Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

УДК 339.9
(індекс)

Балабан Михайло Іванович
(прізвище, ім'я, по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лідекс»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня _____Михайло БАЛАБАН_
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник __PhD, доц._____ Світлана САВЧУК
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., проф._____ Ірина КІНАШ
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
д.е.н., професор_____Леся ВЕРБОВСЬКА__
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ
2026 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Спеціальність: _073 Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Ірина КІНАШ
"___"_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____Балабану Михайлу Івановичу_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: Дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лідекс»_____
_____

Керівник роботи _PhD, доц. Савчук С.В._____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету № 195/7 від 30.04.2026 р_____

2. Строк подання студентом роботи __16 червня 2026 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи): звітні дані ТОВ «Лідекс» за 2023-2025 роки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): ВСТУП. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛІДЕКС». РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛІДЕКС». ВИСНОВКИ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Організаційна структура ТОВ «Лідекс»

2 Динаміка основних результатів господарської діяльності ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр.

3 Динаміка обсягів експорту та імпорту ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр.

4 Динаміка частки експорту в чистому доході та рентабельності ЗЕД ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр.

5 Напрями підвищення ефективності ЗЕД ТОВ «Лідекс»

6 Прогноз зміни частки експорту в чистому доході та рентабельності ЗЕД ТОВ «Лідекс» після впровадження заходів

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01 червня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи (роботи)	Примітка
1	ВСТУП	14.06.26-15.06.26	Виконано
2	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	01.06.26-05.06.26	Виконано
3	РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛІДЕКС»	06.06.26-10.06.26	Виконано
4	РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛІДЕКС»	11.06.26-13.06.26	Виконано
5	ВИСНОВКИ	14.06.26-15.06.26	Виконано

Студент-дипломник _____ Михайло БАЛАБАН
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Світлана САВЧУК
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лідекс».

В роботі наведено загальну характеристику ТОВ «Лідекс», проаналізовано його внутрішнє і зовнішнє середовище. Проведено дослідження зовнішньоекономічної діяльності та оцінено її ефективність на ТОВ «Лідекс».

Встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність на ТОВ «Лідекс» зосереджена у межах окремого ЗЕД-напряму, який очолює заступник директора з ЗЕД. Йому підпорядковуються відділ зовнішньоекономічної діяльності та відділ митного оформлення. Процеси, пов’язані із зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Лідекс», можна поділити на два основні напрями: імпортні та експортні. Компанія імпортує комплектуючі, вузли, запасні частини й окремі види техніки, а також експортує готове навісне обладнання. Загалом зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Лідекс» є важливим напрямом його розвитку, однак у 2025 р. її ефективність помітно погіршилася.

Визначено основні напрями підвищення ефективності ЗЕД ТОВ «Лідекс», до яких віднесено оптимізацію імпорту, розвиток експорту, підвищення рентабельності зовнішньоекономічних операцій, удосконалення логістики, розвиток міжнародного маркетингу, цифровізацію процесів і управління ризиками. Із цих напрямів обрано три найбільш перспективні заходи: вихід на ринки Польщі та Румунії через дилерсько-партнерську модель, диверсифікація іноземних постачальників зі створенням страхового запасу критичних комплектуючих, а також впровадження CRM/ERP-модуля для управління ЗЕД-процесами.

SUMMARY

The topic of the bachelor's thesis is "A Study of the Efficiency of Foreign Economic Activity of LLC "Lidex".

The paper provides a general description of LLC "Lidex" and analyzes its internal and external environment. The foreign economic activity of LLC "Lidex" was examined, and its efficiency was assessed.

It was established that the foreign economic activity of LLC "Lidex" is concentrated within a separate foreign economic activity area headed by the Deputy Director for Foreign Economic Activity. The Foreign Economic Activity Department and the Customs Clearance Department report to this person. The processes related to the foreign economic activity of LLC "Lidex" can be divided into two main areas: import and export operations. The company imports components, assemblies, spare parts, and certain types of equipment, and also exports finished attachment equipment. Overall, the foreign economic activity of LLC "Lidex" is an important area of its development; however, in 2025 its efficiency deteriorated noticeably.

The main areas for improving the efficiency of the foreign economic activity of LLC "Lidex" were identified, including import optimization, export development, increased profitability of foreign economic operations, logistics improvement, development of international marketing, digitalization of processes, and risk management. Among these areas, three of the most promising measures were selected: entering the Polish and Romanian markets through a dealer-partner model, diversifying foreign suppliers while creating a safety stock of critical components, and implementing a CRM/ERP module for managing foreign economic activity processes.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 9
1.1 Поняття та види зовнішньоекономічної діяльності підприємства 9
1.2 Методика оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства 12
1.3 Чинники впливу на ефективність ЗЕД підприємства 16
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛІДЕКС» 22
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його внутрішнього середовища 22
2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства 30
2.3 Дослідження зовнішньоекономічної діяльності та оцінка її ефективності на ТОВ «Лідекс» 35
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛІДЕКС» 43
3.1 Напрями підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства 43
3.2 Вибір та обґрунтування заходів з підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лідекс» 47
3.3 Оцінка ефективності пропонованих рішень 53
ВИСНОВКИ 57
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнної нестабільності, трансформації зовнішніх ринків, ускладнення міжнародної логістики та посилення конкуренції ефективна зовнішньоекономічна діяльність стає одним із важливих чинників розвитку українських підприємств. Для виробничих підприємств ЗЕД має особливе значення, оскільки забезпечує доступ до імпортних комплектуючих, сучасних технічних рішень, нових ринків збуту та додаткових джерел валютної виручки.

У сучасних умовах підприємства, що здійснюють експортно-імпортні операції, змушені функціонувати під впливом валютних коливань, зміни митних правил, зростання логістичних витрат, дефіциту комплектуючих, нестабільного попиту та підвищених вимог іноземних споживачів до якості продукції. За таких обставин особливого значення набуває дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінювання її результативності та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення прибутковості, стабільності й конкурентоспроможності міжнародних операцій.

Проблеми розвитку, управління та оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств досліджували багато українських науковців, серед яких: Н. М. Богацька, В. Ю. Бондар, Н. М. Бондаренко, А. Ю. Гатілов, А. Р. Дунська, О. В. Заячківська, О. В. Пінчук, О. О. Лєгостаєва, Н. Д. Кондратенко, Е. Ковтун, М. Дячук, Ю. Русавська, О. М. Котиш, І. В. Мілько, О. М. Файчук, Б. І. Зварун, Т. Ю. Хоменко, А. Ю. Погребняк, Н. П. Карачина, О. А. Сметанюк та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання підвищення ефективності ЗЕД виробничих підприємств в умовах воєнних ризиків, логістичних обмежень і євроінтеграційних змін потребують подальшого дослідження.

Метою роботи є дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лідекс» та розроблення практичних рекомендацій щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та вирішено такі завдання:

- розглянуто поняття та види зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- охарактеризовано методику оцінювання ефективності ЗЕД підприємства;

- визначено чинники впливу на ефективність ЗЕД підприємства;

- подано загальну характеристику підприємства та проведено аналіз його внутрішнього середовища;

- здійснено аналіз зовнішнього середовища підприємства;

- досліджено зовнішньоекономічну діяльність та оцінено її ефективність на ТОВ «Лідекс»;

- визначено напрями підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- обґрунтовано вибір заходів з підвищення ефективності ЗЕД;

- виконано оцінку ефективності пропонованих рішень.

Об’єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Лідекс».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичні аспекти оцінювання і підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У процесі дослідження використовувалися методи системного аналізу, порівняння, узагальнення, групування, економічного аналізу, табличний і графічний методи, PEST-аналіз, модель п’яти сил Портера, методи розрахунку показників ефективності експортно-імпортних операцій.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності ЗЕД ТОВ «Лідекс» шляхом виходу на ринки Польщі та Румунії, диверсифікації іноземних постачальників і впровадження CRM/ERP-модуля управління зовнішньоекономічними процесами.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських учених, навчальні посібники, матеріали офіційного сайту ТОВ «Лідекс», аналітичні дані підприємства, результати проведених розрахунків і матеріали власного дослідження.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та види зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є однією з форм включення суб'єкта господарювання у систему міжнародних економічних відносин. У найзагальнішому розумінні вона охоплює сукупність господарських, комерційних, фінансових, організаційних та управлінських операцій, що здійснюються між вітчизняними та іноземними суб'єктами господарювання. У науковій літературі підкреслюється, що поняття зовнішньоекономічної діяльності в Україні набуло особливого значення після демонополізації зовнішньої торгівлі та надання підприємствам права самостійного виходу на зовнішні ринки [18, с. 22; 38, с. 50]. Отже, ЗЕД підприємства слід розглядати не лише як торгівлю з іноземними партнерами, а як складну систему економічних відносин, що поєднує виробничу, фінансову, маркетингову, логістичну, договірну та управлінську складові.

У законодавчому та науковому підходах зовнішньоекономічна діяльність трактується як діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів, побудована на взаємовідносинах між ними, що може здійснюватися як на території України, так і за її межами [31, с. 158; 11, с. 73]. Водночас дослідники звертають увагу, що для підприємства ЗЕД має мікроекономічний зміст, оскільки безпосередньо пов'язана з його цілями, ресурсами, конкурентними перевагами та стратегією розвитку [28, с. 54]. Тому доцільно визначати зовнішньоекономічну діяльність підприємства як частину його загальної господарської діяльності, що спрямована на встановлення, підтримання та розвиток економічних зв'язків із зарубіжними партнерами з метою отримання комерційного, виробничого, інвестиційного або стратегічного результату.

Важливою ознакою ЗЕД є її зв'язок із перетином національних економічних меж: товарів, послуг, капіталу, технологій, інформації або робочої сили. Саме тому зовнішньоекономічна діяльність завжди пов'язана з додатковими умовами функціонування підприємства: митним оформленням, валютними розрахунками,

міжнародними контрактами, логістикою, ризиками зовнішнього середовища та необхідністю врахування законодавства інших країн [13, с. 42; 24, с. 61]. На відміну від внутрішньої господарської діяльності, ЗЕД потребує вищого рівня аналітичної підготовки, оскільки підприємство діє в умовах різних валютних систем, правових режимів, культур ділового спілкування та міжнародної конкуренції [6, с. 28; 7, с. 35].

У сучасних умовах зміст ЗЕД істотно розширюється. Якщо раніше її найчастіше ототожнювали з експортно-імпортними операціями, то сьогодні вона включає міжнародну кооперацію, виробниче партнерство, інвестиційну діяльність, трансфер технологій, участь у глобальних ланцюгах створення вартості, електронну комерцію та цифрову взаємодію з іноземними контрагентами [32, с. 648; 36, с. 197]. Це особливо важливо для підприємств, які працюють у конкурентних галузях, де зовнішній ринок виступає не лише каналом збуту, а й джерелом інновацій, технологій, управлінського досвіду та нових стандартів якості [9, с. 70; 12].

Наукові підходи до визначення ЗЕД підприємства наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Змістові акценти у визначенні ЗЕД підприємства

Підхід до розуміння ЗЕД	Основний зміст	Значення для підприємства
Правовий	ЗЕД як діяльність суб’єктів України та іноземних суб’єктів господарювання	Визначає законність операцій, договірні умови, митні та валютні правила [11, с. 73]
Економічний	ЗЕД як форма участі підприємства у міжнародному поділі праці	Дає змогу розширювати ринки збуту, залучати ресурси, підвищувати дохідність [3, с. 107; 22, с. 29]
Управлінський	ЗЕД як об’єкт планування, організації, мотивації, контролю та регулювання	Забезпечує системність зовнішньо-економічних операцій [4, с. 150; 18, с. 24]
Стратегічний	ЗЕД як напрям довгострокового розвитку підприємства	Формує конкурентні переваги на зовнішніх ринках [1; 10, с. 24]
Обліково-аналітичний	ЗЕД як сукупність операцій, що потребують обліку, контролю й оцінювання ефективності	Забезпечує інформаційну основу для управлінських рішень [13, с. 88; 15, с. 102]

За змістом зовнішньоекономічна діяльність підприємства може проявлятися у різних видах. Найпоширенішими є експорт та імпорт товарів, робіт і послуг. Експорт передбачає продаж продукції або послуг іноземним контрагентам, тоді як імпорт пов’язаний із закупівлею товарів, сировини, обладнання, комплектуючих або послуг за кордоном [8, с. 85; 14, с. 47]. Експортно-імпортна діяльність є базовою формою ЗЕД, оскільки саме вона найчастіше забезпечує підприємству валютні надходження, розширення клієнтської бази та доступ до ресурсів, яких бракує на

внутрішньому ринку [21, с. 184; 23, с. 166].

Окрім зовнішньої торгівлі, важливим видом ЗЕД є міжнародна виробнича та науково-технічна кооперація. Вона охоплює спільне виробництво, обмін технологіями, виконання спільних проєктів, залучення іноземних партнерів до розроблення або модернізації продукції [27, с. 321; 35, с. 52]. Такий вид діяльності дає підприємству змогу не лише продавати готову продукцію, а й інтегруватися у міжнародні виробничі ланцюги, підвищувати технологічний рівень і зміцнювати конкурентоспроможність [29, с. 26; 37, с. 22].

До самостійних видів ЗЕД належать також міжнародні фінансові, кредитні та інвестиційні операції. Вони передбачають залучення іноземного капіталу, кредитів, інвестицій, участь у спільних підприємствах, операції з цінними паперами, міжнародні розрахунки та валютні операції [6, с. 133; 8, с. 150]. Такі операції розширюють фінансові можливості підприємства, але водночас підвищують його залежність від валютних коливань, процентних ставок, умов міжнародного фінансового ринку та політичних ризиків [16, с. 268; 33, с. 183].

Значне місце у структурі ЗЕД займає надання послуг іноземним суб'єктам господарювання. До них належать транспортно-експедиційні, маркетингові, консультаційні, страхові, юридичні, аудиторські, туристичні, інжинірингові, брокерські та інші послуги [8, с. 85; 19, с. 74]. У сучасній економіці роль послуг зростає, оскільки міжнародна торгівля дедалі більше переходить від простого обміну товарами до комплексного супроводу продукції, сервісного обслуговування, цифрових платформ і логістичних рішень [36, с. 198; 39].

Узагальнена класифікація видів ЗЕД підприємства подана у таблиця 1.2.

Таблиця 1.2 - Систематизація видів ЗЕД підприємства

Вид ЗЕД	Зміст
Експортна діяльність	Продаж товарів, робіт або послуг іноземним покупцям
Імпортна діяльність	Закупівля іноземних товарів, сировини, обладнання, послуг
Посередницька діяльність	Агентські, брокерські, консигнаційні та торговельно-посередницькі операції
Виробнича кооперація	Спільне виробництво, субпідряд, міжнародна спеціалізація
Інвестиційна діяльність	Залучення або вкладення капіталу за участю іноземних партнерів
Фінансово-кредитні операції	Валютні розрахунки, міжнародні кредити, операції з цінними паперами
Науково-технічна співпраця	Трансфер технологій, спільні дослідження, інноваційні проєкти
Надання міжнародних послуг	Транспортні, страхові, консультаційні, маркетингові, юридичні послуги

Отже, зовнішньоекономічна діяльність підприємства є багаторівневим і багатофункціональним явищем, що поєднує правові, економічні, організаційні, фінансові та стратегічні аспекти, а її види не обмежуються лише експортом та імпортом. Для підприємства ЗЕД виступає інструментом виходу на нові ринки, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення конкурентоспроможності та адаптації до глобальних економічних змін [5, с. 18; 20, с. 160; 25].

1.2 Методика оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є важливою складовою управління його розвитком, оскільки дає змогу визначити, наскільки результативно підприємство використовує власні ресурси у процесі виходу на зовнішні ринки, здійснення експортно-імпортних операцій, взаємодії з іноземними контрагентами та формування конкурентних переваг. У науковій літературі ефективність ЗЕД розглядається як співвідношення отриманих результатів із витратами, понесеними для їх досягнення, а також як здатність підприємства досягати стратегічних цілей на зовнішніх ринках [15, с. 102]. Тому оцінювання ефективності ЗЕД не може обмежуватися лише визначенням прибутку від експорту чи імпорту, адже воно має враховувати фінансові, організаційні, ринкові, валютні, логістичні та управлінські аспекти діяльності підприємства [23, с. 166].

Методика оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності повинна ґрунтуватися на комплексному підході. Це пояснюється тим, що ЗЕД підприємства є багатокомпонентною системою, у якій поєднуються експорт, імпорт, валютні розрахунки, митне оформлення, транспортно-логістичне забезпечення, договірна робота, ризик-менеджмент та маркетингова діяльність на зовнішніх ринках [4, с. 154; 8, с. 410]. Саме тому дослідники наголошують, що оцінювання ЗЕД має проводитися не лише за окремими операціями, а й за напрямами діяльності, рівнем досягнення поставлених цілей та впливом зовнішньоекономічних операцій на загальний фінансово-економічний стан підприємства [15, с. 102; 18, с. 24].

Доцільно виділити кілька основних етапів оцінювання ефективності ЗЕД

підприємства (таблиця 1.3). Перший етап передбачає визначення мети оцінювання: аналіз загальної ефективності ЗЕД, оцінювання ефективності експорту, імпорту, окремого контракту або зовнішньоекономічної стратегії. Другий етап пов’язаний із формуванням інформаційної бази, яка включає фінансову звітність, дані управлінського обліку, зовнішньоекономічні контракти, митні декларації, платіжні документи, дані про валютні курси, транспортні витрати та умови поставки [13, с. 88; 24, с. 115]. Третій етап полягає у виборі системи показників, яка має відповідати специфіці підприємства та його зовнішньоекономічних операцій. Четвертий етап охоплює розрахунок показників, їх порівняння з плановими, нормативними або попередніми значеннями. П’ятий етап передбачає інтерпретацію результатів, а шостий - розроблення управлінських рішень щодо підвищення ефективності ЗЕД [10, с. 25; 15, с. 105].

Таблиця 1.3 - Методика оцінювання ефективності ЗЕД підприємства

Етап оцінювання	Зміст етапу	Очікуваний результат
1 Визначення мети оцінювання	Встановлення об’єкта аналізу: ЗЕД загалом, експорт, імпорт, окремий контракт	Формування аналітичного завдання
2 Збір інформації	Використання фінансової, митної, контрактної, валютної та управлінської інформації	Створення інформаційної бази
3 Вибір показників	Визначення індикаторів результативності, прибутковості, витратності та структури ЗЕД	Формування системи оцінювання
4 Розрахунок показників	Обчислення абсолютних і відносних показників ефективності	Отримання кількісної оцінки
5 Порівняння та інтерпретація	Аналіз динаміки, відхилень, впливу факторів	Виявлення проблем і резервів
6 Розроблення рішень	Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності ЗЕД	Підготовка управлінських рекомендацій

У наукових працях показники оцінювання ЗЕД часто поділяють на абсолютні, відносні, структурні та показники ефективності. До абсолютних належать обсяг експорту, обсяг імпорту, зовнішньоторговельний оборот, сума витрат і прибутку. Відносні показники характеризують динаміку, рівень виконання контрактів, оборотність коштів, рентабельність і співвідношення результатів із витратами. Структурні показники відображають частку експорту або імпорту в загальному обсязі діяльності підприємства, товарну та географічну структуру операцій [15, с. 103; 4, с. 155]. Разом із тим надмірна кількість індикаторів ускладнює практичний аналіз, тому в рамках даного дослідження доцільно обрати обмежену систему

показників, яка достатньо повно характеризує ефективність ЗЕД.

Для оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства використаємо систему показників, наведених в таблиці 1.4. Вони охоплюють обсяг діяльності, співвідношення експорту та імпорту, прибутковість, витратність, валютну ефективність, рентабельність, частку ЗЕД у діяльності підприємства та швидкість обороту коштів. Такий підхід відповідає позиції дослідників, які вважають, що оцінювання ЗЕД має поєднувати аналіз фінансового результату, структури операцій, ефективності використання ресурсів і впливу ЗЕД на загальний розвиток підприємства [21, с. 184; 37, с. 23].

Таблиця 1.4 - Показники оцінки ефективності ЗЕД підприємства

№	Показник	Формула	Пояснення
1	Обсяг експорту	$E = \Sigma Be$	Відображає загальну вартість реалізованої на зовнішніх ринках продукції, робіт або послуг
2	Обсяг імпорту	$I = \Sigma Bi$	Характеризує вартість закуплених за кордоном товарів, сировини, обладнання або послуг
3	Зовнішньоторговельний оборот	ЗТО = E + I	Показує загальний масштаб зовнішньоекономічних операцій підприємства
4	Сальдо зовнішньо-торговельних операцій	Сзто = E - I	Дозволяє визначити переважання експортних або імпортних операцій
5	Частка експорту в чистому доході	Че = E / ЧД × 100%	Показує залежність підприємства від зовнішніх ринків збуту
6	Ефективність експорту	Ееф = Ве / Вексп	Характеризує, скільки доходу від експорту припадає на 1 грн. витрат, пов’язаних з експортом
7	Ефективність імпорту	Іеф = Ввн / Вімп	Показує вигідність імпортних закупівель порівняно з витратами на їх придбання
8	Рентабельність ЗЕД	Рзед = Пзед / Взед × 100%	Визначає прибутковість зовнішньоекономічних операцій
9	Коефіцієнт оборотності коштів у ЗЕД	Коб = ДЗЕД / СКзед	Показує швидкість обертання коштів, залучених у зовнішньоекономічні операції

де E - обсяг експорту; I - обсяг імпорту; Ве - валютна або гривнева виручка від експорту; Bi - вартість імпортних операцій; ЧД - чистий дохід підприємства; Вексп - витрати на здійснення експорту; Ввн - вартість аналогічної продукції або ресурсів на внутрішньому ринку; Вімп - повна вартість імпорту з урахуванням митних, транспортних та інших витрат; Пзед - прибуток від зовнішньоекономічної діяльності; Взед - витрати на ЗЕД; ДЗЕД - дохід від ЗЕД; СКзед - середній обсяг коштів, авансованих у ЗЕД.

Обсяг експорту та імпорту є базовими абсолютними показниками, оскільки саме вони дають змогу оцінити масштаби участі підприємства у міжнародній торгівлі. Однак самі по собі вони не характеризують ефективність, адже зростання експорту може супроводжуватися збільшенням витрат, а зростання імпорту - як покращенням забезпечення підприємства ресурсами, так і посиленням залежності

від зовнішніх постачальників [22, с. 29; 29, с. 27]. Тому ці показники слід використовувати разом із відносними індикаторами прибутковості та витратності.

Зовнішньоторговельний оборот характеризує загальний обсяг зовнішньоекономічних операцій підприємства. Його зростання може свідчити про активізацію міжнародної діяльності, розширення ринків збуту або збільшення потреби в імпортних ресурсах. Водночас сальдо зовнішньоторговельних операцій дає змогу оцінити баланс між експортом та імпортом. Для підприємств, які імпортують обладнання, комплектуючі або сировину, від'ємне сальдо не завжди є негативним явищем, якщо імпорт сприяє підвищенню якості продукції, модернізації виробництва або подальшому зростанню експорту [6, с. 214; 19, с. 92].

Частка експорту в чистому доході підприємства є важливим структурним показником. Вона відображає роль зовнішніх ринків у формуванні доходів підприємства. З одного боку, висока частка експорту може свідчити про конкурентоспроможність продукції на міжнародному ринку. З іншого боку, вона може означати підвищену залежність від валютних курсів, митних процедур, зовнішньої кон'юнктури та політичних ризиків [16, с. 268; 25]. Тому цей показник необхідно аналізувати в динаміці та у зв'язку з географічною диверсифікацією зовнішньоекономічних операцій.

Показники ефективності експорту та імпорту є центральними в оцінюванні ЗЕД. Ефективність експорту показує, наскільки дохід від реалізації продукції за кордоном перевищує витрати на її виробництво, транспортування, митне оформлення, страхування, сертифікацію та інші супутні витрати. Якщо значення показника перевищує одиницю, експортна операція є економічно доцільною [8, с. 413; 23, с. 167]. Ефективність імпорту дає змогу оцінити, чи є придбання товарів, обладнання або ресурсів за кордоном вигіднішим порівняно з альтернативами на внутрішньому ринку. Особливої ваги цей показник набуває для підприємств, які імпортують техніку, комплектуючі або технологічні рішення [7, с. 182; 13, с. 146].

Рентабельність ЗЕД узагальнює фінансовий результат зовнішньоекономічних операцій і показує, скільки прибутку підприємство отримує з кожної гривні витрат на ЗЕД. Цей показник є одним із найважливіших для прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє порівнювати ефективність зовнішньоекономічної

діяльності з іншими напрямами діяльності підприємства [4, с. 156; 21, с. 186]. Якщо рентабельність ЗЕД знижується, це може свідчити про зростання логістичних витрат, погіршення умов контрактів, валютні втрати, недостатню цінову політику або неефективну структуру зовнішньоекономічних операцій.

Коефіцієнт оборотності коштів у ЗЕД характеризує швидкість повернення коштів, вкладених у зовнішньоекономічні операції. Його використання є доцільним, оскільки міжнародні операції часто мають триваліший цикл порівняно з внутрішніми: необхідний час на транспортування, митне оформлення, валютні розрахунки, документальний супровід і виконання контрактних умов [24, с. 171; 35, с. 98]. Чим вищою є оборотність коштів, тим ефективніше підприємство управляє фінансовими ресурсами у сфері ЗЕД.

Отже, методика оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинна поєднувати аналіз абсолютних показників, структурних пропорцій, прибутковості, витратності та оборотності коштів. Запропонована система з дев’яти показників дозволяє оцінити як масштаби зовнішньоекономічної діяльності, так і її економічну результативність, фінансову доцільність та вплив на загальний стан підприємства. Така методика дає змогу виявити ефективність зовнішньоекономічних операцій, визначити проблемні напрями та сформувати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення результативності діяльності на зовнішніх ринках.

1.3 Чинники впливу на ефективність ЗЕД підприємства

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства формується під впливом великої кількості взаємопов’язаних чинників, які визначають результативність міжнародних операцій, рівень прибутковості експорту та імпорту, конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках, стабільність співпраці з іноземними контрагентами та здатність підприємства адаптуватися до змін міжнародного середовища. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки, інтеграційних процесів та високої нестабільності міжнародного ринку значення цих чинників суттєво посилюється [3, с. 106; 12]. Саме тому для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємство повинно не лише оцінювати власні результати, а й постійно аналізувати фактори, які можуть

позитивно або негативно впливати на його діяльність на міжнародному ринку.

У науковій літературі чинники впливу на ефективність ЗЕД традиційно поділяють на зовнішні та внутрішні (таблиця 1.5). Зовнішні чинники формуються поза межами підприємства і визначаються станом міжнародного економічного середовища, державною політикою, кон'юнктурою ринку, валютною системою, політичними процесами, міжнародною конкуренцією та глобальними ризиками [18, с. 24; 22, с. 29]. Внутрішні чинники залежать безпосередньо від діяльності підприємства, рівня організації управління, якості продукції, фінансового стану, кадрового потенціалу, логістики, маркетингу та ефективності прийняття управлінських рішень [4, с. 154; 20, с. 161].

Таблиця 1.5 - Чинники впливу на ефективність ЗЕД підприємства

Група чинників	Основні складові	Вплив на ефективність ЗЕД
Зовнішні		
Політико-правові	Державне регулювання, митна політика, міжнародні угоди, сертифікація, ліцензування	Формують правові умови здійснення зовнішньоекономічних операцій та впливають на витрати підприємства
Економічні	Валютний курс, інфляція, світові ціни, міжнародна економічна кон'юнктура	Визначають прибутковість експорту та імпорту, рівень витрат і валютних ризиків
Конкурентні	Рівень міжнародної конкуренції, вимоги до якості продукції, міжнародні стандарти	Впливають на конкурентоспроможність підприємства та його позиції на зовнішньому ринку
Логістичні	Транспортна інфраструктура, міжнародні перевезення, митна інфраструктура, строки доставки	Формують рівень логістичних витрат і швидкість виконання зовнішньоекономічних операцій
Геополітичні	Воєнні дії, міжнародні санкції, торговельні обмеження, політична нестабільність	Визначають стабільність зовнішніх ринків і можливість безперервного здійснення ЗЕД
Інтеграційні	Євроінтеграція, міжнародне економічне співробітництво, участь у глобальних ринках	Розширюють можливості виходу на нові ринки та залучення міжнародних партнерів
Внутрішні		
Організаційно-управлінські	Система управління ЗЕД, стратегічне планування, координація підрозділів	Забезпечують ефективність організації зовнішньоекономічних операцій
Фінансові	Ліквідність, фінансова стійкість, доступ до кредитних ресурсів, валютне планування	Визначають здатність підприємства фінансувати та підтримувати ЗЕД
Виробничо-технологічні	Рівень технологій, інноваційність, модернізація виробництва, цифровізація	Підвищують якість продукції та конкурентоспроможність на міжнародному ринку
Кадрові	Кваліфікація персоналу, знання іноземних мов, міжнародний досвід працівників	Впливають на якість управління зовнішньоекономічною діяльністю
Маркетингові	Дослідження зовнішніх ринків, просування продукції, цінова політика, бренд	Забезпечують адаптацію продукції до вимог міжнародного ринку
Ризикові	Система ризик-менеджменту, страхування, диверсифікація ринків збуту	Дозволяють мінімізувати можливі втрати та підвищити стабільність ЗЕД

Серед зовнішніх чинників одним із найважливіших є державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Воно охоплює систему митного, податкового, валютного та тарифного регулювання, правила ліцензування, сертифікації продукції, валютного контролю та міжнародних розрахунків [6, с. 64; 8, с. 114]. Надмірна складність митних процедур, зміни валютного законодавства, підвищення ставок мита або посилення нетарифних обмежень можуть призводити до збільшення витрат підприємства та зниження ефективності зовнішньоекономічних операцій. Водночас стабільна державна політика та підтримка експортерів сприяють розширенню міжнародної діяльності підприємств [39].

Значний вплив на ефективність ЗЕД має валютний фактор. Коливання валютних курсів безпосередньо впливають на доходи від експорту, вартість імпортних закупівель, прибутковість контрактів і рівень фінансових ризиків [16, с. 268]. Для підприємств-експортерів девальвація національної валюти може тимчасово підвищувати конкурентоспроможність продукції за кордоном, однак водночас збільшує витрати на імпортні комплектуючі, логістику та обслуговування валютних зобов’язань. Підприємства, які здійснюють активну зовнішньоекономічну діяльність, змушені враховувати валютні ризики при укладанні контрактів, формуванні цін та плануванні доходів [13, с. 171; 24, с. 188].

Ще одним зовнішнім чинником є міжнародна конкуренція. На світових ринках підприємства стикаються з високими вимогами до якості продукції, технологічного рівня, сервісу, термінів поставки та відповідності міжнародним стандартам [37, с. 22]. Конкурентоспроможність продукції визначається не лише ціною, а й інноваційністю, брендом, рівнем технічного супроводу, гарантійним обслуговуванням та репутацією підприємства. Саме тому підприємства, які прагнуть забезпечити ефективну ЗЕД, повинні постійно модернізувати виробництво, підвищувати якість продукції та адаптуватися до міжнародних стандартів [9, с. 70; 29, с. 27].

Суттєвий вплив на ефективність ЗЕД має міжнародна економічна кон’юнктура. Попит на зовнішніх ринках, рівень світових цін, зміни у структурі міжнародної торгівлі та економічні кризи можуть суттєво впливати на обсяги експорту й імпорту підприємства [3, с. 112]. У періоди економічного спаду підприємства часто стикаються зі скороченням зовнішнього попиту, посиленням

конкуренції та ускладненням доступу до міжнародних фінансових ресурсів. Навпаки, сприятлива ринкова кон'юнктура може забезпечувати зростання обсягів продажу та прибутковості зовнішньоекономічної діяльності [21, с. 184].

Окрему групу зовнішніх чинників становлять політичні та геополітичні ризики. У сучасних умовах військові конфлікти, міжнародні санкції, зміни торговельних режимів, блокування транспортних коридорів та політична нестабільність безпосередньо впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств [29, с. 24]. Для українських підприємств актуальними є проблеми порушення логістичних маршрутів, ускладнення міжнародних перевезень, зростання страхових витрат та ризики втрати зовнішніх ринків через воєнні дії [12; 25]. У таких умовах ефективність ЗЕД значною мірою залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ще одним чинником є розвиток міжнародної логістики та транспортної інфраструктури. Витрати на транспортування, строки доставки продукції, доступність міжнародних транспортних коридорів та рівень розвитку митної інфраструктури прямо впливають на собівартість зовнішньоекономічних операцій [8, с. 288; 13, с. 373]. Для підприємств, що здійснюють експортно-імпортні операції, затримки на митниці, зростання тарифів на перевезення або нестача транспортних потужностей можуть істотно знижувати ефективність ЗЕД.

В умовах цифровізації економіки варто пам'ятати про технологічні та інформаційні чинники. Використання сучасних цифрових платформ, CRM-систем, електронного документообігу, міжнародних торговельних майданчиків та автоматизованих систем управління дозволяє підприємству підвищувати швидкість обробки інформації, оптимізувати логістичні процеси та знижувати витрати [17, с. 42; 36, с. 198]. Цифровізація також сприяє розширенню можливостей міжнародного маркетингу та пошуку нових контрагентів.

Поряд із зовнішніми чинниками для ефективності ЗЕД значимими є і внутрішні фактори діяльності підприємства, одним з яких є рівень організації управління зовнішньоекономічною діяльністю. Саме ефективна система управління забезпечує координацію експортно-імпортних операцій, планування міжнародної діяльності, контроль виконання контрактів та управління ризиками [31, с. 160; 32, с.

650]. Неефективна організаційна структура, відсутність чіткої стратегії ЗЕД або недостатня координація між підрозділами можуть призводити до збільшення витрат, зриву поставок та втрати партнерів.

Ще одним внутрішнім чинником є фінансовий стан підприємства. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності потребує значних фінансових ресурсів для закупівлі сировини, виробництва продукції, транспортування, страхування, митного оформлення та валютних розрахунків [23, с. 168]. Підприємства з недостатнім рівнем ліквідності або високою кредитною залежністю мають обмежені можливості для розвитку ЗЕД та виходу на нові ринки. Фінансова стійкість підприємства забезпечує здатність виконувати міжнародні контракти та підтримувати стабільні зв’язки з іноземними партнерами [15, с. 103].

На ефективність ЗЕД також впливає якість продукції та її відповідність міжнародним стандартам. Для успішної роботи на зовнішньому ринку підприємство повинно забезпечувати конкурентоспроможність продукції за технічними, екологічними, безпековими та споживчими характеристиками [37, с. 24]. Наявність міжнародних сертифікатів, відповідність стандартам ISO, дотримання екологічних вимог та сучасний дизайн продукції підвищують шанси підприємства на успішну конкуренцію на міжнародному ринку [5, с. 88; 30, с. 114].

Кадровий потенціал підприємства є не менш значимим. Зовнішньоекономічна діяльність вимагає від персоналу знань міжнародного права, митного законодавства, іноземних мов, міжнародного маркетингу, валютних розрахунків та логістики [7, с. 92]. Недостатня кваліфікація працівників може призводити до помилок у контрактах, порушення митних процедур, затримок у поставках та фінансових втрат. Саме тому підприємства повинні приділяти увагу професійному навчанню працівників та розвитку міжнародних компетенцій [4, с. 156].

Маркетингова діяльність також відноситься до чинників впливу на ефективність ЗЕД. Дослідження зовнішніх ринків, аналіз конкурентів, адаптація продукції до потреб іноземних споживачів, формування цінової політики та просування бренду безпосередньо впливають на результативність міжнародної діяльності підприємства [1; 10, с. 25]. Без належної маркетингової стратегії навіть якісна продукція може не знайти попиту на міжнародному ринку.

Наступним чинником є стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності. Підприємства, які мають чітко визначену стратегію виходу на міжнародний ринок, краще адаптуються до змін зовнішнього середовища та ефективніше використовують власні ресурси [10, с. 24]. Стратегічне планування передбачає визначення цільових ринків, вибір форм міжнародної діяльності, прогнозування ризиків та формування системи довгострокових партнерських відносин [1].

Особливого значення набуває управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. ЗЕД супроводжується валютними, політичними, транспортними, комерційними, кредитними та митними ризиками [16, с. 269]. Наявність системи ризик-менеджменту дозволяє підприємству мінімізувати можливі втрати, використовувати страхування, диверсифікувати ринки збуту та забезпечувати стабільність міжнародних операцій [33, с. 184].

Для українських підприємств до чинників ефективності ЗЕД можна віднести євроінтеграційні процеси. Поглиблення співпраці з Європейським Союзом відкриває нові можливості для експорту продукції, залучення інвестицій та інтеграції у європейські виробничі ланцюги [29, с. 30]. Водночас це вимагає від підприємств дотримання жорсткіших стандартів якості, технічного регулювання та екологічних вимог [3, с. 113].

Таким чином, ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства формується під впливом великої кількості взаємопов’язаних зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні фактори визначають умови функціонування підприємства на міжнародному ринку, тоді як внутрішні характеризують рівень його готовності до здійснення міжнародної діяльності. Найважливішими чинниками є державне регулювання, валютна стабільність, міжнародна конкуренція, логістика, фінансовий стан підприємства, якість продукції, кадровий потенціал та система управління. Саме комплексний підхід до аналізу цих факторів дозволяє підприємству підвищувати результативність зовнішньоекономічної діяльності, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати стабільний розвиток на міжнародних ринках [18, с. 25; 31, с. 164].

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛІДЕКС»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його внутрішнього середовища

ТОВ «Лідекс» є виробничо-торговельним підприємством, діяльність якого пов’язана з виробництвом, продажем, сервісним супроводом та постачанням сільськогосподарської і спеціальної техніки.

Історію розвитку ТОВ «Лідекс» доцільно розглядати як поступовий перехід від торговельно-посередницької до виробничо-сервісної моделі діяльності. На початковому етапі підприємство орієнтувалося на постачання спеціальної та аграрної техніки в Україну, зокрема техніки з Європи та Великобританії. На офіційному сайті компанії зазначено, що на даний час ТОВ «Лідекс» поєднує імпорт техніки і комплектуючих із власним виробництвом навісного обладнання, адаптацією техніки до потреб українських аграрних і будівельних підприємств та подальшим сервісним супроводом [26].

Після 2022 р. для вітчизняних підприємств машинобудівного профілю суттєво зросла роль гнучкості, логістичної адаптації та диверсифікації постачання. Для ТОВ «Лідекс» це означало необхідність одночасно підтримувати імпортні канали постачання комплектуючих, агрегатів і техніки та розвивати внутрішнє виробництво обладнання. Така модель є важливою для аналізованого підприємства, оскільки українські аграрії потребують не лише готових машин, а й запасних частин, технічного обслуговування, модернізації машин і швидкого відновлення працездатності техніки в сезон польових робіт.

Основними напрямами діяльності ТОВ «Лідекс» є виробництво та продаж навісного обладнання, продаж спеціальної й аграрної техніки, підбір уживаної техніки з європейського ринку, сервісне обслуговування, постачання запасних частин та модернізація техніки відповідно до потреб замовників. На сайті підприємства окремо виділено такі категорії спеціальної та аграрної техніки: телескопічні навантажувачі, трактори, екскаватори-навантажувачі, колісні

екскаватори, мініекскаватори та катки. Також виділено напрям навісного обладнання для телескопічних навантажувачів, фронтальних навантажувачів, екскаваторів, екскаваторів-навантажувачів, мінінавантажувачів, вилкових навантажувачів і тракторів [26].

Узагальнену характеристику підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ТОВ «Лідекс» [26]

Ознака	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Лідекс»
Рік заснування	2017
Основний КВЕД	28.22 - виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування
Основні товарні групи	Телескопічні навантажувачі, трактори, екскаватори-навантажувачі, мініекскаватори, катки, навісне обладнання
Виробничий профіль	Власне виробництво обладнання в Україні, адаптація та сервіс техніки
ЗЕД-профіль	Імпорт техніки й комплектуючих; експорт готового навісного обладнання та технічних рішень

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Лідекс» доцільно розпочати з його місії, яку можна сформулювати так: забезпечення українських і зарубіжних споживачів надійною сільськогосподарською та спеціальною технікою, навісним обладнанням і сервісними рішеннями, що підвищують продуктивність, технологічність і економічну ефективність роботи клієнтів. Така місія відповідає виробничо-сервісній природі підприємства, оскільки компанія не обмежується продажем техніки, а формує комплексну пропозицію: підбір, виготовлення, доукомплектування, постачання, ремонт і супровід обладнання.

Основні стратегічні цілі ТОВ «Лідекс» на 2026-2027 рр. подамо у форматі SMART (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - SMART-цілі розвитку ТОВ «Лідекс» на 2026-2027 рр.

SMART-ціль	S - конкретність	M - вимірюваність	A - досяжність	R - релевантність	T - строк
1	2	3	4	5	6
Збільшити обсяг виробництва навісного обладнання для сільськогосподарської та спеціальної техніки	Розширення випуску обладнання для телескопічних навантажувачів, тракторів, екскаваторів-навантажувачів та іншої спецтехніки	Зростання обсягу виробництва не менше ніж на 25% у 2027 р. порівняно з 2025 р.	Досягається через модернізацію виробничих дільниць, оптимізацію завантаження обладнання та розширення асортименту	Підтримує виробничу спеціалізацію підприємства та посилює його позиції як виробника, а не лише постачальника техніки	До кінця 2027 р.

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Збільшити частку експорту готових виробів у чистому доході підприємства	Розвиток продажу навісного обладнання та технічних рішень на зовнішніх ринках	Досягнення частки експорту не менше 22-25% у чистому доході підприємства	Досягається через пошук іноземних дилерів, участь у міжнародних виставках і просування продукції через цифрові канали	Безпосередньо відповідає напряму підвищення ефективності ЗЕД підприємства	2026-2027 рр.
Оптимізувати імпортні поставки комплектуючих і запасних частин	Формування стабільної бази постачальників з країн ЄС та диверсифікація імпортних каналів	Скорочення середнього строку поставки комплектуючих на 15% та зниження частки критичних затримок до мінімального рівня	Досягається шляхом укладання довгострокових угод з постачальниками та створення страхового запасу ключових комплектуючих	Зменшує ризики зупинки виробництва та підвищує стабільність виконання замовлень	До IV кварталу 2027 р.
Підвищити якість готової продукції та зменшити кількість рекламацій	Удосконалення вхідного контролю комплектуючих, проміжного контролю виробництва та фінальної перевірки готових виробів	Зниження кількості рекламацій не менше ніж на 15% порівняно з рівнем 2025 р.	Досягається за рахунок запровадження чек-листів контролю якості, тестування виробів перед відвантаженням і навчання персоналу	Підвищує конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках	До кінця 2027 р.
Розширити сервісний супровід клієнтів в Україні та за кордоном	Підвищення швидкості реагування на сервісні звернення, постачання запчастин і технічне консультування клієнтів	Скорочення середнього строку сервісного реагування до 1-2 робочих днів в Україні та до 3-5 робочих днів для іноземних клієнтів	Досягається через розвиток складу запчастин, дистанційні консультації та підготовку сервісних інструкцій	Підвищує лояльність клієнтів і підтримує повторні продажі	2026-2027 рр.
Підвищити прибутковість діяльності підприємства	Оптимізація собівартості, контроль операційних витрат, підвищення маржинальності експортних поставок	Досягнення рентабельності продажів не нижче 9-10% у 2027 р.	Досягається через оптимізацію закупівель, контроль витрат, підвищення частки продукції з вищою доданою вартістю	Забезпечує фінансову стійкість і можливість інвестування у виробництво та ЗЕД	До кінця 2027 р.
Підвищити рівень цифровізації виробничих, складських і ЗЕД-процесів	Запровадження електронного обліку замовлень, комплектуючих, складських залишків і зовнішньоекономічних контрактів	Переведення не менше 80% ключових управлінських і складських процесів у цифровий формат	Досягається через впровадження CRM/ERP-рішень або вдосконалення наявних облікових систем	Підвищує прозорість управління, зменшує помилки та прискорює виконання замовлень	До кінця 2027 р.

З огляду на сформульовану місію та цілі основними завданнями ТОВ «Лідекс»

є: забезпечення стабільного виробництва навісного обладнання; розширення асортименту техніки та комплектуючих; підтримання імпортних каналів постачання; розвиток експортних продажів готової продукції; підвищення якості сервісного обслуговування; формування довгострокових відносин із постачальниками і клієнтами; удосконалення системи управління запасами; підвищення продуктивності праці; розвиток технічних компетенцій персоналу; зниження виробничих і логістичних витрат.

Організаційна структура ТОВ «Лідекс» зображена на рисунку 2.1.

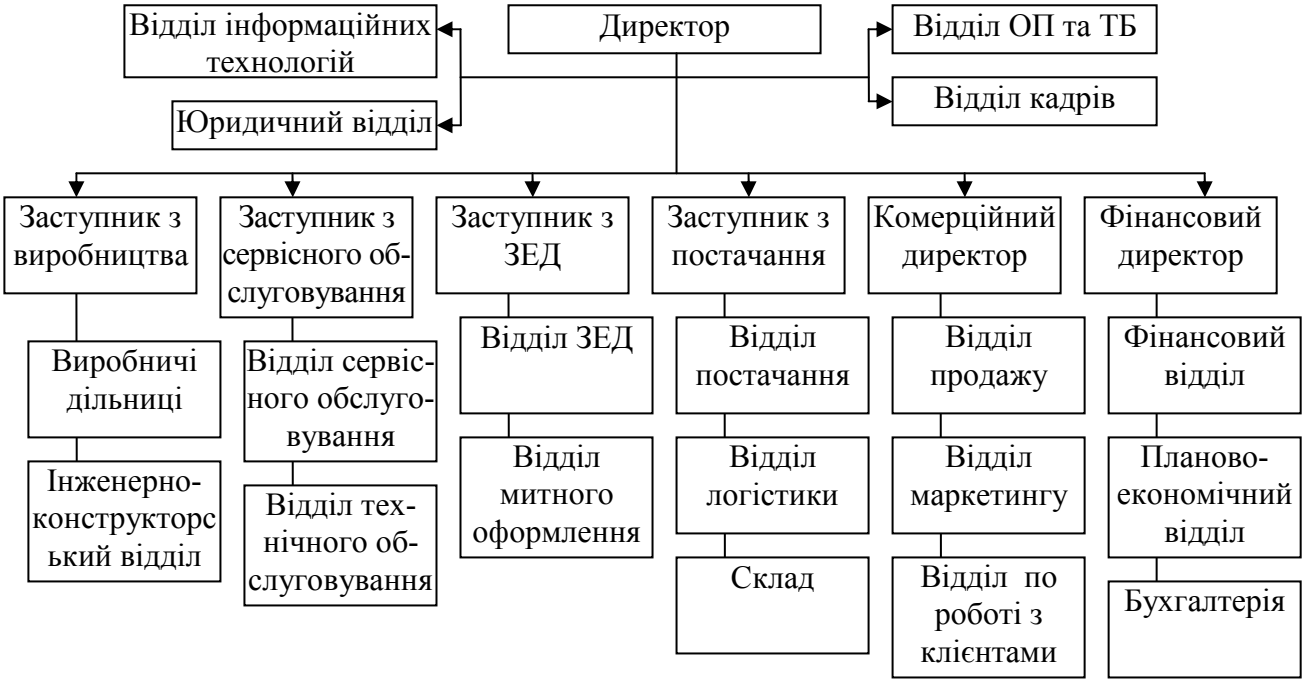


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Лідекс»

Бачимо, що організаційна структура має лінійно-функціональний характер, оскільки поєднує централізоване керівництво з боку директора та розподіл управлінських повноважень між функціональними підрозділами. На верхньому рівні управління знаходиться директор, який координує діяльність усіх напрямів, ухвалює стратегічні рішення, контролює виробничу, комерційну, фінансову та зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

Безпосередньо директору підпорядковуються відділ інформаційних технологій, юридичний відділ, відділ охорони праці та техніки безпеки, а також відділ кадрів. Ці підрозділи виконують допоміжні, але важливі функції, пов’язані з інформаційним забезпеченням, правовим супроводом, безпекою праці та

управлінням персоналом.

Основний операційний рівень структури представлений заступниками директора та функціональними директорами. Заступник з виробництва відповідає за виробничі дільниці та інженерно-конструкторський відділ, тобто забезпечує виготовлення продукції, технічну підготовку виробництва та розроблення конструктивних рішень. Заступник із сервісного обслуговування координує роботу сервісного і технічного відділів, що є важливим для підтримки клієнтів після продажу техніки та обладнання.

Окремо виділено заступника з ЗЕД, якому підпорядковуються відділ зовнішньоекономічної діяльності та відділ митного оформлення. Це підкреслює значення імпортно-експортних операцій для ТОВ «Лідекс». Заступник з постачання відповідає за відділ постачання, логістику та склад, що забезпечує безперервність виробничого процесу й своєчасність поставок комплектуючих.

Комерційний директор координує продаж, маркетинг і роботу з клієнтами, а фінансовий директор - фінансовий, планово-економічний відділи та бухгалтерію. Загалом така структура є доцільною для виробничого підприємства, яке поєднує виробництво, сервіс, імпорт комплектуючих і експорт готової продукції. Вона забезпечує чіткий розподіл відповідальності, контроль за ключовими процесами та можливість оперативного управління діяльністю ТОВ «Лідекс».

Персонал аналізованого підприємства є визначальним елементом його внутрішнього середовища. Для ТОВ «Лідекс», важливими є знання в галузі машинобудування, металообробки, зварювання, гідравліки, електрики, логістики, міжнародної торгівлі та сервісного обслуговування. Особливе значення має кваліфікація робітників виробничих дільниць, інженерів, механіків і менеджерів з продажу, оскільки саме вони забезпечують якість продукції, правильний підбір техніки та задоволення потреб клієнтів.

Структуру персоналу ТОВ «Лідекс» за 2023-2025 рр. наведено в таблиці 2.3 та на рисунку 2.2. Аналіз структури персоналу свідчить про відносну стабільність кадрового складу за категоріями. Загальна чисельність працівників у 2024 р. зросла з 288 до 310 осіб (на 22 особи), що пов’язано з розширенням обсягів виробництва, збільшенням кількості замовлень та активізацією виробничо-збутової діяльності

підприємства. У 2025 р. чисельність персоналу зменшилася до 297 осіб, що пов’язано з автоматизацією окремих операцій і скороченням потреби в частині працівників основного виробництва.

Таблиця 2.3 - Структура персоналу ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр.

Категорія персоналу	2023 р., осіб	Частка, %	2024 р., осіб	Частка, %	2025 р., осіб	Частка, %
Керівники	25	8,68	26	8,39	26	8,75
Інженерно-технічні працівники	57	19,79	61	19,68	58	19,53
Робітники основного виробництва	180	62,5	197	63,55	185	62,29
Допоміжний персонал	26	9,03	26	8,38	28	9,43
Усього	288	100	310	100	297	100

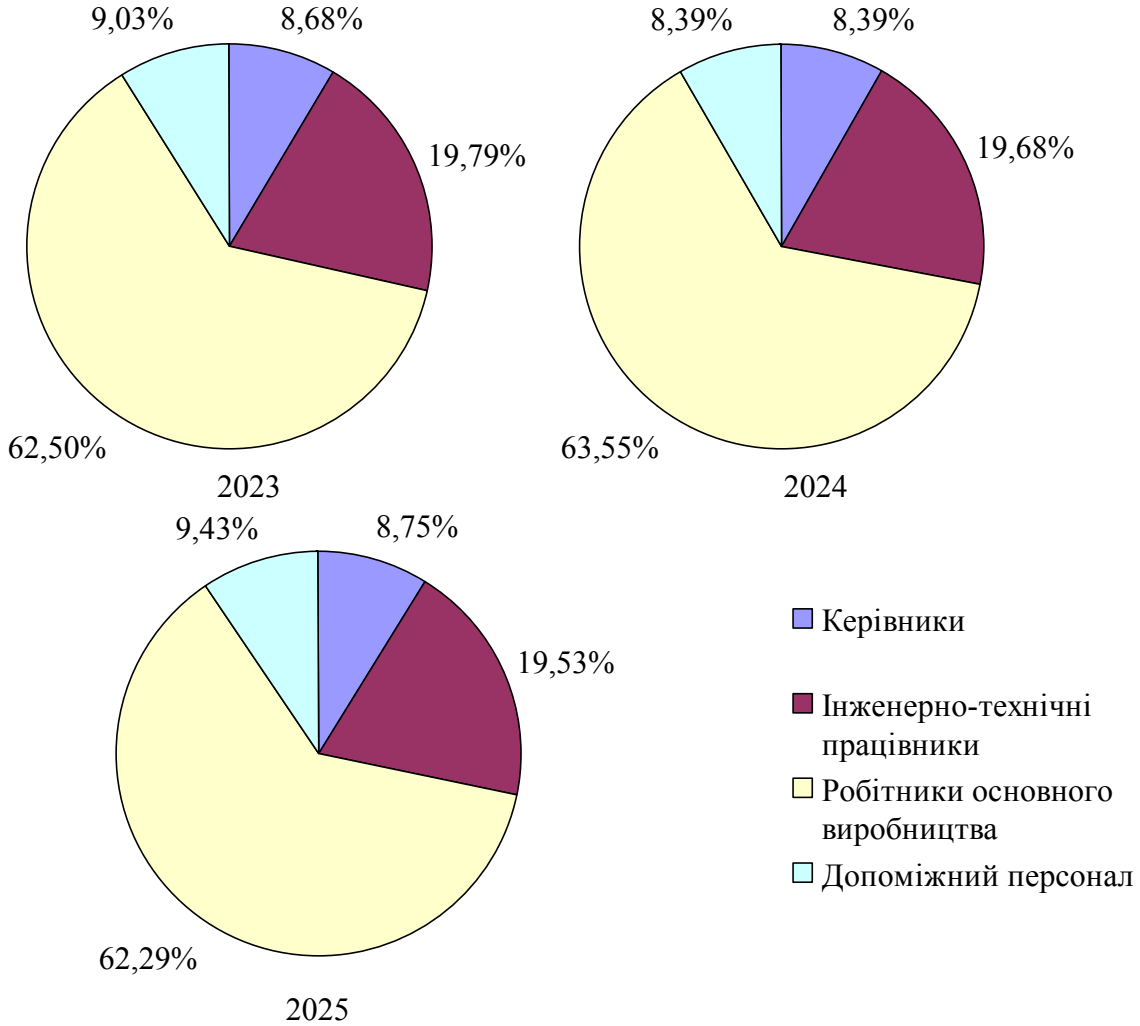


Рисунок 2.2 - Структура персоналу ТОВ «Лідекс» за 2023-2025 рр.

Найбільшу частку в структурі персоналу займають робітники основного виробництва: 62,5% у 2023 р., 63,55% у 2024 р. та 62,29% у 2025 р. Зменшення їх кількості у 2025 р. з 197 до 185 осіб стало наслідком раціоналізації виробничих дільниць і підвищення продуктивності праці. Частка інженерно-технічних працівників залишалася майже незмінною, що свідчить про стабільну потребу

підприємства у технічному супроводі виробництва. Зростання допоміжного персоналу у 2025 р. до 28 осіб пов’язане з розширенням складських, логістичних і сервісних функцій.

Технологічна складова внутрішнього середовища ТОВ «Лідекс» охоплює виробничі процеси, обладнання, інструменти, програмне забезпечення, технічну документацію, систему контролю якості та сервісні технології. Основу виробничого процесу становлять операції з проєктування, металообробки, зварювання, складання, фарбування, монтажу комплектуючих, контролю якості та підготовки виробів до відвантаження. Імпортні комплектуючі використовуються у вузлах гідравліки, кріпильних системах, елементах управління, підшипникових вузлах, змінних робочих органах і запасних частинах [26]. Саме поєднання імпортної компонентної бази та вітчизняного виробництва дає підприємству змогу адаптувати обладнання до потреб українських аграріїв і будівельних компаній.

Технічний потенціал підприємства доцільно оцінювати не лише через наявність обладнання, а й через його здатність забезпечувати повний виробничий цикл. Для ТОВ «Лідекс» важливими є зварювальні апарати, верстати для обробки металу, інструменти для складання, фарбувальне обладнання, вантажопідіймальна техніка, діагностичні прилади, складські системи та транспортні засоби [26]. Окрему роль відіграє сервісна база, оскільки підприємство продає техніку, що потребує підготовки, технічного огляду, ремонту та післяпродажного обслуговування.

Організаційна культура ТОВ «Лідекс» має підприємницький, клієнтоорієнтований і технічно-практичний характер. Для підприємства характерна культура гнучкості, оскільки ТОВ «Лідекс» працює одночасно з різними групами клієнтів: аграрними підприємствами, будівельними компаніями, сервісними організаціями, приватними замовниками та потенційними іноземними партнерами. Така культура передбачає швидке реагування на запити ринку, індивідуальний підбір обладнання, готовність до технічної адаптації виробів і сервісну підтримку після продажу. Водночас подальший розвиток підприємства потребує формалізації внутрішніх процедур: стандартів якості, правил роботи з постачальниками, системи оцінювання персоналу та контролю виконання замовлень.

Динаміку результатів господарської діяльності ТОВ «Лідекс» за 2023-2025 рр.

наведено в таблиці 2.4 та на рисунку 2.3.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних результатів господарської діяльності ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр.

Показник	Роки			Відх., абс.		Відх., %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	132242,6	191736,2	177691,2	59493,6	-14045,0	44,99	-7,33
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	102015,7	145919,7	133849,1	43904,0	-12070,6	43,04	-8,27
Валовий прибуток, тис. грн.	30226,9	45816,5	43842,1	15589,6	-1974,4	51,58	-4,31
Операційні витрати, тис. грн.	23266,6	29189,1	41841,3	5922,5	12652,2	25,45	43,35
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	6960,3	16627,4	2000,8	9667,1	-14626,6	138,89	-87,97
Чистий прибуток, тис. грн.	5707,4	13634,5	1640,7	7927,1	-11993,8	138,89	-87,97
Рентабельність продажів, %	5,6	9,3	1,2	3,8	-8,1	67,08	-86,83

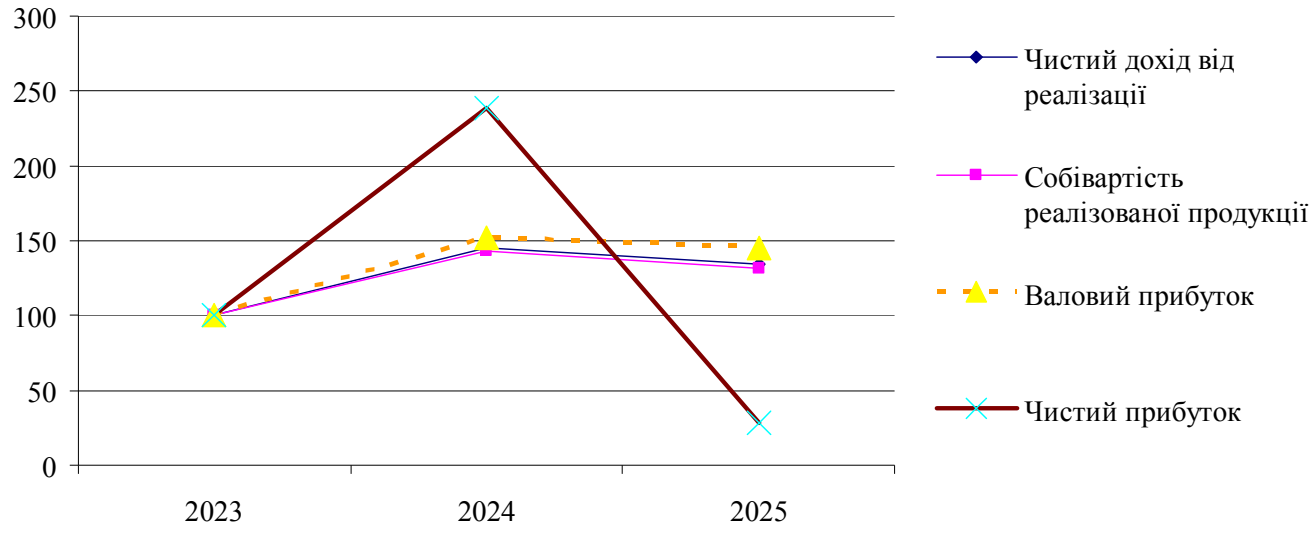


Рисунок 2.3 - Динаміка основних результатів господарської діяльності ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр.

Аналіз таблиці 2.4 свідчить про нестабільну, але загалом активну діяльність підприємства у 2023-2025 рр. У 2024 р. чистий дохід від реалізації зріс на 59493,6 тис. грн., або на 44,99%, що пов’язано зі збільшенням обсягів виробництва, розширенням клієнтської бази, активізацією продажів сільськогосподарської техніки та комплектуючих. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 43,04%, тобто дещо нижчими темпами, ніж дохід. Це позитивно вплинуло на валовий прибуток, який у 2024 р. збільшився на 51,58%.

У 2025 р. спостерігається зниження чистого доходу на 14045,0 тис. грн., або на

7,33%. Причинами стали зменшення кількості замовлень, ускладнення логістики, скорочення попиту на окремі види техніки та затримки імпортних поставок комплектуючих. Собівартість також знизилася на 8,27%, однак це не компенсувало різке зростання операційних витрат на 43,35%. ТОВ «Лідекс» збільшило витрати на збут, сервісне обслуговування, оплату праці, логістику, маркетинг та адміністративне забезпечення.

Найбільш негативною тенденцією є падіння чистого прибутку у 2025 р. на 11993,8 тис. грн., або на 87,97%. Рентабельність продажів знизилася з 9,3% до 1,2%, що свідчить про суттєве погіршення прибутковості діяльності. Отже, у 2025 р. головною проблемою ТОВ «Лідекс» стало не лише скорочення доходу, а насамперед значне зростання операційних витрат.

За результатами проведеного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Лідекс» виділено його сильні та слабкі сторони (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Сильні та слабкі сторони ТОВ «Лідекс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність власного виробництва навісного обладнання	Значне зростання операційних витрат у 2025 р.
Поєднання виробництва, сервісу, імпорту та експорту	Зниження чистого прибутку та рентабельності продажів
Чітка лінійно-функціональна організаційна структура	Залежність від імпортних комплектуючих
Висока частка виробничого персоналу	Ризики затримок імпортних поставок
Наявність інженерно-технічного потенціалу	Потреба у формалізації внутрішніх процедур контролю
Клієнтоорієнтована організаційна культура	Високе навантаження на логістику, сервіс і збут

Загалом проведений аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Лідекс» показав, що підприємство має достатній виробничий, кадровий та організаційний потенціал для подальшого розвитку, а головним внутрішнім резервом розвитку є підвищення ефективності управління витратами, логістикою та виробничими процесами.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище ТОВ «Лідекс» формується під впливом сукупності ринкових, конкурентних, економічних, політичних, технологічних і соціальних чинників. Оскільки підприємство працює у сфері виробництва, постачання та

сервісного супроводу сільськогосподарської і спеціальної техніки, його діяльність значною мірою залежить від стану аграрного сектору, платоспроможності сільськогосподарських виробників, доступності імпортних комплектуючих, логістики, валютного курсу та конкуренції з боку вітчизняних і зарубіжних виробників техніки. Особливістю зовнішнього середовища ТОВ «Лідекс» є те, що підприємство одночасно функціонує на внутрішньому ринку України та взаємодіє із зовнішніми ринками через імпорт комплектуючих і техніки, а також експорт готових виробів.

Середовище прямої дії ТОВ «Лідекс» охоплює споживачів, конкурентів, постачальників, потенційних нових учасників ринку та товари-замінники. Для його оцінювання доцільно використати модель п’яти сил М. Портера, яка дозволяє визначити рівень конкурентного тиску в галузі та загальну привабливість ринку для підприємства.

Першою силою є конкуренція між наявними учасниками ринку. На ринку сільськогосподарської та спеціальної техніки конкуренція є досить високою, оскільки ТОВ «Лідекс» конкурує як із вітчизняними виробниками, так і з імпортерами уживаної та нової техніки з країн ЄС і Великобританії. До конкурентів можна віднести українських виробників сільськогосподарського обладнання, дилерів іноземних брендів, постачальників навісного обладнання для тракторів, телескопічних навантажувачів, екскаваторів-навантажувачів і мінінавантажувачів. Конкурентна боротьба відбувається за ціною, термінами постачання, якістю виробів, широтою асортименту, індивідуалізацією технічних рішень та рівнем післяпродажного сервісу. Водночас ТОВ «Лідекс» має конкурентну перевагу за рахунок поєднання власного виробництва, постачання комплектуючих, сервісу та адаптації обладнання до потреб конкретного клієнта.

Другою силою є вплив покупців. Основними споживачами продукції ТОВ «Лідекс» є аграрні підприємства, фермерські господарства, будівельні компанії, комунальні підприємства, сервісні організації та приватні замовники, які використовують сільськогосподарську або спеціальну техніку. Сила покупців є середньою або високою, оскільки клієнти мають можливість порівнювати пропозиції різних постачальників, обирати між новою та вживаною технікою, а також відкладати купівлю в разі нестачі фінансових ресурсів. Для аграрних

підприємств важливими є сезонність, швидкість постачання, ремонтопридатність обладнання та можливість сервісної підтримки. Саме тому для ТОВ «Лідекс» важливо не лише продавати техніку, а й формувати довгострокові відносини з клієнтами через сервіс, гарантію, консультації та постачання запасних частин.

Третьою силою є вплив постачальників. Для ТОВ «Лідекс» постачальники мають значний вплив, оскільки підприємство використовує імпортні комплектуючі, вузли, елементи гідравліки, запасні частини та окремі види техніки. Залежність від іноземних постачальників посилюється через валютні коливання, логістичні труднощі, строки доставки, митні процедури та можливі перебої у міжнародних перевезеннях. Водночас підприємство може знижувати цей ризик через диверсифікацію постачальників, створення страхових запасів комплектуючих, укладання довгострокових контрактів і часткову локалізацію виробництва. Для виробничого підприємства машинобудівного профілю якість комплектуючих прямо впливає на якість готових виробів, тому постачальницький чинник є одним із найбільш значущих.

Четвертою силою є загроза появи нових конкурентів. Вхід на ринок потребує виробничої бази, інженерних компетенцій, кваліфікованого персоналу, доступу до комплектуючих, каналів збуту та сервісної інфраструктури. Тому бар’єри входу є середніми. З одного боку, невеликі майстерні або торговельні компанії можуть розпочати виготовлення простих видів обладнання. З іншого боку, для стабільної роботи на ринку необхідні технічна репутація, якість, гарантійне обслуговування та здатність виконувати індивідуальні замовлення. Отже, загроза нових конкурентів існує, але її вплив є помірним.

П’ятою силою є загроза товарів-замінників. Для продукції ТОВ «Лідекс» замінниками можуть бути вживана імпортна техніка, ремонт або модернізація наявного обладнання, оренда техніки, універсальні дешевші аналоги, а також обладнання, виготовлене невеликими локальними виробниками. У періоди зниження платоспроможності аграріїв загроза замінників зростає, оскільки споживачі можуть обирати дешевші рішення або відкладати інвестиції у нову техніку. Водночас якісне обладнання з сервісним супроводом має переваги над дешевими аналогами за надійністю, довговічністю та відповідністю конкретним умовам експлуатації.

Результати проведеного аналізу середовища прямої дії ТОВ «Лідекс»

наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз середовища прямої дії ТОВ «Лідекс» за моделлю п’яти сил Портера

Сила конкуренції	Прояв для ТОВ «Лідекс»	Рівень впливу	Наслідки для підприємства	Можлива реакція підприємства
Конкуренція між наявними учасниками ринку	Наявність українських виробників, імпортерів техніки, дилерів іноземних брендів, постачальників навісного обладнання	Високий	Тиск на ціни, вимоги до якості, сервісу та швидкості виконання замовлень	Розширення асортименту, індивідуалізація виробів, посилення сервісу
Вплив покупців	Аграрії, фермери, будівельні та комунальні підприємства мають можливість вибору між різними постачальниками	Середній / високий	Необхідність гнучкої цінової політики, гарантії, сервісу та консультацій	Формування довгострокових відносин із клієнтами, післяпродажний супровід
Вплив постачальників	Залежність від імпортних комплектуючих, вузлів, запчастин, логістики та валютного курсу	Високий	Ризик зростання собівартості, затримок виробництва, нестачі комплектуючих	Диверсифікація постачальників, страхові запаси, локалізація окремих компонентів
Загроза нових конкурентів	На ринок можуть виходити малі виробники, ремонтні майстерні, торговельні компанії	Середній	Посилення конкуренції у простих сегментах продукції	Розвиток якості, бренду, інженерних рішень, сервісної підтримки
Загроза товарів-замінників	Вживана техніка, оренда, ремонт наявного обладнання, дешеві аналоги	Середній	Частина клієнтів може обирати дешевші або тимчасові рішення	Підкреслення переваг надійності, адаптації, гарантії та сервісу

Проведений аналіз свідчить, що найбільший вплив на ТОВ «Лідекс» мають конкуренція в галузі, постачальники та покупці. Це означає, що підприємство повинно постійно працювати над підвищенням цінності своєї пропозиції: забезпечувати якість продукції, розширювати сервіс, скорочувати строки виготовлення та постачання, підтримувати склад запасних частин і вести активну роботу з клієнтами.

Середовище непрямої дії доцільно проаналізувати за допомогою PEST-аналізу, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Для ТОВ «Лідекс» політичні чинники пов’язані насамперед із воєнним станом, митним регулюванням, державною підтримкою аграрного сектору, євроінтеграційними процесами та правилами міжнародної торгівлі. Воєнні ризики негативно впливають на логістику, страхування вантажів, інвестиційну активність і стабільність попиту. Водночас євроінтеграція створює можливості для розширення співпраці з європейськими постачальниками та виходу на зовнішні ринки.

Економічні чинники мають найбільш відчутний вплив на підприємство. До них належать валютні коливання, інфляція, зростання вартості енергоносіїв, логістичних послуг, металу, комплектуючих та кредитних ресурсів. Оскільки ТОВ «Лідекс» імпортує комплектуючі та одночасно експортує готові вироби, валютний курс впливає як на собівартість, так і на експортну виручку. Платоспроможність аграрного сектору визначає попит на техніку та обладнання. У разі зниження прибутковості аграріїв попит може зміщуватися в бік ремонту, оренди або купівлі вживаної техніки.

Соціальні чинники пов’язані зі змінами на ринку праці та структурою попиту. Дефіцит кваліфікованих робітників, механіків, інженерів і сервісних фахівців ускладнює розвиток виробництва. Водночас нестача робочої сили в аграрному секторі підвищує потребу у механізації, автоматизації та використанні більш продуктивної техніки. Це створює для ТОВ «Лідекс» можливості щодо продажу обладнання, яке дозволяє аграріям виконувати більше операцій із меншими трудовими витратами.

Технологічні чинники мають переважно позитивний характер, оскільки розвиток цифрових технологій, точного землеробства, автоматизації, нових матеріалів і сучасних інженерних рішень створює можливості для оновлення асортименту. Водночас технологічний розвиток конкурентів посилює вимоги до ТОВ «Лідекс», адже підприємство повинно підтримувати належний рівень якості, впроваджувати сучасні рішення у виробництві та забезпечувати технічну сумісність обладнання з сучасною аграрною і спеціальною технікою.

Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Лідекс» наведено в таблиці 2.7.

Бачимо, що зовнішнє середовище ТОВ «Лідекс» має помірно негативний загальний вплив, оскільки сумарна зважена оцінка становить -0,67. Найбільшими загрозами є воєнний стан, валютні коливання, зростання витрат на логістику й комплектуючі, дефіцит кадрів і технологічний тиск з боку конкурентів. Ці чинники можуть збільшувати собівартість продукції, ускладнювати імпортні поставки, зменшувати прибутковість і підвищувати ризики виконання зовнішньоекономічних контрактів. Разом з тим зовнішнє середовище створює і можливості. До них належать євроінтеграція, зростання потреби аграріїв у механізації, розвиток

цифрових технологій, можливість розширення експорту та підвищення попиту на техніку, яка дозволяє економити трудові й матеріальні ресурси.

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Лідекс»

Чинники	Ваговий коефіцієнт фактора	Напрям впливу фактора (+/-)	Оцінка ймовірності змін (1-5)	Зважена середня оцінка
Воєнний стан, безпекові ризики, порушення логістики	0,12	-	5	-0,60
Євроінтеграція та спрощення співпраці з ринками ЄС	0,08	+	4	0,32
Державна підтримка аграрного сектору та виробників техніки	0,06	+	3	0,18
Зміни митного, податкового та технічного регулювання	0,06	-	3	-0,18
Валютні коливання	0,1	-	4	-0,40
Платоспроможний попит аграрних і будівельних підприємств	0,1	+	4	0,4
Зростання вартості логістики, металу, енергії та комплектуючих	0,09	-	4	-0,36
Обмежений доступ до кредитування та інвестицій	0,07	-	3	-0,21
Потреба аграріїв у механізації через дефіцит робочої сили	0,07	+	4	0,28
Дефіцит кваліфікованих кадрів у виробництві та сервісі	0,06	-	4	-0,24
Розвиток цифровізації, точного землеробства та автоматизації	0,1	+	5	0,5
Технологічний розвиток конкурентів та імпортних брендів	0,09	-	4	-0,36
Разом	1	-	-	-0,67

Для ТОВ «Лідекс» це означає, що стратегія розвитку повинна бути спрямована на диверсифікацію постачальників, посилення експортного напряму, розвиток сервісу, впровадження сучасних технічних рішень і підвищення стійкості до валютних та логістичних ризиків. Отже, зовнішнє середовище підприємства є складним і нестабільним, але за умови активної адаптації воно може забезпечити ТОВ «Лідекс» додаткові можливості для розвитку на внутрішньому та зовнішньому ринках.

2.3 Дослідження зовнішньоекономічної діяльності та оцінка її ефективності на ТОВ «Лідекс»

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Лідекс» є одним із важливих напрямів його господарської діяльності, оскільки підприємство одночасно імпортує комплектуючі, вузли, запасні частини та окремі види техніки, а також експортує готові вироби власного виробництва. Така модель є характерною для сучасного виробничого підприємства, яке не може повністю ізолюватися від міжнародних ринків через потребу в якісних комплектуючих, технологічних рішеннях і доступі до

ширшого кола споживачів. Для ТОВ «Лідекс» ЗЕД має не допоміжний, а стратегічний характер, оскільки від стабільності імпортних поставок залежить безперервність виробництва, а розвиток експорту дозволяє розширювати ринки збуту, підвищувати валютні надходження та зміцнювати конкурентні позиції підприємства.

Організаційно зовнішньоекономічна діяльність на ТОВ «Лідекс» зосереджена у межах окремого ЗЕД-напряму, який очолює заступник директора з ЗЕД. Йому підпорядковуються відділ зовнішньоекономічної діяльності та відділ митного оформлення. Такий підхід є доцільним, оскільки зовнішньоекономічні операції підприємства включають як комерційні переговори з іноземними контрагентами, так і значний обсяг документального, логістичного, валютного та митного супроводу. Заступник з ЗЕД координує роботу працівників відділів, погоджує умови зовнішньоекономічних контрактів, бере участь у виборі постачальників, контролює виконання імпортних та експортних операцій, а також взаємодіє з директором, фінансовим директором, комерційним директором і заступником директора з постачання [26].

До складу відділу ЗЕД входять менеджери із зовнішньоекономічної діяльності, які відповідають за пошук іноземних постачальників і покупців, ведення переговорів, підготовку комерційних пропозицій, узгодження специфікацій, контроль строків поставки та супровід виконання контрактів. Їхня робота тісно пов’язана з виробничими і технічними підрозділами, оскільки при імпорті комплектуючих необхідно враховувати технічні параметри деталей, сумісність із виробами підприємства, гарантійні умови та можливість подальшого сервісного обслуговування. У частині експорту менеджери ЗЕД взаємодіють із комерційним відділом, відділом маркетингу та виробничими дільницями, щоб забезпечити відповідність готових виробів вимогам іноземного замовника, погодити строки виготовлення, пакування, транспортування й оплату [26].

Відділ митного оформлення виконує функції документального супроводу імпортних і експортних операцій. Працівники цього відділу готують інвойси, пакувальні листи, сертифікати походження, транспортні документи, перевіряють коди УКТ ЗЕД, взаємодіють із митними брокерами, логістичними компаніями та контролюють правильність заповнення митних декларацій. Окреме значення має

контроль відповідності документів умовам контракту та вимогам митного законодавства. Помилки у митних документах можуть спричинити затримки вантажу, додаткові витрати або штрафні санкції, тому функція митного оформлення є вкрай важливою для ефективності ЗЕД підприємства.

Процеси, пов’язані із зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Лідекс», можна поділити на два основні напрями: імпортні та експортні. Імпортний процес починається з визначення потреби у комплектуючих або техніці. Таку потребу формує виробничий відділ. Після цього відділ ЗЕД здійснює пошук постачальника, запитує комерційні пропозиції, порівнює ціни, строки поставки, умови оплати та гарантії. Після вибору постачальника погоджуються умови контракту, специфікація, порядок оплати, умови Incoterms, строки відвантаження та пакет документів. Далі фінансовий відділ забезпечує валютний платіж, логістичний підрозділ організовує перевезення, а відділ митного оформлення супроводжує розмитнення вантажу. Після надходження комплектуючих на склад вони передаються у виробництво [26].

Експортний процес має іншу логіку. Він починається із запиту іноземного клієнта або роботи підприємства з потенційним покупцем. Комерційний відділ і відділ ЗЕД уточнюють технічні вимоги, після чого інженерно-конструкторський відділ перевіряє можливість виготовлення виробу. Виробництво формує строк виконання замовлення, фінансовий відділ розраховує ціну, а менеджер ЗЕД готує комерційну пропозицію. Після укладання контракту здійснюється виробництво, контроль якості, пакування, підготовка експортних документів, митне оформлення та відвантаження готової продукції іноземному клієнтові [26].

Для ілюстрації одного з процесів ЗЕД скористаємось BPMN-моделлю процесу імпорту комплектуючих для виробництва навісного обладнання (рисунок 2.4).

З наведеної BPMN-моделі видно, що процес імпорту комплектуючих є міжфункціональним і охоплює декілька підрозділів підприємства: виробництво, постачання, ЗЕД, фінансовий відділ, логістику, митне оформлення та склад. Ключовим початковим етапом є формування виробничої потреби. Якщо комплектуючі наявні на складі, процес завершується передачею матеріалів у виробництво без залучення зовнішнього постачальника. Якщо ж необхідних запасів немає, запускається повний цикл імпорту. Найбільш ризиковими етапами є вибір

постачальника, погодження контракту, здійснення валютного платежу, міжнародне перевезення та митне оформлення. Саме на цих етапах можуть виникати затримки, валютні втрати, збільшення логістичних витрат або документальні помилки. Тому для підвищення ефективності ЗЕД ТОВ «Лідекс» доцільно формувати базу перевірених іноземних постачальників, створювати страховий запас критичних комплектуючих, використовувати стандартизовані шаблони контрактів і посилювати контроль строків поставки.

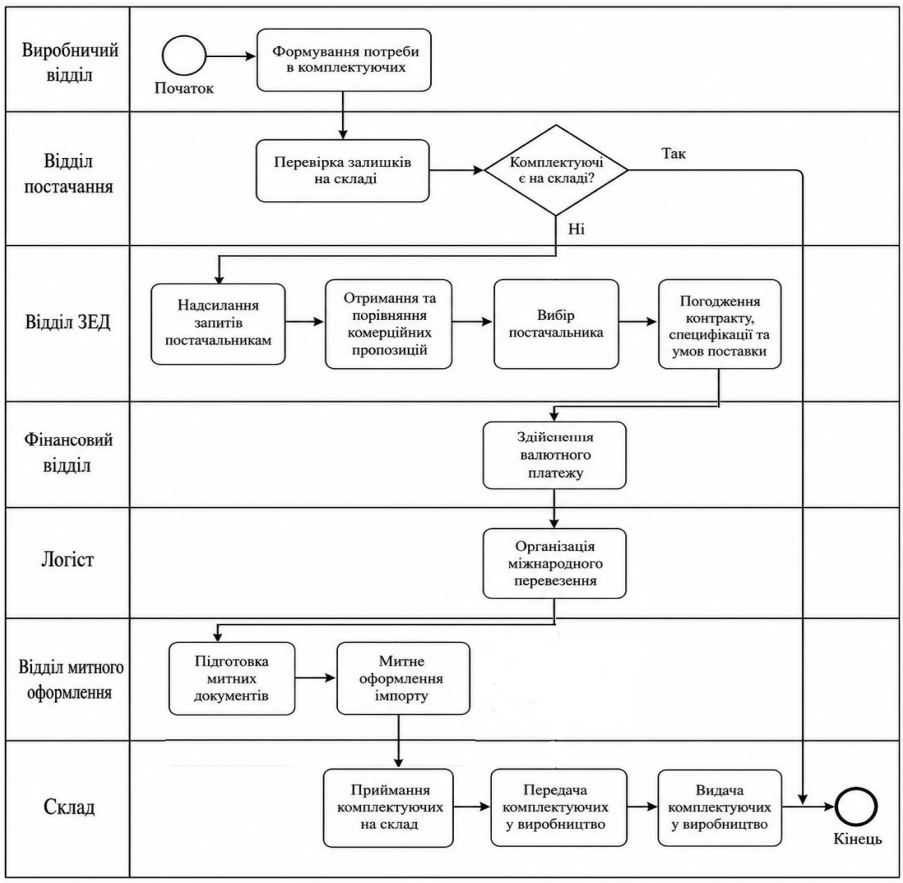


Рисунок 2.4 - BPMN-модель процесу імпорту комплектуючих ТОВ «Лідекс»

Для оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лідекс» використано систему показників, визначену у теоретичній частині роботи: обсяг експорту, обсяг імпорту, зовнішньоторговельний оборот, сальдо зовнішньоторговельних операцій, частка експорту в чистому доході, ефективність експорту, ефективність імпорту, рентабельність ЗЕД та коефіцієнт оборотності коштів у ЗЕД. Для розрахунків використано фінансово-аналітичні дані підприємства за 2023-2025 рр. та допоміжні показники, пов’язані із зовнішньоекономічними операціями.

Вихідні дані для розрахунку ефективності ЗЕД наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Вихідні дані для оцінювання ефективності ЗЕД ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр., тис. грн.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід від реалізації	132242,6	191736,2	177691,2
Обсяг експорту готових виробів	16530,3	31444,7	28668,2
Обсяг імпорту комплектуючих і техніки	32160,2	48590,4	51120
Витрати, пов’язані з експортом	13580	24980,5	24845
Вартість аналогічних ресурсів на внутрішньому ринку	35054,6	52501,6	53676
Витрати на ЗЕД	34250	57700	62300
Прибуток від ЗЕД	2570	5655	1931
Дохід від ЗЕД	41500	69000	72500
Середній обсяг коштів, авансованих у ЗЕД	17200	26000	30500

Результати розрахунку основних показників ефективності ЗЕД подано в таблиці 2.9 та на рисунках 2.5 - 2.7.

Таблиця 2.9 - Динаміка показників ефективності ЗЕД ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр.

Показник	Роки			Відх., абс.		Відх., %		Характер зміни
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024	
Обсяг експорту, тис. грн.	16530,3	31444,7	28668	14914,4	-2776,7	90,22	-8,83	Зростання у 2024 р., спад у 2025 р.
Обсяг імпорту, тис. грн.	32160,2	48590,4	51120	16430,2	2529,6	51,09	5,21	Постійне зростання
Зовнішньоторговельний оборот, тис. грн.	48690,5	80035,1	79788	31344,6	-247,1	64,38	-0,31	Різке зростання у 2024 р., стабілізація у 2025 р.
Сальдо ЗЕД, тис. грн.	-15629,9	-17145,7	-22452	-1515,8	-5306,3	9,70	30,95	Погіршення сальдо
Частка експорту в чистому доході, %	12,5	16,4	16,1	3,9	-0,3	31,20	-1,83	Зростання порівняно з 2023 р.
Ефективність експорту	1,22	1,26	1,15	0,04	-0,11	3,28	-8,73	Погіршення у 2025 р.
Ефективність імпорту	1,09	1,08	1,05	-0,01	-0,03	-0,92	-2,78	Поступове зниження
Рентабельність ЗЕД, %	7,5	9,8	3,1	2,30	-6,70	30,67	-68,37	Значне зниження у 2025 р.
Оборотність коштів у ЗЕД	2,41	2,65	2,38	0,24	-0,27	9,96	-10,19	Погіршення у 2025 р.

З таблиці бачимо, що у 2024 р. ТОВ «Лідекс» суттєво активізувало міжнародні операції: обсяг експорту зріс з 16530,3 тис. грн. до 31444,7 тис. грн., тобто майже в 1,9 раза. Причиною цього стало зростання попиту на готове навісне обладнання, розширення кола іноземних клієнтів, активніша робота відділу ЗЕД і підвищення виробничих можливостей підприємства. У 2025 р. експорт скоротився до 28668,2 тис. грн., що пов’язано із логістичними труднощами, затримками поставок і

зниженням попиту на окремі види техніки.

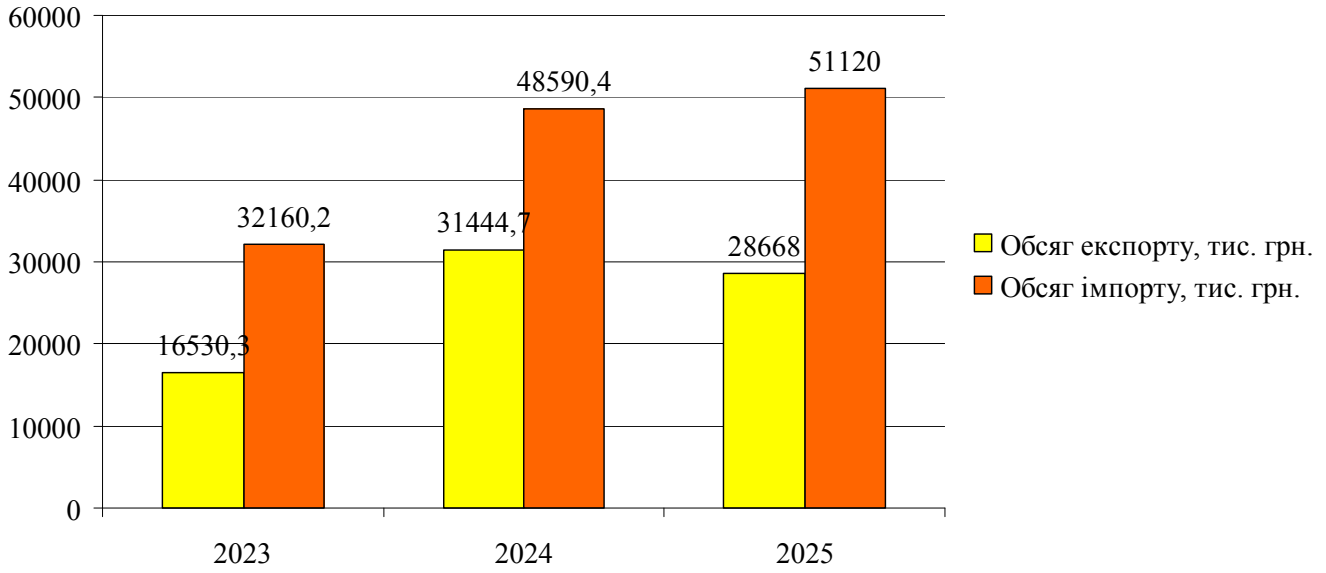


Рисунок 2.5 - Динаміка обсягів експорту та імпорту ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр.

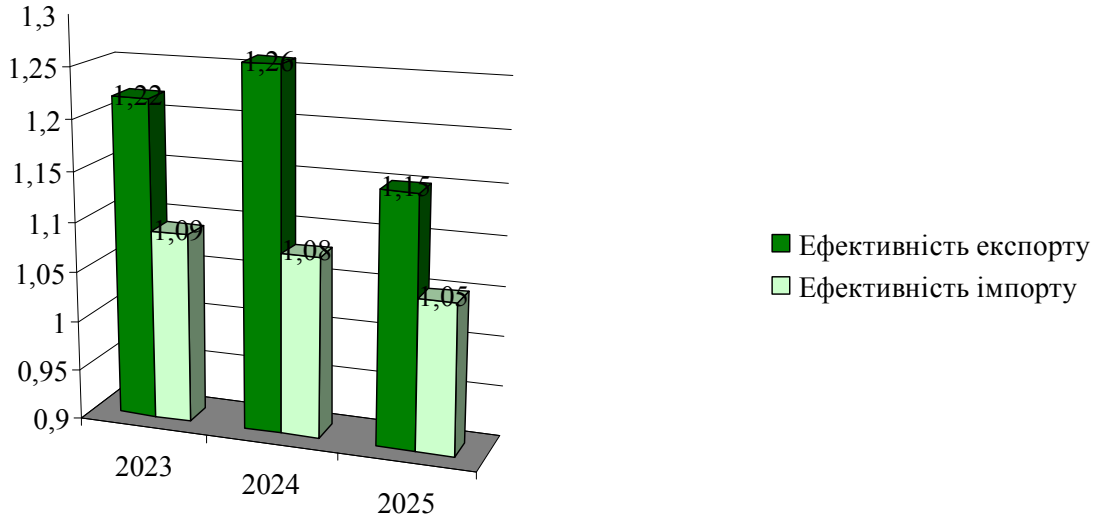


Рисунок 2.6 - Динаміка ефективності експорту та імпорту ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр.

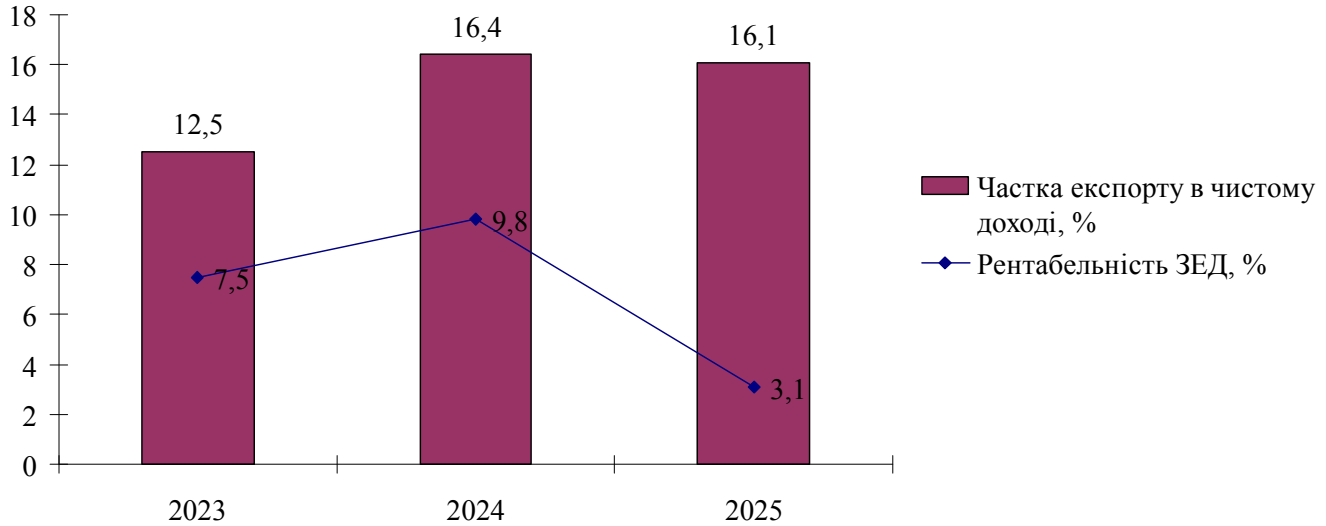


Рисунок 2.7 - Динаміка частки експорту в чистому доході та рентабельності ЗЕД ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр.

Обсяг імпорту протягом усього періоду зростав: з 32160,2 тис. грн. у 2023 р. до 51120,0 тис. грн. у 2025 р. Така динаміка свідчить про збереження високої залежності підприємства від іноземних комплектуючих і техніки. У 2024 р. зростання імпорту було пов’язане з розширенням виробництва та збільшенням кількості замовлень. У 2025 р., попри зниження доходу, імпорт продовжив зростати, що стало наслідком закупівлі запасів комплектуючих, подорожчання імпортних вузлів через валютні коливання, а також необхідності забезпечити виробничі та сервісні потреби підприємства. Це свідчить про ризик надмірного навантаження на оборотні кошти.

Зовнішньоторговельний оборот ТОВ «Лідекс» збільшився з 48690,5 тис. грн. у 2023 р. до 80035,1 тис. грн. у 2024 р., що є позитивною ознакою активізації ЗЕД. У 2025 р. показник майже не змінився і становив 79788,2 тис. грн. Така стабілізація пояснюється тим, що скорочення експорту було компенсоване зростанням імпорту. Проте структура зовнішньоторговельного обороту стала менш сприятливою, оскільки частка імпорту збільшилася, а експортна складова зменшилася.

Сальдо зовнішньоекономічних операцій протягом усього періоду було від’ємним: -15629,9 тис. грн. у 2023 р., -17145,7 тис. грн. у 2024 р. і -22451,8 тис. грн. у 2025 р. Від’ємне сальдо не є однозначно негативним для виробничого підприємства, яке імпортує комплектуючі для подальшого виготовлення продукції. Проте його поглиблення у 2025 р. свідчить про те, що імпортна складова зростала швидше, ніж експортна. Це підвищує валютні ризики та залежність ТОВ «Лідекс» від зовнішніх постачальників.

Частка експорту в чистому доході підприємства зросла з 12,5% у 2023 р. до 16,4% у 2024 р., а у 2025 р. становила 16,1%. Це свідчить про те, що зовнішні ринки стали важливішими для формування доходів підприємства. Незначне зниження частки у 2025 р. пов’язане зі скороченням експорту, однак порівняно з 2023 р. показник залишається вищим. Отже, ТОВ «Лідекс» поступово посилює експортну орієнтацію, але ще не досягло рівня, за якого експорт стає основним джерелом доходу.

Показник ефективності експорту у 2023 р. становив 1,22, у 2024 р. зріс до 1,26, а у 2025 р. знизився до 1,15. Значення більше одиниці свідчить про те, що експортні операції були економічно доцільними протягом усього періоду. Водночас зниження

у 2025 р. показує погіршення співвідношення між експортною виручкою та витратами на експорт. Причиною такого явища стало зростання транспортних витрат, витрат на пакування, митне оформлення, страхування, сертифікацію та просування продукції на зовнішніх ринках.

Ефективність імпорту також поступово знижувалася: з 1,09 у 2023 р. до 1,05 у 2025 р. Це означає, що імпорт комплектуючих залишався вигідним порівняно з придбанням аналогічних ресурсів на внутрішньому ринку, однак перевага імпорту поступово скорочувалася. Основними причинами такого зниження стали девальваційні очікування, зростання вартості доставки, митних платежів, страхування вантажів і подорожчання європейських комплектуючих.

Рентабельність ЗЕД у 2024 р. зросла до 9,8%, що свідчить про найбільш ефективний рік з погляду зовнішньоекономічної діяльності. У 2025 р. вона знизилася до 3,1%, що є негативною тенденцією. Основним чинником погіршення стало значне зростання витрат на ЗЕД на тлі скорочення прибутку від зовнішньоекономічних операцій. Це узгоджується із загальною динамікою господарської діяльності підприємства, де у 2025 р. різко зросли операційні витрати та суттєво знизився чистий прибуток.

Коефіцієнт оборотності коштів у ЗЕД становив 2,41 обороти у 2023 р., 2,65 - у 2024 р. та 2,38 - у 2025 р. Зростання у 2024 р. свідчило про швидше повернення коштів, авансованих у зовнішньоекономічні операції. У 2025 р. оборотність знизилася, що стало наслідком збільшення запасів імпортних комплектуючих, довших строків логістики, затримок із розрахунками клієнтів і повільнішого продажу готової продукції.

Загалом бачимо, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Лідекс» є важливим напрямом його розвитку, однак у 2025 р. її ефективність помітно погіршилася. Підприємству доцільно скорочувати витрати на ЗЕД, диверсифікувати постачальників, активізувати експорт і підвищувати оборотність коштів у міжнародних операціях.

РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛІДЕКС»

3.1 Напрями підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ЗЕД ТОВ «Лідекс» є важливою складовою діяльності підприємства, оскільки воно одночасно імпортує комплектуючі, вузли, запасні частини й окремі види техніки, а також експортує готові вироби власного виробництва. Така модель створює для підприємства додаткові можливості, але водночас формує низку ризиків, пов’язаних із валютними коливаннями, зростанням логістичних витрат, залежністю від іноземних постачальників, митними процедурами та нестабільністю зовнішнього середовища. Тому підвищення ефективності ЗЕД ТОВ «Лідекс» має здійснюватися через систему взаємопов’язаних напрямів, які охоплюють імпорт, експорт, логістику, управління витратами, організацію ЗЕД, маркетинг і цифровізацію.

Першим важливим напрямом є оптимізація імпортної діяльності підприємства. У 2023-2025 рр. обсяг імпорту комплектуючих і техніки перевищував обсяг експорту, що сформувало від’ємне сальдо зовнішньоекономічних операцій. Для виробничого підприємства це не є критичним саме по собі, оскільки імпортні комплектуючі використовуються у виробництві готової продукції. Однак надмірна залежність від імпорту підвищує чутливість підприємства до валютного курсу, строків доставки, митних процедур і цінової політики іноземних постачальників. Тому одним із напрямів підвищення ефективності ЗЕД є зниження ризиків імпортної залежності, диверсифікація постачальників, пошук альтернативних джерел комплектуючих і поступове збільшення частки локалізованих елементів у виробництві.

Другим напрямом є розвиток експортної діяльності. Аналіз показав, що частка експорту в чистому доході ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр. зросла, однак поки що експорт не став домінуючим джерелом доходу підприємства. Це означає, що підприємство має потенціал для подальшого розширення зовнішніх ринків збуту. Перспективним є просування навісного обладнання та технічних рішень власного

виробництва на ринки країн ЄС, де існує попит на функціональне, адаптоване й відносно доступне обладнання для сільськогосподарської та спеціальної техніки. Розвиток експорту дозволить підприємству збільшити валютні надходження, частково компенсувати витрати на імпорт комплектуючих і зменшити залежність від внутрішнього попиту.

Третім напрямом є підвищення рентабельності зовнішньоекономічних операцій. У 2025 р. ефективність експорту та рентабельність ЗЕД знизилися, що свідчить про погіршення співвідношення між доходами і витратами. Основними причинами цього були зростання транспортних витрат, витрат на митне оформлення, страхування, сертифікацію, маркетинг, збут і сервісне обслуговування. Тому підприємству необхідно посилити контроль витрат за кожним зовнішньоекономічним контрактом, аналізувати фактичну маржинальність експортних і імпортних операцій, порівнювати планові та фактичні витрати, а також відмовлятися від контрактів із низькою економічною віддачею. Важливо, щоб кожна операція ЗЕД оцінювалася не лише за обсягом виручки, а й за кінцевим фінансовим результатом.

Четвертим напрямом є удосконалення логістики зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лідекс». Умови воєнного стану, зміни транспортних маршрутів, затримки на кордоні та зростання вартості перевезень істотно впливають на собівартість і строки виконання замовлень. Тому перспективним напрямом є оптимізація маршрутів доставки, вибір надійних логістичних партнерів, планування поставок із урахуванням сезонності, формування страхових запасів критичних комплектуючих і використання різних варіантів транспортування залежно від терміновості та вартості вантажу.

П’ятим напрямом є удосконалення організації управління ЗЕД. На підприємстві вже функціонує окремий ЗЕД-напрям, який охоплює відділ зовнішньоекономічної діяльності та відділ митного оформлення. В той же час зростання обсягів міжнародних операцій потребує більш формалізованої системи управління. Доцільним є чітке регламентування процесів імпорту й експорту, розподіл відповідальності між відділами, запровадження внутрішніх стандартів підготовки контрактів, контролю строків поставок, перевірки документів і оцінювання постачальників. Такий підхід дозволить зменшити кількість помилок,

скоротити час виконання операцій та підвищити контрольованість зовнішньоекономічних процесів.

Шостим напрямом є розвиток міжнародного маркетингу. Для розширення експорту ТОВ «Лідекс» недостатньо лише виготовляти якісне обладнання. Підприємство повинно системно працювати над просуванням продукції на зовнішніх ринках, формуванням бренду, підготовкою багатомовних каталогів, участю у галузевих виставках, використанням цифрових каналів продажу та пошуком дилерів або партнерів за кордоном. Особливо важливо адаптувати комерційні пропозиції до потреб іноземних покупців, підкреслюючи переваги продукції: індивідуальне виготовлення, сумісність із різними видами техніки, сервісну підтримку, прийнятну ціну та можливість технічної адаптації під конкретні завдання.

Сьомим напрямом є підвищення якості продукції та технічної відповідності вимогам зовнішніх ринків. Для успішного експорту готових виробів ТОВ «Лідекс» повинно забезпечувати стабільну якість, відповідність технічним стандартам, наявність необхідної документації, інструкцій, сертифікатів і гарантійних умов. Якість є важливим чинником довіри іноземного споживача, особливо якщо підприємство працює з технічно складною продукцією. Тому підвищення ефективності ЗЕД неможливе без удосконалення контролю якості, тестування виробів перед відвантаженням, стандартизації технічної документації та підвищення відповідальності виробничих підрозділів за якість готової продукції.

Восьмим напрямом є цифровізація зовнішньоекономічних процесів. Значна кількість операцій у сфері ЗЕД пов’язана з документами, строками, валютними платежами, митним оформленням, логістикою та контролем виконання контрактів. Використання цифрових інструментів дозволить підприємству зменшити кількість ручних операцій, прискорити обмін інформацією між відділами, забезпечити прозорий облік зовнішньоекономічних контрактів і контролювати залишки імпортних комплектуючих на складі. У перспективі цифровізація може охоплювати CRM-систему для роботи з клієнтами, електронний реєстр постачальників, систему контролю контрактів, аналітику витрат за кожною ЗЕД-операцією та інтеграцію складського обліку з виробничим плануванням.

Дев’ятим напрямом є управління ризиками ЗЕД. Для ТОВ «Лідекс» найбільш

суттєвими є валютні, логістичні, митні, комерційні, постачальницькі та політичні ризики. Їх вплив проявляється у зростанні собівартості, затримках поставок, погіршенні рентабельності, ускладненні розрахунків та нестабільності виконання контрактів. Тому підприємству необхідно формувати систему превентивного управління ризиками: оцінювати надійність контрагентів, передбачати альтернативні маршрути постачання, використовувати страхування вантажів, включати захисні умови до контрактів і аналізувати валютні ризики ще на етапі укладання угод.

В таблиці 3.1 наведено перелік основних напрямів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лідекс».

Таблиця 3.1 - Напрями підвищення ефективності ЗЕД ТОВ «Лідекс»

Напрям	Зміст напряму	Очікуваний вплив на ефективність ЗЕД
Оптимізація імпортної діяльності	Диверсифікація постачальників, зниження залежності від окремих джерел імпорту, часткова локалізація комплектуючих	Зменшення ризиків постачання та валютної залежності
Розвиток експортної діяльності	Розширення зовнішніх ринків збуту, просування готового навісного обладнання за кордон	Зростання валютної виручки та частки експорту в доході
Підвищення рентабельності ЗЕД	Контроль витрат і маржинальності за кожним зовнішньоекономічним контрактом	Збільшення прибутковості експортно-імпортних операцій
Удосконалення логістики	Оптимізація маршрутів, вибір надійних перевізників, планування строків поставок	Скорочення логістичних витрат і затримок
Удосконалення управління ЗЕД	Регламентація процесів, розподіл відповідальності, контроль строків і документів	Підвищення організованості та керованості ЗЕД
Розвиток міжнародного маркетингу	Просування продукції за кордоном, пошук дилерів, участь у виставках, цифрові канали продажу	Розширення клієнтської бази та зміцнення бренду
Підвищення якості продукції	Контроль якості, тестування виробів, стандартизація документації та гарантійних умов	Підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках
Цифровізація ЗЕД-процесів	Електронний облік контрактів, постачальників, залишків, витрат і строків поставки	Прискорення процесів і зменшення помилок
Управління ризиками ЗЕД	Оцінка контрагентів, страхування, альтернативні маршрути, валютне планування	Зниження втрат і підвищення стабільності міжнародних операцій

Додамо, що при підвищенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лідекс» основними орієнтирами повинні стати не лише збільшення обсягів експорту або імпорту, а й підвищення прибутковості операцій, скорочення витрат, зниження ризиків, посилення управлінського контролю та зміцнення позицій підприємства на зовнішніх ринках.

3.2 Вибір та обґрунтування заходів з підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лідекс»

За результатами аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр. було встановлено, що підприємство має значний потенціал розвитку ЗЕД, однак стикається з низкою проблем: від'ємним сальдо зовнішньоекономічних операцій, зростанням імпорту, зниженням рентабельності ЗЕД у 2025 р., погіршенням ефективності експорту та поступовим зменшенням вигідності імпортних операцій. Крім того, у 2025 р. підприємство мало суттєве зростання операційних витрат, що негативно вплинуло на фінансовий результат і рентабельність продажів. Тому обирати заходи доцільно не за принципом формального розширення ЗЕД, а за їх здатністю одночасно впливати на прибутковість, витрати, стабільність поставок і збільшення експортної виручки.

Із переліку напрямів, визначених у попередньому підрозділі, найбільш перспективними для ТОВ «Лідекс» є: розвиток експортної діяльності, оптимізація імпортної діяльності та цифровізація ЗЕД-процесів (таблиця 3.2). Саме ці напрями доцільно трансформувати в конкретні заходи, оскільки вони безпосередньо пов'язані з виявленими проблемами підприємства. Розвиток експорту дасть можливість збільшити валютну виручку та покращити зовнішньоторговельне сальдо. Оптимізація імпорту дозволить зменшити залежність від окремих постачальників, скоротити витрати на закупівлю комплектуючих і знизити ризик затримок. Цифровізація ЗЕД-процесів сприятиме підвищенню керованості міжнародних операцій, скороченню помилок у документах, кращому контролю строків, запасів, витрат і контрактів.

Таблиця 3.2 - Заходи з підвищення ефективності ЗЕД ТОВ «Лідекс»

Напрям	Проблема, яку вирішує	Конкретний захід	Очікуваний управлінський ефект
Розвиток експортної діяльності	Недостатня частка експорту в доході та погіршення сальдо ЗЕД	Вихід на ринки Польщі та Румунії через дилерсько-партнерську модель	Зростання експорту готових виробів і валютної виручки
Оптимізація імпортної діяльності	Зростання імпорту, залежність від окремих постачальників, подорожчання комплектуючих	Диверсифікація постачальників і створення страхового запасу критичних комплектуючих	Зниження закупівельних і логістичних витрат, скорочення простоїв
Цифровізація ЗЕД-процесів	Недостатній контроль строків, витрат, документів і контрактів	Впровадження CRM/ERP-модуля для управління ЗЕД, складом і контрактами	Підвищення прозорості ЗЕД, скорочення помилок і прискорення обробки операцій

Першим заходом пропонується вихід ТОВ «Лідекс» на ринки Польщі та Румунії через дилерсько-партнерську модель. Доцільність цього заходу зумовлена тим, що у 2023-2025 рр. експортна діяльність підприємства була орієнтована переважно на ринки країн, які є географічно близькими до України або мають нижчі регуляторні бар'єри порівняно з ринком ЄС. Зокрема, експорт готового навісного обладнання та технічних рішень ТОВ «Лідекс» у цей період здійснювався до Молдови, Грузії, Казахстану, Узбекистану, Азербайджану та Вірменії. Такі ринки були привабливими для підприємства завдяки простішим вимогам до сертифікації, нижчим витратам на адаптацію технічної документації, наявності попиту на доступне та ремонтопридатне обладнання, а також можливості працювати через прямі контракти без складної дилерської інфраструктури.

Водночас експорт продукції ТОВ «Лідекс» до країн ЄС у 2023-2025 рр. фактично не набув системного характеру. Основними причинами цього були вищі вимоги європейського ринку до сертифікації, технічної документації, гарантійного супроводу, маркування, безпеки виробів і післяпродажного сервісу. Крім того, для роботи в ЄС підприємству необхідно мати локальних партнерів або дилерів, які можуть забезпечувати комунікацію з клієнтами, сервісну підтримку, консультації та просування продукції. Відсутність сформованої дилерської мережі, недостатній рівень міжнародного маркетингу та обмежена впізнаваність бренду на європейському ринку стримували вихід підприємства до країн ЄС.

Саме тому першочерговими ринками для виходу до ЄС доцільно обрати Польщу та Румунію. Вибір цих країн пояснюється їхнім розвиненим аграрним сектором, значною кількістю фермерських господарств, географічною близькістю до України та логістичною доступністю. Крім того, Польща та Румунія є членами ЄС, тому успішна робота на цих ринках дозволить створити для ТОВ «Лідекс» репутаційну основу для подальшого просування продукції в інші країни Європи. Для підприємства, яке виробляє навісне обладнання для сільськогосподарської та спеціальної техніки, ці ринки є перспективними через попит на відносно доступні технічні рішення, ремонтопридатне обладнання та можливість індивідуальної адаптації виробів під потреби клієнта.

Суть заходу полягає не у відкритті повноцінних філій за кордоном, що

потребувало б значних інвестицій, а у створенні партнерської мережі з місцевими дилерами або сервісно-торговельними компаніями. ТОВ «Лідекс» має підготувати англомовний і польсько-/румунськомовний каталог продукції, сформувати експортний прайс-лист, адаптувати технічну документацію, підготувати комерційні пропозиції, провести пошук потенційних дилерів і запустити цільову цифрову рекламу. Також доцільною є участь у профільних аграрних або технічних виставках у Польщі чи Румунії для презентації продукції та встановлення контактів із партнерами.

Витрати на реалізацію першого заходу подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Прогнозовані витрати на вихід ТОВ «Лідекс» на ринки Польщі та Румунії

Стаття витрат	Сума, тис. грн.	Зміст витрат
Переклад і адаптація каталогів, інструкцій, комерційних матеріалів	180	Підготовка матеріалів польською, румунською та англійською мовами
Оновлення сайту та створення експортного розділу	220	Додавання сторінок для іноземних клієнтів, форм запиту, SEO-налаштування
Цифрова реклама та просування	350	Google Ads, соціальні мережі, галузеві платформи
Участь у профільній виставці / бізнес-місії	520	Реєстраційний внесок, стенд, поїздка, презентаційні матеріали
Пошук і юридичне оформлення дилерських угод	130	Перевірка партнерів, підготовка договорів
Зразки продукції та демонстраційні матеріали	400	Виготовлення або адаптація демонстраційних виробів
Разом	1800	-

Очікуваною вигодою від заходу є збільшення експорту готових виробів. За умови укладання 2-3 дилерських угод і продажу додаткових партій навісного обладнання підприємство може отримати приріст експортної виручки на рівні 15-20% порівняно з 2025 р. Оскільки у 2025 р. обсяг експорту становив 28668,2 тис. грн., реалістичний додатковий експортний дохід може скласти близько 4300-5700 тис. грн. Для подальших розрахунків приймемо середній прогноз - 5000 тис. грн. додаткового експортного доходу. За очікуваної маржинальності експортних поставок 14% додатковий прибуток становитиме 700 тис. грн. на рік.

Другим заходом є диверсифікація іноземних постачальників і створення страхового запасу критичних комплектуючих. Необхідність цього заходу зумовлена тим, що обсяг імпорту комплектуючих і техніки у ТОВ «Лідекс» постійно зростав, а

ефективність імпорту знижувалася. Це свідчить про збільшення витрат на імпортні закупівлі та зростання чутливості підприємства до цін, валютного курсу, логістики та строків поставки. Якщо підприємство залежить від обмеженого кола постачальників, воно має менше можливостей для цінових переговорів і більше ризикує у разі затримок або перебоїв.

Суть заходу полягає у формуванні бази альтернативних постачальників із Польщі, Чехії, Словаччини, Німеччини та Туреччини за ключовими групами комплектуючих: гідравлічні вузли, кріпильні системи, підшипникові елементи, металеві заготовки, змінні робочі органи, електричні компоненти та запасні частини. Паралельно підприємство має визначити перелік критичних комплектуючих, відсутність яких призводить до зупинки виробництва або затримки виконання замовлень, і сформувати страховий запас на 1-1,5 місяця виробничої потреби. Це дозволить зменшити ризик простоїв, пришвидшити виконання замовлень і частково знизити логістичні витрати завдяки плануванню більших партій закупівель.

Витрати на реалізацію другого заходу наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Прогнозовані витрати на диверсифікацію постачальників і створення страхового запасу

Стаття витрат	Сума, тис. грн.	Зміст витрат
Пошук, перевірка та аудит нових постачальників	120	Комерційна перевірка, комунікація, тестові замовлення
Юридичний супровід і підготовка контрактів	80	Договори, умови поставки, відповідальність сторін
Тестові закупівлі комплектуючих	500	Закупівля пробних партій для перевірки якості
Формування страхового запасу критичних комплектуючих	1200	Закупівля запасу на 1-1,5 місяця виробництва
Додаткове складське маркування та облік	100	Організація складського контролю критичних запасів
Разом	2000	-

Очікуваний ефект від цього заходу полягатиме у зниженні вартості імпортних закупівель і скороченні втрат від затримок. Якщо завдяки диверсифікації постачальників ТОВ «Лідекс» зможе знизити середню закупівельну вартість або супутні логістичні витрати хоча б на 3%, то за обсягу імпорту 2025 р. у 51120,0 тис. грн. економія становитиме 1533,6 тис. грн. Крім того, страховий запас дозволить зменшити ризик виробничих простоїв і втрат від несвоєчасного виконання

замовлень. Для консервативної оцінки додатковий ефект від скорочення простоїв можна прийняти на рівні 300 тис. грн. на рік. Отже, загальний очікуваний щорічний ефект другого заходу становитиме 1833,6 тис. грн.

Третім заходом є впровадження CRM/ERP-модуля для управління зовнішньоекономічними операціями, складом і контрактами. Цей захід обрано тому, що ефективність ЗЕД залежить не лише від ринку, а й від якості внутрішнього управління процесами. На підприємстві ЗЕД охоплює багато етапів: пошук постачальників, погодження контрактів, валютні платежі, логістику, митне оформлення, складський облік, експортні поставки й контроль виконання замовлень. Якщо ці процеси ведуться переважно вручну або в розрізнених таблицях, зростає ризик помилок, дублювання інформації, несвоєчасного контролю строків і неправильного планування запасів.

Суть заходу полягає у впровадженні єдиної цифрової системи або модуля, який дозволить вести реєстр ЗЕД-контрактів, контролювати строки поставки, відстежувати статуси імпортних і експортних операцій, вести облік постачальників, фіксувати витрати за кожним контрактом, контролювати залишки імпортних комплектуючих на складі та формувати управлінську аналітику. Для ТОВ «Лідекс» це особливо важливо, оскільки підприємство поєднує виробництво, імпорт, експорт і сервіс, а тому потребує прозорого обміну інформацією між відділом ЗЕД, складом, виробництвом, логістикою та фінансами.

Витрати на впровадження цифрового модуля наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Прогнозовані витрати на впровадження CRM/ERP-модуля управління ЗЕД

Стаття витрат	Сума, тис. грн.	Зміст витрат
Придбання або налаштування програмного рішення	450	CRM/ERP-модуль для контрактів, складу, поставок
Інтеграція з обліком і складською системою	280	Налаштування обміну даними між підрозділами
Налаштування аналітики ЗЕД і шаблонів документів	150	Звіти за контрактами, витратами, строками поставок
Навчання персоналу	120	Навчання працівників ЗЕД, складу, фінансів і логістики
Технічна підтримка в перший рік	100	Супровід, оновлення, виправлення помилок
Разом	1100	-

Очікувані вигоди від цифровізації ЗЕД-процесів полягають у скороченні адміністративних витрат, зниженні помилок у документах, кращому контролі строків поставки та підвищенні оборотності запасів. Впровадження схожих рішень на аналогічних підприємствах показали, що такі дії дозволять зменшити витрати на адміністрування, документальний супровід, простої та помилки приблизно на 2% від витрат на ЗЕД. У 2025 р. витрати ТОВ «Лідекс» на ЗЕД становили 62300 тис. грн., отже очікуваний ефект буде рівним 1246 тис. грн. на рік. Крім того, цифровізація полегшить контроль маржинальності контрактів і створить інформаційну основу для подальшого управління ефективністю ЗЕД.

Загальна оцінка витрат і очікуваних вигід від запропонованих заходів подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Загальна оцінка витрат і очікуваних вигід від запропонованих заходів з підвищення ефективності ЗЕД ТОВ «Лідекс»

Захід	Прогнозовані витрати, тис. грн.	Очікувана щорічна вигода, тис. грн.	Основний ефект для ТОВ «Лідекс»
Вихід на ринки Польщі та Румунії через дилерську модель	1800	700	Зростання експорту та валютної виручки
Диверсифікація постачальників і створення страхового запасу комплектуючих	2000	1833,6	Зниження імпортних витрат і ризику простоїв
Впровадження CRM/ERP-модуля управління ЗЕД	1100	1246	Скорочення помилок, витрат і строків обробки операцій
Разом	4900	3779,6	Комплексне підвищення ефективності ЗЕД

У підсумку зазначимо, що запропоновані заходи охоплюють ключові проблемні зони зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лідекс»: недостатнє використання експортного потенціалу, високу залежність від імпортних комплектуючих і потребу в кращому управлінні ЗЕД-процесами. Їх перевага полягає у комплексності: перший захід спрямований на зростання доходів, другий - на скорочення витрат і ризиків, третій - на підвищення керованості та прозорості операцій. Очікувані вигоди від реалізації заходів становлять 3779,6 тис. грн. на рік, що створює основу для подальшої оцінки їх економічної ефективності.

3.3 Оцінка ефективності пропонованих рішень

Оцінка ефективності запропонованих рішень є необхідною для визначення доцільності їх практичного впровадження на ТОВ «Лідекс».

Для оцінювання економічної ефективності запропонованих в попередньому розділі заходів доцільно порівняти витрати на реалізацію заходів із очікуваними щорічними вигодами (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів для ТОВ «Лідекс»

Захід	Одноразові витрати, тис. грн.	Очікувана щорічна вигода, тис. грн.	Чистий ефект за перший рік, тис. грн.	Строк окупності, років
Вихід на ринки Польщі та Румунії через дилерську модель	1800	700	-1100	2,57
Диверсифікація постачальників і створення страхового запасу комплектуючих	2000	1833,6	-166,4	1,09
Впровадження CRM/ERP-модуля управління ЗЕД	1100	1246	146	0,88
Разом	4900	3779,6	-1120,4	1,3

Як видно з таблиці 3.7, загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів становлять 4900 тис. грн., а очікувана щорічна вигода - 3779,6 тис. грн. Сукупний строк окупності комплексу заходів становить близько 1,3 року, що є прийнятним для виробничого підприємства. Найшвидше окупається впровадження CRM/ERP-модуля управління ЗЕД - за 0,88 року, оскільки цей захід потребує найменших інвестицій і водночас дає відчутний ефект за рахунок скорочення адміністративних витрат, зменшення помилок у документах, прискорення обробки контрактів і підвищення контролю за складськими залишками.

Диверсифікація постачальників і створення страхового запасу комплектуючих має строк окупності 1,09 року. Цей захід є особливо важливим для ТОВ «Лідекс», оскільки підприємство залежить від імпортних вузлів і комплектуючих. Його реалізація дозволить скоротити закупівельні й логістичні витрати, знизити ризик простоїв виробництва та забезпечити стабільніше виконання замовлень. Вихід на ринки Польщі та Румунії має довший строк окупності - 2,57 року, однак цей захід має стратегічне значення, оскільки формує передумови для розширення експорту та

підвищення впізнаваності бренду на ринку ЄС.

Окрім прямого економічного ефекту, запропоновані заходи вплинуть на ключові показники ефективності ЗЕД. Прогнозну зміну показників наведено в таблиці 3.8 та на рисунках 3.1-3.3.

Таблиця 3.8 - Прогноз впливу запропонованих заходів на показники ЗЕД ТОВ «Лідекс»

Показник	2025 р.	Прогноз після впровадження заходів	Відхилення
Обсяг експорту, тис. грн.	28668,2	33668,2	+5000
Обсяг імпорту, тис. грн.	51120,0	49586,4	-1533,6
Зовнішньоторговельний оборот, тис. грн.	79788,2	83254,6	+3466,4
Сальдо зовнішньоторговельних операцій, тис. грн.	-22451,8	-15918,2	+6533,6
Частка експорту в чистому доході, %	16,1	18,4	+2,3 в.п.
Ефективність експорту	1,15	1,18	+0,03
Ефективність імпорту	1,05	1,08	+0,03
Рентабельність ЗЕД, %	3,10	9,35	+6,25 п.п.
Коефіцієнт оборотності коштів у ЗЕД	2,38	2,44	+0,06

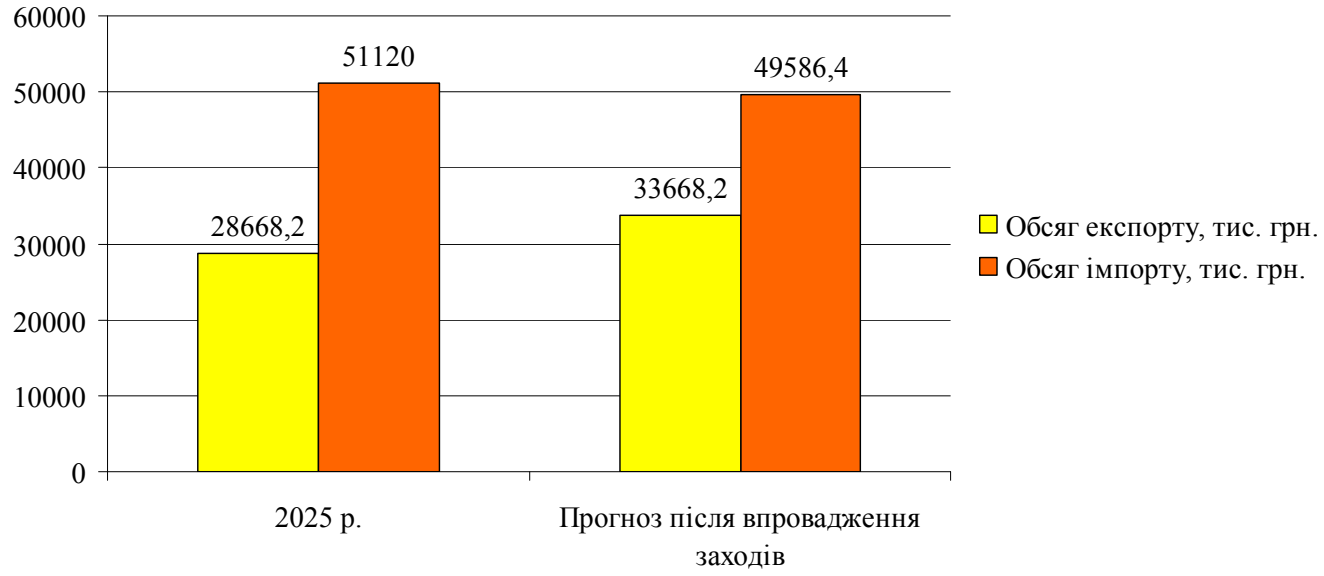


Рисунок 3.1 - Прогноз зміни обсягів експорту та імпорту ТОВ «Лідекс» після впровадження заходів

З таблиці бачимо, що реалізація запропонованих заходів позитивно вплине на всі основні показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лідекс». Насамперед очікується збільшення обсягу експорту з 28668,2 тис. грн. до 33668,2 тис. грн., тобто на 5000 тис. грн. Таке зростання буде забезпечене за рахунок виходу підприємства на ринки Польщі та Румунії через дилерсько-партнерську модель. У

результаті частка експорту в чистому доході підприємства зросте з 16,1% до 18,4%, що свідчитиме про посилення експортної орієнтації ТОВ «Лідекс».

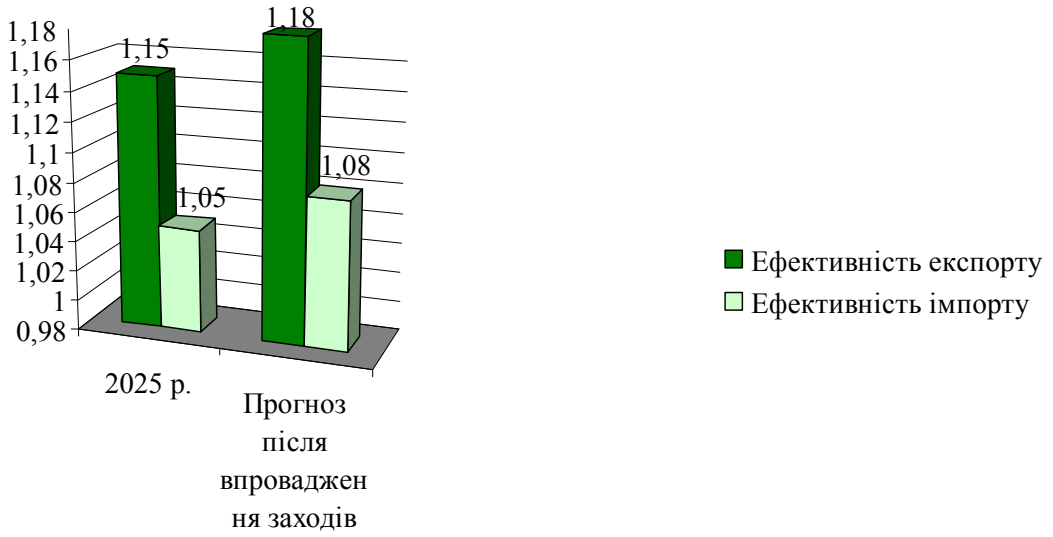


Рисунок 3.2 - Прогноз зміни ефективності експорту та імпорту ТОВ «Лідекс» після впровадження заходів

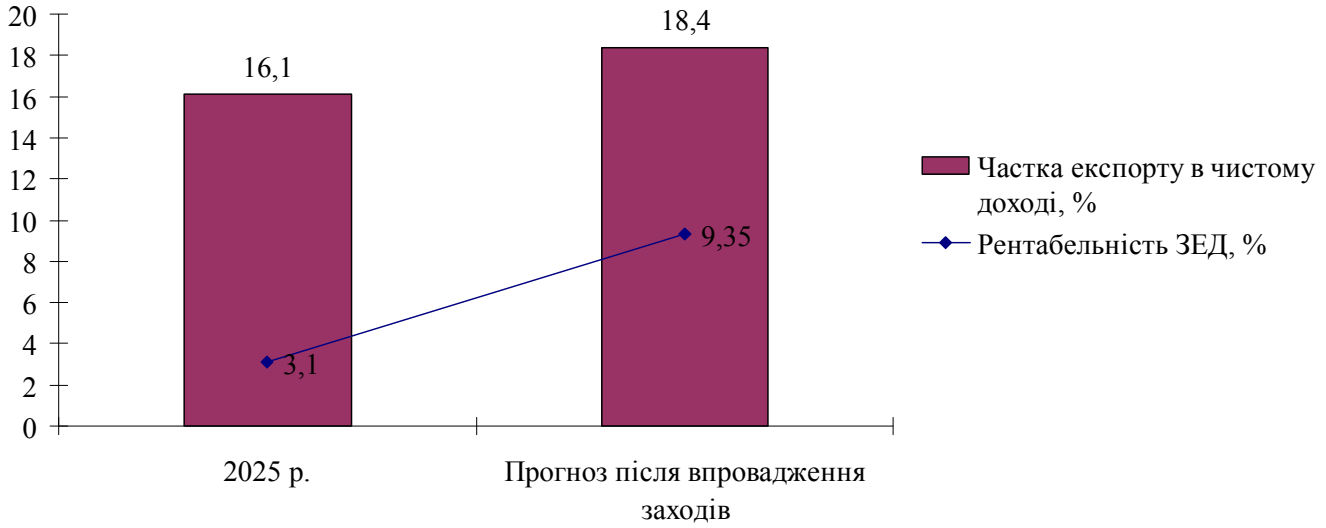


Рисунок 3.3 - Прогноз зміни частки експорту в чистому доході та рентабельності ЗЕД ТОВ «Лідекс» після впровадження заходів

Обсяг імпорту, навпаки, прогнозовано зменшиться з 51120 тис. грн. до 49586,4 тис. грн. Таке скорочення не означає зменшення виробничої активності підприємства, а є результатом оптимізації імпортних закупівель, диверсифікації постачальників і зниження закупівельних та логістичних витрат. Завдяки цьому зовнішньоторговельне сальдо покращиться на 6533,6 тис. грн.: з -22451,8 тис. грн. до -15918,2 тис. грн. Хоча сальдо залишиться від'ємним, його покращення

свідчитиме про зменшення дисбалансу між імпортом комплектуючих та експортом готових виробів.

Позитивною є також зміна показників ефективності експортних та імпортних операцій. Ефективність експорту зросте з 1,15 до 1,18, що означає збільшення доходу, який підприємство отримує з кожної гривні витрат на експорт. Ефективність імпорту підвищиться з 1,05 до 1,08, тобто імпортні закупівлі стануть економічно вигіднішими порівняно з альтернативним придбанням аналогічних ресурсів на внутрішньому ринку.

Найбільш суттєвим результатом є зростання рентабельності ЗЕД з 3,1% до 9,35%. Це свідчить про відновлення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності після її погіршення у 2025 р. Коефіцієнт оборотності коштів у ЗЕД також покращиться - з 2,38 до 2,44 обороту, що означає прискорення повернення коштів, авансованих у міжнародні операції.

Отже, запропоновані заходи дозволять ТОВ «Лідекс» одночасно збільшити експорт, скоротити імпортні витрати, покращити сальдо ЗЕД, підвищити рентабельність і посилити фінансову стійкість зовнішньоекономічної діяльності.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методичні основи дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Визначено сутність ЗЕД, її основні види, методичні підходи до оцінювання ефективності експортно-імпортних операцій, а також внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на результативність міжнародної діяльності підприємства.

У другому розділі досліджено діяльність ТОВ «Лідекс» як виробничо-торговельного підприємства, що спеціалізується на виробництві навісного обладнання, постачанні сільськогосподарської та спеціальної техніки, сервісному обслуговуванні, імпорті комплектуючих і експорті готових виробів. Аналіз внутрішнього середовища показав, що підприємство має чітку лінійно-функціональну організаційну структуру, у якій виокремлено виробничий, сервісний, комерційний, фінансовий, логістичний та ЗЕД-напрями. Кадрова структура відповідає виробничому профілю: найбільшу частку персоналу становлять робітники основного виробництва, а стабільна частка інженерно-технічних працівників підтверджує наявність технічного потенціалу. Водночас фінансовий аналіз засвідчив погіршення результатів у 2025 р.: чистий дохід зменшився на 7,33%, чистий прибуток - на 87,97%, а рентабельність продажів знизилася до 1,2%.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що найбільший вплив на ТОВ «Лідекс» мають конкуренція в галузі, постачальники та покупці. За результатами PEST-аналізу встановлено, що діяльність підприємства ускладнюють воєнні ризики, валютні коливання, зростання логістичних витрат, дефіцит кадрів і технологічний тиск конкурентів.

Дослідження ЗЕД показало, що ТОВ «Лідекс» імпортує комплектуючі, вузли, запасні частини й окремі види техніки, а також експортує готове навісне обладнання. У 2024 р. обсяг експорту зріс порівняно з 2023 р., однак у 2025 р. знизився до 28668,2 тис. грн. Імпорт, навпаки, зростав і досяг 51120,0 тис. грн., що зумовило погіршення сальдо ЗЕД до -22451,8 тис. грн. Рентабельність ЗЕД у 2025 р. знизилася до 3,1%, що засвідчило потребу в підвищенні ефективності міжнародних операцій.

У третьому розділі визначено основні напрями підвищення ефективності ЗЕД ТОВ «Лідекс»: оптимізація імпорту, розвиток експорту, підвищення рентабельності зовнішньоекономічних операцій, удосконалення логістики, розвиток міжнародного маркетингу, цифровізація процесів і управління ризиками. Із цих напрямів було обрано три найбільш перспективні заходи: вихід на ринки Польщі та Румунії через дилерсько-партнерську модель, диверсифікація іноземних постачальників зі створенням страхового запасу критичних комплектуючих, а також впровадження CRM/ERP-модуля для управління ЗЕД-процесами.

Обґрунтовано, що вихід на ринки Польщі та Румунії дозволить підприємству розширити експорт, збільшити валютну виручку та сформувати репутаційну основу для подальшого просування продукції в країнах ЄС. Диверсифікація постачальників дасть змогу зменшити залежність від окремих контрагентів, скоротити закупівельні й логістичні витрати та знизити ризик простоїв виробництва. Впровадження CRM/ERP-модуля забезпечить прозорий облік контрактів, контроль строків поставки, управління складськими залишками, скорочення помилок у документах і підвищення швидкості обробки зовнішньоекономічних операцій.

Загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів становлять 4900 тис. грн., а очікувана щорічна вигода - 3779,6 тис. грн. Сукупний строк окупності дорівнює приблизно 1,3 року, що підтверджує економічну доцільність запропонованих рішень. У результаті їх упровадження очікується, що обсяг експорту зросте до 33668,2 тис. грн., імпортні витрати скоротитися до 49586,4 тис. грн., сальдо ЗЕД покращитися до -15918,2 тис. грн., а рентабельність зовнішньоекономічної діяльності зросте з 3,1% до 9,35%. Отже, запропоновані рішення сприятимуть підвищенню прибутковості, стійкості та конкурентоспроможності ЗЕД ТОВ «Лідекс».

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Богацька Н. М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/44.pdf

2 Бондар В. Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *Ефективна економіка.* 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6503.

3 Бондаренко Н. М. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах глобалізації економіки. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 59. С. 105-117.

4 Гатілов А. Ю. Основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 149-159.

5 Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с.

6 Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. 5-те вид., перероб. та допов. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 410 с.

7 Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник / за ред. І. І. Дахна. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 356 с.

8 Денисенко М. П., Панченко В. А., Шапоренко О. І., Федорак В. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2020. 435 с.

9 Дунська А. Р., Пінчук О. В. Передумови інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 26. С. 69-72.

10 Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23-29.

11 Заячківська О. В. Характеристика наукових поглядів щодо поняття «зовнішньоекономічна діяльність». *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 3(91). С. 72-78.

12 Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60.

13 Зовнішньоекономічна діяльність: облік, контроль та оподаткування: навчальний посібник / Л. В. Кононенко, О. А. Магопець, Г. Б. Назарова, В. В. Шалімов, Н. С. Шалімова; за заг. ред. Н. С. Шалімової. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 547 с.

14 Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон: навчальний посібник / за ред. Ю. Г. Козака. 6-те вид., перероб. та допов. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 290 с.

15 Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Діагностика ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 101-106.

16 Кінзерська Н. В. Класифікація ризиків зовнішньоекономічної діяльності для потреб бухгалтерського обліку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 267-276.

17 Ковтун Е., Дячук М., Русавська Ю. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2(11). С. 41-45.

18 Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 21-26.

19 Котиш О. М., Мілько І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 183 с.

20 Кузьменко О., Костенко А. Аналіз підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Вип. 41(1). С. 159-165.

21 Купріянов В. М. Змістовне визначення ефективності експортно-імпортної діяльності в Україні. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 183-191.

22 Лєгостаєва О. О., Кондратенко Н. Д. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Науковий погляд: економіка*

та управління. 2020. № 2. С. 28-32.

23 Малярець Л. М., Моргун Г. В. Аналіз ефективності експортно-імпортної діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 165-171.

24 Маслак О. О. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. Львів: Новий Світ, 2016. 352 с.

25 Олешко А. А., Терещенко А. В. Зовнішньоекономічна діяльність малих і середніх підприємств в умовах сучасних викликів. *Наукові перспективи*. 2024. № 10(52). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-648-659.

26 Офіційний сайт ТОВ «Лідекс». URL: https://leadex-machinery.com.ua/.

27 Пермінова С. О., Кораб К. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, проблеми та умови покращення. *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2018. № 12. С. 319-327.

28 Погребняк А. Ю., Хоменко Т. Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність». *Сучасні проблеми економіки і підприємництво.* 2016. Вип. 18. С. 48-55.

29 Трегубов О. С., Братчук У. П., Славінський С. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств агросфери України в умовах війни та євроінтеграції. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 11(293). С. 23-33.

30 Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 524 с.

31 Тюріна Н., Карвацька Н., Петяк А. Зовнішньоекономічна діяльність: сутнісні характеристики та система менеджменту. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4(26). С. 156-165.

32 Файчук О. М., Зварун Б. І. Трансформація поняття «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2025. № 4(18). С. 647-654.

33 Хитра О. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на основі моніторингу енергоентропійного балансу (синергетичний аспект). *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2015. Вип. 5. С. 182-187.

34 Хоменко Т. Ю., Погребняк А. Ю. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2017. № 14. С. 89-98.

35 Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 137 с.

36 Чорненька О. Б. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 196-201.

37 Шталь Т. В., Захаренко І. В. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства: конкурентні переваги та державне регулювання. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 21-27.

38 Шум М. А., Якименко О. Є., Біліченко К. О. Щодо трактування поняття «зовнішньоекономічна діяльність». *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 12/2. С. 49-51.

39 Шупрудько Н. Інструменти регулювання зовнішньоторговельної діяльності на регіональному рівні та їх вплив на ефективність ЗЕД мікрорівня. *Економіка та суспільство.* 2022. № 36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-44.

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи:

Дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лідекс»

Обсяг пояснювальної записки __62_ аркушів.

Кількість рисунків _10_

Кількість таблиць _22_

Графічний матеріал (слайди, плакати) __6_ шт.

1 Організаційна структура ТОВ «Лідекс»

2 Динаміка основних результатів господарської діяльності ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр.

3 Динаміка обсягів експорту та імпорту ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр.

4 Динаміка частки експорту в чистому доході та рентабельності ЗЕД ТОВ «Лідекс» у 2023-2025 рр.

5 Напрями підвищення ефективності ЗЕД ТОВ «Лідекс»

6 Прогноз зміни частки експорту в чистому доході та рентабельності ЗЕД ТОВ «Лідекс» після впровадження заходів

Додатки ____ шт.

«_16_» червня 2026 р.