 частини першої статті 1 Закону України "Про оборонні закупівлі" та складові для її виробництва.	Звільнено на період воєнного стану.	Сплачується (якщо є об'єктом оподаткування).	Звільнено на період воєнного стану.	
	Соціально значущі продукти харчування, лікарські засоби та медичні вироби, на які Кабінетом Міністрів України встановлено фіксовані ціни (постанова КМУ від 22 квітня 2020 р. № 341).	Сплачується (якщо є об'єктом оподаткування)			Закон від 03.03.2022 № 2118-IX
4	Інші товари	Сплачується (якщо є об'єктом оподаткування)			Звільнено на період воєнного стану для підприємств, крім спирту етилового та інших спиртових дистилатів, алкогольних напоїв, пива (крім квасу "живого" бродіння), тютюнових виробів, тютюну, промислових замінників тютюну, рідин, що використовуються в електронних сигаретах. Тобто, звільнення запроваджено лише для підприємств. Таким чином, фізичні особи - підприємці, наприклад ті, які є платниками ЄП за ставкою 3 %, продовжують сплачувати ввізне мито.

Також ввели деякі особливості розрахунків в імпорتنих / експортних операціях. Так, з 05.04.2022 р. НБУ значно скоротив строки розрахунків в експортно-імпорتنих операціях з 365 днів до 90 днів (з 8 червня до 120 днів) (п 14-2 постанови НБУ від 24.02.2022р. № 18). При цьому експортні / імпорتنі операції, щодо яких розрахунки не були завершені до 05.04.2022 р., мають бути завершені у строк до 365 днів з дати їх здійснення.

Зауважимо, що скорочений строк не застосовується (згідно з постановою НБУ від 24.02.2022 № 18):

- якщо вартість товару / роботи / послуги, що підлягає імпорту / експорту не перевищує 400 тис. грн на дату здійснення ЗЕД операції;
- якщо розмір залишку за імпортовані / експортовані товар / роботу / послугу не перевищуватиме 400 тис. грн на дату граничного строку для розрахунків;
- до винятків, встановлених НБУ за поданням КМУ (відповідно до постанови НБУ від 14.05.2019 № 67).

Отже, суб'єктам господарювання варто уважно стежити за змінами, які вносяться до податкового, митного та валютного законодавства, оскільки в період воєнного стану Уряд досить активно змінює, скасовує чинні та впроваджує нові норми з тим, аби оперативно реагувати на виклики, які існують у сфері ЗЕД в Україні під час війни.

### 1.3. Підходи до оцінювання ефективності експортно-імпорتنих операцій підприємства

Оцінювання ефективності експортно-імпорتنих операцій підприємства є важливим для визначення прибутковості та продуктивності його діяльності на зовнішніх ринках. Існує кілька основних підходів до оцінювання ефективності, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах та показниках. Так, основні підходи наведені в табл. 1.8 [57; 58; 59; 60; 61; 62]:

Таблиця 1.8

Основні підходи до оцінювання ефективності експортно-імпортних операцій підприємства

Підхід	Опис	Основні показники даного підходу
1	2	3
Фінансовий	Акцентує увагу на фінансових показниках діяльності, таких як прибутковість, витрати, обсяги продажу та витрати на логістику.	Рентабельність експортних/імпортних операцій: співвідношення чистого прибутку до загального обсягу операцій. Валовий прибуток від зовнішньоекономічної діяльності: різниця між доходами від експорту/імпорту та собівартістю реалізованої продукції. Чистий прибуток: показує фінансовий результат після врахування всіх витрат, зокрема податків і мит. Коефіцієнт рентабельності витрат: оцінює, наскільки ефективно витрачаються кошти на забезпечення експортно-імпортної діяльності.
Операційний	Базується на аналізі продуктивності та ефективності операційних процесів, включаючи швидкість виконання замовлень, вчасність доставки, оптимальність використання ресурсів.	Час виконання експортно-імпортних операцій: відстеження періоду між розміщенням замовлення та доставкою товару. Кількість і частота затримок: аналізує затримки в постачанні через транспортні, митні або інші чинники. Операційна ефективність логістики: вимірює, наскільки ефективно використовуються складські площі, транспорт та інші ресурси. Співвідношення реальних і запланованих витрат: допомагає оцінити економію або перевитрати на операційні витрати.
Маркетинговий	Орієнтований на аналіз ринкової позиції підприємства, його конкурентоспроможності та ефективності маркетингових заходів.	Частка ринку: визначення частки, яку займає підприємство на цільовому ринку в порівнянні з конкурентами. Зростання обсягів продажу на зовнішніх ринках: показує, наскільки успішною є стратегія розширення на зовнішні ринки. Рівень задоволеності клієнтів: включає відгуки та оцінки клієнтів щодо якості продукції та сервісу. Вартість залучення нового клієнта: співвідношення витрат на маркетинг до кількості нових клієнтів.
Економічний	Охоплює макроекономічні чинники та оцінку впливу діяльності підприємства на економіку, а також внутрішню економічну вигоду.	Економічний ефект експортно-імпортних операцій: вимірює економію витрат на закупівлю або виготовлення продукції для імпорту/експорту. Валюта операцій: облік валютних коливань та їх вплив на прибутковість діяльності. Ефект масштабу: чи збільшення обсягу зовнішньоекономічної діяльності веде до зниження витрат. Витрати на інновації: оцінка того, наскільки впровадження нових технологій знижує витрати або покращує ефективність.

## Продовження табл. 1.8

1	2	3
Стратегічний	Акцентує увагу на досягненні стратегічних цілей підприємства, зокрема розширення географії присутності, створення стабільної мережі партнерів, зміцнення конкурентних позицій.	Розширення ринкової присутності: кількість нових ринків або регіонів, освоєних компанією. Кількість і якість партнерських відносин: довготривалість, стабільність і вигідність зв'язків з партнерами. Імідж підприємства: оцінка репутації компанії на міжнародному рівні. Відповідність стратегічним цілям: наскільки результати експортно-імпортової діяльності відповідають загальній стратегії компанії.
Ризик-орієнтований	Включає ідентифікацію, моніторинг та управління ризиками, пов'язаними з експортно-імпортовою діяльністю.	Валютний ризик: потенційний вплив змін валютного курсу на прибуток. Політичний ризик: ризики, пов'язані з політичною ситуацією у країнах-партнерах. Комерційний ризик: оцінка надійності партнерів та мінімізація ризику невиконання договірних зобов'язань. Транспортний ризик: ймовірність втрати або пошкодження вантажу під час перевезення.

Дані підходи можна використовувати як окремо, так і в поєднанні для отримання більш комплексної оцінки ефективності експортно-імпортних операцій підприємства.

Оцінювання ефективності експортно-імпортних операцій підприємства є необхідним процесом, який дозволяє зрозуміти, наскільки успішно здійснюються зовнішньоекономічні операції, і чи відповідають вони стратегічним цілям компанії. Оскільки експортно-імпортна діяльність включає в себе великий обсяг фінансових, матеріальних та людських ресурсів, важливо систематично вимірювати її результати з кількох ключових аспектів [63; 64; 65]:

1. Підвищення фінансової ефективності. Оцінка ефективності допомагає підприємству визначити, чи приносить експортно-імпортна діяльність максимальний фінансовий результат при мінімальних витратах. Через правильне оцінювання можна виявити невігідні напрямки, знизити витрати на транспортування, мита, страхування, а також оптимізувати процеси, що ведуть до зростання прибутковості.

2. Покращення управлінських рішень. Без регулярної оцінки результатів

важко зрозуміти, які стратегії або методи роботи є найбільш результативними. Оцінка ефективності експортно-імпортних операцій дозволяє отримувати точну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що допомагає оптимізувати процеси, коригувати стратегії і адаптувати бізнес до змінних умов зовнішнього середовища.

3. Зниження ризиків. Експортно-імпортні операції завжди пов'язані з певними ризиками – валютними коливаннями, політичними змінами, торговими бар'єрами, змінами у митному регулюванні. Оцінка ефективності допомагає своєчасно виявити й оцінити ці ризики, що дає можливість розробити стратегії для їх мінімізації. Таким чином, підприємство може вчасно реагувати на зміни і захищати себе від непередбачених втрат.

4. Оптимізація ресурсів. Залучення значних ресурсів для експортно-імпортних операцій потребує їх ефективного використання. Оцінка ефективності дозволяє зрозуміти, чи достатньо компанія використовує свої ресурси (фінансові, матеріальні, людські) для досягнення запланованих результатів, що дає можливість оптимізувати витрати та зменшити зайві витрати, покращуючи загальну ефективність бізнесу.

5. Підвищення конкурентоспроможності. Зовнішня торгівля завжди супроводжується високою конкуренцією. Оцінка ефективності допомагає підприємству виявити свої сильні та слабкі сторони в порівнянні з конкурентами, що дає змогу підвищити якість товарів і послуг, поліпшити сервіс, а також створити додаткову вартість для клієнтів, що в кінцевому результаті веде до підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

6. Стратегічний розвиток. Підприємства, які активно займаються експортно-імпортними операціями, повинні постійно коригувати свої стратегії в залежності від змін на зовнішніх ринках. Оцінка ефективності дозволяє зрозуміти, чи відповідають поточні стратегії довгостроковим цілям підприємства, і чи не потрібно змінювати напрямок діяльності, щоб досягнути більшого успіху на міжнародних ринках.

7. Поліпшення взаємовідносин з партнерами. Регулярне оцінювання

дозволяє не лише покращити внутрішні процеси, а й зміцнити відносини з міжнародними партнерами. Якщо експортно-імпортні операції підприємства ефективно організовані, це підвищує довіру до компанії з боку партнерів, а також сприяє розвитку довгострокових і взаємовигідних відносин.

8. Адаптація до змінних умов. Зовнішнє середовище постійно змінюється: політична ситуація, економічні умови, закони і нормативи. Оцінка ефективності допомагає підприємству вчасно адаптуватися до цих змін, зберігаючи стабільність і зростання бізнесу. Завдяки цьому можна уникнути збитків через неправильне планування або невірну реакцію на зовнішні чинники.

Для оцінювання ефективності експортно-імпортних операцій підприємства використовують різноманітні економічні показники, які дозволяють аналізувати прибутковість, рентабельність, економічну ефективність і фінансову стійкість зовнішньоекономічної діяльності. Методика розрахунки для таких показників наведені нижче [66; 67; 68; 69; 70; 71; 72; 73].

1. Прибутковість експортних або імпортних операцій:

$$\Pi = Д - В, \quad (1.1)$$

де:

$\Pi$  – прибуток від експортно-імпортних операцій;

$Д$  – доходи від реалізації товарів або послуг (експортних/імпортних);

$В$  – витрати на здійснення експортно-імпортних операцій (витрати на виробництво, транспортування, митні збори тощо).

2. Рентабельність експортних або імпортних операцій:

$$R = (\Pi / В) \times 100\%, \quad (1.2)$$

де:

$R$  – рентабельність експортно-імпортних операцій, яка показує відсоток

прибутку від витрат.

3. Економічна ефективність експортних операцій:

$$E \text{ експорту} = ((\text{Ц експорт} - \text{Ц внутр}) / \text{Ц внутр}) \times 100\%, \quad (1.3)$$

де:

$E$  експорту – економічна ефективність експорту;

$\text{Ц експорт}$  – ціна реалізації продукції на зовнішньому ринку;

$\text{Ц внутр}$  – ціна реалізації продукції на внутрішньому ринку.

4. Коефіцієнт покриття імпортних витрат експортною виручкою:

$$K \text{ покриття} = V \text{ експорт} / V \text{ імпорт}, \quad (1.4)$$

де:

$K$  покриття – коефіцієнт покриття імпортних витрат експортною виручкою;

$V$  експорт – доходи від експорту;

$V$  імпорт – витрати на імпорт.

5. Чиста рентабельність експортних операцій:

$$R \text{ чиста} = ((\text{П} - V \text{ експортних витрат}) / V \text{ експортних витрат}) \times 100\%, \quad (1.5)$$

де:

$R$  чиста – чиста рентабельність експортних операцій;

$\text{П}$  – прибуток від експортних операцій;

$V$  експортних витрат – витрати, пов'язані з експортом продукції.



6. Коефіцієнт валютної ефективності:

$$K \text{ валютної ефективності} = (V \text{ експорт} / V \text{ імпорт}) \times K \text{ валюти}, \quad (1.6)$$

де:

$K$  валютної ефективності – коефіцієнт ефективності використання валюти;

$V$  експорт – доходи від експорту в національній валюті;

$V$  імпорт – витрати на імпорт в іноземній валюті;

$K$  валюти – курс обміну іноземної валюти на національну.

7. Рівень залежності від імпорту:

$$Z \text{ імпорту} = (V \text{ імпорт} / V \text{ загальні витрати}) \times 100\%, \quad (1.7)$$

де:

$Z$  імпорту – рівень залежності від імпорту;

$V$  імпорт – витрати на імпортні товари;

$V$  загальні витрати – загальні витрати підприємства.

8. Коефіцієнт зростання експортного обороту:

$$\begin{aligned} K \text{ експортного зростання} &= \\ &= (O \text{ експорт поточний} / O \text{ експорт базовий}) \times 100\%, \end{aligned} \quad (1.8)$$

де:

$K$  експортного зростання – коефіцієнт зростання експортного обороту;

$O$  експорт поточний – експортний оборот у поточному періоді;

$O$  експорт базовий – експортний оборот у базовому періоді.

Визначені формули дозволяють оцінити різні аспекти експортно-

імпортних операцій, від прибутковості та рентабельності до валютної ефективності й залежності від імпорту, що є ключовими показниками для прийняття стратегічних рішень підприємством.

Отже, оцінювання ефективності експортно-імпортних операцій є критично важливим для підприємства, оскільки дозволяє забезпечити стабільний фінансовий результат, знизити ризики, покращити внутрішні процеси та підвищити конкурентоспроможність, що дозволяє підприємствам не лише досягти короткострокових цілей, а й розвивати стратегічно важливі напрямки на зовнішніх ринках, підтримуючи стійке зростання та стабільність.

## Висновки до розділу 1

Встановлено, що головною умовою здійснення експортно-імпортних операцій є їх ефективність. Визначено, що розрахунок економічної ефективності проводиться шляхом зіставлення досягнутого економічного результату з витратами ресурсів для отримання цього ефекту. Економічні результати та витрати ресурсів мають критерій ефективності, тобто для підприємства основною мірою ефективності є прибуток.

Визначено, що для ефективного здійснення експортно-імпортних операцій підприємства необхідне пристосування їхньої господарської діяльності як до зовнішнього середовища, так і до вдосконалення структури управління ним. Отже, форми й методи за такої діяльності не можуть залишатися незмінними, вони повинні обов'язково пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі.

Було встановлено, що введення воєнного стану в Україні вплинуло передусім на ліцензування та квотування саме експорту товарів. Парламент вже декілька разів змінював перелік товарів, експорт яких підлягає ліцензуванню та/або квотуванню. Таким чином, станом на сьогодні чинною залишається Постанова КМУ 236, яка разом з Законом 2142 та іншими нормативно-правовими актами спрощує митне оформлення лише певної категорії товарів, що

імпортуються в Україну. Також треба наголосити, що скорочений строк не застосовується (згідно з постановою НБУ від 24.02.2022 № 18): якщо вартість товару / роботи / послуги, що підлягає імпорту / експорту не перевищує 400 тис. грн на дату здійснення ЗЕД операції; якщо розмір залишку за імпортовані / експортовані товар / роботу / послугу не перевищуватиме 400 тис. грн на дату граничного строку для розрахунків; до винятків, встановлених НБУ за поданням КМУ (відповідно до постанови НБУ від 14.05.2019 № 67).

Доведено, що суб'єктам господарювання варто уважно стежити за змінами, які вносяться до податкового, митного та валютного законодавства, оскільки в період воєнного стану Уряд досить активно змінює, скасовує чинні та впроваджує нові норми з тим, аби оперативно реагувати на виклики, які існують у сфері ЗЕД в Україні під час війни.

Визначено, що оцінювання ефективності експортно-імпортних операцій підприємства є необхідним процесом, який дозволяє зрозуміти, наскільки успішно здійснюються зовнішньоекономічні операції, і чи відповідають вони стратегічним цілям компанії. Оскільки експортно-імпортна діяльність включає в себе великий обсяг фінансових, матеріальних та людських ресурсів, важливо систематично вимірювати її результати з кількох ключових аспектів: підвищення фінансової ефективності; покращення управлінських рішень; зниження ризиків; оптимізація ресурсів; підвищення конкурентоспроможності; стратегічний розвиток; поліпшення взаємовідносин з партнерами; адаптація до змінних умов.

Доведено, що оцінювання ефективності експортно-імпортних операцій є критично важливим для підприємства, оскільки дозволяє забезпечити стабільний фінансовий результат, знизити ризики, покращити внутрішні процеси та підвищити конкурентоспроможність, що дозволяє підприємствам не лише досягти короткострокових цілей, а й розвивати стратегічно важливі напрямки на зовнішніх ринках, підтримуючи стійке зростання та стабільність.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КИЇВГУМА»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Київгума»

Історія підприємства бере свій початок в 1930 р. Сьогодні ТОВ «Київгума» займає провідну позицію на ринку гумових виробів України. Підприємство виробляє більше 4 тис. найменувань продукції з гуми, латексу, силікону, ПВХ, ТЕП та пластмаси для всіх галузей промисловості і народного господарства. Продукція ТОВ «Київгума» постачається в усі регіони України та понад 30 країн світу [144].



Рис. 2.1. Головний офіс ТОВ «Київгума»

Асортимент продукції нараховує безліч як формових виробів: техпластини, кільця, манжети, сходинок, різні вироби побутового та сільськогосподарського призначення, так і неформових: ущільнювачі, профілі, прокладки, прогумовані полотна, трубки, шнури та ін. ТОВ «Київгума» пропонує широкий асортимент продукції медичного призначення та товарів для дітей.

На підприємстві ТОВ «Київгума» працює близько 450 співробітників, діють 33 служби для забезпечення роботи в режимі повного циклу. Виробничі потужності і високоточне обладнання дозволяють надавати всі послуги з виробництва продукції від розробки складу суміші і проектування оснащення до виготовлення [144].



Рис. 2.2. Виробничі потужності ТОВ «Київгума»

Підприємство ТОВ «Київгума» має у своєму розпорядженні власні виробничі і складські приміщення площею понад 21000 кв. метрів і розташоване на 3 га землі.

Основне виробництво налічує 4 виробничі цехи (з різними ділянками виробництва), кожен з яких має самостійний технологічний процес і виробляє свій асортимент гумотехнічних виробів. Виробничі цехи укомплектовані найкращим сучасним обладнанням.



Рис. 2.3. Виробничі площі ТОВ «Київгума»

На сьогоднішній день підприємство виробляє понад 150 найменувань сирих гумових сумішей. За допомогою автоматичного мультидозатора при виробництві сумішей дотримуються всі пропорції необхідних інгредієнтів, що забезпечує стабільну якість суміші. Суміші виробляються вальцьовані, у вигляді листів або смуг, і каландровані – шириною до 900 мм і товщиною від 0,6 мм до 5 мм.

У підготовчому цеху працює каландрувальна лінія і барабанний вулканізатор для безперервної вулканізації. На барабанному вулканізаторі є можливість виробляти вулканізовані полотна (техпластини) калібром від 0,8 мм до 5 мм, прогумовані тканини і мембранне полотно шириною до 1 м. Виробничі потужності дозволяють випускати до 10 т полотна на місяць.



Рис. 2.4. Підготовчий цех ТОВ «Київгума»

На підприємстві ТОВ «Київгума» існує велика кількість екструдерів. Гумові ущільнювачі виготовляються з сумішей як чорного кольору, так і кольорових. Основні типи полімерів (каучуку): EPDM, NBR, SBR і багато інших. На виробництві діють три сучасні лінії безперервної вулканізації німецької фірми «Rubicon» для виготовлення виробів з гуми, силікону, ТЕП і ПВХ.

Контроль геометричних розмірів всіх неформових виробів здійснюється за допомогою проектора «Montech» (Німеччина), а нанесення на профілі технічної інформації про виріб – за допомогою принтера «Leibinger» (Німеччина – Польща).

ТОВ «Київгума» щомісяця освоює виробництво понад 30-ти нових неформових виробів (ущільнювачів), які використовуються в різних галузях промисловості: будівництві, сільському господарстві, автомобільній промисловості, побуті і т.д. Виробничі потужності дозволяють виробляти до 1 тис. тон ущільнювачів на рік [144].

Формові вироби виготовляють за допомогою прес-форм методом прямого формування або лиття під тиском в прес-форму.



Рис. 2.5. Виготовлення за допомогою прес-форм методом прямого формування або лиття під тиском в прес-форму

У своїй роботі ТОВ «Київгума» використовує понад 40 пресів різних видів: «компресійні», «вакуумні», «ливарні». Підприємство має можливість виробляти більше 2 тис. тон формових виробів на рік. Латексна ділянка має свою підготовчу ділянку, де з натурального латексу готуються суміші із заданими параметрами

для подальшого умочування виробів різних форм. У робочому стані знаходяться 10 термопластавтоматів, як вітчизняного виробництва, так і від азійських виробників.

Використовуються пресформи холодноканалні і гарячочанальні з об'ємом упорскування від 63 см<sup>3</sup> до 125 см<sup>3</sup>. На ротаційних машинах виробляються балонні вироби різної форми з ПВХ. Виготовленням оснастки на підприємстві займається ділянка виробництва і ремонту оснастки, яка виготовляє прес-форми будь-якої складності і конфігурації за технічними параметрами замовника. На ділянці працюють електроерозійні верстати. Діаметр дроту верстата від 0,25 мм. Дане обладнання дозволяє виготовляти деталі розміром до 300 мм, висотою – від 0,5 мм до 180 мм. Максимальна вага деталі – до 50 кг.

Виробництво штампів і прес-форм здійснюється на фрезерних обробних центрах DOOSAN (Корея) і С-Тек (Тайвань). На них можлива обробка поверхні заготовки висотою від 5 мм до 400 мм, розмірами до 600х400 мм. Максимальна вага заготовки – до 350 кг. Точність обробки – до 2 мікрон.



Рис. 2.6. Фрезерні обробні центри DOOSAN (Корея)



У структурі ТОВ «Київгума» успішно функціонує проектно-конструкторський відділ, в якому працюють кваліфіковані фахівці. Для проектування оснащення на підприємстві використовується сучасне програмне забезпечення «Компас», Solidworks, Simatron E, яке дозволяє проектувати оснастку будь-якої складності, 3D-моделі і т.д. На підприємстві діє лабораторія фізико-механічних і хіміко-аналітичних випробувань матеріалів і виробів, акредитована Національним агентством України на компетентність, відповідно до вимог ДСТУ ISO / ІЕС 17025: 2006 (ISO / ІЕС 17025: 2005) [144].

Випробування проводять на всіх етапах виробництва, від гумових сумішей до готових виробів. Лабораторія укомплектована необхідним обладнанням, засобами вимірювань, нормативною документацією і кваліфікованим персоналом для здійснення повного комплексу робіт. Під вимоги замовника фахівці лабораторії можуть розробити необхідний склад гумової суміші, щоб готовий виріб відповідав всім показникам (твердість, відносне подовження, міцність, стиранність, озоностійкість, морозостійкість тощо).

На підприємстві впроваджено системи управління якістю та управління безпекою, засновані на міжнародних стандартах. На сьогоднішній день, ТОВ «Київгума» має міжнародні сертифікати відповідності TUV Rheinland ISO 9001:2015 і TÜV Austria EN ISO 13485 (Додаток А). Повна інформація наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Загальні інформація про ТОВ «Київгума»

Код ЄДРПОУ:	00152253
Скорочена назва:	ТОВ «Київгума»
Адреса:	Україна, Київська область, м. Бровари, вул. О. Онікієнка (Кутузова), 127.
Телефон:	(044) 586-24-15
E-mail:	00152253@pat.ua
Керівник:	керівник Корецький Георгій Михайлович
Вид промислової діяльності:	Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції
Види економічної діяльності за КВЕД - 2010:	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ:	Акціонерне товариство

ТОВ «Київгума» – лідер ринку України з виробництва виробів з гуми, латексу, ПВХ, ТЕР і силікону. «Київгума» виробляє понад 4 тис. найменувань продукції для всіх галузей народного господарства. Підприємство повного циклу, що дозволяє надавати послуги виробництва виробів, починаючи від розробки суміші та проектування оснастки до їх виготовлення.

Наявна структура управління ТОВ «Київгума» по характеру зв'язків відноситься до лінійно-функціонального типу структур, яка передбачає поєднання принципу єдиноначальності з принципом спеціалізації за функціями управління.

В структурі виділено функціональні блоки, що мають безпосереднє підпорядкування генеральному директору (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Організаційна структура ТОВ «Київгума»

Доходи ТОВ «Київгума» за 2022-2023 рр. характеризуються наступними показниками, які представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Доходи підприємства ТОВ «Київгума»

Найменування доходів	2022 р. (млн. грн.)	2023 р. (млн. грн.)	2023р./2022р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, наданих послуг)	1875	1 901	1 026
Інші операційні доходи	63	595	532
Інші фінансові доходи	0	324	324
Інші доходи	21	556	535
Всього	1959	3376	2417

Всього отримано доходів у 2022 р. – 1959 млн. грн., у 2023 р. – 3376 млн. грн.

Витрати ТОВ «Київгума» за 2022-2023 рр. характеризуються наступними показниками, представленими у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Витрати підприємства ТОВ «Київгума»

Найменування витрат	2022 р. (млн. грн.)	2023 р. (млн. грн.)	2023р./2022р.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, наданих послуг)	939	1 567	628
Адміністративні витрати	62	55	-7
Витрати на збут	18	23	5
Інші операційні витрати	137	129	-8
Фінансові витрати	382	362	-20
Інші витрати	135	528	393
Всього	1673	2664	991

Витрати становили у 2022 р. – 1673 млн. грн., у 2023 р. – 2664 млн. грн.

За підсумками фінансово-господарської діяльності ТОВ «Київгума» у 2022 та 2023 рр. спостерігається значне зростання прибутковості підприємства. У 2022р. компанія отримала прибуток у розмірі 286 млн грн, що вже свідчило про стабільну роботу та затребуваність продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Однак 2023 р. відзначився ще більшим фінансовим успіхом: прибуток зріс більш ніж удвічі і склав 712 млн грн.

Такий позитивний фінансовий результат може свідчити про ефективні

управлінські рішення, розширення експортних можливостей, вдосконалення технологічних процесів та оптимізацію витрат. Окрім цього, зростання прибутковості свідчить про високий попит на продукцію компанії, яка виготовляється відповідно до міжнародних стандартів і потребує постійного розвитку та інновацій, що також демонструє конкурентні переваги ТОВ «Київгума» на ринку, що дозволяє їй залишатися лідером у своїй галузі та забезпечує їй стабільне фінансове зростання. Загалом такі результати підтверджують перспективність розвитку підприємства та його здатність адаптуватися до нових умов ринку, зберігаючи високу продуктивність і стійкість до економічних викликів.

## 2.2. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності та експортно-імпорتنих операцій ТОВ «Київгума»

Необхідність здійснення зовнішньоекономічної діяльності для ТОВ «Київгума» має важливе стратегічне значення та сприяє сталому розвитку підприємства, дозволяючи йому залишатися конкурентоспроможним і розширювати ринки збуту. Проаналізуємо кілька ключових причин, чому для ТОВ «Київгума» важливо здійснювати зовнішньоекономічну діяльність:

1. Розширення ринку збуту. Завдяки зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Київгума» має змогу продавати продукцію не лише в Україні, а й у понад 30 країнах світу, що дозволяє підприємству розширити свій ринок збуту та знизити залежність від внутрішніх економічних чинників, таких як коливання попиту та зміни в економічній ситуації. Розширення географії присутності дозволяє ТОВ «Київгума» бути менш вразливою до місцевих ринкових ризиків.

2. Збільшення прибутковості та фінансової стабільності. Можливість виходу на міжнародні ринки відкриває для ТОВ «Київгума» додаткові канали прибутку. Диверсифікація ринків збуту, зокрема вихід на ринки ЄС та інших розвинених країн, дозволяє компанії забезпечити стабільні фінансові

надходження. У 2023 р. прибуток підприємства зріс більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком, що свідчить про позитивний вплив зовнішньоекономічної діяльності на фінансовий стан ТОВ «Київгума».

3. Підвищення конкурентоспроможності. Участь на міжнародних ринках змушує ТОВ «Київгума» вдосконалювати свої виробничі процеси, впроваджувати інновації та дотримуватися високих стандартів якості, що підвищує конкурентоспроможність продукції. Також важливим чинником є відповідність продукції міжнародним стандартам, зокрема стандартам НАТО, що робить її привабливою для стратегічних партнерів з інших країн.

4. Залучення нових технологій та ноу-хау. Зовнішньоекономічна діяльність дозволяє ТОВ «Київгума» впроваджувати найкращі світові практики, обмінюватися досвідом з міжнародними партнерами та адаптувати передові технології у виробництві, що сприяє вдосконаленню якості продукції, підвищенню її конкурентоспроможності, а також ефективності виробничих процесів.

5. Розвиток міжнародного партнерства та позитивного іміджу. Участь у зовнішньоекономічній діяльності дозволяє ТОВ «Київгума» зміцнювати свої позиції на міжнародному ринку, створюючи довгострокові партнерства та заробляючи репутацію надійного постачальника якісної продукції, що, у свою чергу, сприяє створенню позитивного іміджу компанії та залученню нових клієнтів і партнерів.

6. Мінімізація ризиків через диверсифікацію ринків. Вихід на міжнародний ринок дозволяє ТОВ «Київгума» диверсифікувати ризики, пов'язані з економічною нестабільністю в окремих країнах. У випадку економічних труднощів або змін у регулюванні на одному ринку, компанія має змогу компенсувати втрати через збільшення обсягів постачання на інші ринки, що забезпечує стабільний розвиток бізнесу.

Отже, здійснення зовнішньоекономічної діяльності є важливою умовою для зростання, підвищення прибутковості та зміцнення позицій ТОВ «Київгума» як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, що дозволяє підприємству не

лише ефективно використовувати свої ресурси, але й адаптуватися до змін у світовій економіці, зміцнювати конкурентні переваги та забезпечувати стабільне зростання в умовах глобалізації.

Тепер проаналізуємо ринкове середовище ТОВ «Київгума». Аналіз ринкового середовища підприємства ТОВ «Київгума» включає вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність компанії в секторі гумових, латексних та силіконових виробів. Цей аналіз охоплює вивчення конкурентного середовища, попиту та тенденцій у ключових галузях, а також регуляторних і економічних умов, які формують можливості та виклики для компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Аналіз ринкового середовища підприємства ТОВ «Київгума»

Чинники	Характеристика
1	2
Конкурентне середовище	Ринок гумових виробів досить конкурентний і включає як українських, так і міжнародних виробників. ТОВ «Київгума» конкурує з великими компаніями, які також постачають продукцію для таких галузей, як будівництво, автомобільна промисловість, сільське господарство, охорона здоров'я і спеціалізована тактична медицина. Компанія займає провідні позиції завдяки високій якості продукції та здатності адаптуватися до нових стандартів, зокрема стандартів НАТО для тактичних медичних виробів, що дозволяє їй залучати клієнтів на міжнародних ринках, що стає ключовою конкурентною перевагою.
Аналіз попиту і споживчої поведінки	Попит на продукцію ТОВ «Київгума» залишається стабільним завдяки широкій номенклатурі товарів, які використовуються в різних галузях, включаючи медицину, автомобільну та будівельну індустрію. Наприклад, підвищений інтерес до тактичної медицини та медичних виробів зумовлений зростанням потреб у спеціалізованих засобах у зв'язку з військовою ситуацією в Україні. Крім того, продукція ТОВ «Київгума» використовується в цивільному секторі, що розширює коло потенційних клієнтів.
Регуляторні вимоги та економічні чинники	ТОВ «Київгума» змушене дотримуватися суворих регуляторних вимог як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Компанія повинна відповідати українським стандартам, а також міжнародним вимогам, зокрема вимогам Європейського Союзу. Стандартизація та сертифікація продукції стають критичними чинниками для розвитку на нових ринках. Економічна ситуація, включаючи коливання валютних курсів, також впливає на операційні витрати та конкурентоспроможність продукції на міжнародному ринку.

## Продовження табл. 2.4

1	2
Технологічні тенденції	Сектор гумових і латексних виробів швидко розвивається завдяки впровадженню нових технологій, таких як сучасні методи виробництва з використанням екологічно чистих матеріалів, які зменшують вплив на навколишнє середовище. ТОВ «Київгума» слідкує за інноваціями та впроваджує сучасні технології, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси, покращити якість продукції та зменшити витрати.
Ризики та можливості для зростання	Поточна ринкова ситуація відкриває як нові можливості, так і ризики для ТОВ «Київгума». Високий попит на товари для медичних та тактичних потреб створює умови для розширення присутності на міжнародних ринках, особливо в ЄС та країнах, які підтримують стандарти НАТО. Водночас, політична нестабільність та зовнішньоекономічні виклики (наприклад, логістичні обмеження) можуть становити загрозу для безперебійної роботи підприємства. Проте диверсифікація продукції та зосередження на інноваційних рішеннях знижують ці ризики та забезпечують перспективи для подальшого розвитку.

Отже, аналіз ринкового середовища для ТОВ «Київгума» вказує на високий потенціал зростання завдяки конкурентним перевагам, стратегічному фокусу на якість та відповідність міжнародним стандартам. Компанія має можливість розширити ринки збуту та зміцнити свої позиції за умов підтримки інновацій та активного реагування на зміни у зовнішньоекономічному середовищі. Обсяги продажів продукції ТОВ «Київгума» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Обсяги продажів продукції ТОВ «Київгума»

Продукція (тис. од.)	2022 р.	2023 р.	Темп приросту в 2023 р.
Вироби медичного призначення	1244	1387	143
Гумотехнічні вироби	977	1176	199
Грілки	101	327	226
Товари побутового призначення	87	212	125
Муляжі для тренувань	45	57	12
Килимові вироби	27	38	11
Шланги для поливу	5	7	2
Тактична Медицина	12	168	156
FITNESSGUMA	599	768	169
Всього	1856	1865	9

З аналізу табл. 2.5 можна зробити кілька важливих висновків щодо змін у обсягах продажів продукції ТОВ «Київгума» у 2023 р. порівняно з 2022 р. По-перше відбулося значне зростання окремих груп товарів: найбільший темп приросту продемонстрували такі категорії продукції, як грілки (+226 тис. од.), тактична медицина (+156 тис. од.), та гумотехнічні вироби (+199 тис. од.). Це вказує на зростання попиту на ці види продукції завдяки розширенню ринку збуту. Вироби медичного призначення залишаються однією з найбільших груп за обсягами продажів (1387 тис. од.), що зросла на 143 тис. одиниць порівняно з попереднім роком, що може бути пов'язано зі зростанням потреб у медичних товарах у зв'язку з поточною ситуацією в країні та підвищеним попитом на тактичну медицину.

Товари для спорту і фітнесу (FITNESSGUMA): продукція під брендом FITNESSGUMA показала стабільне зростання на 169 тис. од., що може свідчити про популярність фітнес-тематики та підвищену зацікавленість населення у здоровому способі життя. Деякі товари, такі як килимові вироби та муляжі для тренувань, мали незначний приріст (11 і 12 тис. од. відповідно), що свідчить про стабільний, але обмежений попит на ці категорії.

Незважаючи на помітне зростання обсягів продажів окремих категорій продукції, загальний приріст продажів у 2023 р. склав лише 9 тис. од., що може свідчити про те, що приріст у ключових категоріях був компенсований зниженням попиту на інші продукти.

Збільшення обсягів продажів для таких категорій, як тактична медицина та гумотехнічні вироби, може означати вихід компанії на нові ринки або розширення сфери використання продукції, що може бути результатом стратегічних рішень, спрямованих на диверсифікацію ринку.

Отже, ТОВ «Київгума» продемонструвало значне зростання в окремих стратегічно важливих групах продукції, що дозволяє компанії зміцнювати свої позиції на ринку. Успішне розширення у сферах медичної, тактичної продукції та товарів для спорту свідчить про її адаптацію до ринкових умов та готовність відповідати на зростаючий попит.



Експортні продажі продукції ТОВ «Київгума» демонструють стабільний ріст і складають вагому частку в загальних доходах компанії. Завдяки високій якості продукції, відповідності міжнародним стандартам і широкому асортименту, ТОВ «Київгума» успішно реалізує свою продукцію на міжнародних ринках. Компанія експортує товари до понад 30 країн, серед яких особливе значення мають країни Європейського Союзу, а також інші стратегічно важливі ринки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Обсяги експорту ТОВ «Київгума», млн. грн.

Напрями	2022р.	2023р.	Темп приросту в 2023 р.
Країни ЄС	223	323	100
Америка	29	62	33
Африка	15	25	10
Азія	44	55	11

З табл. 2.6 можна зробити висновки, що Країни ЄС - найбільший ринок збуту для продукції «Київгума». Експорт у країни ЄС виріс на 100 млн грн, досягнувши 323 млн грн у 2023 р., що вказує на зростаючий попит на продукцію ТОВ «Київгума» на європейському ринку, що може бути пов'язане з високою якістю продукції та відповідністю європейським стандартам.

Америка - другий за темпом зростання ринок, де обсяг експорту досяг 62 млн грн у 2023 р., що становить приріст на 33 млн грн порівняно з 2022 р. Зростання в 33 млн грн свідчить про посилення позицій компанії в Америці, що може бути результатом стратегічного розширення партнерських відносин і адаптації продукції до місцевих потреб.

Африка - темп приросту обсягів експорту склав 10 млн грн, з 15 млн грн у 2022 р. до 25 млн грн у 2023 р. Попри відносно невеликий приріст, цей регіон залишається перспективним для компанії, особливо з урахуванням розширення ринку гумових виробів для промислових та медичних потреб.

В країни Азії зростання експорту становило 11 млн грн з 44 млн грн у 2022 р. до 55 млн грн у 2023 р. Хоча приріст не настільки високий, Азія є стабільним

ринком збуту, що забезпечує постійний попит на продукцію ТОВ «Київгума».

Отже, експортна діяльність ТОВ «Київгума» виявляє зростання у всіх регіонах, зокрема найбільший приріст спостерігається у країнах ЄС, що свідчить про високий попит та довіру європейських клієнтів до продукції компанії. Ринок Америки показує перспективи для подальшого розширення завдяки стрімкому зростанню обсягів експорту.

Стабільний розвиток у регіонах Африки та Азії вказує на розширення географії збуту та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київгума». Збільшення обсягів експорту є позитивною тенденцією, що свідчить про успішну експортну стратегію, підтримку міжнародних стандартів якості та здатність підприємства реагувати на зміни ринкових умов.

Оскільки найбільший приріст спостерігається у країнах ЄС, то проаналізуємо експорт продукції по країнам СЄ (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Аналіз обсягів експорту ТОВ «Київгума» в країни Європи

Країни Європи	Обсяг експорту 2022 р., од.	Обсяг експорту 2023 р., од.	Темп приросту в 2023р., од
Словаччина	55842	62835	6993
Польща	18078	35077	16999
Румунія	1358	24903	23545
Болгарія	15884	13422	-2462
Угорщина	18879	12948	-5931
Англія	10539	12561	2022
Німеччина	7211	11701	4490
Шотландія		7835	7835
Норвегія	1224	4043	2819
Франція	3900	2849	-1051
Литва	1044	2090	1046
Бельгія	2527	1213	-1314
Іспанія		1190	1190
Естонія	628	575	-53
Великобританія	352	347	-5
Греція	57		-57
Македонія	1052		-1052
Фінляндія	1616		-1616
Всього	140191	193589	53398

За даними табл. 2.7, експорт продукції ТОВ «Київгума» у 2023 р. виявляє як позитивні, так і негативні тенденції. Загальний обсяг експорту за рік збільшився на 53398 од., що свідчить про суттєве зростання попиту на європейських ринках. Від так, країни можна розподілити за групами:

Група 1 - найбільше зростання обсягів експорту було в такі країни. Румунія - найбільший темп приросту у 2023 р. (+23545 од.), що свідчить про різке збільшення попиту або розширення ринкової присутності. Польща - обсяг експорту збільшився на 16999 од., що може бути пов'язане з близькістю ринку та зростаючою співпрацею в медичному та будівельному секторах. Словаччина - зросла на 6993 од., залишаючись важливим ринком для ТОВ «Київгума».

Група 2 - невелике зростання. Англія та Німеччина - обсяги зросли на 2022 та 4490 од. відповідно, що свідчить про стабільний попит на продукцію компанії, хоча цей ріст є помірним.

Група 3 - зниження обсягів експорту. Болгарія і Угорщина - відмічається зниження на 2462 та 5931 одиниць, що може бути результатом зміни попиту або збільшення конкуренції. Франція та Бельгія - також спостерігається зниження на 1051 та 1314 од., можливо через економічну ситуацію або зміни в регуляторних умовах.

Група 4 - нові напрямки та стабільність. У 2023 р. були додані нові ринки збуту, як Шотландія (7835 од.) та Іспанія (1190 од.), що розширює географію експорту.

Група 5 - відсутність експорту. Деякі ринки, такі як Греція, Македонія та Фінляндія, не показують обсягів експорту у 2023 р., що може вказувати на вихід компанії з цих ринків через зниження попиту чи зміну стратегічних пріоритетів.

Загалом, експорт ТОВ «Київгума» до країн Європи продемонстрував зростання у 2023 р., особливо за рахунок ринків Польщі, Словаччини та Румунії. Збільшення обсягів експорту свідчить про зростання популярності продукції компанії та її здатність адаптуватися до вимог різних європейських ринків.

Водночас, певне скорочення експорту до Болгарії, Угорщини, Франції та Бельгії може бути сигналом для переоцінки стратегії на цих ринках і розробки

заходів для відновлення позицій. Розширення присутності в нових країнах, таких як Шотландія та Іспанія, також підкреслює амбіції компанії щодо розширення експорту та диверсифікації ринків збуту.

ТОВ «Київгума» при виробництві своєї продукції використовує натуральний і синтетичний каучук. Однією із слабких сторін ТОВ «Київгума» є відсутність джерел та виробництв натурального каучуку на території України, а імпортована сировина має високу ціну для вітчизняних підприємств. ТОВ «Київгума» імпортує сировину з усього світу. Якщо раніше 90-95% - це була сировина російського виробництва, то сьогодні компанія повністю відмовилася від російської сировини.

Для ТОВ «Київгума» імпорт каучуку є ключовим компонентом у забезпеченні безперервного виробничого процесу та підтриманні високої якості готової продукції.

Оскільки каучук є основною сировиною для виготовлення гумових, латексних та силіконових виробів, компанія орієнтується на постачання від провідних світових виробників, що дозволяє гарантувати відповідність продукції міжнародним стандартам.

Імпорт каучуку також є важливою складовою у розширенні асортименту продукції та адаптації до різних ринкових вимог, що забезпечує ТОВ «Київгума» конкурентні переваги на міжнародному рівні та сприяє зростанню обсягів експорту.

Основними країнами, що беруть участь у виробництві каучуку, є Таїланд, В'єтнам, Індонезія, Китай та Індія. Від 2022 р. на ТОВ «Київгума» натуральний каучук поставляють: Таїланд та Індонезія. Його ціна щорічно підвищується на 8-10%.

ТОВ «Київгума» співпрацює з компаніями «Хімспектр» та Українсько-австрійським спільним підприємством ТОВ «Вега-Київ Поліуретан ЛТД», що є одними з провідних підприємств, які спеціалізуються на комплексних постачаннях сировини для шинних, гумотехнічних і інших підприємств промисловості України.

Аналіз імпорту натурального і синтетичного каучуку наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз імпорту сировини для ТОВ «Київгума», млн. грн.

Показник	2022 р.	2023 р.	Темп приросту в 2023 р.
Обсяг імпорту, т	445	462	17
Контрактна вартість	7,2	11,2	4
Транспортні витрати	1,7	3,3	1,6
Митні збори	0,9	1,2	0,3
Всього	454,8	477,7	22,9

Аналіз імпорту сировини для ТОВ «Київгума» за 2022 - 2023 рр. показує зростання основних показників, пов'язаних із обсягами імпорту, контрактною вартістю, транспортними витратами та митними зборами. Обсяг імпорту у 2023 р. збільшився з 445 до 462 тон, що на 17 тон більше, ніж у 2022 р. Темп приросту становить 3,8%, що свідчить про стабільне зростання попиту на сировину для забезпечення виробничих процесів.

Контрактна вартість у 2023 р. значно зросла - з 7,2 млн грн у 2022 р. до 11,2 млн грн, що означає приріст на 4 млн грн (55,6%), що є результатом підвищення цін на сировину. Транспортні витрати також суттєво зросли - з 1,7 млн грн у 2022 р. до 3,3 млн грн у 2023 р., що на 1,6 млн грн більше (приріст на 94,1%). Це пов'язано з підвищенням вартості логістики, що є типовим у періоди економічної нестабільності або змін у транспортній інфраструктурі.

Збільшення митних зборів з 0,9 до 1,2 млн грн у 2023 р. на 0,3 млн грн (33,3%) вказує на можливі зміни у митній політиці або підвищення вартості ввезення сировини через інфляційні чинники. Загальна вартість імпорту зросла з 454,8 млн грн у 2022 р. до 477,7 млн грн у 2023 р., приріст становить 22,9 млн грн (5,0%), що свідчить про загальне підвищення витрат на забезпечення сировинних ресурсів.

Отже, зростання витрат на імпорт каучуку може впливати на собівартість продукції та загальну рентабельність ТОВ «Київгума». Підвищення контрактної вартості та транспортних витрат значно збільшує витрати на закупівлю сировини, що може стати серйозним викликом для фінансової стійкості ТОВ

«Київгума». Для зменшення негативного впливу, підприємству варто розглянути можливості оптимізації логістичних витрат, пошуку нових постачальників або локальних альтернатив для зниження залежності від імпорту та зменшення витрат. Загалом, зростання витрат на імпорт каучуку вказує на необхідність більш ефективного управління ресурсами для забезпечення стабільної роботи та збереження конкурентоспроможності ТОВ «Київгума» на ринку.

### 2.3. Аналіз чинників впливу на експортно-імпорتنу діяльність ТОВ «Київгума»

Аналіз чинників, що впливають на експортно-імпорتنу діяльність ТОВ «Київгума», включає оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, які мають суттєвий вплив на ефективність роботи підприємства, а також на його здатність конкурувати на міжнародних ринках (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Чинники впливу на експортно-імпорتنу діяльність ТОВ «Київгума»

Група чинників	Чинник	Характеристика
1	2	3
Економічні чинники	Коливання валютного курсу	Оскільки ТОВ «Київгума» імпортує частину сировини та експортує продукцію, коливання обмінних курсів валют напряму впливають на фінансові результати компанії. Підвищення курсу гривні робить експорт менш вигідним, тоді як падіння національної валюти може збільшити витрати на імпорт.
	Інфляція	Високий рівень інфляції збільшує витрати на сировину, виробництво та логістику, що може скорочувати маржу прибутку від експортних операцій. Особливо це відчутно при зростанні цін на енергоносії та транспортні послуги, які є важливими елементами витратної частини підприємства.
	Економічний стан партнерів	Стан економік країн-партнерів також суттєво впливає на попит. Наприклад, у випадку економічних криз у країнах ЄС, попит на імпорتنу продукцію з України може зменшитися.

## Продовження табл. 2.9

1	2	3
Політичні та регуляторні чинники	Зовнішньо-торговельна політика та санкції	Політична ситуація між Україною та країнами-партнерами може безпосередньо впливати на торговельну діяльність. Зокрема, санкції та обмеження на торгівлю з окремими країнами можуть знизити обсяги експорту або імпорту, змушуючи компанію шукати нові ринки збуту або постачальників.
	Митні тарифи та збори	Зміни в митному законодавстві можуть впливати на вартість імпорту та експорту. Збільшення митних зборів призводить до зростання витрат на логістику та подорожчання продукції для кінцевих споживачів за кордоном, що може знизити конкурентоспроможність компанії.
	Регуляторні стандарти	Дотримання міжнародних стандартів якості, таких як ISO, а також специфічних вимог для товарів медичного та тактичного призначення є обов'язковою умовою для виходу на ринки ЄС та інших розвинених країн, що вимагає додаткових інвестицій у технології виробництва та сертифікацію продукції, але водночас відкриває доступ до нових ринків.
Соціально-демографічні чинники	Рівень попиту на медичну та тактичну продукцію	Підвищений попит на тактичну медицину, зумовлений ситуацією в країні, стимулює розвиток цього напрямку, а продукція ТОВ «Київгума» відповідає цим потребам завдяки високій якості та адаптації до сучасних вимог.
	Зміни в поведінці споживачів	Зростаюча зацікавленість у продукції з екологічних матеріалів та сертифікованих виробів формує вимоги до якості, які ТОВ «Київгума» прагне відповідати, впроваджуючи екологічні технології у виробництві.
Технологічні чинники	Інновації та технологічні вдосконалення	Постійний розвиток технологій, зокрема у виробництві латексу та силіконових виробів, допомагає знизити собівартість продукції, покращити її якість та збільшити конкурентоспроможність. ТОВ «Київгума» активно інвестує в модернізацію обладнання, що дозволяє їй відповідати міжнародним стандартам та вимогам покупців на зарубіжних ринках.
	Автоматизація процесів	Впровадження автоматизованих систем управління та контролю якості дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів, зменшити людський чинник та підвищити надійність продукції, що є важливим для дотримання стандартів якості на експортних ринках.
Екологічні чинники	Вимоги до екологічності виробництва	Багато країн, особливо в Європейському Союзі, вимагають від виробників дотримання екологічних стандартів, що означає, що продукція та виробничі процеси мають бути екологічно безпечними, що вимагає від ТОВ «Київгума» модернізації виробничих потужностей і застосування екологічно чистих матеріалів.
	Сировинні обмеження	Дефіцит або подорожчання деяких видів сировини, таких як гума та силікон, впливає на діяльність компанії та її можливості збільшувати обсяги виробництва. Тому ТОВ «Київгума» повинна адаптувати свої процеси до можливих змін у постачанні.

Оскільки на ТОВ «Київгума» найбільший вплив здійснюють економічні чинники, то розглянемо їх більш детально.

1. Коливання валютного курсу. Прогноз на валютний курс гривні в Україні на наступні 5 років передбачає поступове ослаблення гривні щодо долара США, з огляду на низку економічних та зовнішньополітичних чинників.

За прогнозами уряду України та МВФ, середньорічний курс гривні до долара на кінець 2024 р. складе близько 41 грн за долар.

Очікується, що до 2025р. він зросте до 45,8 грн, у 2026 р. - до 48,6 грн, а до 2027р. та 2028 р сягне 50,4 та 52,1 грн відповідно. До кінця 2029 р. курс може досягти 54,1 грн за долар, що вказує на стає, хоча й помірне знецінення національної валюти.

Послаблення гривні значною мірою залежить від макроекономічної стабільності, рівня інфляції, а також економічного відновлення країни після військових дій. Значний вплив також має зростання світових процентних ставок і відтік інвестицій з ринків, що розвиваються, до більш стабільних ринків розвинутих країн.

Із поступовим зменшенням інфляційного тиску, що прогнозується на рівні 5-6% у 2025-20265 рр., передбачається стабілізація внутрішніх цін, що також впливатиме на купівельну спроможність і, відповідно, на курс гривні.

Отже, поступове послаблення гривні до долара в середньостроковій перспективі є ймовірним, хоча конкретний курс може відхилитися залежно від глобальних та внутрішніх економічних змін.

2. Інфляція. Згідно з останніми прогнозами Національного банку України (НБУ), інфляція в Україні може змінюватися наступним чином упродовж п'яти років:

- кінець 2024 р. – очікується підвищення інфляції до приблизно 9.7% через високі витрати на енергію, збільшення зарплат, а також проблеми з продовольством. НБУ прогнозує, що інфляційний тиск збережеться протягом перших місяців року, але поступово почне спадати навесні 2025р.;

- 2025 рік - інфляція прогнозується на рівні 6,6-6,9%, що пов'язане з



проведенням монетарної політики НБУ, очікуваним покращенням в енергетичному секторі та стабілізацією ситуації з врожайми;

– 2026 р. - планується досягнення інфляційної мети НБУ у 5%, що стане можливо завдяки поступовій нормалізації економіки та стабілізації цінових умов;

– 2027-2028 рр. - якщо внутрішня економічна ситуація буде стабільною, а міжнародна підтримка продовжиться, інфляція залишатиметься у межах 5%, відповідно до інфляційної мети НБУ.

Такі прогнози свідчать про поступову стабілізацію цін на товари та послуги, що, ймовірно, забезпечить певну передбачуваність і для внутрішніх, і для зовнішніх інвесторів у довгостроковій перспективі.

3. Економічний стан партнерів. Економічний стан партнерів ТОВ «Київгума» в наступні 5 років прогнозується під впливом глобальних і регіональних чинників, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки.

3.1. Зростання економік розвинених країн (ЄС, США). У 2025-2029 рр. країни ЄС та США, які є одними з найбільших ринків для імпорту продукції, прогнозують стабільне зростання ВВП на рівні близько 1-2% щорічно, хоча загальний економічний розвиток буде залежати від темпів інфляції, політики центральних банків та відновлення після економічних викликів COVID-19 і війни в Україні. Європейські партнери можуть збільшити попит на товари для медичних та тактичних потреб, що позитивно вплине на економічний стан партнерів ТОВ «Київгума» у цьому регіоні.

3.2. Зростання інфляції та вартість сировини. Очікується, що інфляція в ЄС залишатиметься на рівні 2-4% залежно від країни, що буде спричинено, зокрема, вартістю енергоносіїв та інших товарів, що може збільшити операційні витрати партнерів та вплинути на собівартість закупівель у ТОВ «Київгума». Інфляційний тиск також може ускладнити доступ до фінансування для малих та середніх партнерських компаній.

3.3. Попит на медичну продукцію та товари для тактичної медицини ТОВ «Київгума». З огляду на посилення безпекових викликів у світі, країни ЄС та інші

партнери ТОВ «Київгума» можуть підтримувати або навіть нарощувати попит на продукцію для медичних та тактичних потреб. Війна в Україні показала необхідність стратегічних запасів, що й надалі стимулюватиме попит на гумові, силіконові та латексні вироби медичного призначення.

3.4. Диверсифікація постачань та вплив на локальних постачальників. У наступні 5 років компанії-партнери можуть розпочати активну диверсифікацію постачань, щоб знизити залежність від країн з нестабільною ситуацією, що створює можливості для збільшення експорту з України в умовах надійного постачання. Водночас, це може означати посилення конкуренції для ТОВ «Київгума» з боку виробників у Східній Європі та Азії.

3.5. Країни Північної Африки. У країнах Північної Африки прогнозується економічне зростання в межах 3-5% у середньостроковій перспективі, особливо завдяки стабільним цінам на нафту, що дає можливість нарощувати поставки продукції ТОВ «Київгума» в регіон, адже збільшення доходів країн Північної Африки часто супроводжується зростанням витрат на інфраструктуру та медичні потреби. Однак політична нестабільність та економічна залежність від нафтових доходів можуть створювати ризики для партнерів.

3.6. Партнери у країнах, що розвиваються. В країнах, що розвиваються, прогнозується зростання економіки на рівні 5-6% завдяки демографічному приросту та розширенню інфраструктурних проектів. З одного боку, це відкриває нові ринки для ТОВ «Київгума», з іншого - нестабільність валют та високий рівень інфляції можуть впливати на фінансовий стан партнерів у цих регіонах, обмежуючи їх купівельну спроможність.

Загалом, прогноз економічного стану партнерів ТОВ «Київгума» виглядає оптимістично для розвинених ринків та ринків з високим зростанням. Зміни в економіці партнерів в основному позитивно впливатимуть на експорт ТОВ «Київгума» протягом найближчих 5 років, хоча необхідно буде адаптуватися до інфляційних і логістичних ризиків, а також до можливих змін у торговельній політиці цих країн.

З метою кращого розуміння впливу чинників на експортно-імпорتنу

діяльність ТОВ «Київгума» проведемо SWOT-аналіз та побудуємо матрицю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## SWOT-аналіз ТОВ «Київгума»

<u>Сильні сторони (Strengths)</u>	<u>Слабкі сторони (Weaknesses)</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість продукції та відповідність міжнародним стандартам - ТОВ «Київгума» виготовляє товари, які відповідають стандартам НАТО та ISO, що значно підвищує їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку, особливо в секторі тактичної та медичної продукції.</li> <li>2. Диверсифікований асортимент продукції - ТОВ «Київгума» виробляє різноманітні гумові, латексні та силіконові вироби, що забезпечує стабільний попит з боку різних галузей - від медицини до будівництва та автомобільної промисловості.</li> <li>3. Досвід роботи на міжнародних ринках – у ТОВ «Київгума» налагоджені експортні зв'язки з понад 30 країнами, що дозволяють підприємству ефективно освоювати ринки ЄС та інших регіонів, що знижує ризики від залежності від одного ринку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від імпортової сировини - значна частина сировини закуповується за кордоном, що підвищує вразливість ТОВ «Київгума» до валютних коливань та можливих перебоїв у постачанні.</li> <li>2. Високі логістичні витрати - підвищення витрат на транспортування, митні збори та податки може знизити загальну рентабельність ТОВ «Київгума», особливо при експорті у віддалені регіони.</li> <li>3. Витрати на відповідність міжнародним стандартам - сертифікація продукції для виходу на нові ринки вимагає інвестицій, що може впливати на короткострокову рентабельність та є фінансовим навантаженням для ТОВ «Київгума».</li> </ol>
<u>Можливості (Opportunities)</u>	<u>Загрози (Threats)</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення ринків збуту в Європейському Союзі – зростання попиту на медичні та тактичні вироби відкриває можливості для розширення експорту в країни ЄС, де стандарти якості продукції відповідають європейським вимогам.</li> <li>2. Зростання попиту на екологічно чисті та безпечні вироби - перехід до більш екологічних матеріалів може бути додатковою перевагою для виходу на ринки, що підтримують стійке виробництво.</li> <li>3. Державна підтримка експорту - програми державної підтримки для українських експортерів можуть допомогти знизити фінансове навантаження і полегшити вихід на нові міжнародні ринки через пільгові умови кредитування та спрощення процедур.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коливання валютних курсів - оскільки ТОВ «Київгума» імпортує сировину, зміни у курсі валют можуть суттєво збільшити витрати на виробництво, зменшуючи при цьому експортні доходи.</li> <li>2. Політична та економічна нестабільність – геополітичні ризики, зокрема військові дії або економічна нестабільність, можуть вплинути на роботу транспортних маршрутів і зірвати ланцюги постачання.</li> <li>3. Конкуренція на міжнародних ринках - ТОВ «Київгума» конкурує з великими міжнародними підприємствами, особливо на ринках ЄС, що створює необхідність в інноваціях та покращенні маркетингової стратегії.</li> </ol>

Таким чином, ТОВ «Київгума» має значний потенціал для зростання на міжнародних ринках завдяки своїм конкурентним перевагам у якості продукції та адаптації до стандартів. Однак залежність від імпоротної сировини та витрати на логістику й стандартизацію залишаються серйозними викликами.

Для успішного розвитку експортно-імпоротної діяльності компанії варто розглянути варіанти зниження витрат, оптимізації логістики та збільшення інвестицій у маркетинг і нові ринки, що дозволить їй зберегти та розширити свою частку на світовому ринку.

Отже, нами було встановлено, що ТОВ «Київгума» діє в умовах значної залежності від економічних, політичних та технологічних чинників, що впливають на експортно-імпорتنу діяльність. Для підвищення ефективності своєї діяльності на міжнародних ринках компанія повинна постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як коливання валют, регуляторні вимоги та інновації у виробництві. Дотримання екологічних стандартів і впровадження нових технологій є ключовими елементами для підтримки конкурентоспроможності та збереження позитивної динаміки на ринках збуту, особливо в країнах ЄС. З метою зниження ризиків та оптимізації витрат на імпорт сировини та експорт продукції, компанії варто розвивати співпрацю з новими партнерами, які надають якісні та доступні ресурси для підтримки стабільного виробництва та експорту.

## Висновки до розділу 2

За підсумками фінансово-господарської діяльності ТОВ «Київгума» у 2022 та 2023 рр. спостерігається значне зростання прибутковості підприємства. У 2022р. компанія отримала прибуток у розмірі 286 млн грн, що вже свідчило про стабільну роботу та затребуваність продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Однак 2023 р. відзначився ще більшим фінансовим успіхом: прибуток зріс більш ніж удвічі і склав 712 млн грн. Такий позитивний

фінансовий результат може свідчити про ефективні управлінські рішення, розширення експортних можливостей, вдосконалення технологічних процесів та оптимізацію витрат. Окрім цього, зростання прибутковості свідчить про високий попит на продукцію компанії, яка виготовляється відповідно до міжнародних стандартів і потребує постійного розвитку та інновацій, що також демонструє конкурентні переваги ТОВ «Київгума» на ринку, що дозволяє їй залишатися лідером у своїй галузі та забезпечує їй стабільне фінансове зростання. Загалом такі результати підтверджують перспективність розвитку підприємства та його здатність адаптуватися до нових умов ринку, зберігаючи високу продуктивність і стійкість до економічних викликів.

Експорт ТОВ «Київгума» до країн Європи продемонстрував зростання у 2023 р., особливо за рахунок ринків Польщі, Словаччини та Румунії. Збільшення обсягів експорту свідчить про зростання популярності продукції компанії та її здатність адаптуватися до вимог різних європейських ринків. Водночас, певне скорочення експорту до Болгарії, Угорщини, Франції та Бельгії може бути сигналом для переоцінки стратегії на цих ринках і розробки заходів для відновлення позицій. Розширення присутності в нових країнах, таких як Шотландія та Іспанія, також підкреслює амбіції компанії щодо розширення експорту та диверсифікації ринків збуту.

Аналіз імпорту сировини для ТОВ «Київгума» за 2022 - 2023 рр. показує зростання основних показників, пов'язаних із обсягами імпорту, контрактною вартістю, транспортними витратами та митними зборами. Обсяг імпорту у 2023р. збільшився з 445 до 462 тон, що на 17 тон більше, ніж у 2022 р. Темп приросту становить 3,8%, що свідчить про стабільне зростання попиту на сировину для забезпечення виробничих процесів. Зростання витрат на імпорт каучуку вказує на необхідність більш ефективного управління ресурсами для забезпечення стабільної роботи та збереження конкурентоспроможності ТОВ «Київгума» на ринку. Для зменшення негативного впливу варто розглянути можливості оптимізації логістичних витрат, пошуку нових постачальників або локальних альтернатив для зниження залежності від імпорту та зменшення витрат.

Встановлено, що ТОВ «Київгума» має значний потенціал для зростання на міжнародних ринках завдяки своїм конкурентним перевагам у якості продукції та адаптації до стандартів. Для успішного розвитку експортно-імпортової діяльності компанії варто розглянути варіанти зниження витрат, оптимізації логістики та збільшення інвестицій у маркетинг і нові ринки, що дозволить їй зберегти та розширити свою частку на світовому ринку.

Встановлено, що для підвищення ефективності своєї діяльності на міжнародних ринках ТОВ «Київгума» повинна постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як коливання валют, регуляторні вимоги та інновації у виробництві. Дотримання екологічних стандартів і впровадження нових технологій є ключовими елементами для підтримки конкурентоспроможності та збереження позитивної динаміки на ринках збуту, особливо в країнах ЄС. З метою зниження ризиків та оптимізації витрат на імпорт сировини та експорт продукції, ТОВ «Київгума» варто розвивати співпрацю з новими партнерами, які надають якісні та доступні ресурси для підтримки стабільного виробництва та експорту.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «КИЇВГУМА»

#### 3.1. Основні шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Київгума»

Існує багато варіантів можливих напрямів підвищення ефективності організації експортно-імпортних операцій ТОВ «Київгума». Розглянемо деякі з них.

Зміна умови поставок. Дана стратегія є більшою мірою оптимальною, так як спрямована на зниження витрат і в результаті збільшення прибутку. На даний момент ТОВ «Київгума» працює на умовах поставки FCA, при яких всі витрати по сплаті мит, з транспортування несе ТОВ «Київгума». Для фірми-експортера в багатьох випадках вигідніше працювати на більш лояльних умовах [74; 75; 76].

Умови СРТ вважаються більш вигідними для експортера при перевезеннях будь-яким видом транспорту. Для продавця межа відповідальності при виборі умов СРТ проходить в момент прийому вантажу перевізником. Далі всі ризики і фінансові зобов'язання за витратами, пов'язаним з доставкою товару, несе покупець (або ділить їх з транспортною компанією або експедитором). Використання даних умов дозволяє експортеру мінімізувати його ризики і витрати, що часто обмежуються доставкою та завантаженням партії товару в порт або на інше місце, в якому товар відвантажується покупцеві. Особливо зручно умова СРТ при відвантаженні на транспорт імпортера зі складу продавця.

ТОВ «Київгума» працює з постачальниками за допомогою такої форми розрахунку, як акредитив, який представляє собою зобов'язання банку, що надається на прохання клієнта, заплатити третій особі при поданні одержувачем платежу в банк, який виконує акредитив, що передбачено умовами акредитива. Використання даної форми розрахунку обумовлено простотою заповнення

банківських форм, незначним розміром комісії при дрібних угодах [77; 78; 79].

Альтернативою використання акредитивної форми розрахунків може бути інкасова форма розрахунків. Дана міра так само може сприяє зниженню витрат, що призведе до підвищення прибутку і таким чином збільшить ефективність експортних угод [80; 81; 82; 83].

ТОВ «Київгума» несе значні логістичні та транспортні витрати, оскільки здійснює регулярні великі поставки продукції. Хоча відкриття внутрішнього транспортного відділу могло б оптимізувати витрати і підвищити ефективність експортних операцій, цей крок вимагає значних інвестицій і може виявитися економічно недоцільним. Залучення спеціалізованої транспортної компанії є більш ефективним рішенням, адже такі компанії володіють власною транспортною інфраструктурою та мають партнерські угоди з авіа- та залізничними перевізниками. Враховуючи високу вартість створення внутрішнього транспортного відділу, цей підхід не забезпечить зростання прибутковості.

ТОВ «Київгума» може розширити асортимент продукції, що експортується. Адже підприємство не може повноцінно конкурувати на міжнародному ринку через недостатньо широкий асортимент. Необхідно створити збалансований асортиментний профіль для експорту та здійснити підбір асортименту для кожного цільового сегменту ринку.

Висока ціна на сировину впливає на собівартість продукції, що знижує конкурентоспроможність продукції на міжнародному ринку. Світовими лідерами у виробництві натурального каучуку є Таїланд, Індонезія, Малайзія, В'єтнам і Індія, оскільки їх сировина є більш дешевою.

Однією із слабких сторін ТОВ «Київгума» є те, що в Україні відсутні джерела та виробництво натурального каучуку, а імпортована сировина має високу ціну. ТОВ «Київгума» імпортує сировину з усього світу. Якщо раніше 90-95% - це була сировина російського виробництва, то сьогодні ТОВ «Київгума» повністю відмовилась від російського постачальника і імпортує натуральний каучук лише з інших країн.



Залежно від ринкової поточної, оперативної та стратегічної ситуації, можна рекомендувати наступні типи стратегії для ТОВ «Київгума»:

Конкурентна стратегія, орієнтована на вигоду. Закупівлі у кількох постачальників дозволять знизити ризики опинитися в залежності від одного постачальника. При прийнятті рішення про закупівлю основними чинниками є якість продукції, що поставляється, зниження витрат - це позитивні сторони даної стратегії [84; 85; 86; 87; 88]. Отже, реалізовувати цю стратегію для ТОВ «Київгума» можна лише за тими позиціями, які можуть бути поставленими різними постачальниками.

Цінова стратегія, орієнтована на можливості, що передбачають закупівлю в декількох постачальників з метою максимально можливого зниження закупівельних цін. Беззаперечним плюсом стратегії є можливість економії витрат на сировину, проте ця стратегія також, як і попередня, не застосовується. Така стратегія може бути застосована в тих випадках, коли сировина різних постачальників рівноцінна за якістю [89; 90; 91; 92].

Кооперативна стратегія, орієнтована на створення цінностей, що передбачають тенденцію до зниження кількості постачальників з метою створення довгострокових партнерств з рештою, готовність адаптувати свої бізнес - процеси під потреби постачальника. Відзначимо, що для ТОВ «Київгума» дана стратегія є базовою, в зв'язку зі стабільно високою якістю сировини постійних постачальників. До мінусів потрібно віднести те, що є ризик потрапляння в залежність від таких постачальників [93; 94; 95; 96].

Можна відзначити також і внутрішні заходи, що стосуються стратегії закупівель ТОВ «Київгума». Зокрема, слід відзначити заходи щодо стимулювання співробітників відділу постачання. ТОВ «Київгума» можна рекомендувати розробку Положення про порядок заохочення (або покарання) співробітників відділу постачання. При цьому необхідно:

– оцінити, чи змінився в кінці кожного звітного періоду в порівнянні з попереднім сумарний рівень надлишкових запасів, зменшилася або збільшилася кількість дефіцитних позицій, по яких не були своєчасно оформлені заявки на

чергові поставки і т. ін.;

– визначити, хто із співробітників відділу забезпечив наявність позитивних тенденцій, а хто - негативних.

Крім цього, можна рекомендувати ще кілька основних принципів ефективної стратегії закупівель [97; 98; 99; 100; 101; 102]:

– контролювати весь процес закупівель має одна відповідальна особа;

– офіційний план закупівель повинен бути затверджений і схвалений керівництвом ТОВ «Київгума». Всі корективи і поправки до нього також повинні бути представлені в письмовому вигляді;

– передача повноважень із закупівлі іншим співробітникам повинна обмежуватися обіговими витратами і відбуватися тільки за умови чіткого позначення суми і переліку закупівельних найменувань.

Таким чином, для розробки заходів удосконалення організації експортно-імпортних операцій ТОВ «Київгума» рекомендується використовувати поєднання різних підходів до поставок сировини, в залежності від їх уніфікації та здійснювати заходи по стимуляції персоналу відділу постачання.

Для реалізації запропонованих заходів потрібно знайти постійного та надійного постачальника натурального каучуку на африканському ринку та заключити з ним договір про поставку сировини. Це дозволить: зменшити собівартість продукції; збільшити кількість споживачів; збільшити прибуток.

Натуральний каучук, який є ключовою сировиною для багатьох виробничих галузей, виробляється здебільшого в країнах Південно-Східної Азії, де сприятливі кліматичні умови для вирощування каучуконосних дерев, зокрема гевеї.

Основними виробниками натурального каучуку є компанії з таких країн, як Таїланд, Індонезія, Малайзія, В'єтнам і Індія. Серед найбільших компаній-виробників встановлено:

1. Sri Trang Agro-Industry Public Company Limited (STA) (Таїланд) – один із найбільших виробників натурального каучуку у світі, з великим експортним потенціалом і вертикально інтегрованими операціями, включаючи переробку та

виробництво.

2. Sime Darby Plantation (Малайзія) – хоча в основному зосереджена на плантаціях, компанія є одним із значних гравців у виробництві натурального каучуку в регіоні.

3. Halcyon Agri Corporation Limited (Сінгапур) – має великі виробничі потужності в Азії та займається переробкою та постачанням натурального каучуку для світових ринків.

4. Vietnam Rubber Group (VRG) (В'єтнам) – найбільша компанія з виробництва натурального каучуку у В'єтнамі, яка значно впливає на ринок Південно-Східної Азії та активно експортує продукцію.

5. PT Kirana Megatara Tbk (Індонезія) – ключовий виробник та експортер натурального каучуку, що працює в Індонезії, країні з другим найбільшим виробництвом натурального каучуку у світі.

Дані компанії забезпечують значну частку світового ринку натурального каучуку і поставляють його для виробництва шин, медичних товарів та різноманітних промислових виробів.

В Африці основними виробниками натурального каучуку є кілька великих компаній. Однією з найбільших є SIPH (Société Internationale de Plantations d'Hévéas), яка є лідером у виробництві натурального каучуку в Західній Африці. SIPH має плантації в таких країнах, як Кот-Д'Івуар, Гана, Нігерія та Ліберія, і щорічно виробляє близько 330 000 тон каучуку. Виробництво в основному здійснюється за участю незалежних фермерів, що складають більшу частину постачання компанії. Інші важливі виробники в регіоні включають компанії, що працюють у Камеруні та Ліберії, хоча Кот-Д'Івуар є домінуючим гравцем на континенті, виробляючи 73% від загального обсягу натурального каучуку в Африці.

Згідно з прогнозами міжнародних експертів увага звертається на Західну Африку як джерело зростання виробництва натурального каучуку. Як і Південно-Східна Азія, у Західній Африці також є надзвичайно придатний клімат для вирощування каучуку та значна кількість робочої сили з економічно

вигідною ціною. Хоча африканські країни відстають від азіатських країн з точки зору загального обсягу виробництва та експорту натурального каучуку, але виробництво в розрахунку на гектар в деяких країнах знаходиться на рівні або перевищує країни Південно-Східної Азії.

На сьогоднішній день традиційні регіони гумування - це Західний і Центральний регіони, але північні райони також вивчаються з огляду на їх потенціал для вирощування врожаю. За офіційними джерелами, гумовий сектор працює досить добре завдяки готовому ринку сировини разом із підтримкою уряду фермерами.

Уряд визначив, що каучуковий сектор має величезний потенціал для створення робочих місць та скорочення масштабів бідності, і надає сектору необхідну підтримку для сприяння розвитку економіки. Останні тенденції світових цін свідчать про те, що виробництво гуми, коли вона правильно вирощується, може легко перетворитися на головного валютного працівника для країни.

Загалом 7,4 млн. євро було виділено Національному інвестиційному банку (НІБ) для фінансування витрат на розробку плантацій з неробочого вирощування, а 757 400 євро додатково було виділено в Аграрний банк розвитку (АБР) для підтримки та забезпечення стійкості ферм.

Зараз африканський континент готовий до викликів сучасної епохи, що відзначається глобалізацією. Зростає реалізація гумової сили регіону, що, у свою чергу, може призвести до появи нової ери свіжих інвестицій у натуральний каучук, не впливаючи на навколишнє середовище та інтереси місцевого населення. Отже, даний ринок можна розглядати як один із основних для вибору постачальника натурального каучуку для ТОВ «Київгума».

Хоча Ліберія та Кот-Д'Івуар є потенційно важливими виробниками, сьогодні вони складають лише близько 2-4 відсотків світового обсягу виробництва. Виробництво на гектар в Кот-Д'Івуарі і Ліберії вище або аналогічне рівням виробництва в трьох провідних країнах Південно-Східної Азії. Ліберія має близько 10 млн га земель, доступних для сільського господарства, з

яких, як очікується, внаслідок розвитку нафтових пальм буде використано щонайменше один мільйон гектарів, а плантації з гумової суміші сьогодні становлять лише 200 000 га.

За даними статистики Продовольчої та сільськогосподарської організації (ФАО) ООН серед африканських країн Кот-Д'Івуар виробляє 468 000 тон гуми на рік, а за ним йде Нігерія на рівні 151 104 тон, Ліберія - 75 371 тон, Камерун - 55 679 тон, Габон - 23 161 тон, Гана - 22 477 тон, Еквадор - 18901 тон, Демократична Республіка Конго - 11 714 тон, Папуа Нова Гвінея - 7 292 тисячі тон, Республіка Конго - 2730 тон, Центральна Африканська Республіка - 1 509 тон. Більшість цих країн мають масивні невикористані ділянки, які дуже сприятливі для натурального каучуку.

Кот-Д'Івуар займає 60% випуску гуми в Африці і займає сьоме місце в світовому виробництві, прогнозована потужність 720 тисяч тон в 2018 р. та 603 тисячі в минулому році. І ця цифра буде збільшена на 20% протягом наступних трьох років. Перевага продуктивності Кот-Д'Івуару перед виробниками в Південно-Східній Азії пов'язана з більш високою часткою виробництва і використанням каучукового дерева.

Гана, головний виробник гуми в Африці - країна мала прибутку майже на 250 мільйонів доларів з експорту каучуку до 2020 р., збільшивши дохід від іноземної валюти в країні. В даний час 35000 га землі, які передбачають виробництво 63 000 тон гуми, підлягають вирощуванню. Станом на 2022 р. було вирощено близько 11 255 га землі, які виробляють понад 16 000 метричних тон. Країна збільшила свої гумові плантації від 1200 га до 35 000 га в останні роки, що сприяло створенню робочих місць для близько 100 000 чоловік. Близько 95% каучукової продукції країни експортується до Франції, Туреччини, Східної Африки та Південної Кореї.

Отже, розглянемо три основні країни, які є лідерами по виробництву натурального каучуку в Африці. Це Кот-Д'Івуар, Ліберія та Нігерія, вони представлені такими компаніями відповідно – Karbochem Co, Eastak, JSR Co (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Порівняльна таблиця виробників натурального каучуку в Африці

Характеристика	Karbochem Co	Eastak	JSR Co
Виробництво натурального каучуку, мт	178	100	44
Площа для виробництва, га	121	108	150
Продуктивність, кг/га	1,46	923	293

З табл. 3.1. можна зробити висновок, що кращі умови для вирощування каучуку має компанія Karbochem Co, яка знаходиться в Кот- Д'івуарі. Виробники природного каучуку в Кот-Д'Івуарі відвантажують свою продукцію з портів Абіджан і Сан-Педро. Однак порт Абіджана як і раніше вважається експортерами одним з кращих портів в регіоні з точки зору інфраструктури і комп'ютеризації, яка зменшує затримку і ціну митних зборів. Частина митного оформлення та технічного контролю процедури експорту займає три дні і коштує 81 дол в Кот-Д'Івуарі, проти шести днів і 355 дол в Ліберії та трьох днів і 300 дол в Нігерії. Адже високі ціни порту, вантажно-розвантажувальні роботи та внутрішні перевезення призводять до підвищення загальної вартості експорту інших країн у порівнянні з Кот-Д'Івуаром (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

## Процедура експорту з Африки

Чинник	Кот-Д'Івуар	Ліберія	Нігерія
Кількість необхідних документів	10	10	9
Час на експорт, дн.	20	23	25
Витрати на експорт, дол./контейнер	1,232	1,179	1,904

Проаналізувавши всі чинники, які можуть вплинути на вибір постачальника сировини, можна зробити висновок, що найкращим варіантом для імпорту натурального каучуку буде африканська компанія Karbochem Co, яка знаходиться в Кот-Д'Івуарі.

Найшвидшим способом транспортування є авіап перевезення, які здійснюється безпосередньо в міжнародні аеропорти і рекомендується при необхідності термінової доставки.

Морське вантажоперевезення вважається одним з найбільш доступних способів доставки вантажу з України в африканські країни. У цьому сегменті логістичних послуг найбільш популярними є перевезення в контейнерах, доставка негабаритних вантажів, а також перевезення збірних вантажів, яка зараз набирає обертів.

Специфіка доставки вантажів з Африки полягає в тому, що країни цього континенту відрізняються особливим менталітетом, який проявляється і в торгових відносинах. Таким чином, щоб мінімізувати ризики при імпорті сировини з африканського континенту, слід заручитися допомогою досвідчених фахівців, які знають сам регіон і всі нюанси організації вантажоперевезень в ньому. Якісна логістика вкрай важлива при проходженні портових процедур. З огляду на сильну зношеність обладнання і надзвичайно високу завантаженість африканських портів, необхідно обирати виключно надійних партнерів для торгівлі та надійну логістичну компанію для її супроводу.

Доставка вантажу в Україну з африканського континенту буде здійснюватися по ретельно продуманій схемі, яка передбачає використання мультимодальних перевезень. Спочатку вантаж доставляється автотранспортом в порт Африки, а потім вантажиться на судно і відправляється в Україну.

Тривалість доставки визначається безліччю чинників: місцем вантаження і вивантаження, відстанню, використовуваним типом транспорту і навіть сезонністю. В середньому тривалість вантажоперевезень морем становить від 20 днів. Мультимодальна доставка в Африку займає від 25 днів. Ще одна особливість даного напрямку полягає в тому, що навіть в країнах, де спостерігається стійке економічне зростання, стан транспортної інфраструктури далекий від ідеалу. До того ж, деякі завантажувальні термінали досягли межі своєї потужності, тому може відбутися затримка поставки.

Отже, для ефективного здійснення імпорту сировини необхідно підібрати оптимальний вид транспортування, завантаження, перевантаження, охорони, страхування і зберігання вантажів.

### 3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації стратегії імпорту натурального каучуку

Проаналізувавши всі чинники, які можуть вплинути на вибір постачальника сировини, ми дійшли висновку, що найкращим варіантом для імпорту натурального каучуку буде африканська компанія Karbochem Co, яка знаходиться в Кот-Д'Івуарі.

Для економічного обґрунтування доцільності реалізації стратегії щодо імпорту натурального каучуку з африканської компанії Karbochem Co, яка знаходиться в Кот-Д'Івуарі, слід врахувати кілька важливих аспектів.

#### 1. Вартість та стабільність постачання.

1.1. Конкурентоспроможна ціна: Кот-Д'Івуар є одним з найбільших виробників натурального каучуку в Африці. Вартість сировини в Кот-Д'Івуарі є досить конкурентоспроможною завдяки ефективним методам вирощування та обробки каучукових дерев. Це дозволяє компанії Karbochem Co. пропонувати вигідні умови постачання для міжнародних клієнтів.

1.2. Стабільність постачання: Кот-Д'Івуар стабільно займає лідерські позиції в Африці за виробництвом каучуку, що дозволяє забезпечити регулярні поставки для підприємств у різних країнах, включаючи Україну.

#### 2. Логістичні витрати та транспорт.

2.1. Транспортні витрати: Імпорт з Кот-Д'Івуару до України вимагає оптимізації логістичних маршрутів. Проте існує наявність розвинених портових інфраструктур в Африці, зокрема в Абіджані, який є головним портом країни для експорту каучуку. Це знижує витрати на транспортування та дозволяє обробляти більші обсяги товару.

2.2. Митні та інші адміністративні витрати: Українські підприємства, імпортуючи продукцію з Африки, повинні враховувати митні збори та відповідність стандартам якості. Однак для виробників натурального каучуку, таких як Karbochem Co, сертифікація та стандарти відповідності часто вже враховуються, що спрощує процес імпорту.



### 3. Якість та інновації.

3.1. Висока якість каучуку: Karbochem Co. має репутацію надійного постачальника натурального каучуку з високою якістю продукції, що відповідає міжнародним стандартам. Це важливо для забезпечення стабільної якості кінцевого продукту і задоволення вимог споживачів.

3.2. Інноваційні методи виробництва: Компанія активно застосовує сучасні технології в обробці каучуку, що може додатково знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність продукції на українському ринку.

### 4. Економічні вигоди для підприємства.

4.1. Зниження витрат на сировину: Імпорт з Кот-Д'Івуару дозволить знизити витрати на сировину порівняно з іншими постачальниками, такими як Південно-Східна Азія чи Латинська Америка, де вартість може бути вищою через більшу відстань та дорожчі логістичні витрати.

4.2. Диверсифікація постачань: Різноманіття постачальників надає підприємству додаткову стабільність і знижує залежність від одного джерела сировини, що важливо в умовах економічних коливань та глобальних викликів.

### 5. Можливості на міжнародному ринку.

5.1. Розширення присутності на міжнародних ринках: Використання натурального каучуку з Африки дозволяє зміцнити імідж компанії як постачальника екологічно чистої та високоякісної продукції, що може бути важливим для бізнесу, орієнтованого на європейські та міжнародні ринки.

Економічне обґрунтування доцільності імпорту натурального каучуку з Karbochem Co. у Кот-Д'Івуарі свідчить про переваги в зниженні витрат на сировину, стабільності постачання та високій якості продукції. Враховуючи конкурентоспроможні ціни, логістичні переваги, а також розвиток інноваційних технологій в Африці, це рішення має стати вигідним для підприємства, яке планує диверсифікацію постачань і зміцнення позицій на міжнародних ринках.

Отже, на практиці для оцінювання проектів з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування, застосовують такі критерії ефективності проектів: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI),

дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), внутрішня норма доходності (IRR), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR). Перед початком розрахунків потрібно з'ясувати суму початкових витрат (IC), яка складається із контрактної вартості сировини, транспортних витрат та митних зборів (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

## Початкові витрати

Показник	Значення
Об'єм імпорту, т	45
Ціна за 1 кг	81
Контрактна вартість, тис. грн.	3645
Транспортні витрати, тис. грн.	2415
Митні збори, тис. грн.	1200
Всього	7260

Для подальших розрахунків використовуємо прогнозовані дані сукупних річних витрат, доходу від реалізації та планових обсягів реалізації продукції (табл. 3.4.). Ставка дисконтування – 45%.

Таблиця 3.4

## Розрахунок чистого дисконтованого доходу та індексу прибутковості

t	IC	Vt (дох)	Ct	Vt-Ct	Кдиск. $1/(1+i)^t$	Чисті дискон. надходження	NPV	PI
0	-7260							
1		3185	-		0,69	2197,65		
2		5247	-		0,48	2518,56		
3		8055	-		0,33	4430,25		
$\Sigma$						9146,5	1886,5	1,16

В табл. 3.4. наведені результати розрахунків чистого дисконтованого доходу та індексу прибутковості. Отримані значення NPV та PI свідчать про те, що проект можна приймати, адже він є прибутковим.

Далі обчислюємо дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI):

$$DROI = PI - 1 = 1,16 - 1 = 0,16 > 0, \text{ отже проект приймається.}$$

Дисконтований термін окупності дає змогу оцінити строки, за які проект буде мати прибуток (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

## Розрахунок дисконтованого терміну окупності

t	Грошові потоки	Кдиск $1/(1+i)^t$	Чисті дискон. надходження	Накопичений дисконт. грош. потік
0	-7260			-7260
1	3185	0,69	2197,65	-5062,4
2	5247	0,48	2518,56	-3741,4
3	8055	0,33	4430,25	829,8

У четвертому стовпчику таблиці поміщені дисконтовані значення грошових доходів підприємства внаслідок реалізації інвестиційного проекту. У п'ятому – містяться значення непокритої частини початкової інвестиції. З часом величина непокритої частини зменшується. Так, до кінця другого року непокритими залишаються тільки 3741,4 тис. грн., і оскільки дисконтоване значення грошового потоку в третьому році становить 829,8 тис. грн., стає зрозумілим, що період покриття інвестиції займає два повні роки і частину третього. Більш конкретно для проекту отримаємо:

$$DPP = (3741,4/4430,25) * 12 = 7 \text{ місяців.}$$

Таким чином, щоб окупити первинні інвестиції, необхідно 2 роки і 7 місяців.

Таблиця 3.6

## Порівняння показників економічної ефективності запропоновано проекту

Показник	Значення показника
Чиста поточна вартість проекту (NPV), тис. грн.	829,8
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	0,16
Індекс прибутковості, (PI), %	1,16
Термін окупності проекту (DPP), років	2 роки 7 місяців

За даними табл. 3.6 слід відмітити наступне:

Чиста поточна вартість проекту (NPV) - 829,8 тис. грн. Показник NPV вказує на позитивну економічну ефективність проекту, оскільки його значення більше за нуль. Це означає, що проект здатен генерувати додаткову вартість для підприємства, яка перевищує витрати на інвестиції. Позитивна NPV свідчить про вигідність інвестицій у цей проект.

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) - 0,16. Значення DROI означає, що на кожну інвестовану гривню проект генерує додатковий дохід у розмірі 16%. Цей показник є відносно низьким, але вказує на те, що проект має рентабельність, хоча і вимагає підвищення ефективності для досягнення кращих фінансових результатів.

Індекс прибутковості (PI) - 1,16%. Індекс прибутковості показує, що на кожну гривню інвестицій проект приносить 1,16 гривні доходу. Це свідчить про те, що проект є прибутковим, хоча рентабельність можна покращити. Зазвичай індекс прибутковості понад 1 є позитивним сигналом для інвесторів.

Термін окупності проекту (DPP) - 2 роки 7 місяців. Термін окупності проекту є відносно коротким, що є дуже позитивним фактором для інвесторів. Всього за 2 роки і 7 місяців проект має повністю відшкодувати витрати на інвестиції, що забезпечує швидке повернення вкладених коштів.

Загалом, запропонований проект щодо імпорту натурального каучуку від компанії Karbochem Co є економічно вигідним, з позитивною чистою поточною вартістю та прийнятним терміном окупності. Однак для досягнення більшої рентабельності слід звернути увагу на підвищення ефективності використання інвестицій та оптимізацію витрат. Інвестори можуть бути зацікавлені у цьому проекті завдяки його швидкому поверненню капіталу та стабільному прибутку, проте варто працювати над покращенням показників рентабельності для досягнення ще кращих результатів.

### 3.3. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпорتنих операцій в контексті забезпечення економічної безпеки ТОВ «Київгума»

Експортно-імпортна діяльність є одним із ключових напрямів для підприємств, завдяки якому вони можуть активно приймати участь в системі міжнародних економічних відносин, інтегруватися в процеси глобалізації та сприяти розвитку міжнародної кооперації і спеціалізації виробництва. Через експортно-імпортні операції підприємства можуть розширювати свої можливості, підвищувати конкурентоспроможність і зміцнювати свої позиції на світових ринках [103; 104; 105; 106].

З точки зору національної економіки, експортно-імпортні операції мають важливе значення, оскільки вони сприяють накопиченню іноземної валюти, доступу до сучасних технологій, залученню зовнішніх інвестицій і вирішенню проблем з нестачею певних видів ресурсів, що створює додаткові можливості для економічного розвитку та інноваційної модернізації країни.

Для підприємств участь у зовнішньоекономічній діяльності відкриває перспективи виходу на нові ринки збуту, де їх продукція повинна відповідати міжнародним стандартам якості та конкурентоспроможності, що у свою чергу, стимулює до впровадження прогресивних стандартів якості та продуктивності праці [107; 108; 109; 110].

Отримання валютних надходжень від експорту дозволяє реінвестувати в закупівлю сучасного обладнання, передових технологій, необхідних матеріалів та сировини, що можуть бути дефіцитними на внутрішньому ринку. В результаті підприємства досягають оптимального режиму виробництва, який забезпечує потреби як внутрішнього, так і зовнішнього ринків.

Завдяки розвитку експортно-імпорتنих операцій підприємства також мають можливість підвищувати рівень кваліфікації персоналу, залучати інновації, розвивати інтелектуальний потенціал працівників і підвищувати ефективність управління. Таким чином, експортно-імпортні операції не тільки забезпечують підприємствам додатковий дохід і конкурентні переваги, але й

формують міцний ресурсний потенціал, що сприяє сталому економічному зростанню, захисту економічних інтересів і зміцненню економічної безпеки на довгострокову перспективу.

Налагодження експортно-імпортних операцій на підприємстві потребує не лише значних ресурсних вкладень, але й розробки детальної стратегічної політики. Якщо накопичення ресурсів здебільшого є питанням забезпечення матеріально-технічними та сировинними засобами, то стратегічна політика вимагає постійного дослідження ринкових тенденцій та аналізу стану зовнішнього середовища для своєчасного ухвалення управлінських рішень. Необхідно реалізовувати ці рішення, продовжуючи вдосконалювати процеси та знаходити нові шляхи підвищення ефективності [111; 112; 113; 114].

Підвищення ефективності експортно-імпортних операцій є ключовою управлінською метою, досягнення якої потребує всього доступного інструментарію, з урахуванням можливих наслідків стратегічних дій. Ця стратегія має сприяти підтримці стабільного темпу зростання підприємства та забезпечувати його конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Для цього доцільно структурно розподілити завдання та функції за функціональними сегментами, які взаємодіятимуть для досягнення стратегічних цілей та збереження економічної безпеки підприємства.

Зростання ефективності експортно-імпортової діяльності залежить від безлічі чинників, що динамічно змінюються. Виникає потреба у необхідності створення внутрішньої управлінської системи, здатної відслідковувати та аналізувати тенденції на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також зміни у глобальному середовищі. Правильно обрана модель управління повинна враховувати конкурентні переваги підприємства, його здатність до протидії ризикам і загрозам, а також об'єктивно оцінювати ефективність застосованих ресурсів та очікувані результати реалізації експортно-імпортних бізнес-проектів.

Реалізація стратегічних орієнтирів ефективної експортно-імпортової діяльності може включати такі напрямки управлінських рішень [115; 116; 117]:

1. Визначення потреб і мотивів – аналіз чинників, що стимулюють

розвиток зовнішньоекономічної діяльності та участь у міжнародному поділі праці, а також робота над залученням іноземних інвестицій.

2. Побудова зовнішньоекономічних відносин – підтримка міжнародних контактів та угод, що сприятимуть інтеграції підприємства у глобальні ланцюги постачання, розширення ринків збуту та інтернаціоналізацію виробничої діяльності.

3. Впровадження прогресивних методів реалізації продукції – використання передових методів збуту, зокрема цифрових маркетингових інструментів, які довели свою ефективність на успішних експортно-орієнтованих підприємствах.

4. Формування конкурентного експортного потенціалу – розвиток ресурсів, знань і навичок, що посилюють здатність підприємства ефективно конкурувати на міжнародному рівні.

Стратегічне управління експортно-імпортними операціями включає не лише організаційні заходи, а й багатогранний підхід до інформаційно-маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Це забезпечення вимагає системного моніторингу та аналізу внутрішніх показників підприємства, динаміки ринкового середовища, міжнародних економічних тенденцій та змін у світовій торгівлі. Такий підхід дозволяє підтримувати актуальність інформації та формувати комплексну інформаційну базу, яка сприяє зміцненню інформаційної, а в результаті і економічної безпеки підприємства [118; 119; 120; 121].

Важливим стратегічним аспектом є також техніко-технологічний розвиток, який в умовах цифровізації поєднує ключові сфери діяльності підприємства. Сучасні технології не лише підвищують продуктивність, але й є критично важливими для конкурентоспроможності продукції на глобальних ринках. Впровадження інновацій і відповідність міжнародним технічним стандартам є необхідними умовами для забезпечення стійкої позиції на зовнішніх ринках та уникнення втрат на внутрішньому ринку [122; 123; 124].

Крім того, здійснення масштабних експортно-імпортних проєктів потребує

значних інвестиційних ресурсів, які не завжди можуть бути забезпечені за рахунок внутрішніх резервів підприємства. Тому підприємство повинне активно залучати зовнішні інвестиції та кредити. Участь у міжнародних інвестиційних та інноваційних проєктах, які підтримуються урядами країн та світовими фінансовими організаціями, може значно підсилити фінансову базу для ефективного розвитку експортно-імпортової діяльності. Важливою також є інтеграція у міжнародні ринки, яка створює можливості для залучення значного обсягу зовнішнього капіталу [125; 126; 127; 128].

В процесі формування стратегічної політики підвищення ефективності експортно-імпортової операцій доцільно дотримуватися сучасних управлінських підходів: інноваційного, диверсифікаційного, інтернаціонального, глобалізаційного, та коопераційного (табл. 3.7) [129; 130; 131; 132].

Таблиця 3.7

Типи стратегічної політики підвищення ефективності експортно-імпортової операцій в контексті забезпечення економічної безпеки підприємств

Типи політики	Характеристики
1	2
Інноваційний	Орієнтований на постійне впровадження нових технологій і методів у виробничі та управлінські процеси; допомагає підвищувати якість продукції, зменшувати витрати на виробництво та забезпечувати відповідність продукції міжнародним стандартам, що підвищує її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках; сприяє адаптації до цифрових і технологічних змін у світовій економіці, що є ключовим для зміцнення економічної безпеки.
Диверсифікований	Спрямований на розширення асортименту продукції та ринків збуту, що дозволяє знизити залежність від одного постачальника чи ринку; дозволяє ефективніше реагувати на коливання попиту, знижуючи ризики та підвищуючи стійкість підприємства до економічних криз; дозволяє підприємству збільшити частку експорту, знайти нові ніші на зовнішніх ринках, а також забезпечити стабільні джерела надходжень навіть у несприятливих умовах.
Інтернаціональний	Передбачає адаптацію до вимог і стандартів міжнародного ринку, що полегшує вихід на нові ринки та підвищує довіру міжнародних партнерів; включає використання міжнародних стандартів якості та сертифікації продукції, що підвищує шанси підприємства зайняти стабільні позиції в експорті.



## Продовження табл. 3.7

1	2
Глобалізаційний	Орієнтований на інтеграцію підприємства у світову економіку через активну участь у глобальних ланцюгах постачання, розширення експорту та встановлення партнерств із міжнародними компаніями; спрямований на максимальне використання можливостей глобального ринку та зниження залежності від внутрішнього ринку; забезпечує підприємству доступ до нових технологій і ресурсів, що позитивно впливає на економічну безпеку.
Коопераційний	Фокусується на створенні стратегічних альянсів із зарубіжними партнерами, що допомагає оптимізувати логістичні витрати; полегшує вихід на нові ринки, а також відкриває доступ до нових технологій і фінансових ресурсів; дозволяє підприємству залучати додаткові інвестиції, що підвищує ефективність експортно-імпортової діяльності та знижує економічні ризики; сприяє створенню стійкої мережі партнерських відносин.

Використання даних типів політики може стати основним напрямом для забезпечення економічної безпеки ТОВ «Київгума» у сфері експортно-імпортової діяльності, підвищення ефективності операцій та стійкості до економічних викликів.

Таким чином, ефективність експортно-імпортової діяльності ТОВ «Київгума» залежить від здатності до самоорганізації, однак ключову роль відіграють виважені управлінські рішення як на інституційному, так і на корпоративному рівнях. Для досягнення високої ефективності ТОВ «Київгума» необхідно враховувати інституційні норми, правила підприємницької діяльності, регіональні економічні особливості та актуальні тенденції ринку. Одночасно важливою є оптимізація внутрішнього управління, зокрема процесів, пов'язаних із здійсненням експортно-імпортних операцій.

Удосконалення ефективності експортно-імпортних операцій ТОВ «Київгума» має також базуватися на забезпеченні економічної безпеки, яка передбачає:

- розвиток партнерських відносин із постачальниками та пошук надійних партнерів – важливою є орієнтація на довгострокову співпрацю, що забезпечить стабільність поставок та виконання зобов'язань обома сторонами;

– зниження валютних ризиків – ефективне управління валютними ризиками, зокрема страхування ризиків та оптимізація валютної структури контрактів, дозволить знизити фінансові втрати, зменшити витрати на трансакції та зміцнити репутацію ТОВ «Київгума» на ринку;

– оптимізація строків поставок – затримки у постачаннях можуть призвести до зростання витрат і зниження рентабельності, що негативно впливає на загальну економічну безпеку ТОВ «Київгума». Тому слід забезпечити дотримання строків поставок як для експортних, так і імпорتنих операцій, а також оцінювати потенціал партнерів у цьому аспекті;

– безперервність поставок - для ТОВ «Київгума», яке працює у режимі постійного виробничого циклу, важливо забезпечити безперебійні постачання сировини та інших матеріалів, що дозволить гарантувати стабільний темп експорту й отримання валютних надходжень;

– вдосконалення транспортної інфраструктури – підвищення ефективності фізичних поставок продукції часто залежить від зовнішніх чинників, таких як розвиток ринкової інфраструктури, відповідність законодавчих норм міжнародним стандартам, а також ефективність митного регулювання, тарифної політики і технічного контролю якості продукції.

Застосування таких інструментів сприятиме посиленню конкурентних позицій ТОВ «Київгума» на зовнішньому ринку, підвищить рівень економічної безпеки та забезпечить стабільність його діяльності в умовах змін ринкового середовища. Завдяки наведеним рекомендаціям ТОВ «Київгума» здатне досягти системної ефективності й успішно долати ризики, пов'язані з міжнародною торгівлею.

Міжнародний досвід свідчить про важливість визначення чітких стратегічних орієнтирів для підвищення ефективності експортно-імпорتنюї діяльності, що базується на систематичному врахуванні ключових критеріїв, чинників, показників і індикаторів [133; 134; 135; 136; 137].

Для ТОВ «Київгума» рекомендується застосовувати детермінований підхід, який передбачає структурування стратегічних завдань на різних рівнях

важливості та впливу. Зокрема, стратегічні цілі можна розділити на завдання першого, другого та наступних рівнів (рис. 3.1) [138; 139; 140], що дозволяє ефективніше зосереджувати зусилля на пріоритетних напрямках і забезпечувати поступове досягнення цілей, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні умови.



Рис. 3.1. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпорتنних операцій в системі забезпечення економічної безпеки ТОВ «Київгума»

Для ТОВ «Київгума» перелік стратегічних завдань і цілей має бути гнучким і динамічно змінюватися відповідно до короткострокових тенденцій ринку, економічного стану країни та світової кон'юнктури. Пріоритетним у цьому процесі має бути ресурсно-функціональний підхід, який передбачає забезпечення ТОВ «Київгума» ресурсами та їх ефективне використання.

Також при плануванні експортно-імпорتنних операцій ТОВ «Київгума» важливо враховувати ступінь інноваційності та технологічності, а також здатність підприємства адаптуватися до сучасних вимог виробництва.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Київгума» також

потребує значної ресурсної підтримки не лише на рівні фінансів і матеріальних ресурсів, а й на рівні інституційних умов, які має створювати держава.

Успішна реалізація стратегічних орієнтирів ТОВ «Київгума» в експортно-імпортній діяльності неможлива без взаємозв'язку з державним середовищем, яке забезпечує законодавчі, нормативні, методологічні та організаційні засади, що відповідають міжнародним стандартам [141; 142; 143]. Постійне вдосконалення державного регулювання робить зовнішньоекономічну діяльність більш привабливою і сприяє розвитку суміжних економічних напрямів. Враховуючи це, ТОВ «Київгума» має адаптувати свої стратегічні орієнтири відповідно до змін зовнішнього середовища, що допоможе йому формувати дієву систему стратегічного управління.

Крім того, важливо передбачити майбутні тенденції розвитку як у національній економіці, так і у світовій системі підприємницької діяльності. Такий підхід дозволить підвищити якість стратегічного управління, враховувати можливі ризики і загрози, ефективно адаптуватися до них і подолати, що в підсумку сприятиме забезпеченню економічної безпеки ТОВ «Київгума».

Таким чином, для підвищення ефективності експортно-імпортних операцій ТОВ «Київгума» необхідно використовувати комплексний інструментарій, який враховує конкурентні можливості та шляхи їх посилення, а також динаміку зовнішнього середовища (рівень конкуренції, стабільність внутрішніх і зовнішніх ринків, глобалізаційні процеси), що дозволить побудувати систему управління, в якій збалансовано враховані внутрішні та зовнішні чинники розвитку. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати сильні сторони ТОВ «Київгума», знижувати ризики і передбачати можливі загрози, що з часом стають більш гібридними й складно прогнозованими. Відповідно, стратегічні орієнтири мають періодично коригуватися, визначаючи подальші етапи розвитку та інструменти для їхнього удосконалення.

На основі вище викладеного, для підвищення ефективності експортно-імпортних операцій ТОВ «Київгума» можна запропонувати низку стратегічних напрямів, спрямованих на оптимізацію процесів, підвищення результативності і

конкурентоздатності компанії на міжнародному ринку.

Таблиця 3.8

Рекомендовані стратегічні напрями щодо оптимізації процесів експортно-імпортних операцій в контексті підвищення ефективності і конкурентоспроможності на міжнародному ринку

Стратегічний напрям	Стратегія	Мета
Диверсифікація постачальників і ринків збуту	Розширення географії постачання сировини та ринків збуту продукції	Знизити залежність від окремих постачальників і ринків, що дозволить знизити ризики в умовах економічної нестабільності чи змін у торговельній політиці. ТОВ «Київгума» може збільшити експорт до нових країн, що активно розвивають індустріальне виробництво.
Оптимізація логістичних процесів	Вдосконалення логістики для зменшення витрат на транспортування та митні збори	Застосування нових технологій у транспортуванні, використання мультимодальних перевезень для зниження витрат і скорочення часу доставки. Важливим етапом є вибір оптимальних логістичних партнерів і укладання контрактів із міжнародними кур'єрськими компаніями для ефективної доставки.
Поліпшення управління ризиками	Впровадження стратегії управління валютними та фінансовими ризиками	Використання фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків, а також забезпечення стабільності фінансових потоків ТОВ «Київгума». Врахування змін валютних курсів і економічної ситуації в країнах-партнерах для мінімізації негативних наслідків для бізнесу.
Інвестування в нові технології і автоматизацію	Впровадження інноваційних технологій для покращення якості продукції	Збільшити ефективність виробництва та покращити контроль за якістю продукції, що експортується. Інвестиції в автоматизацію також дозволяють знизити собівартість виробництва для ТОВ «Київгума», що підвищує конкурентоспроможність на зовнішньому ринку.
Поліпшення взаємодії з міжнародними партнерами	Розвиток стратегічних партнерств з міжнародними компаніями	Поглиблення співпраці з міжнародними дистриб'юторами та збільшення частки експорту до країн ЄС, США, Китаю, зокрема через створення спільних підприємств або кооперацій, що дозволяють отримувати додаткові конкурентні переваги.
Вдосконалення маркетингових та комунікаційних стратегій	Розвиток міжнародного бренду та просування продукції на нові ринки	Створення маркетингових кампаній, спрямованих на просування продукції на нових експортних ринках, зокрема через участь у міжнародних виставках, онлайн-просуванні та спеціалізованих заходах. Також важливим є використання цифрових каналів для залучення нових партнерів ТОВ «Київгума».

Отже, реалізація цих стратегічних напрямів допоможе ТОВ «Київгума» значно підвищити ефективність експортно-імпортних операцій, покращити диверсифікацію постачальників та ринків збуту, а також зменшити витрати на логістику та митні збори. Окрім того, ці заходи сприятимуть зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Київгума» на міжнародному ринку, що дасть можливість ефективніше реагувати на зміни в глобальній економіці. Впровадження інновацій та автоматизації в процесі виробництва та управління не лише скоротить витрати, але й забезпечить вищу якість продукції, що стане додатковою перевагою на світовому рівні.

### Висновки до розділу 3

Було проаналізовано всі чинники, які можуть вплинути на вибір постачальника сировини для ТОВ «Київгума» і зроблено висновок, що найкращим варіантом для імпорту натурального каучуку буде африканська компанія Karbochem Co, яка знаходиться в Кот-Д'Івуарі. Найбільш доступним було визначено морське вантажоперевезення, яке вважається одним з найбільш доступних способів доставки вантажу в Україну. Доставка вантажу в Україну з африканського континенту буде здійснюватися по ретельно продуманій схемі, яка передбачає використання мультимодальних перевезень. Спочатку вантаж доставляється автотранспортом в порт Африки, а потім вантажиться на судно і відправляється в Україну. Тривалість доставки визначається безліччю чинників: місцем вантаження і вивантаження, відстанню, використовуваним типом транспорту і навіть сезонністю. В середньому тривалість вантажоперевезень морем становить від 20 днів. Отже, для ефективного здійснення імпорту сировини необхідно підібрати оптимальний вид транспортування, завантаження, перевантаження, охорони, страхування і зберігання вантажів.

Здійснено порівняння показників економічної ефективності запропонованого проекту (імпорту натурального каучуку з африканської

компанії Karbochem Co), де було встановлено, що проєкт є ефективним, оскільки чиста поточна вартість проєкту (NPV) - 829,8 тис. грн., дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) - 0,16, значення ROI означає, що на кожну інвестовану гривню проєкт генерує додатковий дохід у розмірі 16%, індекс прибутковості (PI) - 1,16%, термін окупності проєкту (DPP) - 2 роки 7 місяців. Отже, всього за 2 роки і 7 місяців проєкт має повністю відшкодувати витрати на інвестиції, що забезпечує швидке повернення вкладених коштів.

Визначено особливості експортно-імпортних операцій та їх роль у розвитку та забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Київгума» та узагальнено типи стратегічної політики підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Доведено важливість сформованості організаційних, інституційних, фінансово-кредитних та інших передумов для досягнення підприємствами необхідного рівня ефективності експортно-імпортних операцій. До засобів підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки ТОВ «Київгума» віднесено розвиток логістичних відносин, впровадження практики страхування валютних ризиків, удосконалення схем поставок продукції, налагодження безперервного транспортного забезпечення. Визначено стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки ТОВ «Київгума», які запропоновано розділяти на різні рівні виходячи із пріоритетності та очікуваних майбутніх тенденцій.

## ВИСНОВКИ

Встановлено, що головною умовою здійснення експортно-імпорتنих операцій є їх ефективність. Визначено, що розрахунок економічної ефективності проводиться шляхом зіставлення досягнутого економічного результату з витратами ресурсів для отримання цього ефекту.

Економічні результати та витрати ресурсів мають критерій ефективності, тобто для підприємства основною мірою ефективності є прибуток. Визначено, що для ефективного здійснення експортно-імпорتنих операцій підприємства необхідне пристосування їхньої господарської діяльності як до зовнішнього середовища, так і до вдосконалення структури управління ним. Отже, форми й методи за такої діяльності не можуть залишатися незмінними, вони повинні обов'язково пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі.

Було встановлено, що введення воєнного стану в Україні вплинуло передусім на ліцензування та квотування саме експорту товарів. Парламент вже декілька разів змінював перелік товарів, експорт яких підлягає ліцензуванню та/або квотуванню. Таким чином, станом на сьогодні чинною залишається Постанова КМУ 236, яка разом з Законом 2142 та іншими нормативно-правовими актами спрощує митне оформлення лише певної категорії товарів, що імпортуються в Україну. Також треба наголосити, що скорочений строк не застосовується (згідно з постановою НБУ від 24.02.2022 № 18): якщо вартість товару / роботи / послуги, що підлягає імпорту / експорту не перевищує 400 тис. грн на дату здійснення ЗЕД операції; якщо розмір залишку за імпортовані / експортовані товар / роботу / послугу не перевищуватиме 400 тис. грн на дату граничного строку для розрахунків; до винятків, встановлених НБУ за поданням КМУ (відповідно до постанови НБУ від 14.05.2019 № 67).

Доведено, що суб'єктам господарювання варто уважно стежити за змінами, які вносяться до податкового, митного та валютного законодавства, оскільки в період воєнного стану Уряд досить активно змінює, скасовує чинні та впроваджує нові норми з тим, аби оперативно реагувати на виклики, які існують



у сфері ЗЕД в Україні під час війни.

Визначено, що оцінювання ефективності експортно-імпортних операцій підприємства є необхідним процесом, який дозволяє зрозуміти, наскільки успішно здійснюються зовнішньоекономічні операції, і чи відповідають вони стратегічним цілям компанії.

Оскільки експортно-імпортна діяльність включає в себе великий обсяг фінансових, матеріальних та людських ресурсів, важливо систематично вимірювати її результати з кількох ключових аспектів: підвищення фінансової ефективності; покращення управлінських рішень; зниження ризиків; оптимізація ресурсів; підвищення конкурентоспроможності; стратегічний розвиток; поліпшення взаємовідносин з партнерами; адаптація до змінних умов.

Доведено, що оцінювання ефективності експортно-імпортних операцій є критично важливим для підприємства, оскільки дозволяє забезпечити стабільний фінансовий результат, знизити ризики, покращити внутрішні процеси та підвищити конкурентоспроможність, що дозволяє підприємствам не лише досягти короткострокових цілей, а й розвивати стратегічно важливі напрямки на зовнішніх ринках, підтримуючи стійке зростання та стабільність.

За підсумками фінансово-господарської діяльності ТОВ «Київгума» у 2022 та 2023 рр. спостерігається значне зростання прибутковості підприємства. У 2022р. компанія отримала прибуток у розмірі 286 млн грн, що вже свідчило про стабільну роботу та затребуваність продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Однак 2023 р. відзначився ще більшим фінансовим успіхом: прибуток зріс більш ніж удвічі і склав 712 млн грн. Такий позитивний фінансовий результат може свідчити про ефективні управлінські рішення, розширення експортних можливостей, вдосконалення технологічних процесів та оптимізацію витрат. Окрім цього, зростання прибутковості свідчить про високий попит на продукцію компанії, яка виготовляється відповідно до міжнародних стандартів і потребує постійного розвитку та інновацій, що також демонструє конкурентні переваги ТОВ «Київгума» на ринку, що дозволяє їй залишатися лідером у своїй галузі та забезпечує їй стабільне фінансове зростання. Загалом

такі результати підтверджують перспективність розвитку підприємства та його здатність адаптуватися до нових умов ринку, зберігаючи високу продуктивність і стійкість до економічних викликів.

Визначено, що експорт ТОВ «Київгума» до країн Європи продемонстрував зростання у 2023 р., особливо за рахунок ринків Польщі, Словаччини та Румунії. Збільшення обсягів експорту свідчить про зростання популярності продукції компанії та її здатність адаптуватися до вимог різних європейських ринків. Водночас, певне скорочення експорту до Болгарії, Угорщини, Франції та Бельгії може бути сигналом для переоцінки стратегії на цих ринках і розробки заходів для відновлення позицій. Розширення присутності в нових країнах, таких як Шотландія та Іспанія, також підкреслює амбіції компанії щодо розширення експорту та диверсифікації ринків збуту.

Проведений аналіз імпорту сировини для ТОВ «Київгума» за 2022 - 2023 рр. показав зростання основних показників, пов'язаних із обсягами імпорту, контрактною вартістю, транспортними витратами та митними зборами. Так, обсяг імпорту у 2023р. збільшився з 445 до 462 тон, що на 17 тон більше, ніж у 2022 р. Темп приросту становить 3,8%, що свідчить про стабільне зростання попиту на сировину для забезпечення виробничих процесів. Зростання витрат на імпорт каучуку вказує на необхідність більш ефективного управління ресурсами для забезпечення стабільної роботи та збереження конкурентоспроможності ТОВ «Київгума» на ринку. Для зменшення негативного впливу варто розглянути можливості оптимізації логістичних витрат, пошуку нових постачальників або локальних альтернатив для зниження залежності від імпорту та зменшення витрат.

Встановлено, що ТОВ «Київгума» має значний потенціал для зростання на міжнародних ринках завдяки своїм конкурентним перевагам у якості продукції та адаптації до стандартів. Для успішного розвитку експортно-імпортової діяльності компанії варто розглянути варіанти зниження витрат, оптимізації логістики та збільшення інвестицій у маркетинг і нові ринки, що дозволить їй зберегти та розширити свою частку на світовому ринку.

Встановлено, що для підвищення ефективності своєї діяльності на міжнародних ринках ТОВ «Київгума» повинна постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як коливання валют, регуляторні вимоги та інновації у виробництві. Дотримання екологічних стандартів і впровадження нових технологій є ключовими елементами для підтримки конкурентоспроможності та збереження позитивної динаміки на ринках збуту, особливо в країнах ЄС. З метою зниження ризиків та оптимізації витрат на імпорт сировини та експорт продукції, ТОВ «Київгума» варто розвивати співпрацю з новими партнерами, які надають якісні та доступні ресурси для підтримки стабільного виробництва та експорту.

Було проаналізовано всі чинники, які можуть вплинути на вибір постачальника сировини для ТОВ «Київгума» і зроблено висновок, що найкращим варіантом для імпорту натурального каучуку буде африканська компанія Karbochem Co, яка знаходиться в Кот-Д'Івуарі. Найбільш доступним було визначено морське вантажоперевезення, яке вважається одним з найбільш доступних способів доставки вантажу в Україну. Доставка вантажу в Україну з африканського континенту буде здійснюватися по ретельно продуманій схемі, яка передбачає використання мультимодальних перевезень. Спочатку вантаж доставляється автотранспортом в порт Африки, а потім вантажиться на судно і відправляється в Україну. Тривалість доставки визначається безліччю чинників: місцем вантаження і вивантаження, відстанню, використовуваним типом транспорту і навіть сезонністю. В середньому тривалість вантажоперевезень морем становить від 20 днів. Отже, для ефективного здійснення імпорту сировини необхідно підібрати оптимальний вид транспортування, завантаження, перевантаження, охорони, страхування і зберігання вантажів.

Здійснено порівняння показників економічної ефективності запропонованого проекту (імпорту натурального каучуку з африканської компанії Karbochem Co), де було встановлено, що проект є ефективним, оскільки чиста поточна вартість проекту (NPV) - 829,8 тис. грн., дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) - 0,16, значення ROI означає, що на

кожну інвестовану гривню проект генерує додатковий дохід у розмірі 16%, індекс прибутковості (PI) - 1,16%, термін окупності проекту (DPP) - 2 роки 7 місяців. Отже, всього за 2 роки і 7 місяців проект має повністю відшкодувати витрати на інвестиції, що забезпечує швидке повернення вкладених коштів.

Визначено особливості експортно-імпортних операцій та їх роль у розвитку та забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Київгума» та узагальнено типи стратегічної політики підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Доведено важливість сформованості організаційних, інституційних, фінансово-кредитних та інших передумов для досягнення підприємствами необхідного рівня ефективності експортно-імпортних операцій.

До засобів підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки ТОВ «Київгума» віднесено розвиток логістичних відносин, впровадження практики страхування валютних ризиків, удосконалення схем поставок продукції, налагодження безперервного транспортного забезпечення.

Визначено стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки ТОВ «Київгума», які запропоновано розділяти на різні рівні виходячи із пріоритетності та очікуваних майбутніх тенденцій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августова О. Міжнародна практика оцінки вартості бізнесу / О. Августова, Д. Коломієць, О. Гнасько // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2023. - № 1. - С. 94-107.
2. Адамик В. Міжнародні та вітчизняні ініціативи з регулювання електронної торгівлі / В. Адамик, А. Поріцька // Вісник економіки. - 2021. - Вип. 2. - С. 66-79.
3. Багрій К. Л. Основні концепції аудиту експортно-імпортних операцій суб'єкта господарювання / К. Л. Багрій // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2012. - Вип. 3. - С. 299-305.
4. Балов Г. Ю. Стратегічний маркетинг як основа стабільності функціонування бізнесу / Г. Ю. Балов, П. В. Пузирьова // Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Полтава, 28 березня 2024 року. – Полтава : ПУЕТ, 2024. – С. 294-297.
5. Бестужева С.В. Міжнародна економічна діяльність України : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. - 268 с.
6. Білоусько Т. Ю. Міжнародна торгівля як фактор підвищення глобальної конкурентоспроможності України / Т. Ю. Білоусько // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2022. - № 2. - С. 233-241.
7. Богатирьов В. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю бізнес-структур / В. В. Богатирьов, П. В. Пузирьова // Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Полтава, 28 березня 2024 року. – Полтава : ПУЕТ, 2024. – С. 298-301.
8. Бойченко М. Проектування експортно-імпортних операцій та міжнародної логістики в умовах воєнного стану / М. Бойченко, А. Дудник, М.

Бояркін // Empirio. - 2024. - Т. 1, № 2. - С. 84-94.

9. Болквядзе Н. І. Особливості застосування Incoterms 2020: логістичний аспект в міжнародному бізнесі / Н. І. Болквядзе, О. Ф. Мигаль. // Ефективна економіка. - 2022. - № 12. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_12\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_31).

10. Бондар Ю. А. Економічна безпека підприємства як фактор забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності / Ю. А. Бондар, Т. М. Дорошенко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - 2022. - Вип. 1. - С. 70-82.

11. Бондарук В. В. Фінансова результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємств за форс-мажорних обставин / В. В. Бондарук, В. І. Талах // Галицький економічний вісник. - 2024. - № 1. - С. 90-96.

12. Вакульчик О. М. Становлення та проблемні аспекти митного постаудиту імпортно-експортних операцій в Україні / О. М. Вакульчик, В. В. Фесенко, А. С. Чмара // Економічний простір. - 2019. - № 147. - С. 5-19.

13. Валінкевич Н. В. Кадрове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Н. В. Валінкевич, О. А. Опалов // Інвестиції: практика та досвід. - 2024. - № 3. - С. 24-30.

14. Гаврилко П. П. Проблеми та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України / П. П. Гаврилко, К. П. Індус, Н. В. Василюха // Формування ринкових відносин в Україні. - 2024. - № 3. - С. 34-39.

15. Гадзало Я. М. Зовнішньоекономічна діяльність та результативність функціонування аграрного сектору економіки України / Я. М. Гадзало, Ю. Я. Лузан // Економіка АПК. - 2021. - № 4. - С. 6-17.

16. Ганенко О. А. Реінжиніринг підприємницької діяльності / О. А. Ганенко; наук. кер. П. В. Пузирьова // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: матеріали IV Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (5 грудня 2019 р., м. Київ). – Київ: КНУТД, 2019. – С. 373-379.

17. Герасимчук М. Д. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок: дипломна магістерська робота за спеціальністю 051 Економіка / М. Д.

Герасимчук ; наук. кер. П. В. Пузирьова ; ред. А. А. Олешко. – Київ : КНУТД, 2022. – 138 с.

18. Глущенко Я.І. Внутрішній контроль зовнішньоекономічного договору: інформаційно-організаційні та методичні аспекти. Причорноморські економічні студії. 2022. №16. С.64-68.

19. Голинський Ю. О. Управління митними платежами при здійсненні експортно-імпортних операцій та шляхи його покращення / Ю. О. Голинський, О. В. Яцишин // Молодий вчений. - 2018. - № 10(2). - С. 753-756.

20. Гончарук Є. Л. Особливості розвитку транснаціональних корпорацій автомобільної індустрії / Є. Л. Гончарук, П. В. Пузирьова // Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Полтава, 28 березня 2024 року. – Полтава : ПУЕТ, 2024. – С. 302-304.

21. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

22. Гребельник О. П. Управління митними ризиками під час здійснення експортно-імпортних операцій підприємством / О. П. Гребельник, М. В. Дударчук // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 6(2). - С. 40-45.

23. Грущинська Н. М. Інкотермс як головний документ регулювання базисних умов поставки при управлінні експортно-імпортними операціями підприємства України з урахуванням європейських стандартів / Н. М. Грущинська, К. В. Антоненко // Вісник Академії митної служби України. Серія : Економіка. - 2009. - № 1. - С. 93-100.

24. Данильченко Ю. С. Еволюція позиції законодавця щодо правового регулювання граничних строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів / Ю. С. Данильченко // Dictum factum. - 2019. - № 2. - С. 31-39.

25. Довгань Л.Є. Управління проектами: навчальний посібник /Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КІП ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 420с.

26. Дунська А. Р. Передумови інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств / А. Р. Дунська, О. В. Пінчук // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2023. - № 26. - С. 69-72.

27. Дяченко А. Л. Кластерний метод аналізу експортно-імпортних операцій на світовому ринку освітніх послуг / А. Л. Дяченко // Молодий вчений. - 2015. - № 7(1). - С. 66-69 .

28. Євтушенко В. А. Особливості механізмів активізування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / В. А. Євтушенко, М. С. Рахман, К. Б. Сіладі // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 48. - С. 26-31.

29. Єгорченков О. В. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. / О. В. Єгорченков, Н. Ю. Єгорченкова, Є. Ю. Катаєва. –Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2021. – 117 с

30. Єлісеєва О. К. Аналіз ефективності експортно-імпортних операцій на прикладі підприємства / О. К. Єлісеєва, К. О. Бабак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 4(1). - С. 208-212.

31. Жидовська Н. Особливості міжнародних вантажних перевезень та їх вплив на побудову обліку та контролю експортно-імпортних операцій / Н. Жидовська, О. Прокопишин, О. Малецька // Аграрна економіка. - 2022. - Т. 15, № 3-4. - С. 108-118.

32. Жураковська І. Оподаткування експорту та імпорту послуг: автоматизація обліку та аудит операцій / І. Жураковська, Р. Сидоренко // Економічний форум. - 2023. - № 2. - С. 52-59.

33. Задольський А.М., Грінько І.М. Міжнародна економічна діяльність України: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2021. 187 с.

34. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.

35. Закон України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон» від 13.10.1992 № 2673-XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, N 50, ст.676.



36. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22.12.1998 № 330-XIV (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, N 9-10, ст.65.

37. Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22.12.1998 N 331-XIV (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, N 12-13, ст. 80.

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

39. Закон України «Про Митний тариф України» від 05.04.2001 № 2371-III // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, N 24, ст.125) (із змінами та доповненнями)

40. Закон України «Про митну справу в Україні» N 92-IV (92-15) від 11.07.2002 (Закон втратив чинність з 01.01.2004 року на підставі Кодексу) // ВВР, 2002, N 38-39, ст.288

41. Закон України «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті» від 23 вересня 1994 р. № 185/94-ВР(із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, N 40, ст.364 [Електронний ресурс].

42. Закон України «Про транзит вантажів» від 20.10.1999р. №1172-XIV (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, N 51, ст.446[Електронний ресурс].

43. Зелінська О. М. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. М. Зелінська, Н. М. Галазюк // Економічні науки. Серія : Економічна теорія та економічна історія. - 2015. - Вип. 12. - С. 49-55.

44. Зеліч В. В. Аналіз основних міжнародних партнерів України в експортно-імпортних операціях / В. В. Зеліч, Н. І. Калин // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 8(2). - С. 18-21.

45. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. до проведення практичних занять для студ. галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: А. Р. Дунська, Г. П. Жалдак. – Електронні текстові дані. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 95 с.

46. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / О. М. Калініна; Нац. авіац. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». - Харків: ХАІ, 2021. - 47 с.

47. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник / [А. А. Мазаракі та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі та д-ра екон. наук, проф. Т. М. Мельник; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. - 651 с.

48. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: агропродовольчий вимір: [колект.] монографія / [О. І. Павлов та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. І. Павлова; Одес. нац. акад. харч. технологій, Каф. економіки пром-сті. - Одеса: Астропринт, 2021. - 269 с.

49. Інноваційний дизайн фінансово-управлінського обліку та впливу міграції населення на розвиток агропідприємств в умовах безпекових та інформаційних ризиків / Л. Бондарчук, Н. Мазур, Т. Р. Цалко, М. Коваленко, Н. М. Заріцька, П. В. Пузирьова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2023. – Т. 5 (52). – Р. 481-493.

50. Кабак Л. В. Моделювання системи прийняття управлінських рішень для аналізу експортно імпорتنих операцій / Л. В. Кабак, Б. Ю. Петриковський // Системи та технології. - 2017. - № 1. - С. 22-32.

51. Калінеску Т. В. Обліково-аналітичне забезпечення експортно-імпорتنих операцій підприємств / Т. В. Калінеску, К. В. Голка // Часопис економічних реформ. - 2020. - № 3. - С. 51-57.

52. Калініна О. Ю. Стан та перспективи розвитку експортно-імпорتنих операцій підприємств / О. Ю. Калініна // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2010. - Вип. 3. - С. 10-14.

53. Калниш Д. О. Теоретико-правові засади адміністративно-правового регулювання здійснення експортно-імпорتنих операцій в Україні / Д. О. Калниш // Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. - 2017. - № 4. - С. 69-74.

54. Кальна Т. А. Конкуентоспроможність продукції машинобудівного комплексу України в експортно-імпорتنих операціях / Т. А. Кальна // Економічний аналіз. - 2016. - Т. 25, № 1. - С. 29-36.

55. Капелюшна Т. В. Діагностика та тенденції розвитку міжнародної торгівлі в Україні / Т. В. Капелюшна, О. М. Гавриш, В. П. Пильнова // Ефективна економіка. - 2022. - № 11. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_11\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_72).

56. Карпова А. О. Зовнішньоторговельне регулювання експортно-імпорتنих операцій в ЄС і адаптація до нього України / А. О. Карпова, О. В. Більська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 15(1). - С. 21-24.

57. Кашперська А. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку / А. І. Кашперська, О. В. Яцюк // Бізнес Інформ. - 2024. - № 5. - С. 32-42.

58. Кильницька Є. В. Особливості нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України та СНД в умовах дестабілізації соціально-економічних систем / Є. В. Кильницька, С. В. Глухова // Бізнес Інформ. - 2022. - № 1. - С. 47-53.

59. Ковова І. Стан та перспективи розвитку експортно-імпорتنих операцій України / І. Ковова, Н. Чайка // Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія : Економіка і управління. - 2019. - Вип. 45. - С. 60-71.

60. Ковтун О. А. Моделювання тенденцій розбудови інноваційних кластерів у системі управління соціально-економічною безпекою національної економіки при прийнятті рішень щодо активізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів агробізнесу в умовах сталого розвитку / О. А. Ковтун, Т. Г. Мостенська, А. Д. Остапчук, І. А. Гнатенко // Агросвіт. - 2021. - № 21-22. - С. 51-

56.

61. Комарецька П. В. Прогнозування та стратегія управління фінансовим потенціалом підприємства як елемент становлення і розвитку фінансової системи України / П. В. Комарецька // Фінансова система України: становлення та розвиток : зб. наук. пр. Наукові записки. Серія : Економіка. – 2006. – Вип. 8, Ч. 2. – Острог : Видавництво "Національний університет "Острозька академія", 2006. – С. 199-210.

62. Комарецька П. В. Формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства / П. В. Комарецька // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. – 2006. – Вип. 9 (64). – С. 90-92.

63. Кононов І. І. Концепція цінової політики експортно-імпортних операцій підприємств роздрібної торгівлі / І. І. Кононов // Економічний простір. - 2019. - № 145. - С. 128-138.

64. Кононов І. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі моделі облікової політики експортно-імпортних операцій / І. І. Кононов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2022. - № 1. - С. 108-117. -

65. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

66. Крамар М. С. Застосування маркетингового інструментарію впровадження інновацій у підприємницьку діяльність / М. С. Крамар ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 24 жовтня 2019 року. – У 7 ч. – Ч. 3. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 58-59.

67. Краснодєд Т. Л. Аналіз експортно-імпортних операцій України на сучасному етапі / Т. Л. Краснодєд // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 22(2). - С. 32-35.

68. Кузьминчук Н. В. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю та конкурентоспроможністю підприємств / Н. В. Кузьминчук, В. І. Ляшевська, М. К. Бутенко // Бізнес Інформ. - 2023. - № 12. - С. 363-368.

69. Кузьминчук Н. В. Формування комунікаційного простору в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Н. В. Кузьминчук, Д. Г. Михайленко, Н. О. Хоменко. // Ефективна економіка. - 2023. - № 12. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_12\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_31).

70. Кузьмін О. Є. Митне регулювання експортно-імпортних операцій в умовах Поглибленої та всеохоплюючої Зони вільної торгівлі між Україною та ЄС / О. Є. Кузьмін, А. В. Тодощук, О. Г. Мельник // Бізнес Інформ. - 2017. - № 5. - С. 40-44

71. Куліш Д. В. Формування інноваційної карти розвитку в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Д. В. Куліш // Економіка, управління та адміністрування. - 2023. - № 4. - С. 17-25.

72. Лакіза В. В. Особливості застосування електронної торгівлі суб'єктами господарювання в умовах міжнародної економічної діяльності / В. В. Лакіза, Р. Д. Бала // Ефективна економіка. - 2022. - № 11.

73. Ліхоносова Г. С. Фінансові аспекти управління експортно-імпортними операціями суб'єкту господарювання / Г. С. Ліхоносова, Т. Г. Зейнієв, А. А. Зубов // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 23. - С. 63-68.

74. Лопатовський В. Г. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємств / В. Г. Лопатовський, О. В. Новіцький // Innovation and Sustainability. - 2022. - Iss. 4. - С. 139-146.

75. Макарова В. В. Інноваційні напрями розвитку збутової зовнішньоекономічної діяльності лісогосподарських підприємств завдяки інформаційним та цифровим технологіям / В. В. Макарова, Л. М. Могильна, А. В. Ткаченко // Modern economics. - 2023. - № 39. - С. 104-111.

76. Македон В. В. Основні зміни ринкових позицій та конкурентоспроможності світових автомобільних ТНК в умовах міжнародного

бізнесу / В. В. Македон, О. Г. Михайленко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2021. - Вип. 38. - С. 74-80.

77. Мартиняк І. Міжнародний досвід інтернаціоналізації бізнесу в умовах економіки знань / І. Мартиняк, І. Бакушевич // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2021. - Вип. 2. - С. 564-574.

78. Мельник О. Г. Класифікація ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції / О. Г. Мельник, Д.-І. І. Якимець. // Ефективна економіка. - 2024. - № 5. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_5\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_26).

79. Милько І. Методика оцінки менеджменту безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства / І. Милько, Т. Денисова // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. - 2021. - № 4. - С. 88-95.

80. Монташевич С. М. Законодавче регулювання ведення обліку експортно-імпортних операцій в Україні / С. М. Монташевич, С. Є. Шутка // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2019. - № 1. - С. 149-155.

81. Непочатенко О. О. Вплив митної політики України на обсяги експортно-імпортних операцій / О. О. Непочатенко, Л. В. Барабаш // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. - 2014. - Вип. 86(2). - С. 6-13.

82. Овсак Б. О. Міжнародні аспекти розвитку ІТ-бізнесу України / Б. О. Овсак, М. В. Корж, О. П. Овсак // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. - 2023. - № 1-2. - С. 85-95.

83. Ольшанська О. В. Діджиталізація економіки: застосування цифрових технологій в економічній політиці / О. В. Ольшанська, П. В. Пузирьова // Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції, м. Київ, 10 травня 2022 р. / за ред. А. М. Вергун та ін. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 251-253.

84. Оляднічук Н. В. Облік експортно-імпортних операцій / Н. В. Оляднічук, О. Д. Підлубна // Облік і фінанси. - 2017. - № 1. - С. 48-56.

85. Пилипенко Ю. І. Міжнародний бізнес у системі трансферу технологій / Ю. І. Пилипенко, Ю. В. Дубей // Економічний вісник Дніпровської політехніки. - 2022. - № 1. - С. 119-125.

86. Поважний О. С. Засади системи державного регулювання міжнародної торгівлі та місце митної політики в ньому / О. С. Поважний, К. Є. Мойсеєнко // Ефективна економіка. - 2019. - № 7.

87. Погребняк А. Ю. Вплив імплементації інструментів менеджменту якості на зовнішньоекономічну діяльність підприємств / А. Ю. Погребняк, Г. І. Мошкун // Інвестиції: практика та досвід. - 2024. - № 12. - С. 149-154.

88. Пробоїв О. А. Роль експортно-імпортних операцій при формуванні геоекономічного й геополітичного вектора України / О. А. Пробоїв, Л. І. Михайлишин // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2012. - Вип. 4. - С. 86-97.

89. Прокопишин О. С. Розроблення прогнозів експортно-імпортних операцій у системі зовнішньоекономічної діяльності / О. С. Прокопишин // Управління економікою: теорія та практика. - 2020. - 2020. - С. 252-260.

90. Пузирьова П. В. Вплив діяльності транснаціональних корпорацій на розвиток світової економіки / П. В. Пузирьова, Є. С. Константиненко // Modern research in world science : proceedings of VIII International Scientific and Practical Conference, Lviv, Ukraine, 29-31 October 2022. – SPC "Sci-conf.com.ua", Lviv, Ukraine, 2022. – P. 1390-1395.

91. Пузирьова П. В. Інноваційні стратегії формування та розвитку конкурентоспроможної діяльності страхових компаній у сфері міжнародного та національного контексту / П. В. Пузирьова, О. Покальчук // Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації : тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 6 жовтня 2023 року / ред. О. В. Ольшанська. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 54-55.

92. Пузирьова П. В. Ключові аспекти управління та оптимізації фінансових

ризиків підприємств України / П. В. Пузирьова // Динаміка розвитку сучасної науки : матеріали учасників міжнародної мультидисциплінарної наукової конференції, м. Чернігів, 15 листопада 2019 року. – Т. 1. – Чернігів : МЦНД, 2019. – С. 52-54.

93. Пузирьова П. В. Ключові чинники формування та розвитку транснаціональних корпорацій в міжнародному бізнесі / П. В. Пузирьова, О. О. Папко // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі : збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 11 травня 2023 року. Київ : НАУ, 2023. – С. 205-208.

94. Пузирьова П. В. Розвиток міжнародної економічної діяльності в умовах економічної інтеграції / П. В. Пузирьова, Д. О. Порожня // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі : збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 11 травня 2023 року. – Київ : НАУ, 2023. – С. 208-211.

95. Пузирьова П. В. Сутність діджиталізації та її значення для бізнес-процесів в умовах сталого розвитку / П. В. Пузирьова, С. Синиця // Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період = Management of business processes and technological innovations in the current context and in the post-war period : збірник тез доповідей Міжнародної наукової конференції, м. Київ, 10-11 жовтня 2023 року. – Ч. 1. – Київ : НТУ, 2023. – С. 204-207.

96. Пузирьова П. В. Теоретичні основи організаційно-економічного механізму управління фінансовим потенціалом підприємств через призму економічних ризиків / П. В. Пузирьова // Problèmes et perspectives d'introduction de la recherche scientifique innovante : collection de papiers scientifiques «ΛΟΓΟΣ» avec des matériaux de la conférence scientifique et pratique internationale, 29 novembre 2019, Bruxelles, Belgique. – Vol. 2. – Bruxelles : Plateforme scientifique européenne, 2019. – P. 8-10.

97. Пузирьова П. В. Фінансова безпека підприємства, як фактор зміцнення його майбутнього розвитку / П. В. Пузирьова // Проблеми та перспективи



розвитку регіональної ринкової економіки : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів, молодих учених та науковців, м. Кременчук, 12-14 травня 2011 року. – Т. 4. – Кременчук : КІ ДУЕП ім. Альфреда Нобеля, 2011. – С. 5-7.

98. Пузирьова П. В. Формування механізму економічної безпеки підприємств у фокусі інноваційного стратегічного розвитку / П. В. Пузирьова, О. Покальчук, А. Свиридов // Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період = Management of business processes and technological innovations in the current context and in the post-war period : збірник тез доповідей Міжнародної наукової конференції, м. Київ, 10-11 жовтня 2023 року. – Ч. 2. – Київ : НТУ, 2023. – С. 140-143.

99. П'янкова О. В. Валютне регулювання експортних та імпорتنих операцій суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в контексті антикризових заходів / О. В. П'янкова. // Ефективна економіка. - 2016. - № 11. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_11\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_56).

100. Редзюк Є. В. Міжнародна торгівля як чинник забезпечення позитивної динаміки експорту України / Є. В. Редзюк // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. - 2022. - № 23. - С. 12-26.

101. Садовський Є. П. Інноваційні кластери: особливості в контексті діджиталізації / Є. П. Садовський, П. В. Пузирьова // Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти = The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of ukraine: marketing, economic, financial and management aspects : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 року. – Київ : АПСВТ, 2024. – С. 245-246.

102. Садовський Є. П. Цифровізація бізнес-структур як феномен інноваційного розвитку / Є. П. Садовський, П. В. Пузирьова // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада

2023 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 214-218.

103. Семенов К. С. Експортна діяльність підприємства на ринку систем безпеки / К. С. Семенов, П. В. Пузирьова // Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Полтава, 28 березня 2024 року. – Полтава : ПУЕТ, 2024. – С. 343-346.

104. Сердюк І. І. Дослідження інноваційної діяльності промислових підприємств України / І. І. Сердюк, П. В. Пузирьова // Менеджмент : збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 17. – Київ : МАУ, 2014. – С. 222-233.

105. Синиця С. В. Інноваційний розвиток бізнес-процесів у векторі діджиталізації / С. В. Синиця, П. В. Пузирьова // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2023 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 246-251.

106. Сотченко Є. Методичні підходи до сутності міжнародних розрахунків по імпорتنих та експортних операціях у системі розрахункових відносин України / Є. Сотченко // Галицький економічний вісник. - 2015. - № 1. - С. 32-39.

107. Товкун І. М. Особливості законодавчого регулювання експортно-імпорتنих операцій / І. М. Товкун // Право та інновації. - 2015. - № 1. - С. 69-74.

108. Трифонова О. Д. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на зовнішньоекономічну діяльність України, шляхом дослідження експортно-імпорتنих операцій / О. Д. Трифонова, Є. С. Дорошкевич. // Ефективна економіка. - 2017. - № 6. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_6\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_6_29).

109. Тульчинська С. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в умовах глобальних трансформацій / С. О. Тульчинська, С. В. Копійка // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 24. - С. 61-65.

110. Тульчинська С. О. Проблеми забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану / С. О.

Тульчинська, С. В. Копійка // Агросвіт. - 2023. - № 24. - С. 17-22.

111. Хімичев Я. О. Роль експортно-кредитного агентства у підтримці банківського кредитування експортно-імпортних операцій / Я. О. Хімичев, В. А. Євтушенко, Д. В. Мангушев // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2020. - № 6. - С. 54-59.

112. Хомюк Н. Теоретичні засади антикризового управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Н. Хомюк, А. Романюк // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. - 2023. - № 4. - С. 120-127.

113. Шацька З. Я. Сучасний стан та перспективи розвитку іноземних інвестицій в Україні під час війни / З. Я. Шацька, М. М. Козловець // Формування ринкових відносин в Україні. – 2024. – № 7-8 (278-279). – С. 24-29.

114. Шацька З. Я., Демчук О. М. Проблеми працевлаштування вимушено переміщених осіб в міжнародних компаніях. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. №3(262). С. 100-105.

115. Шацька З. Я., Кліменко А. Ю., Потехіна М. П. Діяльність міжнародних інвестиційних фондів під час війни та післявоєнного відновлення України. Формування ринкових відносин. 2024. №9 (280). С.38-44.

116. Шацька З. Я., Костіна Н. С. Транснаціональні корпорації агропромислового сектору: сучасний стан та перспективи розвитку. Збірник наукових праць «Формування ринкових відносин в Україні». 2022. №9 (256). С.28-34.

117. Шацька З. Я., Лесюта Н. Ю. Особливості зовнішньоторговельної діяльності вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2022. №10. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16680722833132.pdf>

118. Шацька З.Я., Рузієв М.В. Перспективи розвитку транснаціональних корпорацій в умовах смарт-економіки. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях». 30 березня 2023 р. КНУТД. С.112-113.

119. Шацька З.Я., Альохіна В.І. Зовнішньоекономічна діяльність як об'єкт економічної безпеки підприємств / З.Я. Шацька, В.І. Альохіна // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 9 квітня 2020 року. – Київ : КНУТД, 2020. – с.37-40.

120. Шевчук В. О. Етичні імперативи міжнародного бізнесу в контексті євроінтеграції України / В. О. Шевчук, І. І. Стрілок // Economic synergy. - 2023. - Iss. 2. - С. 105-114. -

121. Шкодінa І. В. Цифрові трансформації міжнародного бізнесу / І. В. Шкодінa, М. В. Іващенко // Економічна теорія та право. - 2021. - № 4. - С. 8-24.

122. Шубін Д. А. Стратегії організації експортно-імпортних операцій промислового підприємства / Д. А. Шубін, П. В. Пузирьова // Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Полтава, 28 березня 2024 року. – Полтава : ПУЕТ, 2024. – С. 360-363.

123. Ярмак О. В. Сучасні тенденції розвитку міжнародної торгівлі та глобалізації / О. В. Ярмак, А. О. Черняєва // Інфраструктура ринку. - 2022. - Вип. 43. - С. 35-38.

124. Яровенко Т. Особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства у кризових умовах / Т. Яровенко, Д. Асташев // Галицький економічний вісник. - 2024. - № 3. - С. 180-185.

125. Яців І. Вплив експортно-імпортних операцій на формування продовольчої безпеки України / І. Яців // Аграрна економіка. - 2020. - Т. 13, № 1-2. - С. 3-13.

126. Bychkova V. Theoretical basics of the strategy of the entry of foreign enterprises to the markets of Ukraine / V. Bychkova, P. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали III Всеукраїнської

конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 10-16.

127. Nevmerzhytska O. Theoretical basis of innovative support of international business / O. Nevmerzhytska, P. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 52-59.

128. Olshanska O. The integration processes through the prism of international economic integration / O. Olshanska, P. Puzyrova // Sustainable development strategy: global trends, national experience and new goals = Davamlı inkişaf strategiyası: qlobal trendlər, milli təcrübələr və yeni hədəflər = Sürdürülebilir kalkınma stratejisi: küresel trendler, ulusal deneyimler ve yeni hedefler : proceedings of the 2nd International Scientific Conference and dedicated to the 100th anniversary of the National Leader of the Azerbaijani people Heydar Aliyev, Mingachevir, Azerbaijan, December 8-9, 2023. – Vol. 1. – Mingachevir : Mingachevir State University, 2023. – P. 71-74.

129. Olshanska O. V. Actual aspects of foreign economic activity and foreign economic relations in modern economic conditions / O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova, O. V. Parashchak // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 9 (256). – С. 21-28.

130. Olshanska O. V. The influence of the activities of transnational corporations on the development of the world economy / O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova, Ye. S. Konstantynenko // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 10 (257). – С. 5-11.

131. Olshanska O. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation = Інноваційний потенціал інтегрованих структур бізнесу: теоретико-методичний базис оцінювання та реалізації [Текст] / O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2022. - № 1 (6). - С. 56-66.

132. Panchenko M. A. The concept and features of the basic forms of

calculations used in international trade / M. A. Panchenko, P. V. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 29-37.

133. Porokhnia D. The main stages of support and development of international activities in modern conditions / D. Porokhnia, P. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 65-72.

134. Puzyrova P. Cluster education management concept through the prism of financial risk optimization and resource support = Концепція управління кластерними утвореннями через призму оптимізації фінансових ризиків та ресурсного забезпечення [Текст] / P. Puzyrova // Менеджмент. - 2019. - Вип. 2 (30). - С. 62-74.

135. Puzyrova P. Exporting enterprises and their role in the post-war structure of Ukraine / P. Puzyrova, S. Mammadova // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції "Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації" : тези доповідей, м. Київ, 7 жовтня 2022 року. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 47-48.

136. Puzyrova P. International integration as a factor of smart economy development in the post-war period in Ukraine / P. Puzyrova, D. Porokhnia, A. Svyryudov // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 130-131.

137. Puzyrova P. The organizational and economic aspects of management, efficiency of use and development of personnel at the enterprise under martial law / P. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 11 (258). – С. 70-77.

138. Puzyrova P. The strategy of enterprises entering international markets as an element of the post-war reconstruction of Ukraine / P. Puzyrova, M. Herasymchuk

// Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції "Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації" : тези доповідей, м. Київ, 7 жовтня 2022 року. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 45-46.

139. Puzyrova P. Transnational corporations and their role in the post-war development of international business / P. Puzyrova, O. Papko, A. Svyrydov // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 131-133.

140. Puzyrova P. V. Basic strategic directions for the entry of the enterprise into foreign markets / P. V. Puzyrova, N. O. Khmelevskiy, M. D. Herasymchuk // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 9 (256). – С. 50-57.

141. Puzyrova P. V. Fundamentals of management and planning foreign economic activities of export-import enterprises / P. V. Puzyrova, O. V. Khaliliaeva, S. O. Okhrimenko // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 10 (257). – С. 94-100.

142. Puzyrova P. V. Main aspects of international marketing activities of export companies / P. V. Puzyrova, N. O. Khmelevskiy, S. Mammadova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 7-8 (254-255). – С. 124-131.

143. Vdovin V. Fundamentals of integration processes in international business / V. Vdovin, P. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 73-78.

144. <https://kyivguma.ua/>

## ДОДАТКИ



# Сертифікат

Норматив перевірки **ISO 9001:2015**

Реєстр. № сертифікату **01 100 2141336**

Держатель сертифікату: **ТОВ «Київгума»**  
вул. Кугузова (О. Онікієнка) 127  
м. Бровари  
Київська обл., 07400  
Україна

Галузь: **Проектування та розробка, виробництво  
та оптова реалізація медичних та гумотехнічних виробів.**

За допомогою аудиту було доведено відповідність вимогам  
стандарту ISO 9001:2015

Чинність: **Цей сертифікат дійсний з 2021-04-11 по 2024-04-10.**

2021-04-02



TÜV Rheinland Cert GmbH  
Am Grauen Stein · 51105 Köln



# СЕРТИФИКАТ



ZERTIFIKAT | CERTIFICATE | CERTIFICAT | CERTIFICADO | СЕРТИФИКАТ | 證書 | 인증서

**Соответствия системы менеджмента требованиям стандарта EN ISO 13485 : 2016**

В соответствии с процедурами TÜV AUSTRIA настоящим подтверждается, что



**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "КИЕВГУМА"**  
 ул. Кутузова (Оникиенко) 127, г. Бровары  
 07400, КИЕВСКАЯ ОБЛ., УКРАИНА

Применяет систему менеджмента качества для медицинских изделий, соответствующую вышеназванному стандарту в следующих областях:

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ, ПРОИЗВОДСТВО И ОПТОВАЯ ПРОДАЖА РЕЗИНОВЫХ, СИЛИКОНОВЫХ И ПОЛИМЕРНЫХ МЕДИЦИНСКИХ ИЗДЕЛИЙ.**

Регистрационный номер сертификата: **01215022**

Действителен до: 2024-10-29  
 Начальная сертификация: 2015-10-30

Конец предыдущего цикла сертификации: 2021-10-29  
 Дата проверки для подтверждения: 2021-11-11

Орган по сертификации  
 TÜV AUSTRIA

Афины, 2021-11-19

Данная сертификация была проведена в соответствии с процедурами аудиторирования и сертификации TÜV AUSTRIA и подлежит регулярным надзорным аудитам

TÜV AUSTRIA HELLAS  
 428, Mesogeion Ave.  
 GR-153 43 Athens, Greece  
[www.tuvaustriahellas.gr](http://www.tuvaustriahellas.gr)



04P0413\_A01

052886-18-1



Товариство з обмеженою відповідальністю  
**«УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР МЕДИЧНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ  
 ТА ПРОГНОЗУВАННЯ» (ТОВ «УЦМСП»)**

# СЕРТИФІКАТ

**згідно з вимогами ДСТУ EN ISO 13485:2018**

Дійсний до 08.09.2025 р.

Виданий: **ТОВАРИСТВУ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КИЇВГУМА»**  
 вул. Кутузова (О. Опівська), буд.127, м. Бровари, Київська обл., 07400, Україна,  
 код за ЄДРПОУ 35115248

Цей сертифікат засвідчує, що: **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**  
*проектування та розроблення, виробництва та оптової реалізації медичних виробів*  
*стерильних та нестерильних*  
**класи: I, II, III**

*відповідає вимогам ДСТУ EN ISO 13485:2018 (EN ISO 13485:2016, IDT, ISO 13485:2016, IDT)»*  
**«Медичні вироби. Система управління якістю. Вимоги до регулювання»**

Сертифікат видано: Органом з сертифікації ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР МЕДИЧНОЇ  
 СЕРТИФІКАЦІЇ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ», вул. Саперно-Слобідська, 10, оф. 1, м. Київ, 03028,  
 Україна, агенстат про акредитацію в НААУ № 80070

Додаткова інформація: контроль відповідності сертифікованої системи управління якістю  
 вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом проведення наглядових аудитів

Зареєстрований у Реєстрі  
**ТОВ «УЦМСП»**  
 09 вересня 2022 р. № UA.Я8.0033-18

Керівник ООВ ТОВ «УЦМСП»



Сергій КУСТОВСЬКИЙ

\* Первинна оцінка відповідності – 09.09.2018 р. Результатами ресертифікації

Чинність сертифіката можна перевірити у Реєстрі ТОВ «УЦМСП» тел.: (044) 593-71-92

## ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЯКОСТІ

**Політика у сфері якості ТОВ «Київгума» передбачас:**

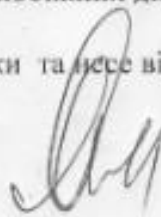
- стабільний розвиток підприємства та досягнення суттєвих фінансових показників, щонайкращих запланованих результатів;
- відповідність діяльності вимогам вітчизняного та міжнародного законодавств;
- постійне підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, зростання задоволеності потреб споживачів;
- зміцнення ринкових позицій підприємства;
- забезпечення довгострокових і прозорих відносин зі всіма зацікавленими сторонами(суспільством, партнерами, замовниками, постачальниками, співробітниками, власниками підприємства);
- постійне поліпшення системи управління якістю;
- вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів;
- впровадження інновацій, сучасних практики виробництва й управління.

**Реалізація Політики базується на:**

- прагненні зайняти позицію лідера в умовах гострої конкуренції;
- вдосконаленні впровадженій інтегрованої системи управління якістю, яка складається з підсистеми загального управління якістю(ISO 9001) та підсистеми управління якістю медичних виробів(ISO 13485);
- впровадженні нових технологій, матеріалів і розширенні асортименту продукції відповідно до потреб ринку;
- зростанні і модернізації основних фондів підприємства, зниженні витрат виробництва;
- вдосконаленні виробничого циклу, рівня діяльності всіх підрозділів, підвищенні продуктивності праці при ефективному використанні матеріально-технічних ресурсів;
- навчанні, підвищенні кваліфікації персоналу, його обізнаності та зацікавленості в ефективній діяльності підприємства;
- забезпеченні вимог охорони праці, зниженні шкідливого впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище;
- визначенні вимірних цілей у сфері якості, узгоджених з політикою;
- проведенні аналізу даних, ризиків та можливостей функціонування інтегрованої системи управління якістю на всіх рівнях, своєчасному і результативному здійсненні коригувальних, запобіжних дій та внесенні необхідних змін.

Керівництво бере на себе обов'язки та несе відповідальність щодо реалізації положень Політики.

Генеральний директор  
«27» березня 2019р.



Остроград А.Ю.