МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ

Кафедра девелопменту та просторового планування

Допустити до захисту

Завідувач кафедри_____
(підпис)
Чудовська В. А.
(прізвище та ініціали)

“___” _____ 20___ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему:

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЯВЛЕННЯ ЧИННИКІВ, ЯКІ ВИЗНАЧАЮТЬ ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КОРМОТЕХ»)

MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE AND IDENTIFICATION OF FACTORS THAT DETERMINE ITS EFFICIENCY (USING THE EXAMPLE OF LLC "KORMOTECH")

Виконав: студент IV курсу,
групи МО-23-1Лд
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма «Менеджмент»
Комарницький Микола
Mykola Komarnytskyi
Керівник к.е.н., доц. Іванець Л.В.

Київ 2026

Відокремлений структурний підрозділ
«Інститут інноваційної освіти КНУБА»

Кафедра девелопменту та просторового планування
Освітньо-кваліфікаційний рівень БАКАЛАВР
Спеціальності 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____
(підпис)
_____
(прізвище та ініціали)
“____” _____20___року

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

Комарницькому Миколі Руслановичу

Тема роботи Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та виявлення чинників, які визначають її ефективність (на прикладі ТОВ «Кормотех»)
керівник роботи Іванець Людмила Володимирівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від “30” 03 2026 року № 04-04/83
2. Строк подання студентом роботи 08.06.2026 року
3. Вихідні дані до роботи теоретичні матеріали з літературних джерел, інформаційні матеріали з відкритих джерел інформації, самостійно зібрані дані на підприємстві.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кормотех» та його виробничо-господарської діяльності. Напрями підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності «Кормотех»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)
Класифікація та характеристики ключових видів зовнішньоекономічних операцій підприємства. Інструменти управління ЗЕД на підприємстві. Функції менеджменту ЗЕД на підприємстві. Внутрішні фактори впливу на ЗЕД підприємства. Візія, місія і цінності Кормотех. Сегменти продукції підприємства Кормотех. Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Кормотех». Фінансові результати діяльності Кормотех. Показники ємності і динаміки потенційного експортного ринку. Чинник впливу на рівень експорту продукції. Ключові проблеми і перешкоди виходу ТОВ «Кормотех» на ринок США, а також заходи для їх усунення. Шляхи підвищення ефективності експортної діяльності підприємства. SWOT-аналіз перспектив ТОВ «Кормотех» щодо виходу на американський ринок. Важливість ESG-комплаєнсу для підприємства-експортера. Складові ESG-факторів.

6. Дата видачі завдання 31.03.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів атестаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	**Вступ**	**01.04-06.04.2026**	
2	**Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**	**07.04-17.04.2026**	
3	**Розділ 2. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кормотех» та його виробничо-господарської діяльності**	**18.04-30.04.2026**	
4	**Розділ 3. Напрями підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності Кормотех**	**01.05-12.05.2026**	
5	**Висновки та список використаних джерел**	**13.05-16.05.2026**	
6	**Перевірка роботи на плагіат**	**18.05-27.05.2026**	
7	**Підготовка презентації**	**28.05-29.05.2026**	
8	**Оформлення роботи, отримання рецензій**	**01.06-03.06.2026**	
9	**Попередній захист роботи**	**04.06-05.06.2026**	
10	**Захист роботи**	**11.06-12.06.2026**	

Студент _____ (підпис) **Комарницький М. Р.** (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис) **Іванець Л. В.** (прізвище та ініціали)

Рішення комісії про попередній захист роботи
від «___» _____ 20__ року

Склад комісії:

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

АНОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Містить 9 рисунків, 12 таблиць, 31 джерело літератури, 2 додатки.

У першому розділі розкрито зміст ЗЕД, визначено ключові мотиви розвитку ЗЕД, серед яких розширення ринків збуту, залучення іноземних інвестицій та збільшення прибутковості. Наведено принципи управління ЗЕД – науковість, системність, адаптивність, орієнтація на ESG, а також класифіковано інструменти менеджменту (фінансові, організаційні, логістичні та ін.). Розглянуто нормативно-правову базу, що регулює міжнародну торгівлю, включаючи особливості валютного контролю та використання правил Інкотермс.

У другому розділі проведено комплексний аналіз об'єкта дослідження. ТОВ «Кормотех» є лідером українського ринку кормів для домашніх тварин, що входить до ТОП-50 світових виробників галузі. Дано оцінку його фінансового стану та комплексно охарактеризовано напрями експортної діяльності.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення управління ЗЕД. Обґрунтовано необхідність ретельної оцінки експортного потенціалу та розробки експортної стратегії перед експансією на американський ринок. Визначено репутацію та дотримання екологічних і соціальних стандартів як невід'ємний елемент присутності компанії на ринках ЄС та США. Обгрунтовано напрями управління виробничими витратами експортного виробництва.

Ключові слова: управління зовнішньоекономічною діяльністю, експортна стратегія, ефективність управління, фінансовий стан, ESG-фактори, репутація, комплаєнс.

ABSTRACT

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions and appendices. Contains 9 figures, 12 tables, 31 references, 2 appendices.

The first chapter reveals the content of foreign economic activity, identifies key motives for the development of foreign economic activity, including the expansion of sales markets, attracting foreign investment and increasing profitability. The principles of foreign economic activity management are presented - scientific, systematic, adaptability, ESG orientation, and also classifies management tools (financial, organizational, logistical, etc.). The regulatory framework governing international trade is considered, including the features of currency control and the use of Incoterms rules.

The second section provides a comprehensive analysis of the research object. Kormotekh LLC is the leader of the Ukrainian pet food market, one of the TOP-50 global producers in the industry. An assessment of its financial condition is given and the directions of export activity are comprehensively characterized.

The third section proposes directions for improving foreign economic activity management. The need for a thorough assessment of export potential and development of an export strategy before expanding to the American market is substantiated. Reputation and compliance with environmental and social standards are identified as an integral element of a company's presence in the EU and US markets. The directions of managing production costs of export production are substantiated.

Keywords: management of foreign economic activity, export strategy, management efficiency, financial condition, ESG factors, reputation, compliance.

ЗМІСТ

ВСТУП ……6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ……8
1.1. Зміст зовнішньоекономічної діяльності підприємства та теоретико-методичні засади менеджменту ЗЕД ……8
1.2. Нормативно-правова база зовнішньоекономічної діяльності підприємства
1.3. Методичні підходи до визначення економічної ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю …….....25
Висновки до першого розділу ……29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ КОРМОТЕХ ТА ЙОГО ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ...…30
2.1. Аналіз виробничо-господарської та міжнародної економічної діяльності ТОВ «Кормотех» ……..30
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Кормотех» ……...37
2.3. Характеристика зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кормотех» та розвитку її експортної складової ……44
Висновки до другого розділу ……..…49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОРМОТЕХ ……51
3.1. Напрями удосконалення управління при виході підприємства на нові іноземні ринки ……..51
3.2. Оцінка перспектив та перешкод виходу ТОВ «Кормотех» на ринок США
3.3. ESG – складова та репутація як невід'ємний елемент стратегії присутності компанії на міжнародних ринках ……69
Висновки до третього розділу …… 78
ВИСНОВКИ …… 80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……83
ДОДАТКИ …… 86

ВСТУП

Зовнішньоекономічна діяльність є окремим видом економічної діяльності, в якій задіяна значна кількість підприємств, організацій та органів влади. Їх робота направлена на здійснення міжнародної торгівлі, іноземних інвестицій, міжнародною співпрацею у різних сферах (науковій, освітній, культурній та ін.). Роль зовнішньоекономічної діяльності в Україні є пріоритетним напрямом політики держави, що сприяє розвитку країни.

Основним напрямом зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) українських компаній є міжнародна торгівля – експорт та імпорт. Розширення бізнесу за межі України – це не просто додаткова можливість для розвитку, наразі це вже стратегічна потреба. В умовах мінливої економіки, міжнародної конкуренції та технологічних проривів експорт став каталізатором зростання й довгострокової стабільності. За допомогою експорту компанії диверсифікують ризики. Бізнес може не залежати виключно від внутрішнього попиту. Експортна діяльність формує сильний бренд компанії, сприяє збереженню робочих місць. Це антикрихкість для українського бізнесу та відповідь на турбулентність середовища.

В сучасних умовах вітчизняні підприємства гостро відчувають нестачу у налагодженні власної ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка була б адекватною сучасним вимогам і умовам, враховувала б динаміку кон'юнктури міжнародного і внутрішнього ринків, ґрунтувалася на принципах адаптивності і забезпечувала достатню гнучкість і швидкість в прийнятті рішень.

Питання щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та підвищення її ефективності досліджували такі вчені, як: Босак А.О., Мельник О.Г., Передало Х.С., Горошко Ю.В., Гатілов А.Ю., Мазаракі А.А., Полякова Я.О. та ін. Незважаючи на значну кількість досліджень, питання підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства потребує подальшого дослідження.

Мета бакалаврської роботи – узагальнити теоретико-методичні аспекти

управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та розробити практичні рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Для досягнення мети в роботі послідовно вирішуватимуться такі завдання:

• охарактеризувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства як об'єкт управління та її нормативно-правове забезпечення;

• проаналізувати і виявити особливості організації ЗЕД на підприємстві;

• розглянути особливості підходів до оцінювання ефективності управління ЗЕД;

• дати оцінку виробничо-господарської діяльності та фінансового стану підприємства ТОВ «Кормотех», окреслення тенденцій його розвитку;

- охарактеризувати особливості здійснення ЗЕД виробника кормів для домашніх тварин;
- вивчення шляхів розширення зовнішньоторговельних операцій підприємства;
- виявити шляхи підвищення та напрями удосконалення управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є українське виробниче підприємство ТзОВ «Кормотех», яке здійснює активну експортну дільяність.

Предметом дослідження у роботі виступає сукупність теоретичних та практичних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

У бакалаврській роботі було використано низку загальнонаукових методів дослідження, як-от: економічний аналіз, метод теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний метод та системно-структурний метод аналізу. Інформаційною базою дипломного дослідження слугували законодавчі, нормативно-правові акти, які регулюють ЗЕД підпрємства, наукові статті і монографії з тематики роботи, внутрішні документи ТзОВ «Кормотех» та інформація з його офіційного сайту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст зовнішньоекономічної діяльності підприємства та теоретико-методичні засади менеджменту ЗЕД

На теперішній час вихід на зовнішні ринки – це визнання конкурентоспроможності продукції, репутаційна перевага бізнесу, гарантія для стабільного функціонування підприємства. Забезпечення достатнього рівня ефективності управління досягається лише за відповідності ступеня відкритості системи управління ЗЕД підприємства характерові змін зовнішнього середовища. Існує істотна кореляція між ефективністю ЗЕД, з одного боку, і складністю управління ЗЕД, інтенсивністю і масштабами змін, що відбуваються у стратегії і структурах управління ЗЕД підприємств – з іншою. Як критерій виступає інтенсивність процесу пристосування системи управління ЗЕД до умов, що змінилися, що відбувається з деяким природним запізненням стосовно загальних масштабів ринкової трансформації економіки [17].

Суб’єктом ЗЕД найчастіше виступає підприємство. Підприємством є господарюючий суб'єкт, який на основі використання економічних ресурсів виробляє і реалізує товари, виконує роботи, надає послуги. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства − це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою інтеграцією і кооперацією, експортом і імпортом товарів і послуг, виходом на зовнішній ринок. На рівні підприємства ЗЕД спрямована на укладання та виконання контрактів з іноземними партнерами.

Значення зовнішньоекономічної діяльності особливо важливе в час війни. Як зазначає Гальченко А., сьогодні ЗЕД – не просто напрям бізнесу, а стратегічна лінія оборони економіки України. Після початку повномасштабної війни міжнародна торгівля постала перед безпрецедентними викликами: зруйнована інфраструктура, втрати логістичних маршрутів, валютні обмеження, непередбачувана геополітична кон’юнктура. Проте саме завдяки ЗЕД українські

компанії мають змогу залучати валюту, підтримувати виробництво, зберігати робочі місця та утримувати бізнес на плаву. У складних умовах, коли держава змушена балансувати між економічною стабільністю та національною безпекою, завдання бізнесу – максимально адаптуватися до нових правил гри [13].

Відмінності зовнішньоекономічної діяльності підприємства від внутрішньогосподарської полягають в тому, що зовнішньоекономічна діяльність здійснюється на валютній основі, регулюється спеціальними заходами держави. На зовнішньоекономічну діяльність підприємства впливає рівень розвитку і стабільність національної економіки, система світових цін, а також правова система власної країни і правові системи країн, в яких підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність [18].

Основними мотивами розвитку ЗЕД можуть бути:

• розширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою максимізації прибутку;

• закупівля необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання;

• залучення інжинірингових та інших послуг для потреб виробництва;

• залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій на світових товарних ринках;

• участь у міжнародному поділі праці, спеціалізації і кооперуванні виробництва з метою успішного забезпечення розвитку своєї економіки.

У процесі здійснення ЗЕД підприємства реалізують зовнішньоекономічні операції. Зовнішньоекономічна операція – це комплекс дій контрагентів різних країн з підготовки, укладання і виконання торгової, науково-виробничої, інвестиційної чи іншої угоди економічного характеру. Організаційні підрозділи, що відповідають за реалізацію зовнішньоторгових операцій, є складовою загальної структури підприємства і мають бути підпорядковані генеральній меті функціонування підприємства і загальній стратегії підприємства.

Класифікація зовнішньоекономічних операцій підприємства наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація та характеристики ключових видів зовнішньоекономічних операцій підприємства

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність охоплює різні напрями її здійснення. Кожен вид і напрямок зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів, що беруть участь в ній, включає широкий комплекс господарських, виробничих, правових, валютно-фінансових та інших відносин. Особливе місце серед них відводиться валютно-фінансовим відносинам.

Приймаючи рішення про організаційну структуру управління ЗЕД, треба врахувати такий аспект. При незначному обсязі зовнішньоторгових операцій немає необхідності створювати окрему структуру для цілей зовнішньоекономічної діяльності, для здійснення зовнішньоторгових операцій доцільно використовувати торговий апарат, розрахований для роботи на

внутрішньому ринку. При збільшенні зовнішньоторгових операцій створюється спеціальний експортний або імпортний відділ, або відділ зовнішньоекономічної діяльності (чи зовнішньоекономічних зв’язків), в залежності від того якими операціями займається дане підприємство чи організація. Такий відділ не входить до складу внутрішнього збутового апарату, а виокремлюється в самостійний функціональний підрозділ [21].

Основною метою підприємства на ринку є отримання максимального прибутку при мінімальних витратах, досягти такого результату можна тільки прийняттям ефективних управлінських рішень.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю включає управління ризиками, пов'язаними з міжнародними транзакціями, такими як валютні коливання, політична нестабільність та зміни в законодавстві різних країн. Це також охоплює дотримання міжнародних стандартів та нормативних вимог, що регулюють зовнішньоторговельні операції.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю базується на системі загальних та специфічних принципів, які дозволяють підприємству ефективно інтегруватися у світовий ринок, дотримуючись при цьому законодавства та власних стратегічних інтересів.

Головними принципами управління ЗЕД підприємства є:

• Принцип наукової обґрунтованості (використання методів прогнозування, економіко-математичного моделювання та детального аналізу кон'юнктури ринку перед укладанням контрактів).

• Принцип системності та комплексності (узгодження планів експорту/імпорту з виробничими можливостями, фінансовим станом та кадровим потенціалом компанії.).

• Принцип еквівалентності обміну (прагнення до того, щоб вартість експортованих товарів або послуг була адекватною отриманій виручці, а умови контрактів не були дискримінаційними.).

• Принцип правової захищеності та дотримання законності (обов'язкова відповідність усіх операцій нормам міжнародного права, митного та

податкового законодавства (включаючи вимоги Податкового кодексу України, про які ми згадували раніше).

• Принцип адаптивності та гнучкості (постійний моніторинг змін у світовій економіці (санкції, нові митні тарифи, зміна стандартів якості) та оперативна корекція планів.).

• Принцип орієнтації на сталий розвиток та соціальної відповідальності (ESG) (Врахування екологічних та соціальних наслідків ЗЕД, що стає критичним для роботи з партнерами з ЄС та США) [28].

Управління ЗЕД на рівні підприємства здійснюється за допомогою застосування стратегічних, фінансових, організаційних, інфраструктурно-логістичних, інформаційно-маркетингових та виробничих інструментів (рис. 1.2).

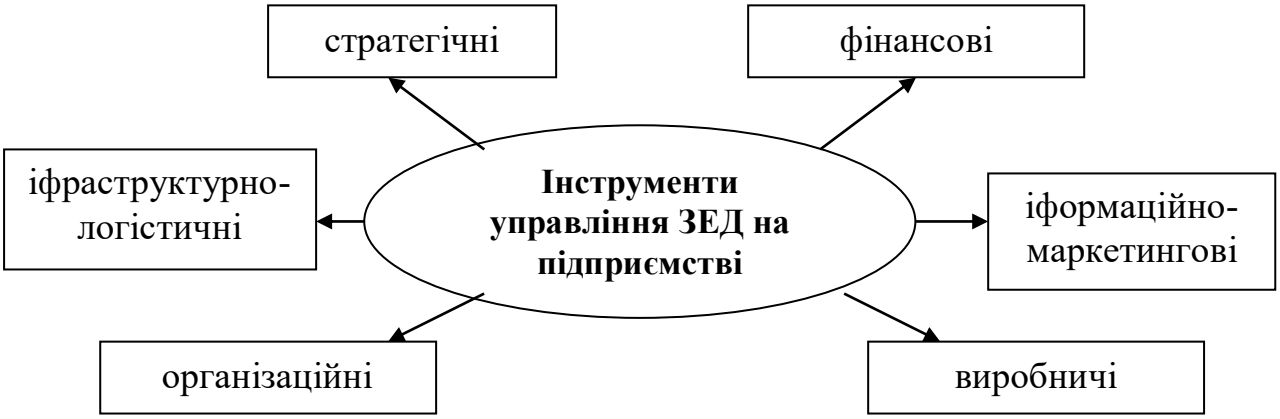


Рис. 1.2. Інструменти управління ЗЕД на підприємстві [24]

Розглянемо наведені інструменти детальніше.

1. До стратегічних інструментів відносять: вибір стратегічного профілю ЗЕД; стратегічне планування ЗЕД; розробка базової стратегії; розробка стратегії ЗЕД (стратегії імпорту та експорту); стратегічний контроль та ін.

2. Фінансові інструменти: використання способів здійснення міжнародних розрахунків; використання способів фінансування зовнішньої торгівлі; використання способів управління ризиками в міжнародних розрахунках; фінансовий контроль.

3. В ролі організаційних інструментів виступають: зміни організаційних

структур управління ЗЕД; делегування повноважень, відповідальності співробітникам; розподіл співробітникам по секторам робіт; система менеджменту якості та ін.

4. В якості інфраструктурно-логістичних інструментів застосовують: використання збутових фірм; використання дилерської мережі; створення сервісних центрів; робота на фондових і валютних біржах; удосконалення інфраструктури; створення систем автоматизованого управління складом.

5. До інформаційно-маркетингових інструментів відносять: міжнародну сегментацію; цінову, рекламну політику підприємства; участь у виставках та ярмарках; використання засобів Інтернет; автоматизацію ЗЕД та ін.

6. Виробничі інструменти: здійснення НДДКР; інвестиційно-інноваційне забезпечення; відтворення основних фондів; систему менеджменту якості.

Механізм управління ЗЕД як комплекс управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, за допомогою чого, з урахуванням особливостей діяльності підприємства, забезпечується отримання прибутку від операцій на зарубіжних ринках, величина якого достатня для забезпечення витрат підприємства на його функціонування та розвиток.

Узагальнена схема реалізації механізму управління ЗЕД має вигляд (рис. 1.3).

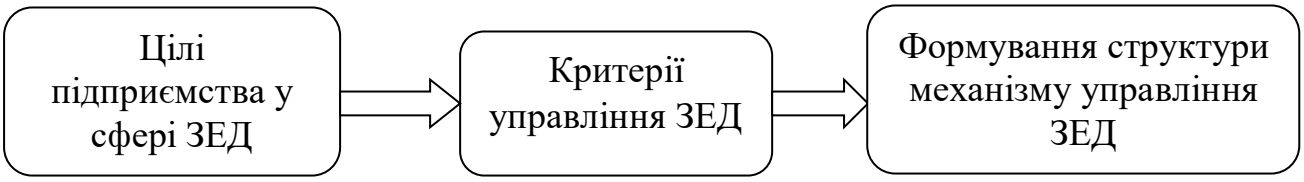


Рис. 1.3. Схема реалізації механізму управління ЗЕД [27]

Ефективний механізм управління ЗЕД пронизує весь процес менеджменту, а тому повинен містити наступний комплекс заходів:

1) визначення макро- та мікроекономічних умов здійснення ЗЕД;

2) розробка стратегії діяльності підприємства на зовнішньому ринку;

3) діагностика зовнішньоекономічного потенціалу підприємства;

4) реалізація обраних зовнішньоекономічних напрямів;

5) оцінка ефективність ЗЕД;

6) регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямків;

7) прийняття управлінських рішень по усуненню негативних відхилень з метою підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності.

На сьогоднішній день переважна більшість підприємств, які здійснюють ЗЕД, використовують *функціональний підхід* до управління підприємством в цілому і зовнішньоекономічною діяльністю зокрема. Цей підхід полягає в тому, що всі функції організації представляються окремо, незалежно один від одного, приводячи до розриву єдиного ланцюжка системи управління. Об'єктивним результатом такого підходу до управління організацією, а зокрема ЗЕД підприємства, є зростання чисельності апарату управління, створення функціональних бар'єрів, ускладнення взаємодії між підрозділами і виникнення перешкод на шляху впровадження нових технологій, зниження конкурентоспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку і т.д. [3].

Загалом організація ЗЕД на підприємстві − складна і клопітка робота. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д.

Останніми роками часто вживають термін «менеджмент ЗЕД». Сутність менеджменту ЗЕД полягає в комплексному дослідженні та моделюванні міжнародного середовища, у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів організації і в інтересах продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій. менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства включає комплекс заходів, спрямованих на ефективне планування, організацію та контроль всіх аспектів міжнародної торгівлі. Це передбачає аналіз ринкових умов, вивчення потреб іноземних партнерів, вибір

оптимальних каналів збуту та логістичних рішень. Важливим елементом є також встановлення і підтримка ділових зв'язків з міжнародними контрагентами, а також адаптація продуктів чи послуг до вимог різних ринків.

Мета менеджменту ЗЕД – формування та використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливості ведення бізнесу в різних країнах з використанням їх економічних, соціальних, демографічних і культурних особливостей [21].

Планування являється важливою частиною менеджменту ЗЕД, основною її функцією. Планування – це вміння передбачити мету підприємства, результати його діяльності і ресурси, потрібні для досягнення цієї мети. В сфері ЗЕД планування означає також уміння визначати мету ЗЕД як складової частини загальної системи внутрішнього планування. Основна мета ЗЕД не повинна розходитися із загальною метою підприємства, повинна бути спрямована на їх успішне здійснення за рахунок зовнішніх факторів економічного росту.

Процес планування ЗЕД складається з декількох етапів.

1. Визначення місії і комплексу завдань. Складання «дерева завдань».
2. Аналіз і оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища. Інколи даний етап передує етапу визначення завдань.
3. Стратегічний аналіз. Фірма порівнює завдання і результати дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, визначає розрив між ними, формує різноманітні варіанти стратегій.
4. Порівняння і визначення одної з альтернативних стратегій, її розробка.
5. Підготовка остаточного стратегічного плану діяльності фірми в галузі ЗЕД.
6. Середньострокове планування. Розробка середньострокових планів і програм.
7. Розробка річних оперативних планів і проектів на основі стратегічного та середньострокового планування.
8. Контроль за виконанням рішень, втілених у планах.

Менеджменту ЗЕД притаманні такі специфічні особливості:

1) він є процесом, що включає вивчення елементів міжнародного середовища: закордонних партнерів, рівня цін, митних правил, міжнародних норм і звичаїв, аналіз та оцінку майбутніх міжнародних операцій, проектування взаємовідносин з іноземними партнерами та ін.

2) лише ефективна взаємодія між працівниками зовнішньоекономічних підрозділів і усіма іншими службами підприємства визначає успіх на міжнародних ринках.

3) критерієм якості менеджменту ЗЕД є не тільки успіх у досягненні цілей, але і ціна цього успіху (витрати ресурсів, продуктивність) [28].



Рис. 1.4. Функції менеджменту ЗЕД на підприємстві

Як бачимо, функції менеджменту ЗЕД є традиційними функціями. Звичайно, певне місце відводиться і мотивації працівників підприємства, щоб стимулювати їх діяльність по забезпеченню ЗЕД.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві характеризується високою складністю через різноманітність міжнародних ринків та умов ведення бізнесу. Однією з ключових особливостей є необхідність врахування культурних, соціальних та економічних відмінностей між країнами, де підприємство планує здійснювати свою діяльність. Це впливає на стратегії маркетингу, адаптацію продуктів або послуг до місцевих потреб, а також на вибір відповідних каналів збуту. Окрім цього, менеджери повинні орієнтуватися у різноманітних правових та регуляторних вимогах, що варіюються від країни до країни, забезпечуючи відповідність діяльності підприємства міжнародним стандартам та локальним законам [24].

Фактори, що впливають на організацію ЗЕД підприємства з метою управління доцільно об’єднати у дві групи: зовнішні та внутрішні. Такий підхід зручний тим, що дозволяє пов’язати їх із стратегічним менеджментом.

До внутрішніх факторів належать наступні.

1. Масштаби зовнішньоекономічної діяльності. Кожна організація, що бере участь у міжнародному бізнесі, може проводити різноманітну кількість операцій. При невеликому їхньому масштабі й малій номенклатурі, як правило, на початковому етапі, не потрібно формувати додаткові структурні підрозділи, а тим більше створювати зовнішньоторговельну фірму.

2. Витрати. Виробництво за кордоном або продаж продукції на зовнішніх ринках пов’язані з постійними витратами, тому при малому обсязі виробництва дешевше залучити до роботи сторонню фірму, що займається міжнародним бізнесом. Коли бізнес зростає, дешевшим варіантом може стати ведення міжнародних операцій власними силами.

3. Складність продукції. Чим складніша технологія, що використовується, тим більш імовірно, що компанія здійснить ЗЕД шляхом створення за кордоном свого підприємства.

4. Досвід менеджерів. Фірми нарощують свою участь у міжнародному бізнесі поетапно. На початкових етапах вони намагаються зберегти свої ресурси в країні базування, а не за кордоном. З розширенням закордонної діяльності

фірма починає розглядати свій міжнародний сектор окремо від внутрішнього. Потім виявляється більш економічно обґрунтованим обслуговування міжнародних операцій власними силами і зростання частки ресурсів, які розміщують за кордоном.

5. Контроль. Чим більше угод фірма укладає з іншими фірмами, тим ймовірніше, що вона втратить контроль над прийняттям рішень з оптимізації своєї діяльності. Фірма при цьому ризикує і тим, що її конфіденційна інформація стане відомою конкурентам.

Вказані фактори узагальнені на рис. 1.5.

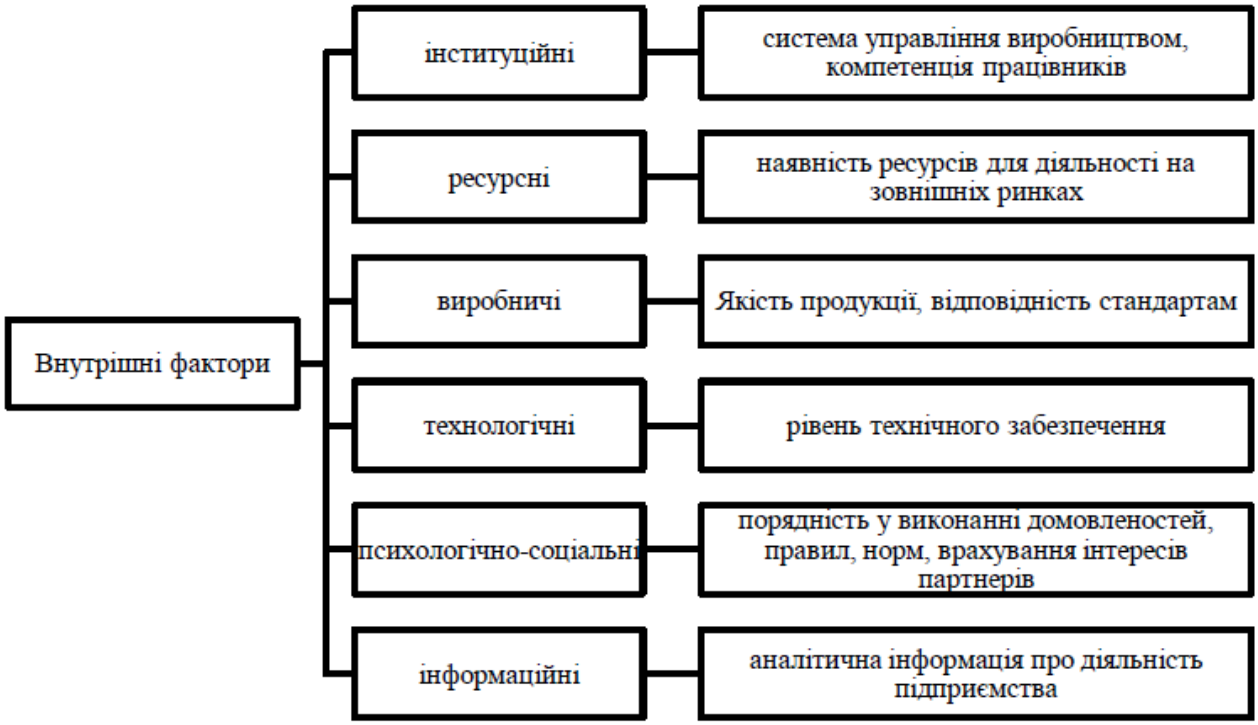


Рис. 1.5. Внутрішні фактори впливу на ЗЕД підприємства

До зовнішніх факторів відносять такі.

1. Економічна свобода. Індекс економічної свободи визначається кількістю балів, що набираються країною з урахуванням певних економічних чинників: торгова політика, податкова політика, втручання уряду в економіку, монетарна політика, іноземні інвестиції, банківська політика, контроль заробітної плати та цін, права власності, регулювання, чорний ринок.

2. Конкуренція. Коли фірма має дефіцитні, унікальні, важко відтворювані ресурси, їй набагато простіше вибрати бажану форму діяльності за кордоном. Зводити до мінімуму конкуренцію на ринках можна також за допомогою угод про співробітництво, що перешкоджають виходу на ринок нових конкурентів.

3. Присутність у країні. Коли компанія вже здійснює операції в певній країні, використання підрядної фірми стає вже не таким вигідним і втрачає зміст. Інакше кажучи, компанія знає, як діяти в чужій країні, і може розпоряджатися в ній надлишковими потужностями, достатніми для нарощування обсягу виробництва.

4. Ризики. У бізнесі існують найрізноманітніші ризики. Проте ризик, пов'язаний із можливістю політичних або економічних змін, що можуть знизити захищеність активів фірми та одержуваних прибутків, керівництво корпорацій часто ставить на перше місце у міжнародних операціях. Один із засобів зведення до мінімуму втрат від захоплення активів у подібних ситуаціях полягає в їх мінімізації за кордоном або розподіл ризику за допомогою розміщення операцій у декількох країнах. Подібна стратегія зменшує можливість одночасного впливу на всі активи таких негативних подій, як конфіскація, введення валютного контролю або навіть скорочення збуту через спад виробництва в країні-реципієнті. Розосередженням операцій можна зменшити можливі втрати, а також річні коливання сукупних прибутків, прискорити вихід фірми на більшу кількість ринків. Проте такі форми менш привабливі для компаній із розвинутою міжнародною діяльністю чи компаній, що володіють ресурсами, достатніми для самостійного проведення операцій за кордоном.

Вихід на ринки інших країн є одним із способів збільшення ринку збуту та доходу, поширення інформації про компанію, захисту від ризиків діяльності на одному ринку отримання нових перспектив розвитку. Зараз підприємства розглядають вихід на зовнішній ринок як можливість отримати додатковий прибуток, проте сам прибуток не завжди є головним чинником при такому управлінському рішенні. Вміння пристосовуватись до іншого середовища і

функціонування в складних умовах надзвичайно важливо для сучасних організацій.

1.2. Нормативно-правова база зовнішньоекономічної діяльності підприємства

У зовнішньоекономічній діяльності є ймовірність виникнення суперечностей між інтересами суб'єктів ЗЕД (підприємств) щодо отримання максимального прибутку та публічними інтересами. Потреба забезпечення балансу цих інтересів є об'єктивною передумовою регулювання ЗЕД за допомогою правових засобів. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності спрямовується на захист економічних інтересів України, а також прав і законних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом зовнішньоекономічної діяльності є зовнішньоекономічні відносини, які, як і будь-які інші, потребують урегулювання з боку держави.

Державне регулювання ЗЕД – це використання уповноваженими органами державного управління різноманітних методів адміністративного й економічного характеру, спрямованих на досягнення нормативно визначених цілей у сфері ЗЕД.

Розглянемо правове регламентування і регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Насамперед про ЗЕД йдеться в основному законі – Конституції України. Вона є основою національного законодавства у сфері ЗЕД. Відповідно до положень ст. 18 Конституції України зовнішньоекономічна діяльність спрямована на забезпечення національних інтересів і безпеки України шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за загальновизнаними принципами і нормами міжнародного права.

У Господарському кодексі України [5] (у серпні 2025 року ГКУ втратив чинність) зовнішньоекономічну діяльність визначено як господарську

діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та/або робочою силою (ч. 1 ст. 377).

Оскільки зовнішньоекономічні договори належать до господарських договорів, їх види насамперед слід зазначити за критеріями, які можна виокремити зі змісту положень Глави 20 «Господарські договори» ГКУ.

Необхідною умовою перетинання митного кордону України під час експорту продукції є виконання митних формальностей, порядок здійснення яких регулюється Митним кодексом України [10]. Митні органи (Державна митна служба) здійснюють митний контроль в Україні згідно з чинними законами України.

Оподаткування прибутку від експортних операцій здійснюється на підставі Податкового кодексу України [4], згідно з яким операції з вивезення товарів за межі митної території України підлягають оподаткуванню за нульовою ставкою; об'єктом оподаткування є прибуток із джерелом походження з України та за її межами, який визначається шляхом коригування (збільшення або зменшення) фінансового результату до оподаткування (прибутку або збитку), визначеного у фінансовій звітності підприємства відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності (п. 134.1.1).

Важливе значення для теорії та практики ЗЕД мають принципи, якими зобов'язані керуватись її учасники. Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [8] у ст. 2 закріплено перелік принципів зовнішньоекономічної діяльності. Цим Законом визначено поняття зовнішньоекономічної діяльності, експорту, імпорту, товару (ст. 1), а також принципи (ст. 2), суб'єкти (ст. 3), види зовнішньоекономічної діяльності (ст. 4).

Згідно зі ст. 1 ЗУ «Про ЗЕД», зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована

на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.

До видів зовнішньоекономічної діяльності ст. 4 ЗУ «Про ЗЕД» зараховано: експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили та інші.

Відповідно статті 5 забороняється втручання державних органів у зовнішньоекономічну діяльність її суб'єктів у випадках, не передбачених цим Законом.

Визначення зовнішньоекономічного договору міститься в Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Згідно зі ст. 1 цього Закону, зовнішньоекономічний договір (контракт) – домовленість двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їхніх іноземних контрагентів, спрямована на встановлення, зміну або припинення їхніх взаємних прав та обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності.

Законодавством України встановлено умови й до форми зовнішньоекономічного договору. Так, у ст. 6 ЗУ «Про ЗЕД» зазначено: зовнішньоекономічний договір (контракт) укладається суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності або його представником *у* простій письмовій або в електронній формі, якщо інше не передбачено міжнародним договором України чи законом. У разі експорту послуг (крім транспортних) зовнішньоекономічний договір (контракт) може укладатися шляхом прийняття публічної пропозиції про угоду (оферти) або шляхом обміну електронними повідомленнями, або в інший спосіб, зокрема шляхом виставлення рахунка (інвойсу), в тому числі в електронному вигляді, за надані послуги (ч. 2).

Вимоги до форми зовнішньоекономічного договору конкретизовано Положенням про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів), затвердженим наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 06.09.2001 р. № 201 [10].

Під час укладання договорів у ході експортних операцій контрагенти зобов'язані використовувати затверджене МЗС «Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів)» [7].

Здійснення платежів у іноземній валюті регулюється Законом України «Про валюту і валютні операції» [5]. Закон визначає правові засади здійснення валютних операцій, валютного регулювання та валютного нагляду, права та обов'язки суб'єктів валютних операцій і вповноважених установ та встановлює відповідальність за порушення ними валютного законодавства. Згідно з українським законодавством, банки виконують роль агентів валютного нагляду, а отже – зобов'язані контролювати дотримання усіх правил та строків, встановлених державою.

В основу законодавчої бази страхування експортних операцій покладено Закон України «Про забезпечення масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження шляхом страхування, гарантування та здешевлення кредитування експорту» [6], яким визначаються засади державної підтримки експортної діяльності шляхом страхування, перестрахування, гарантування, часткової компенсації відсоткової ставки за експортними кредитами.

Закон України «Про міжнародний комерційний арбітраж» [9] виходить з визнання корисності арбітражу (третейського суду) як методу, що широко застосовується для вирішення спорів, які виникають у сфері міжнародної торгівлі, й необхідності комплексного врегулювання міжнародного комерційного арбітражу в законодавчому порядку.

Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати (Інкотермс) 1936–2020 рр. відіграють провідну роль у врегулюванні відносин сторін за договором міжнародної купівлі-продажу. Сутність Інкотермс у тому, що вони визначають правила розподілу витрат і ризиків між учасниками правовідносин під час передавання товару, що передбачає його перевезення.

В основу покладено правило, за яким необхідно розмежовувати передачу товару та його перевезення. Це два самостійних, відокремлених процеси, що не пов'язані загальним обов'язком продавця.

Після початку повномасштабного вторгнення Україна ухвалила низку рішень, які мали на меті стабілізувати фінансову систему:

• Постанова НБУ №18 регламентувала роботу банківської системи у воєнних умовах;

• здійснення транскордонних валютних платежів стало можливим лише у визначених випадках (наприклад, критичний імпорт);

• було посилено валютний контроль, щоб запобігти незаконному відтоку капіталу.

Станом на сьогодні, Національний банк України встановив такі граничні строки розрахунків: 180 календарних днів – для більшості операцій з експорту та імпорту товарів; 120 днів – для окремих категорій аграрної продукції, зокрема зернових і олійних культур.

У міру адаптації економіки, обмеження поступово пом’якшуються, що відкриває більше можливостей для бізнесу.

Позитивним фактором для експортерів є відсутність обов’язкового продажу валютної виручки. Це дає бізнесу більше фінансової свободи: можна самостійно управляти валютними надходженнями, планувати закупівлі та не втрачати частину коштів на обов’язкових конвертаціях.

1.3. Методичні підходи до визначення економічної ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є найбільш успішною лише в тому випадку, коли механізм управління діяльністю буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, але й випливатиме з довгострокових цілей. Основне завдання механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у зміцненні і нарощуванні експортного потенціалу, підвищенні конкурентоспроможності його виробничо-господарської діяльності. Показники ефективності ЗЕД підприємства та їх аналіз дозволяють виявити доцільність та вигідність зовнішньоекономічних операцій та розробити заходи щодо вдосконалення

основних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [14].

Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства – це комплексний показник (співвідношення результатів до витрат), що базується на якісному плануванні, оцінці ризиків, оптимізації експортно-імпортних операцій та використанні сучасних методів менеджменту. Висока ефективність забезпечує зростання прибутку, конкурентоспроможність на світовому ринку та розвиток підприємства.

Під системою ключових показників ефективності розуміють набір показників, які дозволяють підприємству оцінювати рівень досягнення цілей та ефективності діяльності, виявляти проблемні моменти та ідентифікувати потенційні можливості для покращення результатів [23].

Розрахунок показників ефективності здійснюється за такими принципами:

- найповніший облік усіх складових витрат і результатів, оскільки неповний облік витрат та отриманих результатів може спотворити висновки про оцінку ефективності того чи іншого рішення;
- необхідність порівняння із базовим варіантом. За базовий варіант може бути прийнятий стан справ до прийняття певного рішення. Неправильний вибір бази порівняння може призвести до спотворення оцінок;
- приведення витрат і результатів до однієї бази зіставлення;
- приведення різних за часом витрат і результатів до одного моменту часу;

наявність достовірності інформації, систему збору та аналізу даних [25].

Конкретні показники ефективності управління залежатимуть від виду зовнішньоторговельної операції, її мети, умов та інших особливостей і конкретної угоди у межах ЗЕД.

Обов’язковою умовою прийняття рішення про ведення зовнішньо-економічної діяльності (ЗЕД) є її ефективність, яка визначається шляхом зіставлення досягнутого економічного результату з витратами, яких зазнало підприємство для одержання такого результату. На стадії планування виходу на

зовнішні ринки визначення рівня ефективності зумовлює ступінь зацікавленості виходу підприємства на конкретні ринки щодо закупівлі або продажу певних товарів (послуг). На стадії безпосереднього ведення зовнішньоекономічної діяльності показники її ефективності дають змогу визначати негативні тенденції, які слугують індикатором для прийняття певних управлінських рішень щодо необхідності усунення негативних факторів, а в разі неможливості їх усунення – відмови від такої діяльності.

Економічне обґрунтування прийнятих рішень щодо управління ЗЕД підприємства здійснюється шляхом розрахунку різноманітних економічних показників ефективності. Дані показники поділяються на чотири основні групи:

1. Абсолютні показники (обсяг експорту, обсяг імпорту, обсяг накладних витрат на експорт/імпорт, середній залишок коштів, кількість отриманих рекламацій, сума рекламацій, кількість задоволених рекламацій, обсяг використання торговельної марки фірми, обсяг експорту нових товарів);

2. Відносні показники (індекси динаміки: індекс вартості, індекс фізичного обсягу, індекс ціни, індекс кількості; коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту та імпорту: за вартістю, за фактичним обсягом, за ціною; середня тривалість обороту експортної (імпортної) операції);

3. Показники структури (товарна структура експорту або імпорту, географічна структура експорту або імпорту, структура накладних витрат на експорт або імпорт);

4. Показники ефективності (валютна ефективність експорту/імпорту, ефективність експорту/імпорту, середня тривалість обороту експортної (імпортної) операції, коефіцієнт віддачі коштів від експортних/імпортних операцій, ефективність експорту/імпорту) [18].

Для оцінки ефективності експортної/імпортної операції необхідно порівняти дані показників (коефіцієнтів) з певною базою, оскільки самі по собі вони про це не свідчать. Базою порівняння, як правило, є валютний курс. Якщо коефіцієнт валютної ефективності перевищує значення курсу валют, то ЗЕД підприємства вважається ефективною. При цьому базою порівняння для

валютної ефективності експорту слід використовувати обернений курс обміну (непряме котирування), а для валютної ефективності імпорту – звичайний обмінний курс (пряме котирування).

Поняття економічної ефективності та результатів ЗЕД повинні бути чітко розмежовані. У своїй монографії С. Л. Соркін зазначає, що оцінка та аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства може здійснюватися на основі системи показників, яка складається з трьох блоків:

• перший блок – характеризує початковий економічний результат;

• другий блок – економічний ефект (кінцевий результат в абсолютному вираженні);

• третій блок – економічну ефективність (кінцевий результат у відносних величинах) [25].

Однак колектив авторів [10] вважає, що доцільний поділ показників лише на дві групи: показники ефекту й показники ефективності.

Економічне обґрунтування прийнятих рішень щодо управління ЗЕД підприємств виробляється шляхом розрахунку різних показників економічної ефективності.

Для прийняття обґрунтованого рішення щодо експорту продукції показник ефективності експорту Е порівнюється з показником ефективності виробництва і реалізації продукції на внутрішньому ринку:

$$\mathbf{E_т = O_{екс}/(Св_{екс} + Вр_{вк})}, \qquad (3.1)$$

Де $E_т$ – показник ефективності виробництва і реалізації продукції на внутрі. ринку, грн/грн; $O_{екс}$ – обсяг експорту у внутрішніх цінах, грн;

$Св_{екс}$ – виробнича собівартість експортних товарів (витрати на виробництво);

$Вр_{вк}$ – витрати на реалізацію експортної продукції всередині країни, грн.

Необхідною умовою ефективності експорту є виконання співвідношення: Еексп > Ет > 1.

Обчислення показників економічної ефективності експорту та імпорту можна проводити із застосуванням декількох підходів до оцінки прибутковості зовнішньоторговельної угоди.

Методики оцінки ефективності за:

1) показниками економічної ефективності експорту та імпорту;

2) співвідношенням цін експортованих та імпортованих товарів на внутрішньому та зовнішньому ринках;

3) системою показників конкретної зовнішньоекономічної угоди.

Показник економічної ефективності експорту визначається за формулою:

$$\mathbf{E_e = O_e - З_e,} \qquad (3.2)$$

де O_e – гривневі надходження від експорту, які розраховуються шляхом перерахування валютної виручки в гривні за курсом НБУ на день надходження валютної виручки; $З_e$ – повні витрати підприємства на експорт, у грн.

Економічний ефект імпорту $Е_{ім}$ споживчих товарів може бути визначено за такою формулою:

$$\mathbf{Е_{ім} = Ц_р – З_{ім},} \qquad (3.3)$$

Де $Ц_р$ – ціна реалізації імпортних споживчих товарів на внутрішньому ринку, у грн; $З_{ім}$ – витрати на імпорт споживчих товарів, що включають їхню контрактну вартість, з урахуванням митних платежів, сплачених при митному оформленні, у грн.

Величина $Е_{ім}$ характеризує прибуток від реалізації імпортних споживчих товарів. Вона може бути використана при укладанні угоди їхньої купівлі та при плануванні і аналізі зовнішньоекономічної діяльності.

Ряд методик оцінки ефективності зовнішньоекономічних угод базується на абстрагуванні від факторів виробництва та технологій, що діють у різних країнах, а також від торгових, інституційних та інших бар'єрів. При цьому, враховується вплив цін на експортовані та імпортовані товари, а також те, що кожна сторона зовнішньоекономічної угоди отримує прибуток, пропорційний розміру вигод, наданих іншій стороні.

Висновки до першого розділу

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства − це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою інтеграцією і кооперацією,

експортом і імпортом товарів і послуг, виходом на зовнішній ринок. На рівні підприємства зовнішньоекономічна діяльність спрямована на укладання та виконання контрактів з іноземними партнерами. Відмінності зовнішньоекономічної діяльності підприємства від внутрішньогосподарської полягають в тому, що зовнішньоекономічна діяльність здійснюється на валютній основі, регулюється спеціальними заходами держави.

На зовнішньоекономічну діяльність підприємства впливає рівень розвитку і стабільність національної економіки, система світових цін, а також правова система власної країни і правові системи країн, в яких підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Нормативне регулювання ЗЕД в Україні базується на Конституції, Податковому та Митному кодексах, а також спеціальному Законі «Про ЗЕД», що в умовах воєнного стану було доповнено антикризовими постановами НБУ щодо валютного контролю.

До основних принципів, за якими розраховуються показники економічної ефективності належать: достовірність інформації, зіставлення різних за часом витрат і результатів виробництва до одного чітко визначеного моменту часу, загальний облік усіх наявних складових витрат і результатів, необхідність порівняння фактичних даних з плановим рівнем, а також зіставлення витрат з єдиною базою порівняння.

РОЗДІЛ 2.
ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ КОРМОТЕХ ТА ЙОГО ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Аналізу виробничо-господарської та міжнародної економічної діяльності ТОВ «Кормотех»

Упродовж більшої частини минулого століття в Україні не могло йтися про приватний сімейний бізнес. Та щойно така можливість з'явилася, українці повернулися до традиції, що була притаманна їм до радянської окупації. Сьогодні в Україні є Асоціація сімейних бізнесів, до якої входять вже близько 100 родин. Серед них – львівська родина Вовків, яким належать фудтех компанія «Ензим» і компанія «Кормотех», що виготовляє корми для тварин. Олена та Ростислав пояснюють: вектор руху їхньої спільної справи визначають цінності їхньої родини.

Материнська компанія Enzym (виробник дріжджів та фудтех) створила Kormotech у 2003 році як проєкт із диверсифікації існуючого бізнесу. Після вивчення ринку виникла ідея виробляти їжу для котів і собак.

До відкриття власного заводу Kormotech виробляв корм на аутсорсі в Данії. Перший вихід продукту на ринок провалився – українські споживачі недовірливо поставились до кольорових гранул сухого корму. В Америці та Європі це було звично: колір гранули означав відповідні інгредієнти – овочі, зелень, м'ясо.

Сьогодні Kormotech забезпечує майже чверть українського ринку їжі для котів і собак. Компанія належить Ростиславу і Олені Вовкам.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Кормотех» (Kormotech) розташоване за адресом 81062, Україна, Яворівський район, Львівська область, село Прилбичі. Його заснував у вересні 2003 року Орест Вовк, батько теперішнього власника – Ростислава Вовка. На даний час в «Кормотех» зараз функціонує три виробничих заводи, один з них розташований в Литві, він був збудований в 2020 році, що дозволило збільшити свій пул країн

для експорту. Це також допомогло підприємству ввійти в топ-30 компаній-виробників кормів в Європі (за версією Petfood Industry WATT Global Media). Численність працівників «Кормотех» станом на 2024 рік досягла 1300 людей.

Компанія чітко позиціонує себе як така, що строго дотримується цінностей. За словами Р. Вовка, «часи випробувань показали, що бізнес із цінностями лишається найбільш життєстійкою та гнучкою одиницею на рівні держави… Наші цінності – любов до домашніх тварин, гра в довгу, розвиток, команда, відповідальність. Наша місія — змінити культуру ставлення до тварин у Східній Європі: не як до власності, а як до компаньйонів і членів родини. А наша візія 2023 – увійти до тор-50 світових лідерів галузі, і ми за крок до її досягнення». За результатами 2021 року компанія опинилась на 51-му місці, за результатами 2022 – на 55-му. Амбітна мета стратегії 2024 – 2028 – увійти в ТОП-30 із понад 3000 виробників у світі.



Рис. 2.1. Візія, місія і цінності Комотех

Основний вид діяльності підприємства відповідно до КВЕД – ДК 009:2010 є 10.92 Виробництво готових кормів для домашніх тварин. В Україні, підприємство, за даними You control, займає перше місце за виручкою в 2024 яка склала 5 335 858 000 грн

Серед додаткових КВЕДів можна відмітити 10.85 – Виробництво готової їжі, 46.21 – Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин та 46.32 – Оптова торгівля м’ясом та м’ясними продуктами. Можна відмітити, що всі ці КВЕДи пов’язані з основною діяльністю підприємства, що демонструє інтегрований підхід до формування ринкової ніші

і підсилення бізнес-процесів.

Зараз «Kormotech» налічує такі бренди: Гав!, Мяу!, Club 4 Paws, Optimeal та недавню новинку Delicksious. Також Кормотех пропонує послугу Private Label, тобто створення продукту з нуля на базі технологій та працівників Кормотеху.

Корми, які пропонує досліджуване підприємство, можна розділити на 3 різні рівні якості:

- Стандарт-харчування: Мяу! та Гав!;
- Преміум-харчування: Club 4 Paws, Delicksious;
- Суперпреміум-харчування: Optimeal (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Сегменти продукції підприємства Kormotech

Бренд	Сегмент	Ключові особливості
Optimeal	Super-Premium	Продукція з підвищеним вмістом м'яса, комплексом для підтримки імунітету (Immunity Support Mix) та холістичними інгредієнтами. Ветеринарна експертиза.
Club 4 Paws	Premium	Збалансоване харчування для щоденного споживання. Високий вміст м'ясних інгредієнтів (зазвичай 70-80% тваринного білка), вітамінно-мінеральний комплекс.
Savory	Holistic (Super-Premium)	Високотехнологічні раціони на основі свіжого м'яса, суперфудів та лікарських трав. Часто беззернові або низькозернові рецептури.
My Love	Economy/Mid	Доступне та якісне харчування, розроблене за участю європейських експертів.

Загалом асортимент компанії налічує понад 650 позицій.

Коли компанія розпочинала розробляти свої перші рецептури кормів для домашніх тварин, то взяла орієнтир на європейські норми і стандарти якості, адже українських на той час не існувало. Згодом це стало фактором легшого

виходу підприємства на ринок європейських країн. Кормотехівські корми виробляються за стандартами дитячого харчування. Якість кінцевого продукту контролюється у 60 точках – від вибору сировини до потрапляння товару на полицю. Раціони кормів розробляються власним R&D-центром у співпраці з європейськими та американськими консультантами.

Для виготовлення кормів Kormotech використовує понад 2000 сировин, 90% з них мають українське походження. Серед них як звичні – свіже м'ясо, овочі, ягоди і трави, так і екзотичні – лохина, амарант, кальмари. Географія закупівель – від Норвегії до Південної Америки.

Компанія має виробничі потужності в Україні та Литві. Виробничі потужності підприємства в Україні становлять 27 тисяч тонн вологих та 55 тисяч тонн сухих раціонів на рік, а також 20 тисяч тонн вологих раціонів у Литві. В Україні у Kormotech є дві фабрики: виробництво вологих кормів з потужністю 27 тис. тонн на рік і сухих кормів, потужністю в 55 тис. тонн на рік. В 2023 році була зроблена модернізація, розширення фабрики вологих кормів, зараз компанія працює над варіантом розширення фабрики сухих кормів.



Рис. 2.2. Перший завод Кормотех у Литві

У 2025 році Kormotech розпочав будівництво нового, другого за рахунком, заводу в Литві.

У 2024 році компанія увійшла в ТОП-50 світових виробників корму для домашніх тварин за версією PetFood Industry та почала постачати свою продукцію в 44 країн по всьому світу. Тобто Кормотех активно розвиває експорт, що є результатом багаторічної роботи.

Серед важливих ініціатив варто згадати одну ініціативу запущену недовго після початку повномасштабного вторгнення росії – Save Pets of Ukraine. Згідно якої Kormotech надав до 200 тон корму власного виробництва для собак та котів які постраждали через дії агресора. Також під егідою цієї ініціативи запустили ланцюг допомоги, який об’єднав благодійні організації та бізнес-структури з різних країн світу.

Організаційна структура управління на ТОВ «Kormotech» є лінійно-функціональна (в додатку А наведено схему ОСУ підприємства). Згідно цієї структури ми бачимо, що підприємство має чіткий розподіл на виробничі, адміністративні та збутові функції. Що позволяє керувати процесами на підприємстві швидко та чітко, проте дещо ускладнює комунікацію між різними підрозділами.

На всіх рівнях управління є багато людей, які пройшли шлях від рядового маркетолога, комірника чи менеджера до директора чи керівника відділу. Паралельно до команди приєднуються фахові працівники на закордонних ринках або у нових напрямках диджиталізації, sustainability тощо.

Аналіз виробничо-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Kormotech» здійснювався на основі річних фінансових та управлінських звітів з 2019 по 2024 роки.

На виробництві все починається з планування, процес планування відбувається як на квартальному так і річному базисі. Загалом більшість планів стосуються головних метрик таких як:

- Виробництво сухих кормів оцінюється як в кількісному так і в грошовому вимірі;

- Виробництво вологих кормів аналогічно до сухих;
- Витрати сировини на виробництво;
- Збут продукції на внутрішньому ринку;
- Збут продукції на зовнішньому ринку;
- Дохід від реалізації продукції (не лише готова продукція, але і послуги аутсорсу);
- Витрати понесені на виробництво певного сегменту продукції.

Процес закупівлі продукції оформлений в сучасних програмах таких як SAP для покращеної координації з всіма процесами в середині бізнесу. Після оформлення заявки на купівлю продукції відділом планування, постає питання перевезення продукції. На цьому етапі до роботи «підключаються» відділи операційної логістики та постачання, які потім передають сировину службі складської логістики, які перевозять сировину на однойменний склад. Після цього відділ якості перевіряє сировину, після чого сировина передається в відповідні цехи з виробництва в залежності від типу продукції.

Процес виробництва – це процес переробки первинної сировини, як м’яса, жиру, різних добавок в однорідний корм в випадку вологого корму. Після чого передають цю масу до фасування, де автоматизований процес фасує корм та приводить його то початкового товарного виду. Опісля цього продукція розкладається по паучах, які в свою чергу складаються в більші коробки які сортуються на палетах і опісля скочування та плейкування, знову відправляються на склад, проте вже для готової продукції. В залежності від типу продукції вона зберігається при різних температурних режимах та на різних складських приміщеннях.

Процес збуту це процес як і пошуку нових ринків так і укладання контрактів з клієнтами, і подальша реалізація продукції. За процес відповідають декілька відділів:

1. Відділ комерційних питань.
2. Відділ по роботі з експортними ринками.
3. Відділ маркетингу.

4. Відділ постачання.

Всі ці відділи об’єднані загальною метою підприємства – заробити кошти, виконавши свою місію по створенню їжі для котів і собак, піклуючись про їх якісне та щасливе життя.

Щодо аналізу відділу, який здійснює міжнародну економічну діяльність, сюди можна віднести практично всі відділи підприємства, проте акцентуємо саме на відділі роботи з експортними ринками. Цей відділ має окреме приміщення в головному офісі компанії, проте також є можливість працювати віддалено, він налічує 20 осіб, культура та моральність в середині відділу – на вищому рівні, всі позитивні та налаштовані на виконання своїх цілей та перевиконання планів, щодо реалізації. Що і було виконано за підсумками 2024 року, в балтійському регіоні: Kormotech реалізував продукцію на 102% від плану на цей самий рік. Найбільш позитивну динаміку показала Литва, в якій план реалізації було перевиконано на 14%.

Реакція і дії менеджерів у час російського вторгнення були оперативними й ефективними. У перші дні війни сформована стратегічна група компанії утворила кризовий штаб, де щоденно вирішувались питання безпеки працівників, забезпечення відвантажень та перелаштування операційних процесів. Оперативно було створено три групи: перша сфокусувалась на продажах та виробництві в Україні, друга – на експортній експансії, третя – запустила ініціативу з порятунку тварин від війни під назвою Save Pets of Ukraine. Деталізуємо останню організаційну зміну.

Перші 10 днів війни топ-менеджмент «Кормотеху» щодня збирався на наради, але згодом кілька керівників зауважили, що така робота не є продуктивною: півдня вони обдумують, що робити, а поки ці рішення комунікуються командам, вже настає наступний день, що вимагає нових рішень. Тоді було вирішено повністю змінити структуру компанії.

Тоді фактично розвалили попередню операційну структуру «Кормотеху» і створили три проєктні групи, куди запросили не лише керівництво, а й менеджерів середньої ланки і керівників відділів. Ці три групи відповідали за

найважливіші на той момент частини компанії: операційну діяльність в Україні, швидкий ріст на експорті і проєкт Save Pets of Ukraine.

На момент початку повномасштабної війни вільних грошей у компанії не було – усе інвестували у виробництво. Натомість Кормотех мав чималі кредитні зобов'язання. Але менеджери не лише уникнули банкрутства підприємства і звільнення працівників, а й продовжили зростання. За підсумками 2022 року оборот компанії зріс на 32% у грошах і на 5% у тоннах. У 2023 році Kormotech потрапив на сторінки авторитетних глобальних видань New York Times та Reuters як приклад життєстійкого українського бізнесу, що розвивається попри війну.

Структура сімейного бізнесу родини Вовк включає не тільки системоутворюючі підприємства – Kormotech та Enzym, а й інвестиційні проекти, наприклад, Kormotech Америка (проєкт, що підкорює американський ринок петфуду), petcare стартапи Animal ID, Rocketo, біотех лабораторію Explogen. Нещодавно Kormotech оголосив про відкриття власного венчурного підрозділу.

Проведений аналіз виробничо-господарської та міжнародної економічної діяльності ТОВ «Kormotech» за період 2019–2024 років свідчить про високу організованість бізнес-процесів, стратегічне планування та ефективну реалізацію поставлених цілей. Компанія забезпечує повний виробничий цикл – від закупівлі сировини до реалізації готової продукції, демонструючи чітко налагоджену логістичну, виробничу та збутову систему. Застосування сучасних IT-рішень, зокрема системи SAP, сприяє кращій координації між підрозділами та оптимізації витрат.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Кормотех»

Впродовж 2024 року загальна вартість активів ТОВ «Кормотех» зросла з 2 108 456 тис. грн. до 2 391 091 тис. грн., тобто абсолютний приріст склав

282 635 тис. грн.

Щоб проаналізувати фінансово-економічні показники підприємства було отримано форми фінансової звітності з усіма примітками. Тому нижче представлено таблицю 2.2 основні техніко-економічні показники.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Кормотех»

№	Показник	Формула розрахунку	Роки				Середній темп зміни, %
			2021	2022	2023	2024	
ОЦІНКИ МАЙНОВОГО СТАНУ							
1.1	Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос/Пер вар	-0,31	0,26	0,32	0,28	29,76
1.2	Частка основних засобів в активах	Осн Зас/Акт	0,27	0,35	0,41	0,32	2,74
1.3	Коефіцієнт мобільності активів	Об Акт/Необ Акт	1,50	1,75	1,24	1,95	22,27
ОЦІНКА ЛІКВІДНОСТІ							
2.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (Загальний коефіцієнт покриття)	Обор Акт/Кор-стр Зоб	1,78	1,29	1,92	1,75	-0,17
2.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Обор Акт - Запаси/Кор-стр Зоб	1,04	0,78	1,17	1,05	-0,12
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Гр кош+Кор-стр фін інв/Кор-стр Зоб	0,04	0,01	0,02	0,07	0,05
2.4	Чистий оборотний капітал (гр. од.)	Обор Акт - Кор-стр Зоб	290406,00	186092,00	366738,00	666793,00	29,61
ОЦІНКА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ							
3.1	Коефіцієнт загальної платоспроможності	Вл К+Дв-стр Зоб/Акт	0,66	0,51	0,70	0,66	-0,36
3.2	Коефіцієнт фінансування	(Дов-стр Зоб+Пот Зоб+Дох май пер)/Вл К	0,84	1,03	0,49	0,65	-9,77
ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ							
4.1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Вл К/Акт	0,54	0,49	0,61	0,57	-0,04
4.2	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Вл К-Необ Акт)/Вл К	0,26	0,26	0,66	0,60	8,88
4.3	Коефіцієнт фінансової стійкості	Вл К/(Пот Зоб + Дох май пер)	1,61	1,00	2,26	1,76	7,68
4.4	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	(Обор Акт - Кор-стр Зоб)/Кор-стр Зоб	0,78	0,29	0,87	0,92	6,91
ОЦІНКА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ							
5.1	Рентабельність майна (активів)	Чис Пр/Акт	0,20	0,15	0,21	0,15	-2,15
5.2	Рентабельність власного капіталу	Чис Пр/Вл К	0,36	0,30	0,32	0,25	-5,47
5.3	Рентабельність основної діяльності	Чис Пр/Соб РП	0,18	0,11	0,13	0,10	-4,02

Коефіцієнт зносу основних засобів. Відображає фізичний стан і

придатність до експлуатації основних засобів. Від'ємне значення у 2021 році (-0,31) свідчить або про помилку у даних, або про нереалістично низький рівень зносу (можливо, через оновлення основних засобів). З 2022 по 2023 рік коефіцієнт зростає до 0,32, а потім знижується до 0,28, що є прийнятним рівнем і демонструє контроль за фізичним станом активів. Середній темп зміни складає +29,76%, що свідчить про тенденцію до зростання зносу, хоча темп дещо сповільнився в останньому році. Щодо частки основних засобів в активах, то спостерігалося зростання з 0,27 до 0,41 у 2023 році, що демонструє інвестиції у матеріально-технічну базу. Падіння у 2024 році до 0,32 може свідчити про збільшення оборотних активів. Загалом, динаміка позитивна з середнім зростанням +2,74%.

Коефіцієнт мобільності активів свідчить про структуру активів і про їх ліквідність. Показник зріс з 1,50 до 1,95 у 2024 році, що свідчить про переважання оборотних активів над необоротними, що підвищує гнучкість підприємства. Незважаючи на спад у 2023 році (1,24), загальна тенденція є позитивною (+22,27%).

Нижче в таблиці наведено групування активів за ступенем їх ліквідності. Показники ліквідності представляють увагу для аналізу насамперед тому, що вони свідчать про платоспроможність підприємства, як поточну, так і перспективну.

Таблиця 2.3

Групи активів Kormotech за рівнем ліквідності у 2023-2024 рр.

Показник	Роки				Відхилення	
	2023		2024		Тис. грн	%
	Тис. грн..	%	Тис. грн	%		
Абсолютно ліквідні активи (грошові кошти та їх еквіваленти)	14 250	0,7	66 978	2,8	52 728	2,1
Середньоліквідні активи (дебіторська заборгованість)	1 028 873	48,8	1 234 809	51,6	205 936	2,8
Низьколіквідні активи (запаси)	389 271	16,3	349 673	16,6	39 598	-0,3
Важколіквідні активи (необоротні активи)	715 660	33,9	700 033	29,3	-15 627	-4,6
БАЛАНС	2 108 456	100	2 391 091	100	282 635	-

Найбільшу питому вагу у вартості активів посідають необоротні активи, – це природно, адже Кормотех є виробничим підприємством і має обладнання.

Абсолютно ліквідні активи складають лише 2,8%, що є ризиково для термінової платоспроможності.

У порівнянні з попереднім роком, у 2024 році частка важколіквідних активів знизилася на 4,6%. Ця динаміка насамперед спричинена перевищенням суми амортизації основних засобів (-77 462 тис грн), суми зростання первісної вартості основних засобів на величину 25 272 тис. грн.. Запаси підприємства зросли на 43 388 тис. грн. за аналізований період.

Нижче в таблиці наведено групування пасивів за термінами їх погашення.

Як можемо бачити, близько 60% пасивів – це власний капітал. Він не має терміну погашення і великий його розмір позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства. Довгострокові зобов'язання займають невелику питому вагу, яка ще й скоротилася у 2024 році. Майже чверть зобов'язань – це термінові зобов'язання, які мають бути погашені найближчим часом. Тому менеджери Кормотеху повинні слідкувати за показниками абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.4

Групи пасивів (зобов'язань) Kormotech за термінами погашення у 2023-2024 рр.

Показник	Роки				Відхилення	
	2023		2024		Тис. грн	%
	Тис. грн..	%	Тис. грн	%		
Термінові пасиви (поточні зобов'язання за розрахунками)	528 524	25,1	593 790	24,8	65,266	-0,3
Короткострокові пасиви (погашення – до 1-го року)	197 479	9,4	373 150	15,6	175 671	6,2
Довгострокові пасиви (з погашенням понад 12 місяців)	101 324	4,8	66 452	2,8	-34 872	-2,0
Стійкі пасиви (власний капітал)	1 281 129	60,7	1 357 699	56,8	76 570	-3,9
БАЛАНС	2 108 456	100	2 391 091	100	282 635	-

Коефіцієнт поточної ліквідності коливався в межах від 1,29 до 1,92. Його рівень понад 1 вказує на достатню платоспроможність підприємства. Зростання

в 2023 році – це позитивний сигнал, а середній темп зміни. Приріст +6,91% демонструє покращення позицій за поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє зростання з 0,78 до 1,17 – позитивний знак. Компанія стала менш залежною від запасів для погашення боргів. Темп змін +6,44% підтверджує позитивну динаміку.

Рівень коефіцієнта абсолютної ліквідності залишається критично низьким (максимум 0,07 у 2023 році), що означає незначні грошові резерви. Зниження у 2024 році до 0,02 – негативний тренд. Середній темп зміни склав -1,24%.

Чистий оборотний капітал демонструє зростання з 290 тис. грн у 2021 році до 666 тис. грн у 2024 році – це надзвичайно позитивний сигнал. Це свідчить про зростання оборотних активів у порівнянні **з** короткостроковими зобов'язаннями. Темп зростання +29,61% є досить високим.

Коефіцієнт загальної ліквідності, який свідчить про платоспроможність, залишається відносно стабільним (0,66 на початку і в кінці періоду). Середній темп зміни -0,36% свідчить про незначну динаміку. Усі значення в межах нормативу, що свідчить про стабільність.

Коефіцієнт фінансування показує нестабільність: у 2022 році – перевищення одиниці (1,03), потім зниження до 0,49, що свідчить про зменшення боргового навантаження. Темп зміни -9,77% вказує на зниження залежності від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) визначається співвідношенням позикових і власних коштів, стабільно тримається вище 0,5, що є позитивною ознакою фінансової стабільності. Середній темп зміни +3,23% – незначний, але позитивний.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує зростання з 0,26 до 0,44 означає, що підприємство нарощує частку власного капіталу, придатного для оперативного використання. Темп зростання +8,88% є хорошим показником.

Коефіцієнт фінансової стійкості, або фінансової незалежності. Його значення >1 свідчать про достатність власного капіталу для покриття поточних

зобов'язань. Після спаду у 2022 році до 1,00 відбулося відновлення до 1,76. Загальний темп +7,68% – позитивний.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами. Зростає з 0,29 у 2022 році до 0,92 у 2024 році, це хороший результат. Підприємство забезпечене власними коштами для операційної діяльності. Темп зміни +6,91%.

Рентабельність майна (активів). Формується тенденція до зниження (з 0,20 до 0,15), що може свідчити про зростання активів швидше, ніж відбувається зростання прибутку. Темп -2,15%.

Рентабельність власного капіталу показує зниження з 0,36 до 0,25, що свідчить про зниження прибутковості інвестицій власників. Темп падіння -5,47%. Рентабельність основної діяльності демонструє скорочення з 0,18 до 0,10, що є негативною тенденцією і вказує на зростання витрат. Середній темп зміни -4,02%.

У 2024 році Кормотех досягнув суттєвого збільшення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), а саме – з 4 478 613 тис. грн. у 2023 році до 5 335 858 тис. грн. у 2024 році. Це зростання склало 19,14%, що є великим показником.

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності Кормотех за 2023-2024 рр.

Показник	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Відхилення	
			Тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 478 613	5 335 858	857 245	19,14
Валовий прибуток	1 203 917	1 439 366	235 449	19,56
Прибуток від операційної діяльності	434 983	393 349	-41 634	-9,57
Чистий прибуток	326 307	276 687	-49 620	-15,21

У 2024 році підприємство збільшив валовий прибуток на 235 449 тис. грн., однак чистий прибуток зменшився на 15,21%.

Показники рентабельності знаходяться на прийнятному рівні. Досягнути і утримувати достатньо високі фінансові показники підприємству допомогли

ефективна маркетингова політика, постійне удосконалення (розширення) асортименту продукції, гарантування високої якості продукції, а також задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Щодо маркетингової діяльності, то у період з 2021 по 2024 роки ТОВ «Кормотех» продемонструвало стабільне зростання витрат як на рекламу та маркетинг, так і на дослідження ринків. Витрати на рекламу у 2021 році становили 153 657 тис. грн., а 2022 року вони суттєво зросли – до 255 814 тис. грн, що свідчить про активне просування бренду та, ймовірно, вихід на нові ринки чи зміцнення позицій на наявних. У 2023 році спостерігалося незначне зниження витрат до 235 880 тис. грн, що може бути пов’язано з адаптацією до зовнішніх умов або оптимізацією процесів. Проте у 2024 році витрати знову помітно зросли, сягнувши 311 324 тис. грн, що підтверджує подальше розширення маркетингової діяльності компанії.

Водночас витрати на дослідження, тобто інвестиції у розробку продукту та вдосконалення технологій виробництва, також показали стабільне зростання протягом чотирьох років. У 2021 році компанія витратила на ці цілі 5 500 тис. грн, а у 2024 – вже 13 818 тис. грн. Така динаміка демонструє прагнення компанії до інновацій, вдосконалення рецептур, технологій та відповідності сучасним вимогам ринку.

У результаті проведеного аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «Кормотех» за 2021–2024 роки можна зробити висновок, що підприємство демонструє загальну позитивну динаміку фінансового стану. Компанія підвищує рівень ліквідності та фінансової стійкості, ефективно управляє активами і нарощує оборотний капітал, що свідчить про стабільність бізнесу та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Зростання частки оборотних активів та покращення структури капіталу дають підстави говорити про достатній рівень гнучкості в управлінні ресурсами.

Водночас підприємству варто звернути увагу на зниження рентабельності, що може свідчити про зростання витрат або недостатню ефективність основної діяльності. Також спостерігається недостатній рівень грошових резервів, що

обмежує можливості оперативного реагування на короткострокові зобов’язання. Для збереження динаміки зростання та підвищення інвестиційної привабливості компанії доцільно зосередити зусилля на підвищенні ефективності виробництва, зменшенні витрат і зміцненні платоспроможності за рахунок оптимізації обігових коштів.

Виробник кормів Optimeal, Club 4 Paws, «Гав!», «Мяу!» та Private Label за воєнний рік збільшив виторг зі $110 млн до $124 млн. Зростати допоміг експорт, який підскочив майже на чверть. Тож нижче розглянемо експорт детальніше.

2.3. Характеристика зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Кормотех» та розвитку експортної складової

Експортна стратегія компанії Kormotech є показовим прикладом успішної трансформації українського виробника на повноцінного гравця глобального ринку зоотоварів. Їхня модель поєднує високотехнологічне виробництво, стратегічну географічну експансію та гнучкість у ланцюгах постачання. Компанія експортує готову продукцію з високим ступенем переробки, що значно вигідніше для економіки, ніж експорт сировини

Однією з ключових особливостей компанії є активний розвиток напрямку Private Label (контрактне виробництво). Це означає, що Кормотех виробляє продукцію під брендами роздрібних мереж та великих міжнародних дистриб’юторів. Це дозволяє мінімізувати маркетингові витрати на вхід у нову країну та одразу забезпечити значні обсяги збуту через уже існуючу мережу дистрибуції замовника. Це стратегічний крок для інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості.

На відміну від більшості українських компаній, які експортують виключно «готовий товар», Kormotech реалізував стратегію інтернаціоналізації виробничих потужностей.

Компанія має розподільчі центри в Європі, три заводи в Україні та Литві. Kormotech експортує продукції до 51 країни світу, але фокусується на п’ятьох: Латвія, Литва, Естонія, Румунія, Болгарія.

Розглянемо детальніше історію розвитку експортної діяльності. У 2000-х ми підприємство лише розпочало вихід на зовнішній ринок, і для менеджерів це було і викликом, і досягненням. На той час в Україні ще не існувало законодавства для виробників харчування для домашніх тварин, тому Kormotech одразу будував своє виробництво на базі американських і європейських норм. Згодом дотримання цих стандартів і допомогло здійснити експансію на зовнішні ринки.

На початку своєї діяльності Kormotech співпрацював із сусідніми державами з СНД, а з 2013 року повністю зосередився на Євросоюзі та решті світу. У 2018-му компанія перейшла до стратегії «засівання»: почала продавати свою продукцію на всіх доступних ринках, намагаючись розширити географію. З часом кількість країн-імпортерів продукції Kormotech зросла до 45– 46 і менеджмент зрозумів, що таке «розсіювання» вже виконало своє завдання і не допоможе у майбутньому. Конкуренція з кожним роком посилювалася, нові гравці виходять на ринок, клієнти стають вимогливіші і прагнуть різноманіття. Тому Kormotech перейшов до сегментації країн за рівнем пріоритетності і розділив ринки на три рівні.

1. Перші з них – ринки «швидких продажів», де компанія не інвестує, а просто продає продукцію за конкурентними цінами.

2. Другі – проміжні ринки з потенціалом зростання.

3. Треті – стратегічні ринки, де будується довгострокова присутність. В них Kormotech інвестує кошти, зароблені на «швидких» ринках.

У першому й найважливішому сегменті підприємство намагається досягти частки ринку 8–10%. Такий показник зазвичай має третій гравець на ринку.

Компанія працює в різних цінових сегментах, що дозволяє диверсифікувати експортні надходження:

1. Преміум-сегмент: бренди (наприклад, *Optimeal, Savory*), які конкурують з міжнародними гігантами (Mars, Nestlé Purina) за рахунок кращого співвідношення «ціна-якість» та використання натуральних інгредієнтів.

2. Мас-маркет: бренди (наприклад, *Club 4 Paws*), які забезпечують стабільний обіг коштів.

Kormotech за третій воєнний рік збільшив виторг зі $124 млн до $180 млн. Зростати допоміг саме експорт.

Kormotech зможе швидше доправляти продукцію в Європу та Латинську Америку, а також економити на розмитненні продукції. З Литви до Чилі доставка займає не більше 25 днів, а не два місяці, і обходиться на 30% дешевше, ніж з України

Вихід на зовнішні ринки був би неможливим без дотримання міжнародних стандартів якості продукції та без жорсткої сертифікації. Компанія орієнтується на найвищі стандарти галузі. Наявність сертифікатів FSSC 22000 (Food Safety System Certification) є «паспортом» доступу до полиць європейських та американських мереж.

Наявність власного центру досліджень та розробок (R&D) дозволяє компанії створювати рецептури, що відповідають специфічним вимогам ринків (наприклад, окремі лінійки для чутливого травлення або дієтичні корми), що підвищує маржинальність продукції.

Основний виклик для Kormotech – це ветеринарні ризики. Якщо в країні, наприклад, зафіксують пташиний грип або хвороби тварин, то він просто буде заблокований на українському ринку. Саме тому одним із головних стратегічних напрямів стало розширення присутності за кордоном.

ЄС – не є єдиним монолітним ринком, це різні ринки зі своїми законами та бар’єрами, і це потрібно враховувати. Наприклад, вихід на чеський ринок зайняв у Kormotech понад два роки, хоча формальних обмежень не було.

Після 2022 року Kormotech продемонстрував високу адаптивність, що свідчить про ефективність менеджменту. Kormotech оперативно перебудував логістичні ланцюги, переорієнтувавши експорт на західний кордон та

використовуючи поєднання залізничних та автомобільних перевезень. Також підприємство забезпечило наявність запасів сировини на різних майданчиках та інтеграція з європейськими постачальниками дозволили уникнути зупинки виробництва.

Фабрика в Литві – у 40 км від Білорусі, що є доволі ризикованим проектом. Відкриття власного заводу в Литві забезпечило підприємству стабільність постачань для європейських партнерів, знизило логістичні ризики та спростило сертифікацію продукції відповідно до європейських стандартів. Це рішення виявилося критично важливим для збереження частки ринку під час логістичних блокад після початку повномасштабного вторгнення.

У 2021 році експортні ринки принесли Kormotech близько $20 млн, з яких $4–5 млн забезпечувала Білорусь. Проте 2024 рік компанія завершила з виторгом $42–43 млн, і це вже без Білорусі.

Сукупний виторг Kormotech у 2024 році становив $170–180 млн, а прибутковість перевищила 15%. Бюджет компанія планує за принципом «квітень – квітень», і зараз триває робота над новими Щодо фінансових показників, то за попередніми оцінками, у 2025 році виторг Kormotech може сягнути €220 млн.

Експортна частка у виторгу Kormotech складає 25,8%, тобто доходи від експорту займаєть більше чверті загальних доходів. Загалом підприємство відправляє свою продукцію у 44 країни. Частка у виторгу за країнами розподіляється так: Румунія – 23% , Молдова – 9%, Литва – 9%, Латвія – 6%, Польща – 5%.

Експортні досягнення Kormotech у 2024 році – це будівництво нової фабрики в Литві на 40 000 тонн вологих кормів.

Пріоритетні країна для експорту – це Латвія, Литва, Естонія, Румунія, Болгарія і Молдова. Потенційно у 2025-му додалися Греція та Сербія, що є значним досягненням.

Kormotech розглядає можливість розміщення виробничих потужностей в Румунії. Польща, Румунія та сусідні країни є стратегічними напрямками для

продажу продукції, тому Kormotech розглядає Румунію як ще одну країну, де потенційно може розмістити закордонні виробничі потужності.

Kormotech працює на ринку Румунії з 2020 року: на цю країну припадає близько 20% від загального експорту їжі для котів та собак. Бренди Kormotech: Optimeal – суперпреміальна їжа для котів і собак, Delickcious – їжа для котів та собак сегмента преміум плюс, Club 4 Paws — преміальна їжа, My Love – їжа стандарт-класу – доступні у провідних офлайн та онлайн мережах Румунії Kaufland, DCNeu Cash & Carry, Cityvet Pet & Farm та Sezamo.

У 2024 році Kormotech розширив свою присутність на ринку Південної Кореї, який є третім за величиною в Східній Азії після Китаю та Японії. обсяг південнокорейського ринку у грошовому виразі втричі перевищує український ринок. Пропорція продажів спеціалізованої їжі для котів і собак становить 50% на 50%. Особливістю південнокорейського ринку є те, що 67% продажів petfood продукції здійснюється через інтернет-канали, що є найвищим показником у світі за даними Euromonitor. Один із викликів у співпраці з Південною Кореєю полягає в набутті досвіду побудови і розвитку інтернет-продажів на преміальному і супер преміальному ринку.

«Їжа для домашніх тварин Kormotech містить високоякісні інгредієнти та проходить ретельний контроль якості. Це вагома перевага, особливо для вибагливих петперентів корейських тварин. Вражає те, як компанія постійно поглиблює свою експертизу в розумінні підходів до створення раціонів для домашніх тварин та їхнього впливу на здоров'я і якість життя чотирилапих. А головне, яких зусиль вона докладає для розвитку культури догляду та компаньйонства з домашніми тваринами», – зазначив CEO корейської компанії Careside co. Ltd. Ю Янг Кук.

Дослідження показують: принцип вибору харчування для тварини практично не відрізняється на ринках різних країн.

Kormotech показує свої вироби на різних міжнародних виставках. Компанія бере участь у найбільших світових виставках галузі вже десять років –в Німеччині, Італії, США, Польщі, Туреччині тощо. Навіть під час війни

компанія вперше взяла участь в світовій виставці в Таїланді. Це допомагає з року в рік вибудовувати репутацію. «Кормотех» бере участь у наукових симпозіумах, про компанію пишуть у галузевих журналах: у 2015 році найавторитетніший із них – Petfood Industry – виніс компанію на свою обкладинку.

Головний челендж – здійснити перші постачання, щоб клієнти змогли оцінити якість. Підприємство намагаються працювати напряму з компаніями, але це не дало позитивного результату, тож звернулися до агента, який має довіру цих компаній.

Перша і найголовніша проблема при виході на зовнішні ринки – це знайти надійних партнерів і сформувати команду працівників за кордоном. Питання номер два – виїзд за кордон. Продукт не може продаватися без перемовин, маркетингової підтримки, розуміння ринків.

Міжнародний розвиток у 2025 році лише активізувався. Завершилося будівництво литовської фабрики. На стратегічних ринках першого пріоритету запланували створити дистрибуцію у зоомережах і у мережах супермаркетів, розбудовувати команди й забезпечити вихід на стратегічні показники.

Плановий оборот у 2025 році має перевищити €200 млн із часткою експорту не менше 30–35%.

Висновки до другого розділу

ТОВ «Кормотех» є провідним українським виробником кормів для домашніх тварин, який займає перше місце за виручкою у своєму сегменті в Україні. Компанія демонструє високу життєстійкість, трансформувавшись із локального гравця у глобальну компанію, що входить до ТОП-50 світових лідерів галузі за версією Petfood Industry. Стратегічна мета підприємства на 2024–2028 роки передбачає входження до ТОП-30 світових виробників.

Підприємство володіє потужною виробничою базою, що включає заводи в Україні (Львівська обл.) та Литві. Загальна потужність складає близько 82 тис. тонн продукції на рік в Україні та 20 тис. тонн у Литві, причому у 2025

році розпочато будівництво другого литовського заводу. Висока якість продукції забезпечується власним R&D-центром та контролем у 60 точках виробничого циклу.

Аналіз фінансових показників за 2021–2024 роки свідчить про зміцнення майнового стану: активи підприємства зросли на 282,6 млн грн за останній рік. Коефіцієнт фінансової незалежності стабільно тримається вище 0,5, що підтверджує низьку залежність від зовнішніх запозичень. Позитивною тенденцією є зростання чистого оборотного капіталу (з 290 тис. грн до 666 тис. грн), що свідчить про підвищення ліквідності.

Експорт став ключовим драйвером зростання компанії в умовах війни, збільшивши виторг зі $110 млн до $180 млн протягом останніх років. Продукція постачається у 44 країни світу, при цьому частка експорту у загальному виторгу досягла 25,8%. Найбільш пріоритетними ринками є Румунія (23% експорту), Молдова, країни Балтії, а також перспективний ринок Південної Кореї.

В умовах повномасштабного вторгнення менеджмент компанії продемонстрував високу гнучкість, тимчасово змінивши операційну структуру на три проєктні групи (Україна, Експорт, Save Pets of Ukraine). Це дозволило не лише уникнути банкрутства, а й наростити оборот на 32% у 2022 році. Використання стратегії інтернаціоналізації (завод у Литві) допомогло мінімізувати логістичні та ветеринарні ризики.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОРМОТЕХ

3.1. Напрями удосконалення управління при виході підприємства на нові іноземні ринки

Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності важливо, щоб вся система управління працювала як єдиний механізм. Організаційно–економічний механізм трактується як система методів, способів та прийомів формування та регулювання відносин підприємств з макро- та мікросередовищем, заснований на принципах інтегрованості та синергізму [14]. Погоджуємося із Гатіловим А.Ю., який пропонує виділяти у складі організаційно–економічного механізму управління ЗЕД вісім блоків, взаємозв'язок яких забезпечує здійснення ЗЕД та дозволяє підвищити її ефективність.

1. Блок планування та маркетингу ЗЕД (реалізує функції маркетингу та аналізу фактичних і потенційних зовнішніх ринків діяльності компанії), планування виготовлення і реалізації продукції на експорт, планування витрат, пов'язаних із здійсненням ЗЕД.

2. Блок управління виробничо–комерційними операціями зовнішньоекономічної діяльності, який забезпечує організацію та проведення зовнішньоекономічних операцій.

3. Блок управління соціальними, культурними та економічними відмінностями реалізує функції міжнародного менеджменту при управлінні у компанії, що має виробничі, збутові та представницькі структури в зарубіжних країнах.

4. Блок управління логістикою зовнішньоекономічних операцій реалізує оптимальне забезпечення матеріальними ресурсами і управління запасами.

5. Блок управління розрахунками здійснює організацію розрахунків між контрагентами у зовнішньоекономічній діяльності та формування валютно-фінансових умов зовнішньоекономічних контрактів, а також здійснює

організацію роботи з банком, забезпечення надходження валютної виручки, забезпечення системи обліку.

6. Блок управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності та аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів робить аналіз видів ризиків, що виникають при зовнішньоекономічній діяльності, створює систему моніторингу, аналізу та оцінки ризиків, формує політику управління ризиками, виробляє процедури управління ризиками.

7. Блок аналізу фінансово–економічної ефективності операцій, показників зовнішньоекономічної діяльності забезпечує розрахунок, аналіз і моніторинг фінансово–економічних показників, що характеризують ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

8. Блок інформаційного та правового забезпечення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю виконує функції інформаційного забезпечення системи управління ЗЕД підприємства через створення баз даних по операціях із забезпеченням обміну даних між підрозділами і організацію правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності [14].

Компанії, що прийняла рішення вийти на іноземний ринок, необхідно взяти до уваги існування багатьох обмежень і перешкод у міжнародній торгівлі – як у країні, на ринок якої воно збирається вийти, так і в своїй власній. До таких обмежень належать: митні тарифи (фіскальні і протекціоністські), валютний контроль із боку держави, ряд нетарифних бар'єрів. ТОВ «Кормотех» вже має досвід роботи на іноземних ринках, однак має і амбітні плани, наприклад, вийти на ринок США. То наведені рекомендації будуть для нього актуальними.

Насамперед для забезпечення ефективної організації зовнішньоторгових операцій необхідно ретельно опрацювати питання щодо ринкової кон’юнктури, дослідити хто є потенційними покупцями чи продавцями продукції на зовнішньому ринку, яким чином встановити ділові контакти з ними, провести переговори та підписати угоди.

Шлях, який компаніям необхідно пройти для успішного виходу на зовнішній ринок, складається з двох стадій:

1) оцінка експортного потенціалу компанії;

2) реалізація експортного потенціалу конкретному закордонному ринку.

Як правило, приймаючи рішення про вихід на зовнішній ринок, українські компанії «зациклені» на технічних питаннях експорту: сертифікація, тарифи, квоти тощо, тоді як на вершині піраміди ключовими стоять питання стратегії, яким приділяється менше уваги. При цьому в більшості випадків тільки ретельно спланований підхід забезпечує успішне просування продукції за кордон. Обгрунтована та правильно обрана стратегія механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства окреслює найраціональніший шлях та найпродуктивніші способи досягнення поставленої мети. Керівництву компанії доведеться виділити значні ресурси (час і гроші) на процес запуску експорту. А переваги від експортних зусиль воно зможе відчути тільки через два-три роки після першого кроку, зробленого в цьому напрямку. Тобто швидкої віддачі від зусиль не варто очікувати.

На першому етапі потенційному експортерові треба зосередити увагу на невеликій кількості ключових країн, а не орієнтуватися на багато ринків одразу. Для відповіді на запитання, які з зарубіжних ринків можуть запропонувати компанії кращий шанс успішного експорту її продукції, необхідно зробити наступні основні кроки:

1. Визначити країни, в яких є попит на продукт компанії.
2. Оцінити логістику, визначити ефективний «радіус».
3. Проаналізувати торговельні бар'єри для кожного обраного ринку.
4. Оцінити традиції, культуру і необхідність адаптації продукту.
5. Побудувати перехресні аналітичні таблиці та провести комплексну експертизу отриманої інформації.
6. Сформувати остаточний список країн потенційного експорту для розробки експортної стратегії.

Для визначення країн, в яких є попит на продукт компанії, необхідно провести маркетингові дослідження. Вони допоможуть вибрати цільові ринки на підставі таких факторів, як розмір, зріст, динаміка, конкурентне середовище. Проведення досліджень необхідно як для початкового «відсіювання» неперспективних ринків, так і для розробки стратегії сегментації ринку (виявлення конкретних сегментів у межах ринку), диференціації та позиціонування продукції компанії на ринку (створення стилю продукту або послуги, що відокремлює їх від конкурентів) на ринках, відібраних як цікаві та дуже цікаві.

Міжнародний маркетинг є складним, оскільки охоплює не тільки збут, але й інші сфери діяльності підприємства, в тому числі виробництво, постачання, фінанси і т.п. крім того тут необхідне глибоке розуміння соціально-економічних та національно-культурних умов, що склалися в країні, де підприємство має намір здійснювати свою діяльність. Можуть мати місце різниця в каналах розповсюдження, методах транспортування та зберігання, законодавчому та юридичному забезпеченні, митних правилах. Всі ці особливості значно підвищують загальний комерційний ризик підприємницької діяльності на міжнародному ринку. Тому підприємству необхідно ретельно обирати форми виходу на зовнішні ринки [24].

Першим етапом дослідження ринку є збір і аналіз так званих вторинних даних – тих, які вже були опубліковані раніше в друкованих виданнях або в інтернеті. Це допоможе сформувати початкове враження про цільові ринки, макроекономічні умови, гравців, визначити потенційні ринки.

Один з основних факторів привабливості ринку – попит на товар, який компанія планує експортувати. При визначенні попиту важливими є показники ємності, динаміки ринку і торгового балансу.

Всі країни, до яких потенційно можна експортувати продукцію, умовно можна поділити на «чистих імпортерів» (нетто-імпортерів) і «чистих експортерів» (нетто-експортерів). «Чисті експортери» – це країни, у яких власна промисловість розвинена на дуже високому рівні, та обраний вид товару вони

експортують більше, ніж імпортують. Країни – «чисті імпортери», навпаки, насичують свій ринок переважно імпортними товарами, і їх торговий баланс за даними товарними позиціями негативний.

Таблиця 3.1

Показники ємності і динаміки потенційного експортного ринку

Показник		Стабільне зростання	Падіння
Обсяг ринку	Обсяг ринку великий, зростання динамічне	Обсяг ринку великий, але темпи зростання невисокі	Обсяг ринку великий, але спостерігається його падіння
Торговельний баланс (експорт – імпорт)	Негативний баланс та імпорт динамічно зростає	Негативний баланс, але темпи зростання низькі або зростання відсутнє	Позитивний торговельний баланс
Населення – потенціал зростання ринку	Населення динамічно зростає	Населення практично не росте	Є падіння
Результат	Ринок дуже цікавий	Ринок цікавий	Ринок нецікавий

Джерело: http://exportinfo.org.ua/biblioteka

Стратегічно, для компаній найпривабливішими ринками збуту будуть країни – «чисті імпортери», у яких за обраною товарною групою «Експорт – Імпорт < 0», тобто мається негативний торговий баланс. При формуванні списку країн експорту необхідно також враховувати «динаміку зростання» різниці між експортом і імпортом та оцінку впливу макроекономічних показників (таких як зростання населення) на місткість ринку. Поетапно алгоритм формування списку країн експорту такий:

1. Визначення країн з найвищим показником негативного торгового балансу.

2. Аналіз динаміки зростання імпортної складової ринку та її перспектив у майбутньому.

3. Оцінка країни за макроекономічними показниками, які впливають на розмір імпорту.

Наступним кроком є визначення ключових факторів та потенційних обмежень нових ринках, які можуть вплинути на здатність компанії успішно

експортувати. Це – торгові бар'єри, правила або заборони. Дана оцінка дозволить зосередитися на ринках – скласти «короткий список» країн, які найбільш ймовірно пропонують найкращі експортні перспективи.

Всі ці дослідження можна провести віддалено, використовуючи вже існуючу інформацію з відкритих джерел.

Для подальшого вибору необхідно перейти до проведення внутрішніх досліджень ринку. Внутрішнє дослідження – це відвідування конкретного ринку, збір інформації з перших рук про традиції, культуру, конкурентні умови, політичні і правові питання – про всі особливості ведення бізнесу в країні. Це аналіз, сегментація споживачів, спілкування з потенційними клієнтами для з'ясування таких аспектів:

• які їхні потреби, що їм потрібно від продукту або послуги компанії;

• чи будуть продукт або послуга компанії прийняті споживачами в існуючому вигляді, чи потрібна їх адаптація;

• що саме необхідно буде змінити в ціннісній пропозиції компанії для задоволення місцевих потреб.

Важливо також виявити головних конкурентів на даному ринку й оцінити їхні сильні сторони й переваги на ринку.

Внутрішні дослідження компанія повинна провести для кожного з ринків, включених до списку потенційних країн експорту. Зробити це слід самостійно або за допомогою консультантів, але не покладатися на вже опубліковані дані – оскільки останні не дають повної картини, можуть не враховувати всіх факторів саме бізнесу компанії або можуть бути застарілими. Внутрішні дослідження допоможуть компанії вирішити, який з ринків «короткого списку» є найкращим експортним ринком для її продукції. У результаті проведеної роботи компанія зможе сформувати список найбільш пріоритетних країн потенційного експорту для розробки стратегії експорту.

Вибір ринку експорту – це критичне для бізнесу рішення. Застосування запропонованої послідовності кроків допоможе компанії зробити цей крок

результативним, мінімізувати витрати і ризики і скоротити час при створенні або розширенні експорту.

Орієнтуватися на європейські вимоги і стандарти потрібно відразу з моменту заснування підприємства. Плануючи вихід на європейський ринок, потрібно враховувати його специфіку, що відрізняється від української. Наприклад, там може бути різна фасовка, адже українці та європейці звикли купувати по-різному: в Україні корм для домашніх улюбленців купують часто, невеликими порціями, багато на вагу, тоді як чим західніше в Європу, тим більше споживачі цінують свій час – купують у великих гарден-центрах, інтернеті й одразу багато.

Ціна на кожному ринку теж відрізняється, зокрема це пов'язано і з ПДВ. Наприклад, якщо в Португалії цей податок становить 23%, то в Польщі він тільки 8%.

Упаковка кормів Кормотех за дизайном однакова для всіх ринків, відразу декількома мовами, це економніше, ніж фасувати окремо для кожної країни. Латиницю в назві ми вибрали теж обґрунтовано: на жаль, український продукт поки не викликає довіри до якості у зарубіжних покупців, та й кирилиця їм не надто зрозуміла.

Менеджери Кормотех усвідомлюють, що виходячи на зарубіжний ринок, недостатньо мати юристів і партнерів, – потрібно ретельно досліджувати ринок, причому бажано відвідати кожну конкретну країну, особисто переконатися, спілкуватися, дізнаватися. Кормотех систематично замовляє аналітику, – це багато що прояснює і спрощує. Відвідувати міжнародні виставки також важливо, адже якщо бренд не буде впізнаваним, навряд чи у компанії вийде стати лідером.

Працюючи із зарубіжними партнерами, потрібно розуміти, що наше українське законодавство не передбачає, наприклад, співпраці з маркетингових послуг, тому доведеться скористатися послугами європейських агенцій, відкрити представництво в Європі. Авжеж, необхідно знати мову або наймати професійних перекладачів – інакше працювати буде неможливо.

На рис. 3.1. узагальнено фактори, які визначають успішність експорту підприємства.



Рис. 3.1. Чинник впливу на рівень експорту продукції

Перешкодами при виході підприємства на нові зовнішні ринки збуту є:

• відсутність довіри до компанії або його керівництва. Проблема полягає в обмеженні у фінансуванні і небажанні партнерів укладати довгострокові контракти тощо. Для уникнення цієї проблеми підприємство-експортер повинен мати бездоганну репутацію, позитивні відгуки від ділових партнерів, забезпечити прозорість інформації про себе і свою діяльність;

• невідповідність продукції вимогам зовнішнього ринку. Продукція мусить пройти досить складну і тривалу процедуру сертифікації. Товар мусить відповідати європейським стандартам якості, маркування, пакування, екологічним та іншим вимогам;

• складнощі із залученням фінансування. Це, насамперед, пов’язано з тим, що іноземні інвестори розглядають українська компанії як ненадійних бізнес-партнерів. Цієї проблеми не виникне, якщо інвестори переконаються у відповідальності компанії, ознайомляться з її ESG-показниками. Адже сьогодні репутація відповідального партнера важить не менше, ніж його прибутковість і відмінний фінансовий стан;

• поверхове розуміння іноземного ринку. Наприклад, ринки країн ЄС – одні з найконкурентніших у світі. Тому важливим аспектом є проведення ретельного аналізу конкурентного середовища, переваг і вподобань споживачів, доступних джерел фінансування тощо;

• нетрадиційні для українських компаній ринки.

Реалізація вказаних заходів на зовнішньому ринку здійснюється на основі таких факторів: забезпечення конкурентоспроможності продукції з високою якістю та доступною ціною, формування попиту та стимулювання збуту, формування іміджу підприємства. [2]

3.2. Оцінка перспектив та перешкод виходу ТОВ «Коротех» на ринок США

Вихід компанії «Кормотех» на ринок США є амбітним кроком, оскільки цей ринок є найбільшим у світі за обсягом споживання кормів для тварин, але водночас і найбільш конкурентним та зарегульованим. Компанія вперше спробувала вийти на американський ринок у 2018 році, але через невдало обраного партнера втратила півтора року і не досягнула своєї цілі. Друга спроба має стати успішнішою.

Для «Кормотех» ринок США – це не лише про прибуток, а насамперед про репутаційний капітал. Успіх на цьому ринку автоматично піднімає статус компанії в очах партнерів з інших країн світу. Головний виклик полягає у балансуванні між високою вартістю присутності на американському ринку та необхідністю зберігати конкурентну ціну для американського клієнта.

Особливості виходу Кормотех на ринок США.

1. Компанія використовує стратегію «цифрового входу» (E-commerce). На відміну від Європи, де «Кормотех» робить ставку на ритейл, у США експансія почалася через онлайн-гіганти, такі як Amazon та Chewy. Це дозволяє протестувати попит без величезних інвестицій у фізичну логістику по всій країні.

2. Акцент на бренд Optimeal. Компанія позиціонує в США свій флагманський бренд суперпреміум-класу. Американський споживач дуже чутливий до інгредієнтів (Grain-free, High-protein), тому «Кормотех» адаптує рецептури під локальні тренди «олюднення» домашніх улюбленців.

3. Використання європейського походження як переваги: Маркування «Made in Europe» (через завод у Литві) сприймається в США як ознака високої якості та суворого контролю за стандартами безпеки харчових продуктів.

Водночас основними проблемами та бар'єрами для виходу на ринок США є наступні.

1. Жорстке регулювання. Ринок США контролюється Управлінням з продовольства і медикаментів (FDA), яке висуває суворі вимоги до безпеки компонентів. Стандарти AAFCO (Асоціація американських офіційних осіб з контролю за кормами) вимагають специфічного маркування етикеток, яке суттєво відрізняється від європейського. Будь-яка помилка в описі складу може призвести до заборони продажу партії.

2. Логістичне плече та витрати. Трансатлантична логістика є дорогою та тривалою. Будь-які затримки в портах або проблеми з контейнерними перевезеннями критично впливають на маржинальність продукції.

Через війну в Україні логістичні ланцюги стали ще складнішими, що змушує компанію максимально задіювати литовський завод для обслуговування американського ринку.

3. Дуже сильна конкуренція: У США працюють такі гіганти, як Mars Petcare, Nestlé Purina та сотні локальних крафтових брендів. Вибороти «увагу»

споживача вимагає колосальних маркетингових бюджетів, які часто перевищують витрати на саме виробництво.

4. Культурні відмінності у споживанні: Американці віддають перевагу великим пакуванням та специфічним смаковим комбінаціям (наприклад, з додаванням батату чи специфічних видів риби), що потребує постійного коригування продуктової лінійки.

Попри складнощі менеджери У Кормотех визнають, що американський ринок є найконкурентнішим. Робота на ньому вимагає окремо виділеної команди. На певному етапі роботи стало зрозуміло, що в Америці не вдасться досягнути запланованих темпів зростання. Окупність цього проєкту буде не раніше ніж на п’ятий рік. Проблема в тому, що там кожен штат більший, ніж вся Україна. І вони відрізняються менталітетом, фінансовими показниками. Тому менеджери вирішили сфокусуватися на Нью-Йорку і саме там відтестувати усі набуті знання, досвід й гіпотези. На п’ятий рік досягти $20 млн обороту і щонайменше 10% EBITDA.

Серед проблем, які перешкоджають успішному виходу ТОВ «Кормотех» на американський ринок – це:

1. Постійне зростання собівартості продукції підприємства, спричинене низькою ефективністю управлінням виробничими витратами на підприємстві, що негативно вливає на його цінову конкурентоспроможність на зовнішньому ринку.

2. Відсутність попереднього досвіду міжнародної співпраці із США та чітко визначеної експортної стратегії підприємства на американський ринок, який є висококонкурентним, що ускладнює у т.ч. прогнозування обсягів виробничих витрат під час роботи на зовнішньому ринку;

3. Недосконалість інформаційної бази щодо конкурентів та цінової політики на ринку США.

Доцільно буде детальніше розкрити зміст виявлених проблем для обґрунтування їх рішень.

Питання зниження собівартості продукції є однією з основних проблем

будь-якої компанії. Максимізація доходу за найнижчих витрат, економія праці, матеріалів та фінансових ресурсів залежить від того, як компанії вирішують питання, пов'язані зі зниженням витрат. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від раціонального використання ресурсів, що потребує поступового впровадження єдиної системи управління витратами. Переваги такого впровадження включають в себе: підвищення конкурентоспроможності продукції завдяки нижчим затратам та цінам, отримання якісної та правдивої інформації про виробничі витрати кожного виду продукції, контроль над ціноутворенням, отримання об'єктивних даних для організації бюджетування на підприємстві, приймання результативних та раціональних управлінських рішень [24].

Оскільки ринок повнораціонних кормів для собак та котів є порівняно схожим до стану досконалої конкуренції, окремі підприємства мало впливають на рівень цін на ньому. Тому ТОВ «Кормотех» може отримати перевагу за рахунок зниження витрат виробництва та економії операційних витрат. У цьому контексті пропонуємо удосконалити систему управління виробничими витратами, оскільки на кожному підприємстві можна виявити резерви зниження і оптимізації витрат.

Аналізуючи термін «управління виробничими витратами», можна визначити, що це є процесом формування витрат з урахуванням їх виду, місця та носіїв, під час якого систематично контролюється їх рівень і розробляються заходи щодо їх оптимізації. Це важлива функція господарського механізму будь-якої галузі, особливо ресурсномістких виробництв.

Отже, для налагодження ефективної системи управління виробничими витратами ТОВ «Кормотех» необхідно впровадити такі заходи:

1. Здійснювати постійний контроль витрат та їх поведінки під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.
2. Прийняття рішень про покращення структури собівартості продукції.
3. Визначення тенденцій щодо змін в динаміці виробничих витрат та їх структурі на одиницю продукції.

4. Систематичне збирання та аналізування інформації про виробничі витрати.
5. Нормування та планування виробничих витрат за елементами, виробничими підрозділами і видами продукції.
6. Визначення і усунення непродуктивних виробничих витрат.
7. Пошук резервів заощадження виробничих ресурсів й оптимізація витрат.

Така система управління виробничими витратами забезпечуватиме контроль над поточною діяльністю виробничих підрозділів, дає можливість визначити зв'язок між розміром витрат, обсягами виробництва і доходом, що на основі цього дозволяє знизити собівартість продукції, підвищити її конкурентоспроможність та ефективно планувати майбутню діяльність підприємства.

Проблема відсутності попереднього досвіду роботи підприємства на американському та недосконалості інформаційної бази щодо конкурентів і цінової політики на ринку США є взаємопов’язаними і потребують комплексного вирішення.

Для започаткування та успішного розвитку міжнародної співпраці на підприємства «Кормотех» на ринку США, компанія має розробити і пройти такі етапи виходу на міжнародні ринки:

1. Аналізування підприємства та продукції.

Першим етапом має стати аналізування конкурентоспроможності продукції підприємства на інтернаціональному рівні, зокрема у США. Слід визначити, чи є у компанії перспектива її адаптації для на американському ринку, наскільки стабільно та придатною для розширення є управлінська система на підприємстві.

2. Експортна стратегія.

Наступний крок – підготовка експортної стратегії. Експортна стратегія – це єдиний план експортної діяльності компанії, для забезпечення конкурентоспроможності її продукції на зовнішніх ринках і досягнення

стратегічних цілей. Така стратегія повинна підтримувати загальну стратегію компанії і орієнтувати окремі її дії на досягнення якомога повної реалізації. Цей етап вимагає аналізування кількох факторів: аналізування ринку США, його обсягу, попиту, аналізування потенційних конкурентів та ризиків.

Експортна стратегія ТОВ «Кормотех» для ринку США має базуватися на поєднанні інноваційного продукту, цифрової дистрибуції та гнучкого виробництва, враховуючи візію компанії увійти до ТОП-30 світових виробників.

Також необхідно дослідити ринок з точки зору цінової кон'юнктури та сформувати власну цінову політику для зовнішнього ринку. Доцільно розглянути і досвід інших вітчизняних компаній, які вже реалізують схожі товари закордоном.

3. Пошук клієнтів.

Третій етап – це спроба налагодження зовнішніх зв'язків із країною та пошук споживачів. Метою цього етапу є отримання фактичних контактів з потенційним споживачем, а також перевірка і коректування експортної стратегії компанії за потреби.

4. Створення місцевих представництв.

Передостаннім етапом має стати створення місцевих представництв на ринку США. Локальні працівники краще розбираються у специфіці ринку, і також це створить комфортні умови та полегшить споживачам ведення переговорів спільною мовою в буквальному і переносному значенні.

5. Формування єдиної інформаційної системи.

Для кращого управління іноземним бізнесом необхідна цілісна ERP-система. Застосування єдиної системи планування ресурсів підприємства дає змогу використання одної інтегрованої програми на заміну кільком окремим. ERP-система здатна керувати та контролювати дистрибуцію, логістику, програми лояльності, доставку, запаси, витрати, заборгованість, бухгалтерський та податковий облік. Вона дозволить дочірнім компаніям функціонувати у локалізованих версіях і генерувати дані, а керуюча компанія зможе інтегрувати

ці дані та одержувати звіти найшвидшим шляхом.

Отже, упорядкуємо усі проблеми і перешкоди, які ускладнюють вихід ТОВ «Кормотех» на американський ринок та запропонуємо заходи для їх вирішення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ключові проблеми і перешкоди виходу ТОВ «Кормотех» на ринок США, а також заходи для їх усунення

№ з/п	Проблеми та перешкоди	Заходи для їх усунення
1	Зростання собівартості продукції, спричинене недостатньо ефективним управлінням виробничими витратами на підприємстві, що негативно вливає на його цінову конкурентоспроможність на зовнішньому ринку	Для налагодження ефективної системи управління виробничими витратами ТОВ «Кормотех» необхідно впровадити такі заходи: здійснювати постійний контроль фактичних витрат та їх поведінки під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників; прийняття рішень про покращення структури собівартості продукції; визначення тенденцій щодо змін в динаміці виробничих витрат та їх структурі на одиницю продукції; систематичне збирання та аналізування інформації про виробничі витрати; нормування та планування виробничих витрат за елементами, виробничими підрозділами і видами продукції; визначення і усунення нераціональних виробничих витрат; пошук резервів заощадження виробничих ресурсів й оптимізація витрат. Така система управління виробничими витратами забезпечуватиме контроль над поточною діяльністю виробничих підрозділів, дає можливість визначити зв'язок між розміром витрат, обсягами виробництва і доходом, що на основі цього дає змогу знизити собівартість продукції, підвищити її конкурентоспроможність та ефективно планувати майбутню діяльність підприємства.
2	Відсутність попереднього досвіду роботи на американському ринку та чітко визначеної експортної стратегії підприємства, що ускладнює у т.ч. прогнозування обсягів виробничих витрат під час роботи на зовнішньому ринку.	ТОВ «Кормотех» має пройти такі етапи виходу на ринки США: 1. Аналізу підприємства та продукції: аналіз конкурентоспроможності продукції на інтернаціональному рівні, визначення перспектив її адаптації для закордону, аналізування управлінської системи щодо придатності до масштабування діяльності. 2. Експортна стратегія: впровадження комплексного плану експортної діяльності для забезпечення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках і досягнення стратегічних цілей; аналізування ринку США, його обсягу, попиту, потенційних конкурентів та ризиків, цінової кон'юнктури; формування власної цінової політики для зовнішнього ринку; розгляд досвіду схожих вітчизняних компаній, які вже реалізують подібні товари закордоном. 3. Пошук клієнтів: отримання фактичних контактів з
3	Недосконаліть інформаційної бази щодо конкурентів та цінової політики на ринку США	

		потенційним споживачем, а також перевірка і коректування експортної стратегії за потреби. 4. Створення локальних представництв на ринку США. 5. Формування єдиної інформаційної системи: застосування ERP-системи, яка дасть змогу дочірнім компаніям функціонувати у локалізованих версіях і генерувати дані, а керуюча компанія зможе інтегрувати ці дані та одержувати звіти якнайшвидше.

Завдяки цьому зазнають змін і основні показники діяльності підприємства, а саме: чистий дохід від реалізації продукції, прибуток та обсяги виробництва зростуть, а собівартість реалізованої продукції знизиться внаслідок впровадження ефективної системи управління виробничими витратами.

У 2022 році «Кормотех» з іншими компаніями-експортерами в галузі догляду за домашніми улюбленцями об'єднались в Ukrainian Pet Alliance. Проєкт фінансується агентством США з міжнародного розвитку USAID. У березні об'єднання було презентовано на американській виставці Global Pet Expo. Основна мета – підтримка українських брендів на глобальній арені.

Шляхи та заходи з підвищення ефективності ЗЕД визначаються на основі аналізу ЗЕД Кормотех, розрахунку показників ефективності та визначення факторів, які на них впливають. Основні заходи з підвищення ефективності експортних операцій, які рекомендовано для компанії, наступні:

- підбір висококваліфікованого персоналу, формування команд, орієнтованих на умови глобального бізнесу;
- подальша диверсифікація виробництва з метою виведення на зовнішні ринки нових видів продукції;
- масштабування бізнесу за рахунок виходу на нові іноземні ринки;
- робота над зниженням собівартості продукції і, як наслідок, зменшення кінцевої ціни;
- поглиблення цифровізації підприємства;
- впровадження дій, направлених на підвищення лояльності серед споживачів продукту або послуги;

- підвищення кваліфікації персоналу, що бере участь в організації ЗЕД (навчання й атестація, стимулювання і мотивація персоналу);
- удосконалення організації підрозділу, що здійснює експортні операції;
- залучення контрагентів для відносин на довгостроковій основі;
- використання найвигіднішої для експортера (імпортера) форми розрахунків;
- проведення гнучкої цінової політики (орієнтація не тільки на затрати виробництва, але й на світові ціни);
- недопущення простроченої дебіторської заборгованості тощо.

Найголовнішими критеріями ефективності вибору того чи іншого шляху вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства мають стати збільшення рентабельності виробництва і реалізації продукції, а також зростання прибутку. Оскільки, саме прибуток є основним кінцевим результатом усіх напрямків фінансово-господарської діяльності та основним джерелом фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 3.3

Шляхи підвищення ефективності експортної діяльності підприємства

Напрямок удосконалення	Характеристика
Управління експортною діяльністю на підприємстві	Моніторинг процесу прийняття рішень стосовно експортної діяльності, включаючи планування, визначення методів ведення діяльності, встановлення відповідальності різних відділів та координації їх діяльності в рамках здійснення експортної діяльності підприємства
Управлінський облік і контроль	Структура даних по продукції, облік сировини, облік технологічної маршрутизації та виробничих об'єктів
Управління ресурсами	Моніторинг раціонального використання наявних ресурсів: капітальних, технічних, технологічних, трудових, маркетингових, інформаційних, безпосередньо задіяних в експортній діяльності підприємства
Оцінка споживчого попиту та управління запасами	Збір та аналіз даних щодо товарів конкурентів та смаків зарубіжних споживачів, адміністрування замовлень, моніторинг; визначення необхідного розміру запасів і комплектуючих, а також обсягів незавершеного виробництва
Оцінка експортної діяльності підприємства	Моніторинг та оцінка ефективності експортної діяльності за допомогою методів внутрішнього контролю, який включає: вивчення закордонного ринку збуту; підготовку виробництва продукції на експорт; виробництво експортованої продукції; реалізацію експортованої продукції; післяпродажне обслуговування

Для оцінювання потенціалу підприємства в напрямку розвитку його міжнародних економічних відносин застосовуємо метод SWOT-аналізу. Цей метод є досить поширеним та дозволяє проводити сумісне дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища компанії, у тому числі управління виробничими витратами. Для початку визначимо головні можливості, загрози, сильні та слабкі сторони компанії. Результати SWOT-аналізу ТОВ «Кормотех» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз перспектив ТОВ «Кормотех»

щодо виходу на американський ринок

СИЛЬНІ СТОРОНИ	**МОЖЛИВОСТІ**
- широкий асортимент продукції високої якості, яка виготовлена за кращими рецептурними стандартами; - збільшення виробничих потужностей підприємства у 5 разів за рахунок будівництва нового заводу; - сприятлива динаміка показників виробничо-господарської діяльності; - успішний досвід ведення діяльності на внутрішньому та європейських ринках; - продаж продукції з позначкою «зроблено в ЄС», якщо продукція вироблена на заводах Литви	- формування команд з висококваліфікованих фахівців; - друга спроба виходу на ринок США, зроблені висновки після першої невдалої спроби; - залучення нових крупних клієнтів до співпраці; - збільшення частки споживачів на американському ринку; - збільшення обсягів виробництва продукції та її подальшої диверсифікації
СЛАБКІ СТОРОНИ	**ЗАГРОЗИ**
- велика кількість місцевих виробників кормів для котів і собак; - відсутність попереднього досвіду роботи на американському ринку; - висока собівартість продукції, спричинена неефективним управлінням виробничими витратами; - політична нестабільність	- поява нових конкурентів; - політична нестабільність; - залежність прибутку від коливання валютного курсу; - можливі проблеми з логістикою; - зростання собівартості продукції, зокрема через зростання логістичних витрат

Ефективний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності передбачає використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу ринкових тенденцій, аналізу конкурентного середовища та оптимізації процесів закупівель і збуту. Завдяки цьому підприємство може оперативно реагувати на зміни в міжнародній економіці, забезпечуючи стабільне зростання та розвиток на глобальному рівні.

Вихід на ринок США для Кормотех актуалізує підвищення уваги до рупутації та сталого розвитку. Для американських покупців принципово важливими є питання:

1. Екологічності. Впровадження пакування, що підлягає переробці, є критичним для покоління міленіалів та зумерів у США.

2. Присутність в діяльності виробника соціальної місії. Використання цінностей компанії (любов до тварин робить світ кращим) та програм допомоги притулкам як елемента «м'якої сили» для формування емоційного зв'язку з американськими клієнтами.

Розглянемо детальніше останні питання, оскільки вони є важливими для удосконалення управління ЗЕД.

3.3. ESG – складова та репутація як невід'ємний елемент стратегії присутності компанії на міжнародних ринках

Останніми роками активізувався екологічний рух у світі, і споживачі все більше уваги приділяють екологічності продукції, технології її виготовлення, можливості утилізації без шкоди довкіллю. Вимоги до екологічності поширюються і на упаковку продукції. Тому менеджерам ТОВ «Кормотех» потрібно слідувати актуальним світовим трендам.

Сьогодні споживач змінює свою поведінку. Перебуваючи під впливом ЗМІ, спостерігаючи акції екологічних організацій та будучи добре поінформованим, споживач вимагає щодо упаковки більш відповідальних рішень, які матимуть мінімальний вплив на навколишнє середовище.

Сьогодні компанії, що працюють на глобальних ринках, повинні не лише виконувати правові вимоги, але й діяти відповідально та етично. Сучасні реалії такі, що компанії, які виходять на зовнішні ринки, претендують на увагу споживачів і довіру інвесторів, повинні не лише виробляти якісний конкурентоспроможний продукт, а й демонструвати прихильність до цінностей,

яка конкретизується у свідомому дотриманню екологічних норм, турботі про співробітників, формуванню чесної і прозорої системи управління.

Особливо це актуально для ринку ЄС. Ринок ЄС висуває не лише зовнішні вимоги, а й перевіряє, чи мислить компанія довгостроково, чи діє послідовно і чи вбудовує стандарти в щоденні процеси. ЄС ґрунтується на наборі соціальних та економічних цінностей. Це підтримується громадськістю. Серед громадян ЄС існує сильна перевага у виборі товарів та послуг, вироблених за кордоном, які не порушують екологічні, соціальні і управлінські стандарти. Таким чином, відповідність компанії вимогам ESG стає перепусткою для співпраці з міжнародними партнерами.

За визначенням Європейської Бізнес-асоціації (EBA) ESG (Environmental, Social, Governance) є інтегрованим підходом до оцінки нефінансових ризиків та можливостей, які можуть впливати на довгострокову ефективність бізнесу.

Суттєве зростання зацікавленості українського бізнесу питанням ESG пов'язане не лише із прагненням формально відповідати міжнародним стандартам, а розглядається як інвестиція для отримання подальших можливостей їх довгострокового розвитку та участі у проектах із залученням іноземного фінансування в процесі подальшого відновлення України.

Вперше принципи ESG сформулював колишній Генеральний секретар ООН Кофі Аннан, який запропонував глобальним компаніям включити до своїх стратегій цілі сталого розвитку, зокрема для зменшенням екологічних ризиків. Сьогодні стандарти ESG стають базовими для ведення бізнесу в розвинених країнах та охоплюють усі сфери економіки.

ESG є вимірюваними метриками, які оцінюються переважно інвесторами, фінансовими установами, діловими партнерами з метою оцінки нефінансових ризиків при наданні фінансування чи налагодження ділової співпраці.

Використання ESG-показників (Environmental, Social, and Governance – екологічні, соціальні та управлінські чинники) перетворилося з «модного тренду» на обов’язкову перепустку на міжнародні ринки. Для експортера

високий ESG-рейтинг – це не просто звітність, а інструмент управління ризиками та капіталізацією.

ESG перестає бути «благим наміром» і стає обов'язковим елементом конкурентоспроможності. Для України ця тема з кожним місяцем набуває ще більшої гостроти. В умовах євроінтеграції та суворіших екологічних і соціальних вимог ЄС, відсутність ESG-підходу може закрити двері до європейського ринку та інвестицій. З іншого боку, якісно підготовлена ESG-стратегія відкриває додаткові можливості: доступ до дешевого капіталу, пріоритет серед міжнародних партнерів, прихильність споживачів.

Багато міжнародних стандартів (наприклад, ISO 14001 щодо екологічного менеджменту або SA8000 щодо соціальної відповідальності) корелюють із показниками ESG.

Якщо раніше експортеру достатньо було запропонувати низьку ціну, то сьогодні формула успіху виглядає так:

Експортний успіх = Якість + Ціна + ESG-комплаєнс

Комплаєнс – це система заходів, політик, процедур, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, міжнародних стандартів, внутрішніх нормативних актів і етичних норм. Водночас комплаєнс є інструментом контролю, направленим на забезпечення імплементації вимог ESG, який використовують керівники, зокрема наглядові ради компаній для досягнення цілей сталого розвитку. ESG-комплаєнс – це система контролю, політик та процедур, що забезпечують відповідність діяльності компанії принципам сталого розвитку. Він передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських норм у бізнес-процеси, що є необхідною умовою для залучення інвестицій, роботи з міжнародними партнерами та зниження репутаційних ризиків.

ESG-комплаєнс (відповідність екологічним, соціальним та управлінським стандартам) сьогодні є не просто елементом корпоративної етики, а критичною умовою для успішного виходу підприємства на міжнародні ринки, особливо у країнах ЄС та США. Суть та значення Без підтвердження екологічних норм (Е)

та дотримання прав людини (S) компанія ризикує взагалі не пройти аудит контрагента. директиви ЄС (як-от CSDDD) вимагають від бізнесу прозорості у всій мережі постачання, що робить ESG-звітність «квитком» на європейський ринок. ESG-комплаєнс безпосередньо впливає на фінансову вигоду експортних операцій. Наприклад, Впровадження механізмів на кшталт CBAM (вуглецевого мита) в ЄС означає, що підприємства з низьким вуглецевим слідом платитимуть менші збори, зберігаючи конкурентну ціну. провадження енергоощадних технологій (компонент «Е») знижує собівартість продукції, що критично важливо на ринках із високою ціною енергоресурсів.

Таблиця 3.5

Важливість ESG-комплаєнсу для підприємства-експортера

Чинник	**Вплив на бізнес**
Доступ до фінансування	Іноземні банки та фонди пропонують нижчі відсоткові ставки для компаній з високим ESG-рейтингом, оскільки це знижує не фінансові ризики
Вимоги ритейлерів	Великі мережі (наприклад, Walmart або Lidl) вимагають ESG-аудит постачальників як умову контракту
Митні бар'єри	Недотримання екологічних норм може призвести до додаткових податків (як-от «вуглецеве мито»)
Репутація	На розвинених ринках споживачі дедалі частіше обирають бренди, які демонструють реальну турботу про довкілля та людей

Інтеграція ESG-комплаєнсу у структуру менеджменту підприємств сприятиме формуванню позитивного корпоративного іміджу, отриманню гарної репутації, підвищенню конкурентоспроможності підприємства, підвищенню

його вартості та сталості, тим самим покращуючи довгострокові показники підприємства та збільшуючи прибутковість капіталу.



Рис. 3.2. Складові ESG-факторів (класифікація НБУ)

Сучасні вимоги до ESG-комплаєнсу, сталого розвитку – передумова присутності на міжнародному ринку.

Дотримання ESG-принципів (індикаторів) допомагають зменшувати ризики, підвищувати довіру до бренду та забезпечувати довгострокову стабільність бізнесу. Високий ESG-рейтинг компанії може значно полегшити співпрацю з європейськими та американськими партнерами, для яких ці показники часто є важливим критерієм при укладанні контрактів. Крім того, дотримання ESG-стандартів може бути вимогою регуляторних органів у країнах, з якими компанія веде бізнес. У країнах ЄС, як-от Польща, Німеччина чи Франція, компанії, що не дотримуються вимог ESG, можуть стикатися з великими штрафами, обмеженням волі для відповідальних осіб і навіть забороною певної діяльності.

На даний час серед лідерів із запровадження ESG є великі експортноорієнтовані холдинги. Вони мусять відповідати вимогам міжнародних партнерів, які дедалі жорсткіше перевіряють бізнес на відповідність «зеленим» та «соціальним» стандартам.

В ЄС ESG регулюється Директивою з корпоративної звітності у сфері сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD). Директива являє собою поліпшені та розширені правила, які стосуються обов'язкового розкриття соціальної та екологічної інформації компаніями. Тепер обов'язок подання звітності у сфері сталого розвитку розповсюджується на ширше коло підприємств, включно з великими компаніями, а також малими та середніми підприємствами, що розміщують свої акції на біржі.

31 липня 2023 року Комісія ЄС ухвалила Європейські стандарти звітності у сфері сталого розвитку (ESRS), призначені для обов'язкового впровадження всіма компаніями, що підпадають під Директиву про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку. Цей крок є ще одним важливим етапом на шляху Європейського союзу до побудови більш стійкої економіки. Ці стандарти охоплюють широкий спектр екологічних, соціальних та управлінських питань, включно зі зміною клімату, біорізноманіттям і правами людини. Вони надають

інвесторам інформацію, яка допомагає їм зрозуміти, який вплив на сталий розвиток здійснюють компанії, в які вони інвестують.

Вимоги ЄС у сфері довкілля, прав людини, корпоративного управління з часом лише посилюватимуться. Хто не відповідатиме, ризикує втратити доступ до величезного європейського ринку.

Україна набула статусу країни-кандидата в ЄС і системно готується до майбутнього повноправного членства. Європейський Союз водночас упроваджує низку регуляцій, зокрема:

- Директива CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) – зобов'язує компанії публікувати більш детальну нефінансову звітність про вплив на довкілля, суспільство та управлінські практики.
- Механізм вуглецевого коригування імпорту (CBAM) – запроваджує «вуглецевий податок» на імпорт у ЄС товарів із високим рівнем викидів парникових газів.
- Директиви про права людини в ланцюгах постачання – великі компанії зобов'язані контролювати дотримання трудових та правових норм не лише у власній діяльності, а й серед постачальників.

Оскільки з 2025 року значна частина європейських підприємств почне жорсткіше звітувати про свої ESG-показники, це безпосередньо вплине й на український бізнес, який працює з ними у спільних ланцюгах постачання. Як підкреслюють експерти ESG_ щоб зберегти доступ на ринки та партнерства, потрібно діяти на випередження – уже сьогодні впроваджувати екостандарти та піклуватися про соціальну складову й антикорупційні політики.

Вихід на нові ринки або утримання позицій на європейському ринку тепер залежить не тільки від ціни і якості, а й від вуглецевого сліду та прозорості ланцюгів постачання. Уже незабаром CBAM вимагатиме від експортерів точного обліку викидів парникових газів. Якщо вони надто високі, експорт стає невигідним через високі «вуглецеві мита». Компанії, що впроваджують «зелені» технології, уникнуть цих додаткових витрат і матимуть перевагу перед конкурентами.

Західні ринки активно впроваджують механізми «зеленого» протекціонізму. Підприємства, які демонструють низький вуглецевий слід (екологічний показник Е), платитимуть менші збори, що робить їхній товар дешевшим і конкурентнішим.

Європейські компанії зобов'язані перевіряти своїх постачальників на дотримання прав людини та екологічних норм. Якщо український експортер має підтверджені ESG-показники, він стає пріоритетним партнером.

«Кормотех» послідовно впроваджує стратегію сталого розвитку, акцентуючи увагу на екологічності виробництва та мінімізації впливу на довкілля. Компанія орієнтується на сучасні екологічні стандарти, поєднуючи виробництво кормів для тварин із принципами відповідального ставлення до природних ресурсів.

У своїй експортній діяльності ТОВ «Кормотех» активно впроваджує елементи сталого розвитку (наприклад, перехід на еко-пакування, що є вимогою європейських ринків), що дозволяє відповідати вимогам Green Deal. Стратегія Kormotech передбачає кроки до використання зеленої енергетики. Наприклад, на першій фабриці у Литві реалізували проєкт по встановленню сонячної станції, потужністю 630 кВт.

Екологічна політика ТОВ «Кормотех» спрямована на впровадження заходів з енергозбереження та раціонального використання ресурсів, у поєднанні з системним поліпшенням екологічних характеристик продукції. Однак екологічний тренд має бути врахований у продукції підприємства, її упаковці.

Сьогодні 54 кормотехівця захищають Україну у лавах ЗСУ. Компанія продовжує виплачувати їм зарплату та матеріальну допомогу. А силами благодійних ініціатив всередині компанії зібрали майже 300 тисяч грн.

На ринках B2C (наприклад, продукти харчування, як у випадку з «Кормотех») споживач дедалі частіше обирає бренди, що дбають про довкілля та тварин. Програми підтримки притулків чи допомога під час війни стають

вагомим маркетинговим інструментом, що формує лояльність іноземного покупця.

Після початку повномасштабного вторгнення Kormotech із опорою на литовський міжнародний фонд U–Hearts створив глобальний ланцюжок допомоги українським тваринам – ініціативу Save Pets of Ukraine. За перший рік роботи ініціатива залучила понад $3 млн допомоги. Сьогодні Save Pets of Ukraine – це більше 300 000 нагодованих тварин та понад 1500 тонн наданого зооволонтерам корму.

Бренд Optimeal від Kormotech створив перший в Україні мультиканальний сервіс веттурботи Optimeal Expert 9100. Лікарі приймали пологи в бомбосховищі по телефону та лікували поранених тварин, знайдених на передовій. Сервіс приймає, в середньому, 11 дзвінків та 13 звернень у мессенджерах на годину.

Платформа LOOK 4 PAWS від бренду CLUB 4 PAWS популяризує адопцію безпородних тварин. За допомогою платформи вже вдалось прилаштувати понад 1 000 тварин.

U-Hearts Foundation – благодійний фонд, заснований у 2022 році групою компаній Kormotech. Його метою є покращити умови життя покинутих тварин у Східній Європі. Фонд забезпечує їх їжею, допомагає знаходити для них домівки тощо. З початку повномасштабного вторгнення, фонд активно підтримав ініціативу Save Pets of Ukraine, забезпечивши українські притулки сумарно понад 2000 тон корму. Робота U-Hearts – це продовження місії Kormotech. Наприклад, U-Hearts Foundation, створений за ініціативи міжнародної групи компаній Kormotech, передав румунським притулкам 6 тонн їжі для котів та собак Optimal на суму близько 22 тисяч євро.

Офіси компанії є дружніми до тварин: тут їм є де помити лапи, поїсти і чим побавитись. Інтер’єр продуманий так, щоб було зручно і людям, і чотирилапим. Єдине місце, куди не пускають собак – виробничі цехи.

Також компанія ініціювала гарячу лінію Optimeal 9100 – ветеринарну службу для власників тварин, які опинилися без доступу до ветеринара. Тут

можна дізнатися, де є найближчий ветеринар та що могло статися з твариною. На цій гарячій лінії не лікують і не продають свій продукт, лише консультують.

Впровадження ESG стимулює впровадження енергоощадних технологій (E) та вдосконалення системи управління (G). Це безпосередньо знижує собівартість одиниці експортної продукції, підвищуючи її цінову конкурентоспроможність на ринках із високою вартістю енергоресурсів.

Загалом за 20 років функціонування Kormotech реалізував понад 10 соціальних проєктів – від допомоги тваринам після початку війни у 2014 році до програми гуманної освіти для школярів.

З моральних міркувань Кормотех на самому початку повномасштабного вторгнення прийняв рішення негайно вийти з ринку білорусі. Важко було пережити втрату цього ринку, який компанія вважала стратегічним – він був другим за обсягами після українського ринку і №1 з-поміж експортних ринків, на який припадало 20% експорту компанії. Однак вийти з нього було справою принципу – російський ринок «Кормотех» залишив ще 2014-го. Проте компанія впоралася й доволі швидко перерозподілила колишні «білоруські» обсяги на інші експортні ринки.

Висока якість і безпека продукції – це необхідна, але недостатня умова для роботи з європейськими партнерами. Надійність, відповідність законодавству, прозорість у веденні бізнесу – вирішальні чинники для ухвалення рішень про контракти. Замовник з ЄС не хоче ризикувати, для нього критично важливо знати, що компанія дотримується етичних стандартів, має антикорупційну політику, впроваджує комплаєнс, відповідально ставиться до охорони навколишнього середовища, прав працівників, добросовісності в ланцюгах постачання. Таким чином, першочергове завдання для бізнесу, який прагне вийти на ринки ЄС і працювати там – інституційно підтвердити свою репутацію.

Висновки до третього розділу

Для подальшого розвитку та виходу на складні ринки (зокрема США) запропоновано такі заходи:

Покращувати управління виробничими витратами. Це допоможе контролювати рівень витрат і продукція підприємства буде більш конкурентною за ціною на зовнішніх ринках.

Ретельно і покроково розробляти стратегію виходу на іноземний ринок, вивчаючи її особливості, для цього використовувати інструменти міжнародного маркетингу. Застосування алгоритму оцінки за торговельним балансом (пріоритет – «чисті імпортери») та глибоке дослідження культурних бар'єрів.

Для успіху другої спроби виходу на ринок США менеджерам «Кормотех» рекомендовано активно просувати бренд, акцентуючи на унікальних рецептурах, екологічності пакування, соціальній відповідальності виробника. Для ринку США ключовим є розвиток e-commerce каналів та адаптація рецептур через власний R&D-центр. Використання європейських потужностей для постачання в США. Маркування «Made in Europe» підвищує довіру споживачів до якості та безпеки продукту.

Менеджери ТОВ «Кормотех» повинні врахувати важливий тренд: ESG-показники спрощують вихід підприємства на зовнішній ринок. Впровадження принципів екологічної та соціальної відповідальності як обов'язкової умови роботи з партнерами в ЄС та Північній Америці, що зміцнює репутаційний капітал бренду.

ВИСНОВОК

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) на прикладі лідера українського ринку кормів для домашніх тварин – ТОВ «Кормотех». За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

Механізм управління ЗЕД визначено як комплексну систему, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль міжнародних операцій. Інструментарій управління ЗЕД включає стратегічні, фінансові, логістичні та маркетингові важелі, де особливе місце посідає дотримання міжнародних стандартів якості та принципів сталого розвитку (ESG).

Основними цілями, з якими підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок більшого обсягу продажу товарів і послуг на зовнішньому ринку та забезпечення довгострокового успішного збуту і, відповідно, економічного зростання. Успішна робота підприємства в умовах гостро конкурентного закордонного ринку передбачає поглиблений аналіз усіх «за» і «проти» і ухвалення рішення про доцільність виходу на зовнішній ринок. Після того, як підприємство вирішило займатися збутом продукції в тій чи іншій країні, воно повинно обрати стратегію виходу на обраний ринок (може зупинитись на трьох варіантах: експорт, спільна підприємницька діяльність, пряме інвестування за кордон).

При виході підприємств на зовнішній ринок і здійсненні експортних операцій необхідно розробляти та запроваджувати такі експортні операції, які дозволяли би отримувати прибуток від реалізації товарів на зовнішньому ринку або задоволення власних потреб підприємства в товарах/послугах. На рівні підприємства під економічною ефективністю експортних операцій розуміють в першу чергу збільшення доходів від цих операцій, зростання величини прибутку – як основної міри ефективності. Питання підвищення ефективності експортної діяльності підприємства необхідно розглядати комплексно із визначенням основних стратегічних орієнтирів підприємства та оцінкою його

можливостей при реалізації обраної експортної стратегії.

ТОВ «Кормотех» демонструє успішну модель сімейного бізнесу, що трансформувався у глобального гравця, оскільки входить до ТОП-55 світових виробників кормів для домашніх тварин.

Компанія володіє потужними активами в Україні та Литві, що дозволяє диверсифікувати ризики. У 2024 році розпочато будівництво другого заводу в Литві, що є критичним для забезпечення логістичної стабільності в умовах війни. З огляду на воєнні та ветеринарні ризики в Україні, будівництво другої черги заводу в Литві та плани щодо розміщення потужностей у Румунії є стратегічно виправданими кроками. Це дозволяє скоротити логістичні витрати, забезпечує стабільність постачань у разі блокування кордонів та спрощує сертифікацію продукції за стандартами ЄС.

Аналіз за 2021–2024 роки свідчить про фінансову стійкість: коефіцієнт автономії стабільно перевищує 0,5, а чистий оборотний капітал зріс з 290 млн грн до понад 667 млн грн. Проте виявлено тенденцію до зниження рентабельності основної діяльності (з 0,18 до 0,10), що зумовлено зростанням витрат на логістику та енергоносії. Частка експорту у виторгу становить 25,8% (постачання продукції здійснюється у 44 країни). Компанія успішно перейшла від стратегії «засівання» ринків до сегментації за пріоритетністю, фокусуючись на країнах Балтії, Румунії та Молдові. ТОВ «Кормотех» є прикладом «антикрихкості» українського бізнесу. Попри логістичні блокади та воєнні ризики, підприємство нарощує експортний потенціал за рахунок інтернаціоналізації виробництва та гнучкого менеджменту. Ключем до майбутнього успіху є утримання високих стандартів якості та подальше розширення географічної присутності при одночасній оптимізації операційних витрат для відновлення показників рентабельності.

Підприємство активно інвестує в просування брендів (витрати на маркетинг зросли до 311,3 млн грн у 2024 році) та наукові дослідження. Успішна робота в сегменті Private Label дозволяє компанії інтегруватися в глобальні ланцюги постачання з мінімальними витратами на вхід у нові країни.

За 2023–2024 рр. виторг ТОВ «Кормотех» зріс на 19,14%, сягнувши понад 5,3 млрд грн. Попри зростання доходів, чистий прибуток скоротився на 15,21%, що свідчить про збільшення операційних витрат. Тому в роботі нами запропоновано напрями управління виробничими витратами, щоб продукція залишалася конкурентною за ціною на зовнішніх ринках.

Пріоритетним напрямом визначено вдосконалення стратегічного планування через поглиблену сегментацію іноземних ринків. Рекомендовано продовжувати поділ ринків на три рівні («швидкі продажі», проміжні та стратегічні), що дозволяє ефективно перерозподіляти ресурси та інвестувати прибутки з короткострокових операцій у побудову довгострокової присутності на пріоритетних напрямках.

Ринок США ідентифіковано як ключовий вектор розвитку на період до 2028 року. Попри високі бар'єри входу (жорстка конкуренція з гігантами Mars та Nestlé Purina, складні логістичні ланцюги), ТОВ «Кормотех» має вагомі конкурентні переваги: високу якість продукції, що відповідає стандартам дитячого харчування, та наявність власного R&D-центру для адаптації рецептур. Встановлено, що оптимальною стратегією виходу на цей ринок є поєднання контрактного виробництва (Private Label) для швидкого масштабування та паралельного просування власних брендів (зокрема Optimeal) через спеціалізовані онлайн-канали.

Визначено, що в сучасних умовах репутація та дотримання принципів сталого розвитку (ESG) є невід'ємним елементом успіху на ринках ЄС та США. ТОВ «Кормотех» демонструє високий рівень соціальної відповідальності через ініціативи на кшталт «Save Pets of Ukraine», що зміцнює довіру іноземних партнерів та споживачів. Впровадження екологічних стандартів пакування та прозорість ланцюгів постачання визначено як критичні чинники, що дозволять компанії увійти до ТОП-30 світових лідерів галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003 № 18, 19–20, 21–22. – Ст. 144.

2. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

3. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2012. № 44–45, № 46–47, № 48. Ст. 552.

4. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13–14, 15–16, 17. – Ст. 112.

5. Про валюту і валютні операції : Закон України від 21.06.2018 р. № 2473-VIII // Відомості Верховної Ради. 2018. № 30. Ст. 239.

6. Про забезпечення масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження шляхом страхування, гарантування та здешевлення кредитування експорту : Закон України від 20.12.2016 № 1792-VIII. Відомості Верховної Ради. 2017. № 4. Ст. 43.

7. Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів) : Мінекономіки, європ. інтеграції : наказ, Положення від 06.09.2001 № 201. Офіційний вісник України від 12.10.2001. № 39. С. 158. Ст. 1784.

8. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 29. Ст. 377.

9. Про міжнародний комерційний арбітраж : Закон України ; Положення від 24.02.1994 № 4002-XII. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 25. Ст. 198.

10. Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів) : затв. нак. Мін-ва економіки та з питань європейської інтеграції України від 06.09.2001 р. № 201. Офіц. вісник України від 12.10. 2001. № 39. Ст. 1784.

11. Про міжнародне приватне право : Закон України від 23 червня 2005 р. № 27-09-IV. Відомості Верховної Ради України. – № 32. – Ст. 422.

12. Босак А. О. Класифікація організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та умови їх застосування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 691. С. 26–35.

13. Гальченко Аліна. Як українському бізнесу ефективно працювати із ЗЕД в умовах обмежень. 05.06.2025. URL : https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-ukrainskomu-biznesu-efektyvno-pratsiuvaty-iz-zed-v-umovakh-obmezhen

14. Гатілов А. Ю. Основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. № 3 (77), 2024. С. 149-154.

15. Гриліцька А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2014. Вип. 36(3). С. 63–67.

16. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.

17. Єрмакова О. А. Зовнішньоекономічна діяльність регіону: навч. посіб. Одеса : Фенікс, 2013. 331 с.

18. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 518 с.

19. Кобилюх О. Я. Головні тренди розвитку ринку кормів для домашніх тварин у світі та в Україні. *Академічні візії*. 2024. Випуск 26.

20. Мельник О.Г., Передало Х.С., Горошко Ю. В. Оцінювання результатів управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Вип. 2 (6).

21. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Київ : Київ. Нац. торг.-ун-т, 2012. 824 с.

22. Омельчук Ярослав. Комплаєнс як драйвер розвитку ESG в Україні. 17.01.2024. URL : https://biz.ligazakon.net/analitycs/224952_komplans-yak-drayver-rozvitku-esg-v-ukran

23. Петришин Н. Я., Яремчук Т. С. Ключові показники ефективності працівників ЗЕД в системі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічної діяльністю підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51.

24. Полякова Я. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 98 с.

25. Хоменко Т.Ю., Круш П.В. Методичні підходи до оцінки ефективності упраалвння зовнішньоекономічною діяльністю.

26. Шапоренко О. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 435 с.

27. Чернюк Н. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; Уман. нац. ун-т садівництва. Умань : Сочінський [вид.], 2012. 322 с.

28. Чорненька О.Б. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2024. №68.

29. Звіт про управління ТОВ «Кормотех» за 2024 рік.

30. Офіційний сайт ТОВ «Кормотех»

31. Andersen, P., Ahmad, S. Z., & Chan, W. M. (2014). *Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: a critical review*. International Journal of Business and commerce, 4(1), 37-86.

32. Griffin, R.W. & Pustay, M.W. (2015). *International Business. A Managerial Perspective*. 8th edition. England, Essex: Pearson Education Limited.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

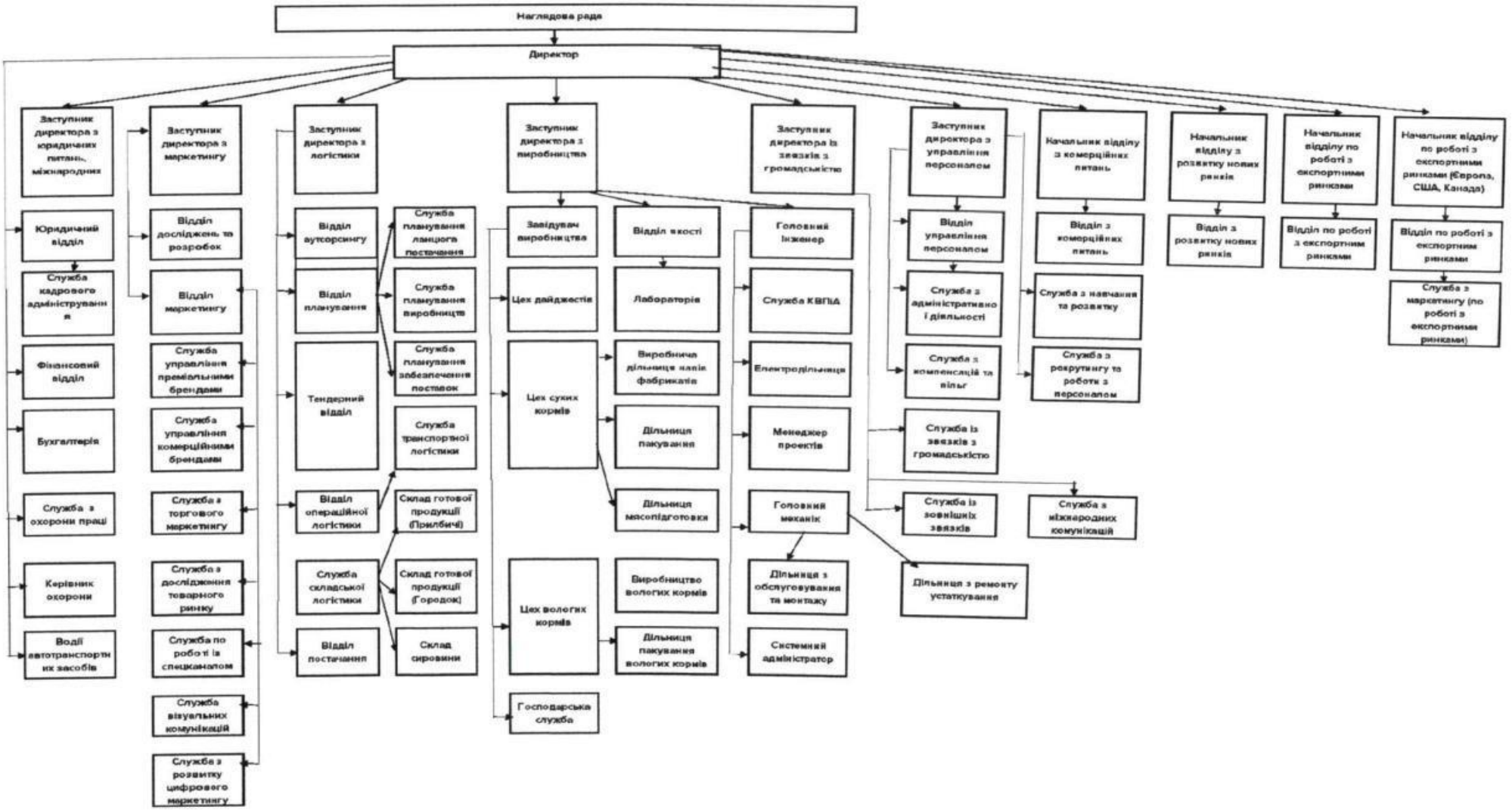


Рисунок А. Організаційна структура управління ТОВ «Кормотех»

ДОДАТОК Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОРМОТЕХ"
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ
станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
(в тисячах українських гривень, якщо інше не зазначено)

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

	Примітки	2023	2022
Дохід від договорів з клієнтами	6	4,478,613	3,306,632
Собівартість реалізації	7	(3,274,696)	(2,337,310)
Валовий прибуток		**1,203,917**	**969,322**
Інші операційні доходи	8	9,935	24,671
Адміністративні витрати	9	(146,904)	(93,534)
Витрати на збут	10	(556,416)	(412,405)
Прибуток/(збиток) від знецінення торгової та іншої дебіторської заборгованості відповідно до МСФЗ 9	18	(1,583)	(1,418)
Інші операційні витрати	11	(73,966)	(72,193)
Операційний прибуток		**434,983**	**414,443**
Фінансові доходи		29	386
Фінансові витрати	12	(24,586)	(38,071)
Прибуток/(збиток) від неопераційних курсових різниць (згорнуто)		(11,827)	(3,586)
Прибуток до оподаткування		**398,599**	**373,172**
Податок на прибуток	13	(72,292)	(67,317)
Чистий прибуток		**326,307**	**305,855**
Інший сукупний дохід		-	-
Сукупний дохід		**326,307**	**305,855**

Директор /Стефанишин М. М.

Головний бухгалтер / Сеймівська М.І.

М.П.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОРМОТЕХ"
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ
станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
(в тисячах українських гривень, якщо інше не зазначено)

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

АКТИВИ	Примітки	31.12.2023	31.12.2022
Необоротні активи			
Основні засоби	14	677,353	581,953
Нематеріальні активи	15	1,608	1,741
Інші необоротні активи	16	36,699	53,686
		715,660	**637,380**
Оборотні активи			
Запаси	17	541,917	413,202
Торговельна та інша дебіторська заборгованість	18	515,718	263,790
Дебіторська заборгованість по податкам, крім податку на прибуток	19	21,015	10,851
Аванси видані		277,448	58,539
Інші оборотні активи	20	22,448	13,204
Грошові кошти та їх еквіваленти	21	14,250	29,389
		1,392,796	**788,975**
Всього активів		**2,108,456**	**1,426,355**
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	22	9,000	9,000
Додатковий капітал		272	-
Нерозподілений прибуток		1,271,857	945,550
		1,281,129	**954,550**
Довгострокові зобов'язання			
Кредити та позики	23	78,969	-
Зобов'язання з оренди	16	21,554	48,198
Відстрочені податкові зобов'язання	13	801	1,370
		101,324	**49,568**
Поточні зобов'язання			
Кредити та позики	23	246,277	115,643
Зобов'язання з оренди	16	19,339	7,317
Торговельна та інша кредиторська заборгованість	24	424,656	263,313
Кредиторська заборгованість по податках, крім податку на прибуток	25	5,609	5,773
Заборгованість з податку на прибуток		19	8,395
Контрактні зобов'язання		30	430
Забезпечення	26	30,073	21,366
		726,003	**422,237**
Всього зобов'язань		**827,327**	**471,805**
Всього капіталу та зобов'язань		**2,108,456**	**1,426,355**

Директор /Стефанишин М. М.

Головний бухгалтер / Сеймівська М.І.

М.П.

Ці фінансові звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять невід'ємну частину.

Рисунок Б. Фінансова звітність ТОВ «Кормотех»