

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ  
ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ  
ПРОДУКЦІЇ**

Завідувачка кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
канд. екон. наук, доц.



Наталія ГЛІБОВА

Здобувач, гр. ЕВз-61



Анастасія КАМІНСЬКА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другій (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

**О.В. Болотна**

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

Камінська Анастасія Сергіївна

1. Тема роботи «Дослідження та удосконалення процесу планування та прогнозування обсягів реалізації експортної продукції»

керівник роботи Глебова Наталія Володимирівна, канд. екон. наук, доцент,

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “29” жовтня 2025 року 2101-5/3999

2. Строк подання студентом роботи 08 грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи планування та прогнозування обсягів реалізації експортної продукції. 2. Аналіз стану та організації процесу планування і прогнозування експорту на підприємстві ТОВ «ВК «Золотий Дракон». 3. Напрями удосконалення процесу планування та прогнозування експортної діяльності ТОВ «ВК «Золотий Дракон».

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	22.10.25
2	2. Аналітико-дослідний розділ	08.11.24
3	3. Проектно-рекомендаційний	20.11.25
4	Оформлення вступу та висновків	21.11.25
5	Оформлення переліку використаних джерел	25.11.25
6	Підготовка презентації і доповіді	28.11.25
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	03.12.25
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	05.12.25

5. Дата видачі завдання 20 жовтня 2025 року

Студент



А. С. Камінська

Керівник роботи



Н. В. Глєбова

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 68 с., 8 рис., 27 табл., 8 додатків, 68 джерел.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** експортна діяльність, планування, прогнозування, обсяги реалізації, цифрові інструменти.

Об'єкт дослідження – процес планування та прогнозування обсягів реалізації експортної продукції в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – методичні підходи та інструментарій оптимізації планування й прогнозування експортних обсягів для ТОВ «ВК «Золотий Дракон».

Мета роботи – узагальнити теоретичні засади та розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу планування і прогнозування обсягів реалізації експортної продукції з використанням сучасних аналітичних та цифрових інструментів.

Метод дослідження – теоретичний аналіз наукових джерел з питань планування, прогнозування та управління збутовою діяльністю підприємства, методи узагальнення, систематизації та логічного аналізу для побудови теоретичної моделі процесу планування (розділ 1); аналіз статистичних даних діяльності підприємства та його експортної активності, графічний метод та метод порівняння для наочного відображення тенденцій та взаємозв'язків між показниками (розділ 2); економічного прогнозування та моделювання ефективності запропонованих заходів (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розкрито економічну сутність процесів планування й прогнозування в експортній діяльності, охарактеризовано сучасні методичні підходи та інструменти прогнозування, проаналізовано діяльність ТОВ «ВК «Золотий Дракон», оцінено діючу систему планування та динаміку обсягів експорту, визначено ключові проблеми управління.

Запропоновано напрями оптимізації процесу планування експортних продажів, можливості інтеграції сучасних цифрових моделей прогнозування та систему контролю ефективності прийнятих управлінських рішень. Проведено економічне обґрунтування результативності запропонованих заходів.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	8
1.1. Економічна сутність та значення планування і прогнозування в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	8
1.2. Методичні підходи до планування обсягів реалізації експортної продукції .....	12
1.3. Сучасні концепції, моделі та інструменти прогнозування обсягів експорту у міжнародній практиці.....	18
Висновки за першим розділом.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКСПОРТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВК «ЗОЛОТИЙ ДРАКОН».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства .....	25
2.2. Аналіз системи планування, прогнозування та динаміки обсягів реалізації експортної продукції.....	34
2.3. Оцінка ефективності системи управління експортною діяльністю та виявлення проблемних зон.....	44
Висновки за другим розділом .....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВК «ЗОЛОТИЙ ДРАКОН».....	53
3.1. Розроблення заходів щодо оптимізації процесу планування експортних продажів .....	53
3.2. Запровадження сучасних інструментів прогнозування та цифрових технологій в управлінні експортною діяльністю підприємства.....	56
3.3. Формування систем контролю, моніторингу результативності планування експортної діяльності та розрахунок економічної ефективності від запропонованих заходів.....	56
Висновки за третім розділом.....	59
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	

## ВСТУП

Глобалізація світової економіки та інтенсифікація міжнародної торгівлі створили об'єктивну необхідність у науковому обґрунтуванні процесів планування та прогнозування обсягів експортної реалізації для українських підприємств. Сучасна динамічність ринкового середовища, волатильність валютних курсів, геополітична нестабільність та структурні зміни в глобальних ланцюгах постачання генерують високий рівень невизначеності, що ускладнює адекватне передбачування експортних потоків. Вітчизняні компанії, особливо середні та малі, часто застосовують традиційні методи планування, які не відповідають вимогам сучасної практики та не враховують багатофакторність впливу на експортні обсяги.

Теоретичні та методичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю висвітлені у працях Ю. С. Балюка [2], Б. В. Дмитришина та М. В. Борового [17], П. О. Гринько [13], М. І. Іванової, О. В. Варяниченко та Т. А. Архипенко [25], А. Р. Дунської та О. В. Пінчук [20], А. С. Завербного, Л. В. Залізної та О. О. Жука [21], Л. М. Малярця та колег [37], [38], А. Мельник [39], О. А. Сухорукової, З. В. Григорової та А. В. Кваско [51], а також Т. Woone, R. Ganeshan, A. Jain та N. Sanders [55]. Дослідники розглядали стратегічне планування експорту, формування експортно-імпортних стратегій і чинники розвитку експортноорієнтованого бізнесу. Водночас питання інтеграції кількісних і якісних методів прогнозування на рівні підприємства, зокрема використання цифрових аналітичних інструментів, залишаються недостатньо опрацьованими, що визначає актуальність подальших досліджень у цій сфері.

Мета дослідження – узагальнення теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо оптимізації процесу планування та прогнозування обсягів реалізації експортної продукції на базі сучасних аналітичних підходів та цифрових інструментів для підвищення ефективності управління експортною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі потрібно вирішити наступні завдання:

1. Розглянути теоретичні аспекти планування та прогнозування в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, уточнити сутність та значення цих процесів;

2. Проаналізувати методичні підходи та сучасні інструменти планування обсягів експортної реалізації, включаючи кількісні та якісні методи;

3. Дослідити світову практику прогнозування експортних потоків, визначити найбільш ефективні моделі та концепції, придатні для адаптації на вітчизняних підприємствах;

4. Провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВК «ЗОЛОТИЙ ДРАКОН» та дослідити системи планування й прогнозування експортної діяльності на даному підприємстві;

5. Здійснити аналіз динаміки обсягів експортної реалізації, виявити недоліки та проблемні зони у процесах управління експортом;

6. Оцінити ефективність існуючої системи управління експортною діяльністю на основі ключових показників результативності;

7. Розробити модель оптимізації процесу планування експортних продажів, адаптовану до специфіки діяльності досліджуваного підприємства;

8. Обґрунтувати шляхи запровадження сучасних інструментів прогнозування та цифрових технологій у систему управління експортом;

9. Розробити методичні рекомендації та пропозиції щодо впровадження результатів дослідження в практику роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є процес планування та прогнозування обсягів реалізації експортної продукції в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є методичні підходи та інструментарій щодо оптимізації планування та прогнозування експортних обсягів для ТОВ «ВК «ЗОЛОТИЙ ДРАКОН».

Дослідження проведено на базі ТОВ «ВК «ЗОЛОТИЙ ДРАКОН» – приватної компанії, яка спеціалізується на імпортно-експортних операціях з агропродукції.

Інформаційною базою дослідження послуговували: закони України, постанови Кабінету Міністрів України та нормативно-правові акти, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність; монографії та наукові статті вітчизняних та іноземних авторів.

Методи дослідження. Основними методами, які використовувались у процесі дослідження, є:

- методи емпіричного дослідження, а саме спостереження за практикою планування експортної діяльності на досліджуваному підприємстві, порівняння існуючих методичних підходів, вимірювання та аналіз кількісних показників реалізації експорту;

- методи теоретичного аналізу та синтез наукових джерел і практичних даних, індукція і дедукція при розробленні методичних рекомендацій, абстрагування при виокремленні сутнісних характеристик планування та прогнозування;

- методи моделювання та оптимізації – розроблення моделі планування експортних обсягів, сценарне аналітичне моделювання.

Елементи наукової новизни дослідження виступають запропоновані напрями удосконалення підходів до планування та прогнозування експортних обсягів на рівні конкретного підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблена в роботі удосконалена методика оптимізації планування та прогнозування експортних обсягів може безпосередньо застосовуватися на ТОВ «ВК «ЗОЛОТИЙ ДРАКОН» та інших підприємствах, які здійснюють експортну діяльність. Впровадження запропонованих інструментів та рекомендацій дозволить підвищити точність прогнозування експортних обсягів, скоротити часовий цикл планування управлінських рішень.

Результати дослідження апробовані та представлені на міжнародній науково-практичній конференції у м. Ліверпуль, Великобританія. 13-15.11.2025 р. «Оптимізація процесів планування й прогнозування експортних обсягів».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Економічна сутність та значення планування і прогнозування в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Планування становить фундаментальну функцію управління, спрямовану на визначення цілей і завдань суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі. У контексті міжнародної торгівлі воно забезпечує координацію ресурсів та узгодження дій структурних підрозділів для досягнення конкурентних переваг на глобальних ринках.

Прогнозування ж виконує функцію наукової передбачуваності подій, що дозволяє менеджменту адаптувати стратегію до динамічних умов зовнішнього середовища.

Зовнішньоекономічна діяльність являє собою сукупність операцій, спрямованих на розширення комерційних відносин за межами національних кордонів та залучення іноземних партнерів у виробничо-господарський процес. За твердженням Балюка Ю. С., така діяльність стає каталізатором економічного розвитку, оскільки сприяє диверсифікації доходів, покращенню масштабованості виробництва та підвищенню інноваційного потенціалу компаній [2, с. 19].

Її складність полягає у взаємодії різних систем регулювання, волатильності валютних курсів та культурних відмінностях торгових партнерів. Успішна реалізація таких операцій можлива лише за умови комплексного аналізу ринкових можливостей та систематичного планування.

Роль планування в контексті міжнародної торгівлі не можна переоцінити, адже воно визначає напрями розвитку, вибір цільових сегментів ринку та обсяги виробничих потужностей.

Через призму стратегічного бачення підприємства отримують змогу передбачити попит на продукцію, оцінити конкурентне середовище та спрогнозувати фінансові результати. Комплексне планування нівелює ризики, пов'язані з невідповідністю пропозиції та попиту на закордонних ринках.

У таблиця 1.1 наведено основні функції, що забезпечують організацію експортно-імпоротної діяльності.

Таблиця 1.1 – Ключові функції планування та прогнозування в системі експортно-імпоротної діяльності

Функція	Характеристика	Результат	Часовий горизонт
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей розвитку	Формування конкурентної позиції	3–5 років
Тактичне планування	Розробка операційних завдань	Координація ресурсів	1–2 роки
Прогнозування попиту	Аналіз трендів ринку	Оптимізація обсягів виробництва	6–12 місяців
Бюджетування	Розподіл фінансових ресурсів	Контроль витрат	1 рік
Сценарне моделювання	Розроблення альтернативних сценаріїв	Підготовка до невизначеності	2–3 роки
Моніторинг показників	Відстеження динаміки параметрів	Коригування стратегії	Постійний

*Джерело: складено автором на основі [11]*

Прогнозування являє собою науковий метод передбачення майбутніх станів економічної системи на основі аналізу історичних даних та існуючих тенденцій. Відповідно до Дмитришина Б. В. та Боровия М. В., прогнозна інформація стає основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та мінімізації операційних ризиків [17, с. 214].

Методологічно прогнозування ґрунтується на застосуванні статистичних моделей, експертних оцінок та якісних підходів до аналізу.

Його призначення полягає в зменшенні невизначеності щодо майбутніх умов господарювання та зміни кон'юнктури глобальних ринків.

Сутність та значення планування і прогнозування в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства наведено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Сутність та значення планування і прогнозування в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства

*Джерело: складено автором на основі [15]*

Взаємозв'язок планування та прогнозування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю проявляється в тому, що перше неможливе без другого, адже прогнозні розрахунки формують інформаційну базу для розроблення планів. Згідно з дослідженням Завербного А. С., Залізної Л. В. та Жука О. О., обґрунтована методологія розроблення рішень у сфері міжнародної торгівлі передбачає синтез прогнозних даних з аналізом інституційного середовища [21, с. 53].

Економічне значення планування та прогнозування проявляється у здатності підприємства оптимізувати використання обмежених ресурсів та максимізувати прибутковість операцій на міжнародних ринках.

Процес систематичного аналізу дозволяє виявити проблемні зони у логістиці, фінансуванні та розподілі продукції, що скорочує витрати на 15–25 відсотків.

За результатами дослідження Іванової М. І., Варяниченко О. В., Саннікової С. Ф. та Архипенко Т. А., застосування аналітичних підходів до

формування стратегії збільшує обсяги експорту на 20–35 відсотків порівняно з підприємствами, які не практикують системне планування [26, с. 189]. Економічна ефективність такого підходу підтверджується статистично й практично.

У таблиці 1.2 охарактеризовано ієрархію рівнів планування в управлінні міжнародною комерційною діяльністю.

Таблиця 1.2 – Рівні планування та особливості їх реалізації в експортно-імпортній діяльності

Рівень	Суб'єкти	Часовий період	Інструменти	Очікуваний результат
Стратегічний	Власники, топ-менеджмент	3–10 років	Анали SWOT, сценарії	Визначення місії та бачення
Тактичний	Керівники підрозділів	1–3 роки	Бюджети, KPI	Організація операцій
Оперативний	Виконавці	1–6 місяців	Графіки, нормативи	Виконання завдань
Аналітичний	Служба планування	Постійно	Модельні розрахунки, прогнози	Інформаційна підтримка

*Джерело: складено автором на основі [17]*

Сучасні виклики у вигляді геополітичної нестабільності, технологічних змін та структурних трансформацій світової економіки актуалізують роль системного підходу до планування та прогнозування. Кіпка Г. обґрунтовує необхідність адаптації традиційних методів планування до умов постійної невизначеності та динамізму бізнес-середовища [31, с. 200].

Глобальна конкуренція вимагає від українських компаній реактивної адаптації випереджувального розвитку компетенцій та інноваційних здібностей.

Кожний раціональний менеджмент розуміє, що передбачення негативних сценаріїв дозволяє мінімізувати втрати та зберегти конкурентну позицію навіть в екстремальних умовах.

Інтегрування планування та прогнозування в систему управління експортно-імпортної діяльності є стратегічно необхідною для сучасних

підприємств, що прагнуть забезпечити сталий розвиток та укріпити позицію на глобальних ринках [16].

Синхронізація цих процесів дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в попиті, коригувати портфель товарів і послуг та перерозподіляти ресурси відповідно до нових реалій.

Таким чином, розвиток методологічного інструментарію планування та прогнозування залишається одним із пріоритетних напрямів удосконалення управління міжнародною комерційною діяльністю українських підприємств в умовах турбулентного ринкового середовища.

## 1.2. Методичні підходи до планування обсягів реалізації експортної продукції

Планування обсягів реалізації експортної продукції становить критичну складову стратегічного менеджменту, спрямовану на визначення оптимальних кількісних параметрів товарів для збуту на закордонних ринках. Методологічна база планування передбачає застосування кількісних моделей, якісних експертних оцінок та симуляційних сценаріїв. Результативність такого підходу залежить від якості вихідної інформації та адекватності обраних методів аналізу.

Кількісні методи планування обсягів реалізації забезпечують об'єктивну оцінку ринкового потенціалу та точне прогнозування фінансових результатів діяльності. За дослідженням Бооне Т., Ganeshan R., Jain A., Sanders N., застосування аналітичних технік до прогнозування продажів скорочує похибку прогнозів на 18–22 відсотків та підвищує обґрунтованість управлінських рішень [55].

Основні кількісні підходи включають метод експоненціального згладжування, регресійний аналіз, авторегресійні моделі та методи машинного навчання. Інтеграція цих інструментів дозволяє урахувати сезонність, тренди та циклічність попиту на експортовану продукцію.

Якісні методи планування ґрунтуються на експертних оцінках, організаційному досвіді та інтуїції фахівців з глибокою знанням ринку.

Метод Делфі, мозковий штурм та сценарне моделювання дозволяють системно обробити невизначеність та отримати багатовимірне бачення майбутніх сценаріїв розвитку.

Комбінування якісних та кількісних методів утворює синергетичний ефект, що підвищує надійність планових розрахунків [15].

У таблиці 1.3 узагальнено основні методичні підходи, що застосовуються для кількісної та якісної оцінки обсягів експортної реалізації.

Таблиця 1.3 – Порівняння методів планування обсягів експортної реалізації

Метод	Характеристика	Переваги	Обмеження	Застосування
Експоненціальне згладжування	Надання більшої ваги свіжим даним	Простота, адаптивність	Потребує тривалих часових рядів	Короткострокове прогнозування
Регресійний аналіз	Встановлення залежності обсягів від факторів	Виявлення причинних зв'язків	Чутливість до викидів	Середньострокові прогнози
Метод аналогій	Перенесення досвіду з подібних проектів	Низька вартість, швидкість	Суб'єктивність	Нові ринки та продукти
Нейромережі та машинне навчання	Виявлення нелінійних закономірностей	Висока точність	Потребує великих обсягів даних	Комплексні системи
Сценарне моделювання	Розроблення кількох варіантів розвитку	Врахування невизначеності	Трудомісткість	Стратегічне планування
Метод Делфі	Консенсус експертів	Систематизація знань	Часовитратність	Якісне планування

*Джерело: складено автором згідно до [23; 24]*

Планування обсягів реалізації експортної продукції охоплює науково обґрунтований процес визначення кількісних параметрів продажів на закордонних ринках. Його мета полягає у досягненні раціонального співвідношення між виробничими можливостями підприємства й зовнішнім

попитом. У методичному аспекті планування спирається на систему принципів, що поєднують економічний аналіз, маркетингові дослідження та прогнозування тенденцій ринку. Управлінські рішення формуються на підставі аналітичних розрахунків, узгоджених із довгостроковими цілями підприємства. Підхід передбачає послідовність дій – від збирання інформації до формування плану збуту з урахуванням ресурсних, фінансових і часових обмежень.

Факторний аналіз обсягів реалізації передбачає ідентифікацію та оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на обсяги закордонних продажів.

Методологічна основа процесу включає сукупність методів, що дозволяють оцінити ринкову ємність, обґрунтувати вибір цільових сегментів і встановити реалістичні орієнтири продажу.

Кількісні методи – економетричні, статистичні, регресійні – дають змогу об'єктивно визначити взаємозв'язки між факторами попиту, цінами, доходами споживачів і конкурентним середовищем. Паралельно застосовуються якісні методи, які ґрунтуються на експертних оцінках, інтуїтивному аналізі та сценарному моделюванні. Комбінація кількісних і якісних підходів створює глибше розуміння ринкової динаміки та забезпечує більш точне прогнозування очікуваних результатів. Підприємство одержує змогу узгодити внутрішні плани з поведінкою зовнішнього середовища.

До зовнішніх факторів належать макроекономічні показники, геополітична ситуація, кон'юнктура світового ринку та поведінка конкурентів.

Внутрішні чинники охоплюють виробничу потужність, якість продукції, рівень цін та ефективність маркетингової стратегії.

Методологічний арсенал управлінців включає групи методів: нормативно-аналітичні, прогнозно-моделювальні та експертно-оцінювальні [10]. Нормативно-аналітична група спрямована на виявлення закономірностей у зміні економічних показників і встановлення оптимальних пропорцій виробництва.

Прогнозно-моделювальні методи використовуються для побудови математичних залежностей між факторами впливу й очікуваними обсягами експорту. Експертно-оцінювальні підходи забезпечують узгодження кількісних результатів із практичними реаліями, що виникають під час планування збуту. Сукупне використання цих методів створює можливість для досягнення балансу між точністю, гнучкістю та адаптивністю управлінських рішень.

Згідно з концепцією Гринько П. О., комплексна діагностика факторів зовнішнього середовища забезпечує адекватне коригування планових показників та мінімізацію ризиків [13, с. 51]. Систематичний моніторинг таких факторів дозволяє оперативно адаптувати плани до мінливих умов.

Підходи до планування обсягів реалізації експортної продукції наведено на рисунку 1.2.

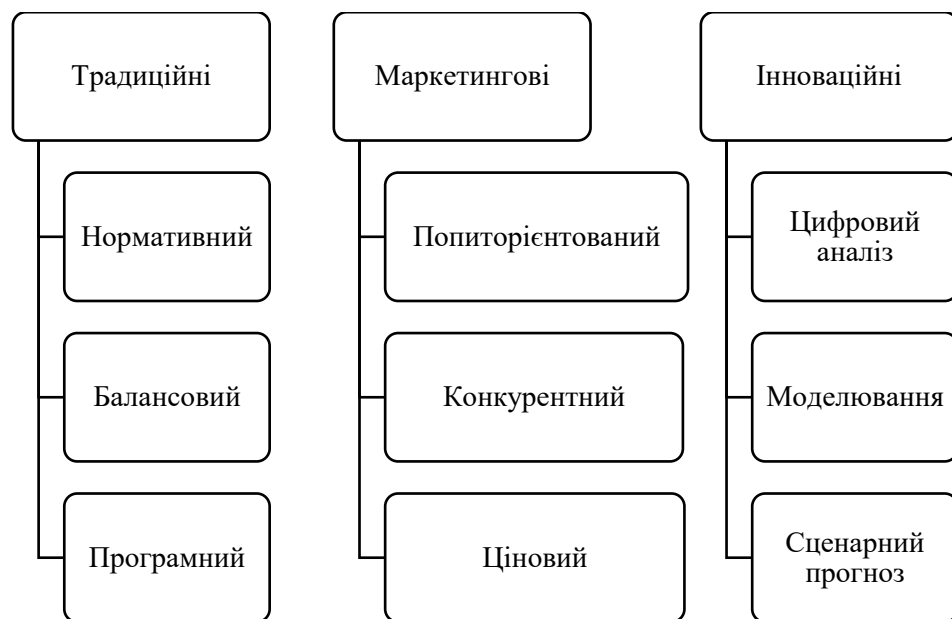


Рисунок 1.2 – Підходи до планування обсягів реалізації експортної продукції

*Джерело: складено автором згідно до [28]*

Прогнозування попиту на експортовану продукцію розглядають як ключовий етап планування обсягів реалізації, адже від його точності залежить оптимальність розподілу виробничих ресурсів та рентабельність операцій.

Враховуючи сезонність реалізації агропродукції та коливання валютних курсів, рекомендується використовувати адаптивні прогнозні системи, що переналаштовуються на основі фактичних даних.

Оптимізація портфеля експортної продукції передбачає розподіл обсягів реалізації між різними товарами та географічними регіонами з метою максимізації сукупного прибутку та мінімізації ризиків.

Матричні методи портфельного аналізу, зокрема матриця BCG, дозволяють класифікувати товари за критеріями темпу росту ринку та конкурентної позиції.

У таблиці 1.4 представлено послідовність етапів планування обсягів експортної реалізації та рекомендовані методичні підходи на кожному із них.

Таблиця 1.4 – Етапи та методичні інструменти планування обсягів експортної реалізації

Етап	Завдання	Методичні інструменти	Результат
Аналіз історичних даних	Виявлення трендів та сезонності	Статистичний аналіз, декомпозиція	Базові параметри
Дослідження ринків	Оцінка попиту та конкуренції	Маркетингові дослідження, анкетування	Сегментація ринку
Прогнозування	Розрахунок можливих обсягів	Регресія, сценарії, машинне навчання	Прогнозні показники
Планування портфеля	Розподіл обсягів по товарам	Матричні методи, оптимізація	План продажів
Коригування та затвердження	Адаптація до обмежень	Експертна оцінка, погодження	Затверджений план
Моніторинг виконання	Контроль відповідності плану	KPI, аналітичні звіти	Коригуючі дії

*Джерело: складено автором на основі [23]*

Система KPI (Key Performance Indicators) відіграє критичну роль у контролі виконання планів реалізації та своєчасній коригуванні стратегічних дій менеджменту. Основні показники включають темпи росту експорту, обсяги поставок по регіонах, рівень товарної конкурентоспроможності та маржинальність продажів.

Ключову роль у системі планування відіграє інформаційна база, що охоплює статистичні дані, маркетингові спостереження, звіти міжнародних організацій і внутрішню аналітику підприємства. Надійність вихідних даних безпосередньо впливає на точність розрахунків, тому їхня перевірка та оновлення мають системний характер.

Підприємства, які формують багаторівневі системи збору інформації, демонструють стабільність результатів та здатність швидко коригувати експортні стратегії. Дані стають не просто джерелом для аналізу, а основою управлінської культури, де кожне рішення обґрунтовується розрахунками.

За результатами Huang T., Fildes R., Soopramanien D., впровадження системи КРІ скорочує часовий проміжок між виявленням проблеми та коригуванням плану [57].

Регулярний моніторинг цих показників дозволяє оперативно реагувати на відхилення від плану та коригувати обсяги реалізації відповідно до змін кон'юнктури ринку.

Ризик-менеджмент в контексті планування обсягів реалізації передбачає визначення критичних факторів невизначеності та розроблення контр мір для їх мінімізації. До основних ризиків належать коливання попиту, мінливість валютних курсів, політична нестабільність та логістичні перешкоди. Застосування методу сценарного аналізу дозволяє розробити диференційовані плани реалізації для оптимістичних, песимістичних та реалістичних сценаріїв розвитку [17].

Успішна реалізація планів залежить від послідовного застосування методичного інструментарію, активного залучення фахівців та постійного поліпшення якості прогнозів на основі фактичних результатів. Програмні системи прогнозного аналізу забезпечують інтеграцію великих масивів даних, автоматичне оновлення показників і виявлення прихованих тенденцій. Менеджери отримують змогу ухвалювати рішення, спираючись не на інтуїцію, а на об'єктивну аналітику. Використання таких систем підвищує точність прогнозів, скорочує час підготовки планів і забезпечує узгодженість

між підрозділами. Поєднання технологічної бази з економічною логікою формує цілісну модель планування, у якій аналітика стає головним інструментом стратегічного управління.

1.3. Сучасні концепції, моделі та інструменти прогнозування обсягів експорту у міжнародній практиці

Система прогнозування експортної діяльності в сучасній економіці базується на інтеграції наукових підходів, аналітичних методів і цифрових технологій. Глобальні зміни, зумовлені технологічним прогресом і трансформацією міжнародних ринків, спричинили перехід від лінійного прогнозування до адаптивних і комплексних моделей.

Мета прогнозування полягає у передбаченні поведінки попиту, виявленні потенційних ризиків і визначенні тенденцій у зовнішній торгівлі.

Висока точність прогнозів досягається завдяки поєднанню кількісних і якісних методів, що враховують багатовимірність зовнішнього середовища. Науковий підхід перетворює прогнозування з описового інструмента на механізм стратегічного управління [13].

Прогнозування експортних обсягів у сучасному глобальному контексті трансформувалося з традиційного підходу, засаженного на екстраполяції історичних даних, на комплексну дисципліну, що інтегрує кількісні методи, якісні оцінки та передові інформаційні технології.

Цей парадигмальний зсув виникає з необхідності адаптації підприємств до екстремальної мінливості світової кон'юнктури, геополітичних потрясінь та структурних трансформацій у глобальних ланцюгах постачання.

Моделі прогнозування поділяються на економетричні, математичні, статистичні та когнітивно-аналітичні [15].

Економетричні моделі визначають взаємозв'язки між макроекономічними показниками, цінами, обсягами торгівлі та валютними коливаннями.

Математичні моделі використовують алгоритми оптимізації для розрахунку сценаріїв розвитку експорту.

Когнітивні підходи враховують поведінкові аспекти учасників ринку, психологію споживачів і структуру конкурентного середовища.

Застосування декількох типів моделей одночасно підвищує надійність прогнозів і дозволяє будувати гнучкі системи управління експортними потоками. Комплексне прогнозування експортної активності служить інструментом стратегічного планування, дозволяючи компаніям передбачити коливання попиту та оптимізувати розподіл ресурсів [24].

Інноваційний підхід поєднує традиційні статистичні методи з машинним навчанням та системним аналізом, створюючи інформаційно багате середовище для управлінських рішень.

Перехід до цифрової трансформації економіки актуалізував застосування великих даних та штучного інтелекту в прогнозуванні експортних потоків.

Згідно з Obadia C., Vida I., стратегічне позиціонування малих та середніх підприємств на світових ринках залежить від обґрунтованого прогнозування попиту та адаптивності до мінливих умов конкуренції [62, с. 112].

Теоретичні конструкти, розроблені майстрами міжнародного бізнесу, пропонують диференційований підхід до оцінки експортного потенціалу залежно від типу сировини, технологічної складності та географічного розташування цільових ринків. Прогнозування набуває характеру стратегічного інструменту, що враховує контекстуальні особливості кожного експортера.

Особливої уваги заслуговує розвиток інтегрованих систем прогнозування, які поєднують внутрішні дані підприємства з глобальними показниками торгівлі. Такі системи створюють єдине інформаційне поле для фінансових, маркетингових і виробничих аналітиків. Їх ефективність визначається не обсягом даних, а якістю інтерпретації, що забезпечує узгодженість між прогнозами, планами та фактичними результатами. Підприємства, які використовують інтегровані моделі, здатні передбачати

зміни ринку на ранніх етапах і завчасно адаптувати свої стратегії. Прогнозування у цьому контексті перетворюється на безперервний процес управлінського вдосконалення [51].

У таблиці 1.5 систематизовано сучасні підходи до прогнозування експортних обсягів.

Таблиця 1.5 – Основні сучасні моделі та методи прогнозування експортних обсягів

Модель/Метод	Математичне ядро	Застосування	Переваги	Обмеження
ARIMA (авторегресійна інтегрована модель ковзного середнього)	Часові ряди, стаціонарність	Короткострокові прогнози	Простота, швидкість розрахунків	Низька точність при структурних змінах
VAR (векторна авторегресія)	Система одночасних рівнянь	Аналіз взаємозв'язків змінних	Урахування залежностей	Потребує великих обсягів даних
Нейромережі (LSTM, GRU)	Глибоке навчання	Складні нелінійні закономірності	Висока адаптивність	Потреба у великих тренувальних наборах
Ансамблеві методи (Random Forest, XGBoost)	Комбінація слабких класифікаторів	Гібридне прогнозування	Стійкість до переобучення	Складність інтерпретації

*Джерело: сформовано автором на основі [31]*

Макроекономічне моделювання експортних потоків передбачає аналіз взаємодії таких факторів, як валютні курси, темпи зростання ВВП партнерських країн, торговельні тарифи та індекси конкурентоспроможності.

Методологія Грінченко П. О. та колег передбачає діагностику мультифакторної системи впливів, що визначають конкурентну позицію вітчизняних експортерів на глобальних ринках [15, с. 122]. Це ненаважне розуміння мережевої структури світової економіки дозволяє розробити більш надійні прогнози.

Концепції, моделі та інструменти прогнозування обсягів експорту у міжнародній практиці наведено на рисунку 1.3.

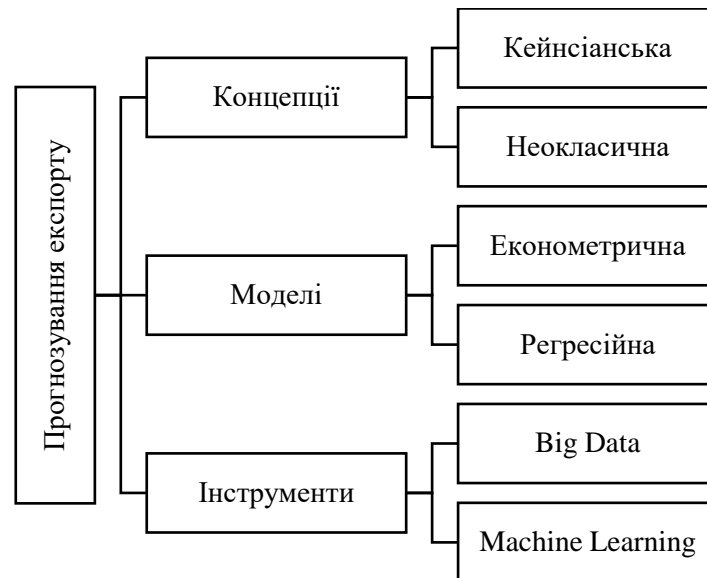


Рисунок 1.3 – Концепції, моделі та інструменти прогнозування обсягів експорту у міжнародній практиці

*Джерело: складено на основі [28]*

Мікроекономічне прогнозування ґрунтується на аналізі окремих фірм, їхньої виробничої потужності, інноваційних можливостей та маркетингової активності.

На рівні підприємства прогнозування експортних обсягів опирається на дані про портфель замовлень, ступінь завантаженості виробничих потужностей та успішність освоєння нових географічних сегментів.

Дослідження Wang F., Wong W. K., Ortiz G. G. R. та колег показують, що інтеграція природокористування з технологіями штучного інтелекту підвищує вартість експортної продукції та прогнозу точність показників розвитку торгівлі на 27–33 відсотків [63].

Гібридні підходи, що поєднують кількісне моделювання з якісним експертним судженням, демонструють найбільшу практичну ефективність у реальних умовах невизначеності.

Методи машинного навчання, особливо ансамблеві системи, дозволяють обробляти великі обсяги гетерогенної інформації та виявляти приховані закономірності у даних.

Відповідно до Zhang M., Huang X., Yang C., впровадження сезонних моделей прогнозування для товарів, залежних від святкових періодів, зменшує прогнозу похибку порівняно з традиційними апроксимаціями [65].

У таблиці 1.6 відображено послідовність впровадження сучасної системи прогнозування експортних обсягів.

Таблиця 1.6 – Етапи впровадження та управління системою прогнозування експортних обсягів

Етап	Ключові завдання	Задіяні ресурси	Критичні показники
Дизайн системи	Вибір методу, визначення параметрів	ІТ-фахівці, економісти	Точність прототипу
Збір та обробка даних	Консолідація інформації з різних джерел	Аналітики, інформаційні системи	Повнота та якість даних
Розроблення моделей	Побудова та тестування прогнозних моделей	Data scientists, економісти	MAE, RMSE, MAPE
Валідація та тестування	Перевірка на історичних та новітніх даних	Внутрішні аналітики	Точність на валідаційному наборі
Впровадження	Інтеграція в систему управління	ІТ-фахівці, користувачі	Сумісність, надійність
Моніторинг та поліпшення	Постійне коригування та навчання	Адміністратори, аналітики	Дрейф моделі, актуальність

*Джерело: складено згідно до [29; 30]*

Система прогнозування у практиці великих міжнародних компаній передбачає використання спеціалізованих платформ, зокрема SAP Analytics Cloud, Tableau та Power BI, які забезпечують інтеграцію різних джерел даних, побудову прогнозних моделей і візуалізацію результатів.

Zhang G. і Qiu H. доводять, що автоматизоване виявлення конкурентних продуктів на основі аналізу відгуків споживачів та поєднання цієї інформації з прогнозами підвищує точність планування збуту.

Виклики впровадження передових прогнозних систем в українських компаніях пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів, браком кваліфікованих аналітиків і недостатньою цифровою зрілістю організацій.

Проте прискорена трансформація економіки та вимушена цифровізація створили сприятливі умови для розвитку аналітичних рішень. Стратегічні інвестиції у розроблення або адаптацію прогнозних систем можуть забезпечити підприємствам відчутну конкурентну перевагу та підвищити ефективність управління експортною діяльністю.

Подальший розвиток прогнозування експортних обсягів визначатиметься інтеграцією штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей, що забезпечить аналіз ринкових змін у режимі реального часу.

Використання автоматизованих платформ і технологій штучного інтелекту формує новий стандарт управління експортом. Дані стають основним активом, на основі якого розробляються стратегічні рішення. Підприємства, що впроваджують сучасні аналітичні системи, демонструють стабільність, гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Поширення відкритих архітектур і хмарних обчислень зробить сучасні аналітичні технології доступними для малого та середнього бізнесу. Синергія глобальних торговельних платформ, цифрових маркетплейсів і предиктивної аналітики трансформує традиційну модель експортної діяльності у гнучку, адаптивну й орієнтовану на дані економіку.

### Висновки за першим розділом

Теоретичний аналіз планування та прогнозування обсягів експортної реалізації підтвердив їх критичну роль у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Планування формує стратегічну основу для координації ресурсів та досягнення конкурентних переваг на глобальних ринках, тоді як прогнозування забезпечує адаптацію управлінських рішень до динамічних умов зовнішнього середовища. Інтеграція цих процесів створює систему управління, здатну мінімізувати

невизначеність та оптимізувати використання обмежених ресурсів для максимізації експортних обсягів.

Дослідження методичних підходів до планування виявило необхідність поєднання кількісних та якісних методів для формування обґрунтованих прогнозів експортної реалізації. Кількісні методи забезпечують об'єктивну оцінку ринкового потенціалу через статистичні моделі та регресійний аналіз, а якісні підходи враховують експертні оцінки та невизначеність зовнішнього середовища через сценарне моделювання. Факторний аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників впливу дозволяє адаптувати планові показники до реальних умов функціонування підприємства.

Аналіз міжнародної практики прогнозування експортних обсягів показав перехід від традиційних статистичних методів до інтегрованих систем на базі штучного інтелекту та великих даних. Впровадження економетричних моделей, машинного навчання та цифрових аналітичних платформ підвищує точність прогнозів та забезпечує управління експортом у режимі реального часу. Застосування гібридних підходів, що поєднують кількісне моделювання з експертним судженням, демонструє найвищу практичну ефективність для адаптації вітчизняних підприємств до нестабільного глобального середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКСПОРТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВК «ЗОЛОТИЙ ДРАКОН»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробнича компанія «Золотий Дракон» – це сучасний учасник харчової промисловості України, який поєднує виробничу традицію з технологічною інноваційністю. Підприємство функціонує в сегменті перероблення олійних культур, забезпечуючи стабільне постачання високоякісної продукції як на внутрішній, так і на зовнішній ринки.

Географічне розміщення у Дніпропетровській області, поблизу транспортних коридорів та логістичних вузлів, створює конкурентну перевагу у швидкості доставки сировини та готової продукції. Компанія орієнтується на стратегію сталого розвитку, що передбачає баланс економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної стабільності.

Організаційно–правова форма підприємства визначає його гнучкість у прийнятті управлінських рішень і здатність до швидкої адаптації в умовах ринкових змін. ТОВ було зареєстровано 21 вересня 2017 року, засновником і кінцевим бенефіціаром якого є Скринський Олексій Дмитрович. Керівництво компанією здійснює Шульга Костянтин Володимирович, який вибудував функціональну модель управління з акцентом на цифровізацію процесів, виробничу дисципліну й аналітичний контроль результатів. Наявність чіткої системи розмежування повноважень сприяє підвищенню ефективності внутрішньої комунікації між підрозділами.

Організаційна структура ТОВ «ВК «Золотий Дракон» побудована за принципом вертикальної інтеграції, що поєднує управлінську централізацію з операційною автономією виробничих ланок.

Вищим органом управління є загальні збори учасників, а виконавчим - директор, який координує адміністративну, технологічну, фінансову та зовнішньоекономічну діяльність.

У таблиці 2.1 наведено узагальнені організаційно-правові та ідентифікаційні відомості про підприємство, що характеризують його правовий статус, структуру власності й місце розташування.

Таблиця 2.1 – Організаційна характеристика ТОВ «ВК «Золотий Дракон»

Показник	Зміст
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробнича компанія «Золотий Дракон»
Дата державної реєстрації	21 вересня 2017 р.
ЄДРПОУ	41607663
Керівник	Шульга Костянтин Володимирович
Засновник і бенефіціар	Скринський Олексій Дмитрович
Статутний капітал	1 000 000 грн
Місцезнаходження	Україна, 53020, Дніпропетровська обл., Криворізький р-н, с. Лозуватка, вул. Калачевського, 35
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

*Джерело: складено на основі [67]*

Компанія реалізує діяльність у відповідності до вимог чинного законодавства України, орієнтуючись на міжнародні стандарти корпоративного управління.

У своїй діяльності вона приділяє увагу не лише виробничим показникам, а й довгостроковій репутації на ринку. Підприємство має чітко сформульовану місію – виробництво якісних продуктів харчової переробки з максимальною ефективністю використання ресурсів, а також бачення – стати національним лідером у галузі перероблення олійних культур і тваринних жирів.

Серед стратегічних орієнтирів діяльності компанії – інноваційний розвиток, модернізація технологічних потужностей і розширення зовнішньоекономічних зв'язків.

Підприємство розглядає експорт як базовий напрям свого зростання, активно формуючи мережу партнерств у країнах ЄС та Близького Сходу. У

цьому контексті важливим стає впровадження системи менеджменту якості, що відповідає міжнародним вимогам ISO, а також автоматизація контролю виробничих параметрів.

Організаційно–економічна характеристика підприємства представлена на рисунку 2.1.

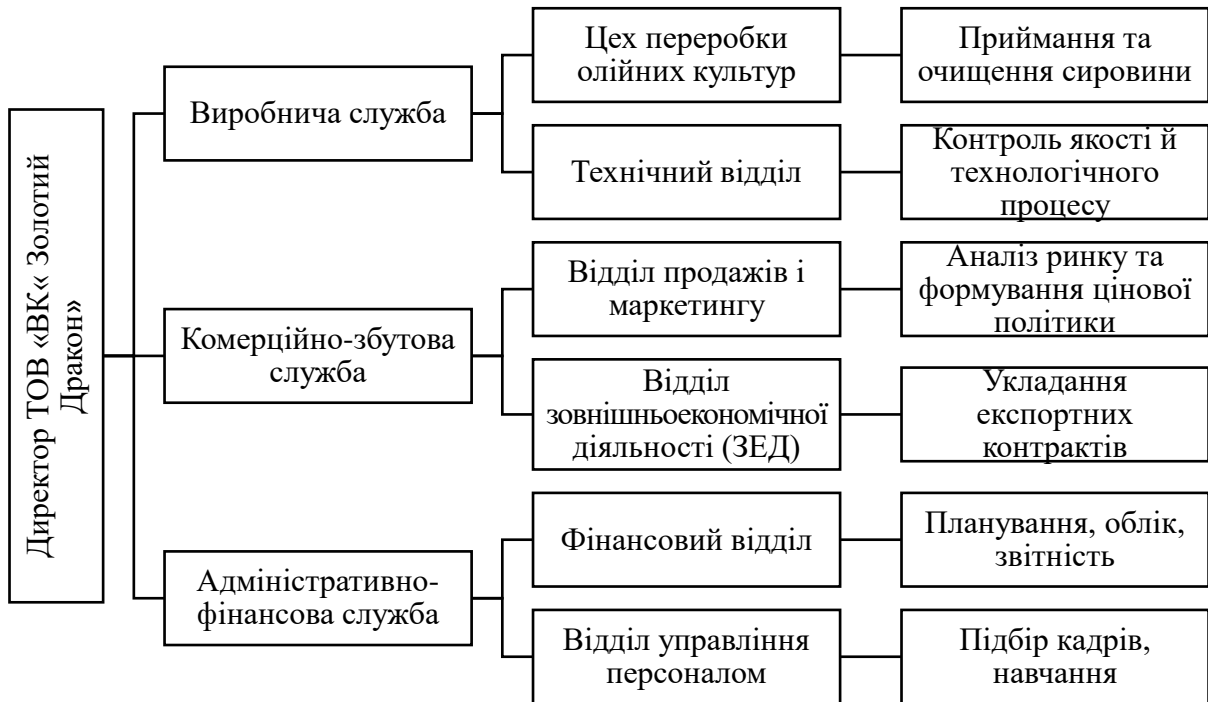


Рисунок 2.1 – Організаційно-економічна характеристика підприємства

*Джерело: складено на основі [67]*

Потужності ТОВ «ВК «Золотий Дракон» дозволяють забезпечувати повний цикл перероблення – від приймання сировини до фасування готової продукції. Виробничі лінії підприємства обладнані сучасними установками, які мінімізують втрати сировини та енергоресурсів.

Кадрова структура підприємства відзначається високим рівнем професійної підготовки персоналу. Основу трудового колективу становлять спеціалісти з досвідом роботи у сфері перероблення аграрної продукції, логістики та контролю якості. Адміністративний персонал зосереджується на питаннях планування, аналітики й розвитку міжнародних контрактів.

Для підвищення кваліфікації працівників проводяться внутрішні тренінги та навчання на базі профільних навчальних центрів.

У таблиці 2.2 систематизовано основні напрями діяльності підприємства, які визначають його ринкову спеціалізацію, виробничу структуру та стратегічні орієнтири розвитку.

Таблиця 2.2 – Основні напрями діяльності ТОВ «ВК «Золотий Дракон»

Напрямок діяльності	Характеристика	Потенційний ринок реалізації
Виробництво олії та тваринних жирів	Основний профіль підприємства, орієнтований на перероблення насіння олійних культур	Внутрішній ринок України, країни ЄС
Оптова торгівля зерном і кормами	Закупівля та реалізація сільськогосподарської сировини, співпраця з агровиробниками	Україна, Польща, Румунія
Посередницька діяльність у торгівлі	Організація збуту харчових товарів широкого асортименту	Внутрішній ринок
Експортна діяльність	Постачання переробленої продукції за міжнародними контрактами	ЄС, Туреччина, Близький Схід
Логістичне забезпечення	Транспортування сировини та готової продукції, формування складських запасів	Регіональні мережі постачання
Інноваційно-технологічна діяльність	Впровадження сучасних методів контролю якості та енергозбереження	Виробничі підрозділи компанії

*Джерело: сформовано автором*

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності посилює позиції підприємства на міжнародному рівні. Вихід на нові ринки відбувається шляхом участі у галузевих виставках, сертифікації продукції за стандартами ЄС і налагодження довгострокових контрактів із партнерами. Акцент на експорті стимулює вдосконалення управлінських процедур, підвищення ефективності логістики та впровадження цифрових систем обліку.

Система управління ТОВ «Виробнича компанія «Золотий Дракон» сформована за класичною ієрархічною моделлю з чітким розмежуванням функціональних повноважень і відповідальності між рівнями. Управлінська вертикаль забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і оперативних

рішень, що дозволяє підтримувати стабільність виробничих процесів навіть за умов мінливої зовнішньої кон'юнктури.

У таблиці 2.3 відображено узагальнену організаційну структуру управління підприємства, яка демонструє розподіл функцій між основними управлінськими рівнями.

Таблиця 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «ВК «Золотий Дракон»

Рівень управління	Посада / Підрозділ	Основні функції
Вищий	Директор	Стратегічне планування, контроль фінансових результатів, зовнішня координація
Середній	Головний інженер	Технічне управління виробництвом, впровадження нових технологій
Середній	Головний бухгалтер	Контроль обліку, складання звітності, управління витратами
Функціональний	Відділ постачання	Закупівля сировини, управління запасами, взаємодія з постачальниками
Функціональний	Відділ збуту та експорту	Реалізація продукції, розвиток клієнтських відносин, участь у тендерах
Операційний	Виробничі дільниці	Виконання технологічних процесів, контроль якості, обслуговування обладнання

*Джерело: складено на основі [67]*

Ефективність структури забезпечується принципом єдиноначальності, що гарантує оперативність рішень і персональну відповідальність керівників підрозділів. Водночас на підприємстві діє система горизонтальної координації між відділами, що дозволяє уникати управлінських бар'єрів і підвищує адаптивність у кризових умовах.

З метою вдосконалення управлінських процесів підприємство активно впроваджує цифрові інструменти менеджменту, зокрема автоматизовані системи обліку виробництва, контролю запасів і фінансового планування. Ці системи сприяють підвищенню точності розрахунків, швидкості ухвалення рішень і прозорості звітності.

Використання цифрової аналітики дозволяє керівництву виявляти відхилення у виробничих показниках, аналізувати тенденції та розробляти коригувальні заходи.

В умовах воєнного стану структура управління зазнала часткової адаптації. Було створено оперативний антикризовий штаб, який координує дії щодо безпеки персоналу, забезпечення логістики та збереження виробничих ресурсів.

У табл. 2.4 узагальнено основні проблеми, з якими зіткнулося підприємство під час війни, а також управлінські реакції на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4 – Основні проблеми та управлінські рішення ТОВ «ВК «Золотий Дракон» у період війни

Проблема	Прояв у діяльності	Управлінська реакція / рішення
Порушення логістичних ланцюгів	Ускладнення транспортування сировини та готової продукції	Оптимізація маршрутів, залучення регіональних перевізників
Зростання енергетичних витрат	Підвищення собівартості виробництва	Перехід на енергоощадне обладнання, облік споживання енергії
Коливання валютних курсів	Нестабільність цін на імпорту сировину	Хеджування валютних ризиків, перехід на вітчизняних постачальників
Тимчасове скорочення персоналу	Вимушена мобілізація частини працівників	Перерозподіл обов'язків, залучення сезонних робітників
Зниження внутрішнього попиту	Обмеження збуту на внутрішньому ринку	Акцент на експорт, пошук нових зовнішніх партнерів
Потреба у фінансовій стабільності	Дефіцит обігових коштів	Впровадження короткострокового планування, реструктуризація витрат

*Джерело: складено на основі ТОВ «ВК «Золотий Дракон»*

У період воєнних викликів підприємство зуміло не лише зберегти виробничу цілісність, а й підсилити свою експортну позицію. Зростання частки зовнішніх контрактів дало змогу компенсувати втрати на внутрішньому ринку та забезпечити валютні надходження.

Стратегічним рішенням стало переорієнтування на постачання переробленої продукції до країн Європейського Союзу, що сприяло стабілізації фінансових результатів.

Загалом структура управління ТОВ «ВК «Золотий Дракон» відповідає принципам сучасного корпоративного менеджменту: системність, функціональна чіткість, стратегічна орієнтованість і соціальна відповідальність. Підприємство продовжує вдосконалювати управлінські механізми, розвиваючи кадровий потенціал, автоматизацію та стратегічне планування.

У таблиці 2.5 наведено інтегровані фінансові результати діяльності підприємства за три роки, що дають змогу оцінити темпи зростання доходів, прибутковості та вартості активів у динаміці.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «ВК «Золотий Дракон» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, 2024–2022, тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації	1 127 685	4 229 233	6 860 704	+5 733 019	+508,5
Собівартість реалізованої продукції	1 105 687	3 533 706	6 355 626	+5 249 939	+474,8
Валовий прибуток	21 998	695 527	505 078	+483 080	+2197,9
Чистий прибуток	17 971	99 269	186 312	+168 341	+936,9
Власний капітал	103 683	202 952	389 264	+285 581	+275,5
Грошові кошти на кінець року	139 001	417 349	151 100	+12 099	+8,7

*Джерело: сформовано автором*

Дані свідчать, що підприємство за три роки збільшило обсяг реалізації продукції більш ніж у п'ять разів, а чистий прибуток – у десять. Позитивним сигналом є суттєве зростання власного капіталу, що формує базу для самофінансування і свідчить про підвищення стійкості балансу. Натомість зниження обсягу грошових коштів у 2024 році відображає збільшення капітальних інвестицій у виробництво.

Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «ВК «Золотий Дракон» наведена на рисунок 2.1.

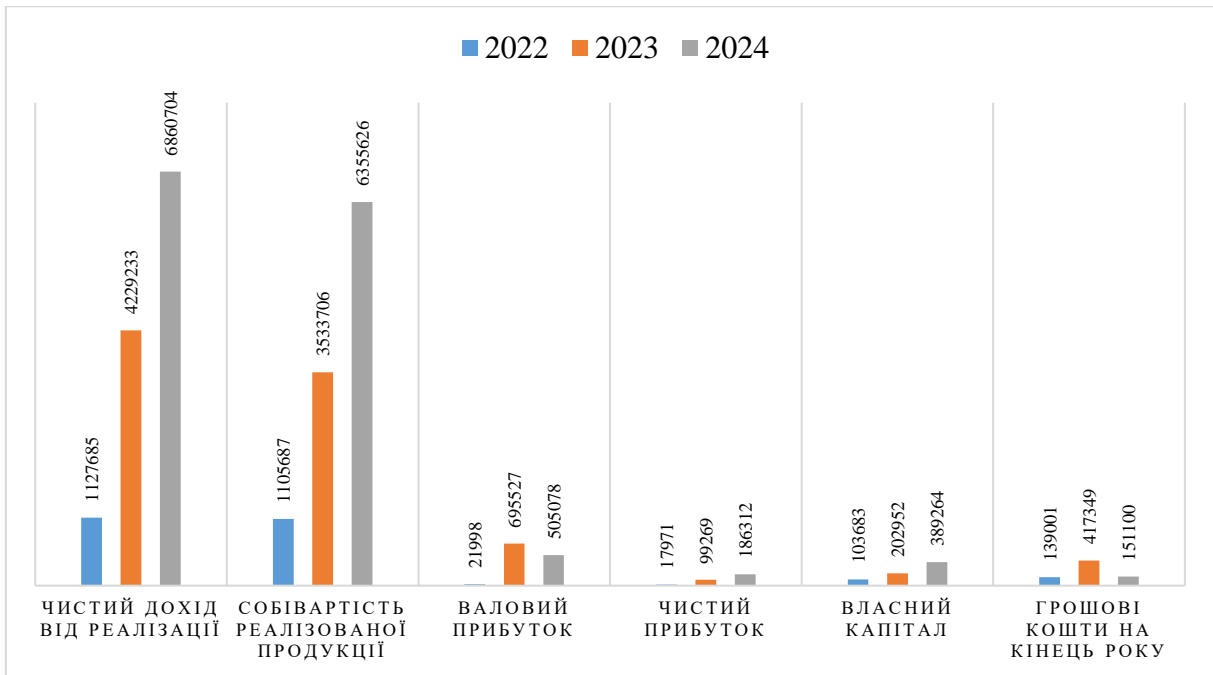


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «ВК  
«Золотий Дракон» за 2022–2024 рр., тис. грн

*Джерело: складено автором на основі [67]*

Розглядаючи структуру активів і пасивів підприємства, спостерігається зростання загальної вартості активів із 480,4 млн грн у 2022 році до 2 658,8 млн грн у 2024 році, тобто більш ніж у п'ять з половиною разів. Частка необоротних активів у структурі балансу збільшилася з 78,7 млн грн до 251,2 млн грн, що свідчить про модернізацію основних засобів і збільшення виробничих потужностей. Оборотні активи переважають у структурі майна, що забезпечує достатній рівень ліквідності.

У Додатку Д відображено ключові елементи активу та пасиву балансу підприємства за 2022–2024 роки з розрахунком абсолютних і відносних відхилень.

Баланс підприємства демонструє поступове збільшення активів, зумовлене нарощуванням запасів, дебіторської заборгованості та модернізацією основних засобів. Частка власного капіталу зросла до 14,6 % у 2024 році, що свідчить про поступове зменшення залежності від кредиторів. Підприємство фактично не використовує довгострокових позик, а

фінансування поточної діяльності здійснює за рахунок внутрішніх ресурсів і короткострокових зобов'язань.

Рентабельність діяльності є основним критерієм оцінки ефективності підприємства.

На основі фінансової звітності визначено основні показники рентабельності, що характеризують здатність підприємства генерувати прибуток у співвідношенні до доходів, активів та власного капіталу. Протягом 2022–2024 років рентабельність продажів зростає з 1,6 % до 2,7 %, рентабельність власного капіталу – з 17,3 % до 47,9 %, що свідчить про високу динаміку фінансового зростання.

У Додатку Е наведено основні показники рентабельності та ефективності діяльності підприємства за досліджуваний період.

Рентабельність продажів і власного капіталу демонструє стійке зростання, що свідчить про здатність підприємства ефективно трансформувати ресурси у прибуток. У 2024 році, попри підвищення витрат, підприємство зберегло позитивну динаміку завдяки диверсифікації ринків та зміцненню експортного напрямку.

Зростання показника оборотності активів свідчить про покращення використання ресурсів і прискорення обороту капіталу.

Фінансово–економічний аналіз свідчить про збалансований розвиток підприємства, здатність адаптуватися до зовнішніх шоків і нарощувати прибутковість. ТОВ «ВК «Золотий Дракон» сформувало міцну фінансову основу для подальшого розширення виробництва, модернізації технологічних процесів і підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Стратегічна орієнтація на експорт, контроль витрат і ефективне використання активів визначають стійкість підприємства навіть за умов воєнної економіки.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ВК «Золотий Дракон» за 2022–2024 рр. наведено в Додатку Ж.

Динаміка основних економічних показників ТОВ «ВК «Золотий Дракон» свідчить про суттєве нарощування виробничого потенціалу та підвищення

ефективності використання ресурсів у 2022–2024 рр. Підприємство збільшило чисельність персоналу на 35,6%, при цьому обсяг виробництва зріс у 2,5 рази, що забезпечило зростання продуктивності праці на 85,1%. Значне оновлення та розширення основних засобів (збільшення їх вартості на 338,9%) супроводжується підвищенням фондівіддачі майже вдвічі, що свідчить про ефективні капіталовкладення. Водночас зміна коефіцієнта фінансової автономії вказує на коливання структури капіталу, однак загальна тенденція залишається позитивною – підприємство нарощує масштаби діяльності, модернізує виробничі фонди та підвищує економічну результативність.

## 2.2. Аналіз системи планування, прогнозування та динаміки обсягів реалізації експортної продукції

Система планування експортної діяльності ТОВ «ВК «Золотий Дракон» побудована на принципах стратегічного управління, що передбачає узгодження виробничих, логістичних і маркетингових рішень з довгостроковими цілями компанії. Планування експортних продажів здійснюється на основі аналізу попиту на зовнішніх ринках, валютної кон'юнктури, конкурентних позицій і динаміки собівартості продукції. Такий підхід дає можливість забезпечити не лише стабільний обсяг експорту, а й оптимальний розподіл ресурсів у часі та за напрямками постачання.

На підприємстві функціонує система багаторівневого планування, яка включає стратегічний, тактичний і оперативний рівні.

На стратегічному рівні визначаються цілі виходу на зовнішні ринки, обсяги інвестицій у виробництво та розширення експортної інфраструктури.

Тактичний рівень передбачає формування річних і квартальних планів продажів, прогнозування валютних надходжень і планування потреб у сировині. Оперативний рівень спрямований на щоденне управління логістикою, відвантаженнями й контролем виконання контрактів.

Планування експортних продажів ґрунтується на маркетингових дослідженнях і фінансово-аналітичних розрахунках.

У таблиці 2.6 наведено етапи формування плану експортних продажів на підприємстві, які демонструють логічну послідовність управлінських дій.

Таблиця 2.6 – Основні етапи планування експортних продажів ТОВ «ВК «Золотий Дракон»

Етап	Зміст етапу	Відповідальні підрозділи	Очікуваний результат
1. Маркетинговий аналіз	Дослідження ринку, конкурентів, цінових тенденцій	Відділ збуту, маркетингова служба	Визначення потенційних ринків збуту
2. Прогнозування попиту	Розрахунок очікуваних обсягів реалізації та валютних надходжень	Аналітичний відділ	Формування прогнозу продажів на період
3. Планування виробництва	Узгодження обсягів переробки з очікуваним експортом	Виробнича служба	Забезпечення необхідної потужності
4. Формування бюджету продажів	Визначення витрат, цін і очікуваного прибутку	Фінансовий відділ	Затвердження фінансового плану експорту
5. Контроль виконання	Моніторинг контрактів, відвантажень і надходжень валютної виручки	Комерційна служба	Оцінка результатів та коригування планів

*Джерело: складено автором*

Процес планування інтегрований із системою внутрішнього контролю, що дозволяє оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників. Підприємство застосовує принцип зворотного зв'язку – отримані результати попередніх періодів стають базою для формування нових прогнозів. Використання програмних систем обліку забезпечує синхронізацію даних між виробництвом, бухгалтерією та комерційними підрозділами, що мінімізує ризик управлінських помилок.

Характеристика система планування експортних продажів наведено на рисунку 2.2.

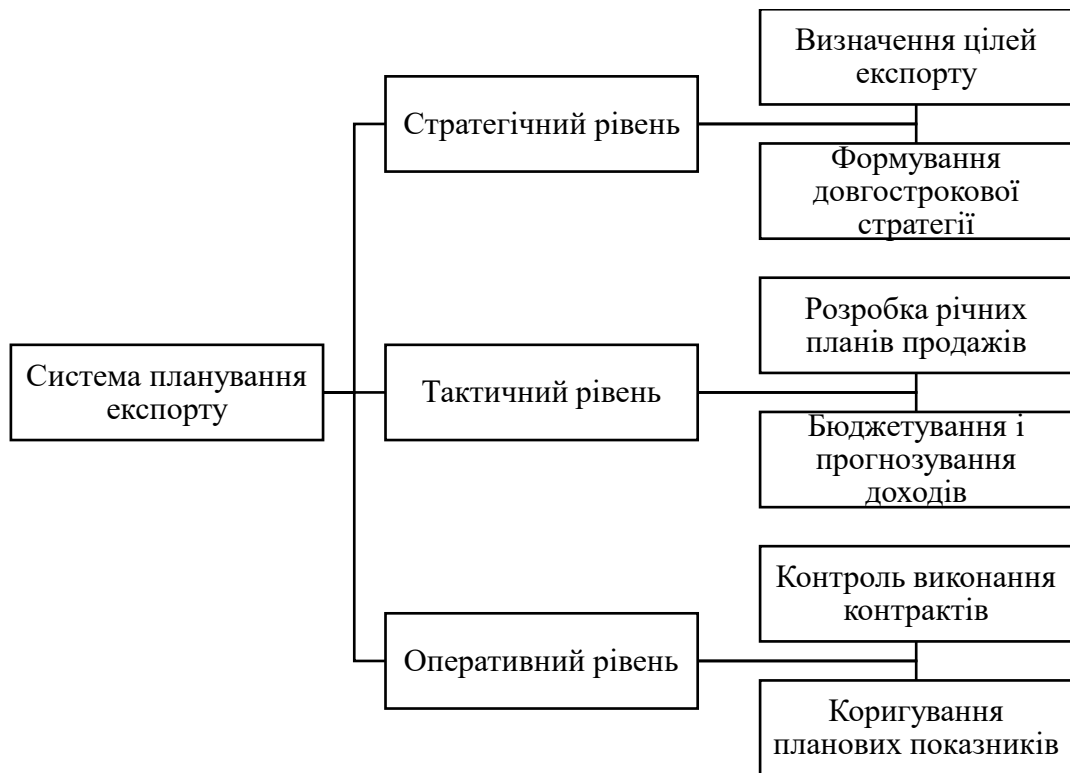


Рисунок 2.2 – Характеристика система планування експортних продажів

*Джерело: сформовано автором*

Особливістю експортного планування є розподіл планових показників за напрямками збуту. Для кожного ринку формується окремий прогноз продажів, який враховує валюту контракту, логістичні витрати та особливості митного регулювання. Водночас застосовується багато сценарне прогнозування, що дозволяє врахувати різні макроекономічні сценарії розвитку.

Застосування таких інструментів підвищує точність прогнозів і забезпечує системність прийняття управлінських рішень. Прогнозні дані коригуються залежно від змін валютного курсу, стану світового ринку олійних культур та політичних факторів, що впливають на зовнішньоекономічні зв'язки України. У результаті формується стратегічна карта продажів, яка охоплює часові горизонти від одного кварталу до трьох років.

Експортні плани підприємства погоджуються із виробничими потужностями, щоб уникнути дефіциту сировини чи перевантаження

складських площ. У цьому процесі використовується система прогнозування виробничого циклу, яка враховує сезонність переробки насіння, графіки постачання й можливість технічних простоїв.

У таблиці 2.7 відображено основні інструменти та показники, які використовуються підприємством для прогнозування обсягів експортних продажів.

Таблиця 2.7 – Ключові інструменти та показники прогнозування експортної діяльності ТОВ «ВК «Золотий Дракон»

Показник / Інструмент	Характеристика використання	Рівень застосування	Мета впровадження
Індекс валютного ризику	Врахування коливань курсу гривні до євро та долара	Фінансовий	Захист від втрат унаслідок валютних змін
Модель трендового прогнозування	Використання динаміки продажів попередніх періодів	Аналітичний	Формування реалістичних планів постачання
ABC-аналіз клієнтів	Ранжування покупців за рівнем прибутковості	Маркетинговий	Оптимізація структури контрактів
SWOT-аналіз ринків	Оцінка сильних і слабких сторін ринкових напрямів	Стратегічний	Визначення пріоритетів збуту
КРІ менеджерів	Ключові показники ефективності продажів	Операційний	Підвищення результативності персоналу
Моніторинг витрат на логістику	Щомісячний контроль транспортних і митних витрат	Логістичний	Зниження собівартості експорту

*Джерело: складено автором*

Управління експортним плануванням доповнюється фінансовими індикаторами, які визначають ефективність реалізації зовнішньоекономічної стратегії.

Ключовими з них є показники рентабельності експортних операцій, оборотності валютної виручки та частки експорту в загальному доході. У 2024 році цей показник сягнув понад 45 %, що підтверджує переорієнтацію бізнес-моделі на міжнародний ринок. Підприємство активно працює над оптимізацією валютних розрахунків і формуванням резервного фонду для страхування ризиків.

Система прогнозування на підприємстві функціонує як частина інтегрованого контуру планування продажів та виробництва. У 2022 році основу становили щомісячні розрахунки в BAS ERP з вивантаженням у Excel Power Query для очищення даних та формування історичних рядів. У 2023–2024 роках контур доповнено Power BI для моніторингу, а також панелями в PostgreSQL для зберігання агрегованих показників.

Показники експортної діяльності ТОВ «ВК «Золотий Дракон» за 2022–2024 рр., тис. грн наведено на рисунку 2.3.

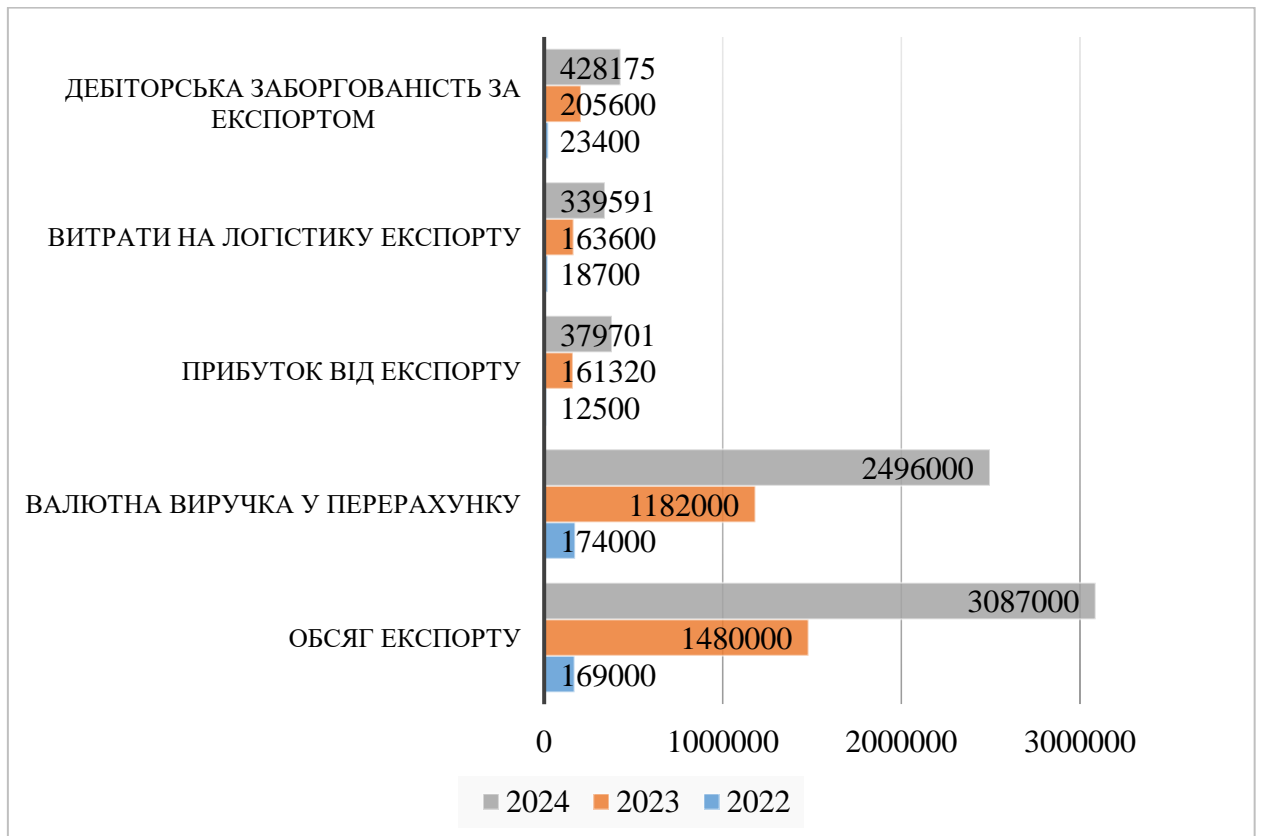


Рисунок 2.3 – Показники експортної діяльності ТОВ «ВК «Золотий Дракон» за 2022–2024 рр., тис. грн

*Джерело: складено автором*

Воєнні фактори істотно змінили поведінку рядів попиту. У 2022 році зафіксовано розриви постачань, блекаути четвертого кварталу та подовження логістичного плеча, що спричинило викиди та нерівномірність замовлень. У 2023 році ситуація стабілізувалася частково: сезонність повернулася, однак залишилися різкі коливання через валютні шоки та портові обмеження. У 2024

році структура попиту стала прогнозованішою завдяки експортним контрактам із фіксованими слотами відвантаження. З огляду на ці зміни методи без урахування екзогенних чинників втрачали точність.

Модельний пакет містить три рівні: базові згладжувальні підходи, класичні часові ряди та причинно-наслідкові конструкції з екзогенними змінними.

До першої групи належать ковзні середні на 4–6 періодів і експоненціальне згладжування Holt–Winters із сезонною компонентною.

Друга група охоплює ARIMA/SARIMA для відновленої сезонності 2023–2024 років.

Третя група – SARIMAX та регресійні моделі з ознаками: курс USD/UAH, індекс фрахту, час обороту складу, індикатори відключень електроенергії, календар експортних слотів.

Подано порівняльну характеристику методів, які застосовувалися на різних етапах воєнного періоду, з акцентом на стійкість до шоків та практичні зони використання.

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика методів прогнозування в умовах війни

Метод	Вхідні дані	Стійкість до шоків	Зона застосування
Ковзне середнє (4–6 періодів)	Щомісячні обсяги відвантаження	Низька	Оперативні плани в 2022 р. при дефіциті даних
Holt–Winters	Попит + сезонність	Середня	Товарні групи з частково відновленою сезонністю у 2023 р.
ARIMA/SARIMA	Стаціонаризовані ряди	Середня	Стабілізовані напрямки збуту в 2024 р.
SARIMAX	Ряди + курс, фрахт, блекаути	Висока	Експортні канали з валютною чутливістю й логістичними обмеженнями
Регресія з лагами	Попит + лагові ознаки складу/логістики	Середня/висока	Узгодження виробництва з графіками відвантажень
Prophet (дод. інструмент)	Ряди + свята/календар	Середня	Швидке прототипування сценаріїв 2023–2024 рр.

*Джерело: складено автором*

Процедура моделювання будується на протоколі «очищення → стабілізація → тренування → валідація». Спочатку координуються аномальні точки: місяці із зупинками через блекаути переносяться в окремі регіони. Далі виконується трансформація для усунення неоднорідності дисперсії та тестування сезонності на рівні товарних груп.

Динаміка точності прогнозування експорту методом SARIMAX за 2020–2024 рр., % MAPE представлена на рисунку 2.4.

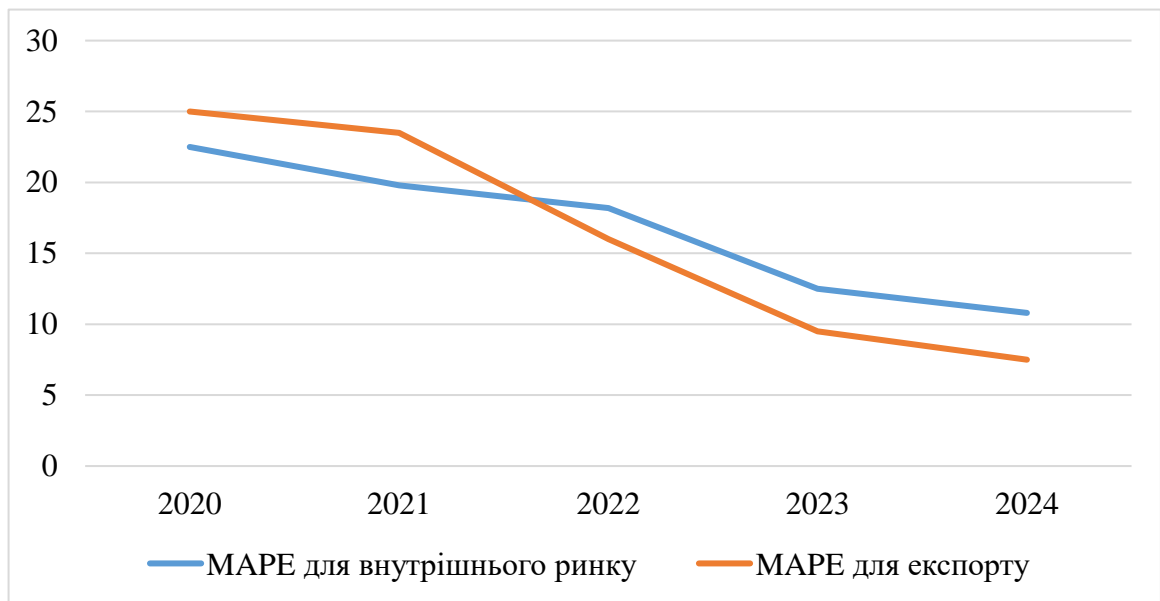


Рисунок 2.3 – Динаміка точності прогнозування експорту методом SARIMAX за 2020–2024 рр., % MAPE

Валідація проводиться пократним вікном з горизонтом  $h = 3$  місяці і метриками MAPE/MAE, що узгоджується з виробничими планами та контрактною логістикою.

Інтеграція зовнішніх змінних підвищила точність для експортних напрямів. Ключові ознаки: курс USD/UAN, індекс ставок фрахту, середній час оформлення документів, коефіцієнт доступності електроенергії, наявність портових слотів у конкретному місяці. SARIMAX та регресійні моделі з лагами реагували на ці індикатори помітно краще, ніж чисті автотельні підходи. Для внутрішнього ринку, де валютна складова менша, ефективними виявилися Holt–Winters і SARIMA.

Узагальнено показники точності, що відстежувалися у 2022–2024 роках під час стандартизованої валідації. Вимірювання проводилися пократним вікном, без включення періодів форс-мажорних зупинок у навчальну вибірку.

Точність прогнозів за 2022–2024 рр. наведено в Додатку Ж.

Сценарний інструментарій створює рамку для прийняття цінових та виробничих рішень. Базовий сценарій фіксує середній курс та незмінні ставки фрахту; оптимістичний закладає збільшення доступності портової інфраструктури; стресовий моделює відключення електроенергії та локальні блокади логістики. Результати сценаріїв імпортується до Power BI, де відстежуються відхилення факту від плану, а також ранні сигнали ризиків на рівні SKU й ринку збуту.

Керування горизонтом прогнозу узгоджено з виробничим циклом і контрактною політикою. Для тактичних рішень використовується  $h = 1-3$  місяці з оновленням щомісяця, для середньострокового плану -  $h = 6-9$  місяців із квартальним переглядом.

Періоди блекаутів 2022 року маркуються бінарними змінними, логістичні простої враховуються лагами часу поставки, валютні коливання вводяться як екзогенна траєкторія. Для зменшення ризику застосовується регуляризація та перевірка стабільності коефіцієнтів на ковзних вікнах. Результат – менша чутливість до одноразових шоків і краща переносимість моделей у 2024 році.

У підсумку контур прогнозування набув зрілої, модульної структури. Пріоритет надано методам, стійким до структурних зламів і валютної волатильності, зокрема SARIMAX і регресії з лагами логістичних індикаторів. Для оперативних рішень збережено спрощені моделі, щоб забезпечити швидкість реагування у періоди підвищеної невизначеності.

Розвиток зовнішньоекономічної активності ґрунтується на диверсифікації ринків збуту та підвищенні технологічної гнучкості виробництва. У 2022 році експорт становив близько 15 % загального обсягу реалізації, у 2023 році - понад 35 %, а у 2024 році – близько 45 %. Зростання частки експорту супроводжувалося

зміною товарної структури: перевагу отримала рафінована олія та продукція глибокої переробки, що відповідає європейським стандартам якості. Компанія утримує курс на розширення постачань у ЄС, зокрема до Польщі, Румунії, Чехії та Нідерландів.

У таблиці 2.9 наведено узагальнені показники результативності експортної діяльності підприємства за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.9 – Динаміка основних показників експортної діяльності ТОВ «ВК «Золотий Дракон» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, 2024–2022	Відносне відхилення, %
Обсяг експорту, тис. грн	169 000	1 480 000	3 087 000	+2 918 000	+1 726,6
Частка експорту в загальному доході, %	15,0	35,0	45,0	+30,0 п.п.	+200,0
Валютна виручка, тис. дол. США	5 800	39 400	83 200	+77 400	+1 334,5
Кількість країн-партнерів	3	7	11	+8	+266,7
Середня рентабельність експорту, %	7,4	10,9	12,3	+4,9 п.п.	+66,2

*Джерело: сформовано автором*

Зростання валютних надходжень створило додаткове джерело фінансування модернізації виробничого циклу. Валютна виручка у 2024 році перевищила 83 млн доларів США, що стало рекордним показником за весь період існування підприємства. Висока рентабельність експорту пояснюється переходом до контрактів із фіксованими цінами, зниженням транспортних витрат через оптимізацію маршрутів та розширенням співпраці з європейськими трейдерами.

Виробничі показники ТОВ «ВК «Золотий Дракон» за 2022–2024 рр., тон наведено на рисунку 2.4.

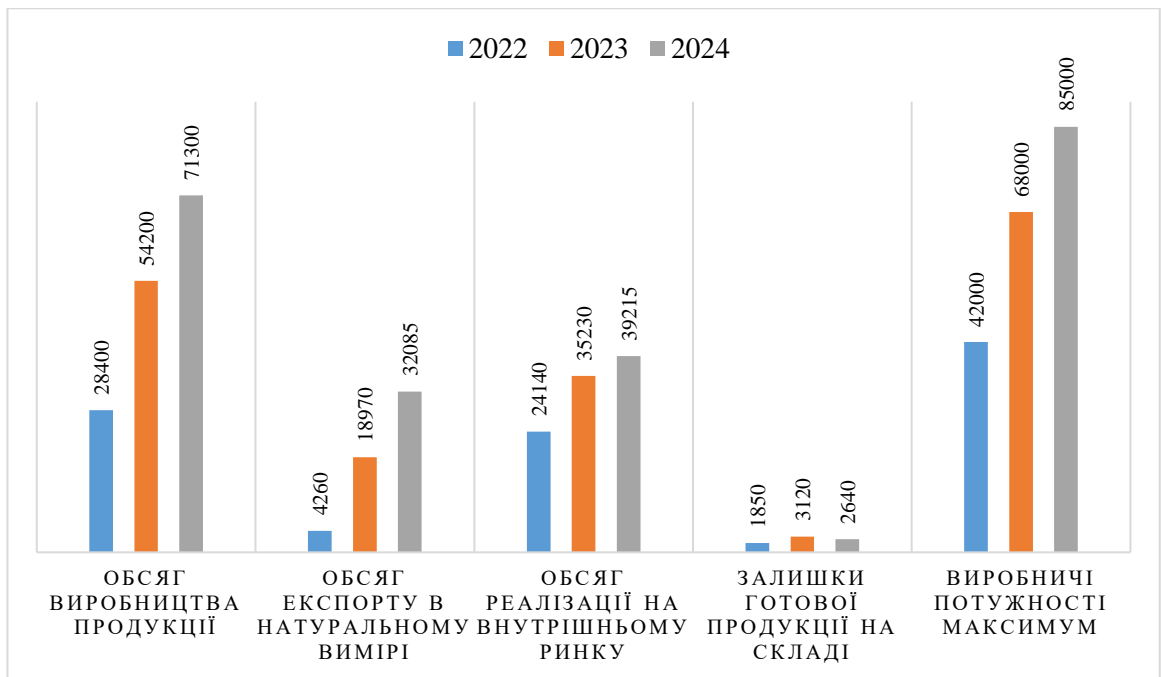


Рисунок 2.4 – Виробничі показники ТОВ «ВК «Золотий Дракон» за 2022–2024 рр., тон

*Джерело: сформовано автором*

Підприємство використовує комплексну систему показників ефективності (КРІ), що охоплює фінансові, виробничі та логістичні параметри. До ключових індикаторів належать: обсяг валютної виручки, рівень рентабельності експорту, середній час обороту товару, точність виконання контрактів і частка повторних замовлень. У 2024 році коефіцієнт повторних контрактів сягнув 0,68, що свідчить про зростання довіри іноземних контрагентів.

У Додатку Ж систематизовано основні КРІ, які використовуються для оцінювання результативності експортної діяльності підприємства.

Вплив воєнного стану виявився значним, однак управлінські рішення мінімізували ризики. У 2022 році логістичні маршрути змінено з портів півдня України на сухопутні коридори через Польщу, Словаччину та Румунію. У 2023 році відкрито новий напрям залізничних поставок, що скоротив час доставки на 18 %. Застосування системи моніторингу транспортних витрат і валютного ризику сприяло збереженню прибутковості контрактів навіть за умов коливань курсу гривні.

Загальна оцінка результативності підтверджує, що підприємство перебуває у фазі інтенсивного розширення міжнародної присутності. Позитивні тенденції – зростання обсягів експорту, покращення фінансових результатів, підвищення ефективності логістики та зміцнення репутації серед партнерів – формують основу для подальшого масштабування бізнесу. Високий рівень адаптивності та аналітичної підготовленості управлінського персоналу забезпечує конкурентні переваги навіть у складних геополітичних умовах.

### 2.3. Оцінка ефективності системи управління експортною діяльністю та виявлення проблемних зон

Система управління експортною діяльністю ТОВ «ВК «Золотий Дракон» характеризується багаторівневою структурою з чітким розподілом функцій між стратегічним, операційним та аналітичним рівнями.

Ключова роль у забезпеченні ефективності належить дирекції та комерційному відділу, які координують маркетингову, фінансову та логістичну складові. Управлінська модель орієнтована на результат, базується на показниках ефективності (KPI) і цифровому контролю процесів.

Аналіз управлінських процедур свідчить, що система демонструє високий рівень адаптивності до зовнішніх змін. У період воєнних викликів компанія не лише зберегла обсяги експорту, а й розширила географію постачань. Керівництво швидко перебудувало логістичну мережу, перевівши більшість маршрутів на сухопутні переходи через країни Центральної Європи. Одночасно впроваджено цифровий облік вантажів і електронну систему узгодження документів, що скоротило час обробки замовлень на 28 %.

Перевагою системи управління є наявність чіткої вертикалі контролю. Директор координує ключові напрями діяльності, а фінансовий і збутовий відділи здійснюють моніторинг контрактів, платежів і термінів поставки. Така структура мінімізує дублювання функцій і забезпечує єдність управлінських рішень.

В таблиці 2.10 наведено результати проведеного PEST-аналізу ТОВ ВК «Золотий Дракон»

Таблиця 2.10 – PEST-аналіз ТОВ ВК «Золотий Дракон»

Політичні фактори (Political)	Економічні фактори (Economic)
<p>1. Державне регулювання аграрного сектору: зміни вимог до сертифікації та якості агропродукції, підтримка експортерів (гранти, дотації);</p> <p>2. Військові дії в Україні створюють значні ризики пошкодження логістичної інфраструктури, портів, елеваторів, а також загрозу обстрілів промислових об'єктів;</p> <p>3. Торговельні бар'єри, такі як тимчасові квоти або обмеження ЄС на імпорт української агропродукції, та підвищені стандарти якості, що вимагають зростання вимог до простежуваності та безпечності (зокрема, за стандартами НАССР, ISO 22000);</p> <p>4. Пільги для агросектору та високі ставки за кредитами через підвищені ризики;</p> <p>5. Ризики блокування чи непередбачуваності роботи портів, періодичні затримки на західному кордоні та поява необхідності використання альтернативних маршрутів через Дунай.</p>	<p>1. Зниження купівельної спроможності всередині країни – зростання залежності підприємства від експорту;</p> <p>2. Коливання валютних курсів: девальвація гривні збільшує вигоду експорту, але ускладнює фінансове планування, ризик різких змін курсу при довгострокових контрактах;</p> <p>3. Висока інфляція та подорожчання ресурсів, підвищення вартості електроенергії, палива, логістики та сировини;</p> <p>4. Цінова волатильність на світових ринках олійних культур: залежність від котирувань Europeхt та CBOT і конкуренція з Аргентиною, Туреччиною, країнами ЄС;</p> <p>5. Зростання логістичних витрат: дорогий фрахт морських суден та збільшення витрат на залізничні та автомобільні перевезення;</p> <p>6. Стійкий попит на українську соняшникову й соєву олію, зростання імпорту шроту в країнах Азії та Близького Сходу.</p>
Соціальні фактори (Social)	Технологічні фактори (Technological)
<p>1. Міграція населення та нестача робочої сили: відтік кадрів за кордон, зростання конкуренції за кваліфікованих працівників</p> <p>2. Зниження внутрішнього попиту через воєнний стан, більша орієнтація на експорт;</p> <p>3. Соціальна відповідальність підприємства шляхом підтримки місцевих громад та участі в гуманітарних програмах;</p> <p>4. Підвищення вимог до безпеки праці: евакуаційні плани, укриття, забезпечення працівників засобами захисту;</p> <p>5. Потреба в навчанні персоналу сучасними методами планування та прогнозування.</p>	<p>1. Необхідність модернізації обладнання для підвищення енергоефективності та зменшення витрат при переробці олійних культур;</p> <p>2. Цифровізація бізнес-процесів шляхом впровадження ERP/CRM-систем та використання ВІ-аналітики (Power BI, Tableau) для ефективного прогнозування експорту;</p> <p>3. Розвиток логістичних ІТ-рішень, впровадження систем моніторингу транспорту, онлайн-бронювання фрахту та цифрових сертифікатів з електронним документообігом;</p> <p>4. Виклики енергетичної нестабільності, поява необхідності інвестувати у генератори, сонячні панелі або гібридні системи для забезпечення безперервності роботи;</p> <p>5. Використання енергоощадних технологій у процесах переробки та сушіння продукції.</p>

Джерело: складено автором

Воєнні умови значно ускладнюють політичне та економічне середовище діяльності підприємства, проте високий світовий попит на олійні культури, диверсифіковані логістичні маршрути та цифровізація бізнес-процесів створюють можливості для розвитку. ТОВ ВК «Золотий Дракон» може зміцнити конкурентоспроможність за рахунок:

- розвитку альтернативної логістики;
- модернізації виробництва;
- впровадження сучасних систем прогнозування попиту;
- диверсифікації ринків збуту;
- застосування енергоефективних технологій.

SWOT-аналіз системи управління експортною діяльністю наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз системи управління експортною діяльністю ТОВ «ВК «Золотий Дракон»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Високий рівень автоматизації управлінських процесів.	1. Обмежена кількість висококваліфікованих фахівців у ЗЕД.
2. Досвід роботи на експортних ринках, сформована база надійних партнерів у ЄС.	2. Недостатня диверсифікація ринків збуту, надмірна концентрація на окремих країнах ЄС.
3. Висока фінансова стійкість і власне ресурсне забезпечення.	3. Залежність від вартості логістики та фрахту.
4. Чітка вертикаль контролю й координації підрозділів.	4. Відсутність глибокої аналітики клієнтського портфеля.
5. Наявність власних виробничих потужностей для переробки олійних культур (оля, шрот, макуха).	5. Залежність від логістичних маршрутів, що залишаються нестабільними через військові дії.
6. Гнучкість виробництва – можливість переробляти різні види олійних культур (соняшник, соя, ріпак).	6. Висока чутливість до коливань цін на сировину – сезонність та залежність від врожаю.
7. Конкурентна собівартість продукції завдяки дешевшій українській сировині	7. Обмежений доступ до кредитних ресурсів та високі відсоткові ставки в умовах воєнного стану
8. Підтримка якості виробництва, наявність сертифікацій (ISO/НАССР – за наявності).	8. Ризики перебоїв з енергопостачанням, що ускладнюють виробництво.
9. Високий попит у світі на українську рослинну олію, що забезпечує потенціал для розширення експорту.	9. Можливі труднощі з виконанням довгострокових контрактів через зміну логістичних/енергетичних умов.
10. Наявність кваліфікованих спеціалістів у сфері агропереробки.	10. Відсутність повністю автоматизованої системи прогнозування попиту та планування виробництва.

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення експорту на ринки ЄС, країни Близького Сходу де зростає потреба в соняшниковій та соєвій олії.	1. Коливання валютного курсу та енергетичних тарифів.
2. Впровадження ERP-аналітики та прогнозних моделей.	2. Зміни митних і транспортних правил у ЄС.
3. Залучення міжнародних логістичних операторів	3. Геополітична нестабільність у прикордонних регіонах.
4. Розвиток бренду як українського експортера преміум-сегменту.	4. Посилення конкуренції з боку Аргентини, Туреччини та країн ЄС, які нарощують переробку олійних.
5. Збільшення частки переробки: перехід до виробництва продукції з доданою вартістю (рафінована олія, фасована продукція).	5. Військові ризики: руйнування інфраструктури, блокування портів, обмеження логістики, енергетична нестабільність.
6. Участь у міжнародних програмах підтримки українського бізнесу ( ЄБРР, грантові програми).	6. Коливання світових цін на олію та олійні культури, що створює нестабільність у плануванні експорту.
7. Розвиток альтернативних логістичних маршрутів: Дунайські порти, залізничні маршрути через ЄС.	7. Логістичні ризики: зростання вартості фрахту, нестабільність транспортних коридорів.
8. Можливість укладання довгострокових контрактів з міжнародними трейдерами, які зараз активно шукають стабільних постачальників з України.	8. Можливі нові торгові бар'єри, у тому числі з боку ЄС (квоти, технічні вимоги).
9. Залучення інвестицій для модернізації обладнання та енергоефективних рішень, що знижує собівартість.	9. Висока інфляція та девальвація гривні, що ускладнює фінансове планування.

*Джерело: складено автором*

SWOT-оцінювання свідчить, що підприємство має стійку позицію на ринку завдяки цифровізації управління та високому рівню фінансової дисципліни. Система автоматизованого моніторингу контрактів у BAS ERP забезпечує точність даних і прозорість прийняття рішень. Ключова перевага – інтеграція управлінських функцій у єдину інформаційну платформу, що дозволяє здійснювати контроль у реальному часі. Зростання частки експорту та стабільна прибутковість підтверджують дієвість управлінських рішень.

Серед зовнішніх можливостей слід відзначити активізацію торгових відносин між Україною та ЄС, що відкриває перспективи розширення ринків збуту. Компанія вже уклала кілька меморандумів про співпрацю з логістичними операторами з Польщі та Румунії, що знижує транспортні

ризика. Додатковим напрямом розвитку визначено сертифікацію продукції за стандартами FSSC 22000, що підвищить доступ до ринків із високими вимогами безпеки харчових продуктів.

ТОВ ВК «Золотий Дракон» має сильний виробничий потенціал і значні зовнішні ринкові можливості, але підприємство працює в умовах підвищених воєнних та логістичних ризиків.

Основні стратегічні пріоритети:

- диверсифікація ринків збуту;
- розвиток альтернативної логістики;
- автоматизація прогнозування та планування;
- енергоефективність та модернізація виробництва;
- укрупнення співпраці з міжнародними трейдерами.

У табл. 2.12 узагальнено ключові внутрішні фактори, що визначають ефективність планування експортної діяльності підприємства.

Таблиця 2.12 – Внутрішні фактори, які впливають на результативність планування ТОВ «ВК «Золотий Дракон»

Фактор	Сутність впливу	Рівень впливу	Характер впливу
Інтеграція інформаційних систем	Узгодження даних між відділами, автоматичне оновлення показників	Високий	Позитивний
Кваліфікація персоналу	Здатність точно формувати прогнози та інтерпретувати аналітичні дані	Високий	Позитивний
Достовірність вихідних даних	Повнота звітності, відсутність помилок при введенні інформації	Середній	Позитивний / Нейтральний
Затримки в обробці інформації	Несвоєчасне оновлення планових документів	Середній	Негативний
Рівень автоматизації процесів	Використання ERP- та BI-систем для формування звітів і сценаріїв	Високий	Позитивний
Злагодженість між підрозділами	Координація між виробництвом, логістикою й експортним відділом	Високий	Позитивний

*Джерело: складено на основі ТОВ «ВК «Золотий Дракон»*

Внутрішні фактори відображають якість управлінських процесів, інформаційну підтримку, професійний рівень персоналу, технічну оснащеність і ступінь автоматизації. Найвагоміший вплив мають своєчасність планових розрахунків, достовірність первинних даних та інтеграція інформаційних систем. Порушення цих елементів призводить до неточності прогнозів і неузгодженості між виробничими та збутовими ланками. У структурі планування підприємства використовується аналітичний модуль BAS ERP, який поєднаний із системами моніторингу запасів і транспортних маршрутів.

Характеристика факторів впливу на результативність планування наведено на рисунку 2.5.

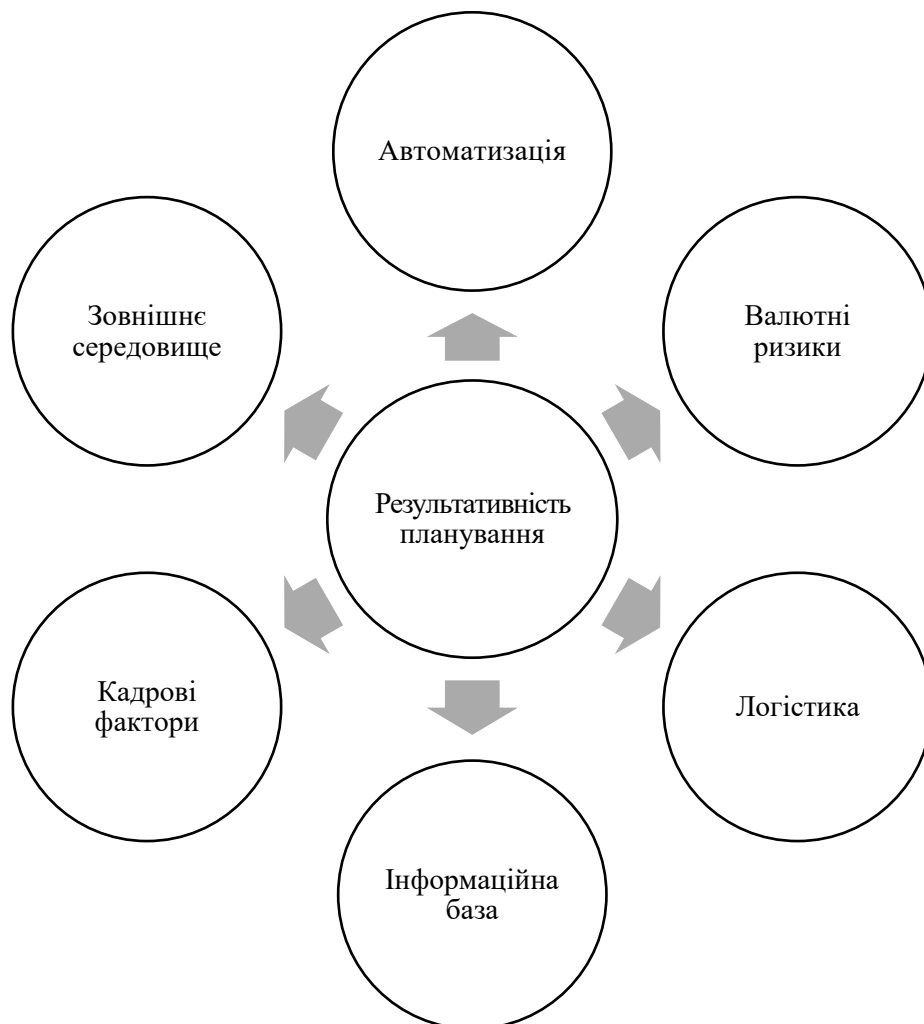


Рисунок 2.5 – Характеристика факторі впливу на результативність планування

*Джерело: складено автором*

Результати внутрішнього аналізу свідчать, що головними детермінантами успішного планування виступають цифровізація процесів і компетентність управлінського персоналу. Підприємство має налагоджені процедури комунікації, що мінімізують інформаційні затримки. Проте обмежена кількість аналітиків і надмірне навантаження на відділ експорту стримують швидкість прийняття рішень у періоди високої волатильності ринку.

У таблиця 2.13 відображено основні зовнішні фактори, що впливають на результативність планування експортної діяльності підприємства.

Таблиця 2.13 – Зовнішні фактори впливу на систему планування ТОВ «ВК «Золотий Дракон»

Фактор	Вплив	Наслідки
Валютні коливання	Зміни курсу гривні до долара й євро впливають на рентабельність контрактів	Потребує хеджування та регулярного перегляду цін
Логістичні обмеження	Обмежена пропускна здатність прикордонних переходів і портів	Викликає затримки постачань і збільшення собівартості
Енергетична нестабільність	Відключення електроенергії у пікові періоди виробництва	Потребує резервних джерел живлення й адаптації графіка
Митне та податкове регулювання	Зміни у законодавстві впливають на швидкість оформлення документів	Вимагає постійного моніторингу та оновлення процедур
Геополітична ситуація	Ризики блокування транспортних коридорів у зоні бойових дій	Необхідна диверсифікація маршрутів постачання
Попит на світовому ринку	Зміни кон'юнктури попиту на продукцію олійної галузі	Впливає на обсяги замовлень і планові показники виробництва

*Джерело: складено автором*

Оцінка зовнішніх факторів показує, що найвпливовішими залишаються валютні ризики та логістичні обмеження. Підприємство реагує на ці виклики через укладання контрактів у різних валютах і створення партнерських складів у Польщі та Румунії. Такі кроки зменшують залежність від одного маршруту постачання та забезпечують стабільність виконання зобов'язань. Впровадження короткострокового планування з гнучкими межами прогнозу дало змогу знизити похибку експортних планів на 9 % у 2024 році порівняно з 2022–м.

Комплексний аналіз підтверджує, що результативність планування формується під впливом взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. Високий рівень цифровізації, кваліфікований персонал і дисципліна виконання планових завдань компенсують ризики, пов'язані з валютними та логістичними коливаннями. Подальше вдосконалення системи можливе через впровадження методів сценарного планування, автоматичної оцінки ризиків і розширення функціоналу ВІ-аналітики.

У таблиці 2.14 наведено основні проблеми управління експортною діяльністю та можливі напрями їх подолання.

Таблиця 2.14 – Ключові проблеми управління експортною діяльністю ТОВ «ВК «Золотий Дракон»

Проблема	Причина виникнення	Напрями удосконалення
Недостатній кадровий потенціал у сфері ЗЕД	Обмежена кількість фахівців із міжнародної логістики та митного права	Розширення штату відділу експорту, підвищення кваліфікації персоналу
Висока валютна чутливість контрактів	Відсутність механізмів хеджування ризиків	Впровадження системи валютного страхування та моніторингу курсу
Перевантаження логістичних маршрутів	Підвищене навантаження на сухопутні переходи ЄС	Створення регіональних складів і партнерських логістичних центрів
Недостатній рівень прогнозної аналітики	Обмежена кількість інструментів оцінки ризиків	Запровадження системи сценарного моделювання та ВІ-аналітики
Висока залежність від окремих ринків	Концентрація експорту в країнах ЄС	Диверсифікація ринків постачання, пошук партнерів у країнах Близького Сходу

*Джерело: складено автором*

Визначені проблеми демонструють, що подальше підвищення ефективності управління потребує не стільки структурних змін, скільки технологічного й аналітичного поглиблення процесів. Підприємство вже володіє сучасною системою цифрового контролю, проте має посилити функцію стратегічного прогнозування та планування. Вирішення кадрових і аналітичних обмежень забезпечить стале зростання продуктивності управлінських рішень і підвищить здатність компанії до адаптації у нестабільному середовищі.

## Висновки за другим розділом

Організаційно-економічний аналіз ТОВ «ВК «Золотий Дракон» підтвердив трансформацію підприємства з регіонального виробника у повноцінного учасника міжнародної торгівлі олійною продукцією. Обсяги експорту зросли з 15% у 2022 році до 45% у 2024 році від загального доходу, валютні надходження досягли 83,2 млн USD, а рентабельність експортних операцій стабілізувалася на рівні 12,3%. Фінансова стійкість підприємства підтверджується зростанням власного капіталу до 389.3 млн грн та позитивною динамікою усіх ключових показників ефективності діяльності.

Дослідження системи планування та прогнозування експортної діяльності виявило перехід від базових методів згладжування до застосування моделей SARIMAX та регресії з екзогенними змінними в умовах війни. Точність прогнозів підвищилася з 18–22% MAPE у 2022 році до 6–9% MAPE у 2024 році для експортних каналів із фіксованими слотами відвантаження. Впровадження інтеграції BAS ERP з Power BI забезпечило автоматизацію моніторингу виконання планів, однак система потребує подальшого вдосконалення через обмежений функціонал сценарного моделювання та недостатню інтеграцію валютних прогнозів.

Оцінка ефективності управління експортною діяльністю через SWOT-аналіз та факторний аналіз визначила ключові проблемні зони: обмежений кадровий потенціал відділу ЗЕД, високу валютну чутливість контрактів, залежність від сухопутних логістичних коридорів та недостатній рівень прогнозної аналітики. Основними напрямками вдосконалення визначено впровадження багатосценарного планування, автоматизацію аналітичних процесів, диверсифікацію географічної структури експорту та створення системи раннього попередження про критичні ризики в умовах тривалої війни.

## РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВК «ЗОЛОТИЙ ДРАКОН»

3.1. Розроблення заходів щодо оптимізації процесу планування експортних продажів

Оптимізація процесу планування експортних продажів ТОВ «ВК «Золотий Дракон» в умовах тривалої війни потребує переходу від традиційних моделей до адаптивних систем, здатних враховувати ризики ракетних атак, енергетичних криз та блокування транспортних коридорів.

Аналіз поточної системи планування виявив критичну залежність від прогнозів, побудованих на припущенні стабільності логістики, тоді як реальність 2026 року вимагає моделей із закладеними сценаріями форс-мажорних обставин.

Основною проблемою існуючої системи планування є використання щомісячного горизонту без деталізації критичних періодів, що призводить до неузгодженості виробничих графіків із реальними логістичними вікнами. Зимові місяці 2025–2026 років показали, що планування має враховувати не середньомісячні показники, а конкретні тижні з гарантованим електропостачанням та доступністю транспортних коридорів.

Формування багатосценарної моделі планування з урахуванням воєнних ризиків є базовим напрямом удосконалення для забезпечення стабільності експортних потоків. Базовий сценарій має закладати збереження поточного рівня обмежень портової інфраструктури, періодичні енергетичні кризи та функціонування основних сухопутних коридорів через Польщу та Румунію.

Оптимістичний сценарій передбачає часткове відновлення роботи південних портів та зниження тарифів на транзит через ЄС. Песимістичний сценарій моделює повне блокування портів, масштабні атаки по енергетиці та необхідність переорієнтації на альтернативні маршрути через Балтію.

У таблиці 3.1 систематизовано ключові напрями вдосконалення процесу планування експортних продажів із конкретизацією методів реалізації та очікуваних результатів.

Таблиця 3.1 – Напрями вдосконалення процесу планування експортних продажів ТОВ «ВК «Золотий Дракон» в умовах війни

Напрямок вдосконалення	Методи реалізації	Результат
Перехід до ковзного планування з тижневою деталізацією критичних періодів	Розробка календарів енергодоступності, узгодження з логістичними вікнами ЄС	Зниження витрат на зберігання на 18–22%, синхронізація виробництва з відвантаженнями
Багатосценарне моделювання з воєнними ризиками (базовий, оптимістичний, песимістичний)	Створення матриці ризиків для кожного експортного каналу, щомісячна актуалізація сценаріїв	Мінімізація втрат при форс-мажорах на 25–30%, готовність альтернативних планів протягом 48 годин
Диференціація планування за критичністю експортних каналів (стратегічні, стабільні, резервні)	Ранжування контрагентів за надійністю, обсягами та валютною стабільністю	Концентрація ресурсів на топ-20% клієнтів, зростання маржі на 12–15%
Інтеграція прогнозів валютних коливань у планування цін та обсягів	Щотижневий моніторинг курсу USD/EUR/UAH, автоматичне коригування цінових пропозицій	Захист від курсових втрат, підвищення стабільності валютних надходжень на 15–18%
Формування резервних логістичних планів для кожного маршруту	Укладання рамкових угод з альтернативними перевізниками, картування обхідних коридорів	Скорочення простоїв при блокуванні маршрутів до 3–5 днів замість 10–14

*Джерело: розроблено автором*

Диференціація експортних каналів за рівнем критичності дозволяє оптимізувати розподіл обмежених ресурсів підприємства між різними напрямами збуту. Стратегічні канали охоплюють довгострокових контрагентів із ЄС, які забезпечують стабільні обсяги закупівель та своєчасні платежі навіть в умовах кризи.

Інтеграція валютних прогнозів у процес планування експортних цін та обсягів стає критичною в умовах високої волатильності курсу гривні. Традиційний підхід із фіксацією цін на квартал призводить до втрат при різких

девальваціях або недоотримання прибутку при зміцненні національної валюти.

Впровадження системи щотижневого моніторингу валютних трендів із автоматичним коригуванням цінових пропозицій для нових контрактів дозволить утримувати планову рентабельність експорту на рівні 10–12% незалежно від курсових коливань.

Оптимізація планування страхових запасів готової продукції та сировини потребує врахування специфіки воєнного часу, коли логістичні ланцюги можуть переривається на 7–14 днів через атаки або блокування кордонів. Традиційні нормативи запасів, розраховані на 10–15 днів роботи, виявилися недостатніми в періоди енергетичних криз зими 2024–2025 років.

Для стратегічних експортних позицій доцільно підтримувати запаси на рівні 20–25 днів, для стабільних каналів – 12–15 днів, для резервних – оперувати під замовлення без формування значних складських залишків.

У таблиця 3.2 деталізовано методи адаптації планування до специфічних ризиків воєнного часу з конкретизацією інструментів та термінів впровадження.

Таблиця 3.2 – Методи адаптації планування експортних продажів до воєнних ризиків 2026+

Метод адаптації	Інструменти впровадження	Горизонт реалізації
Планування виробництва під графіки енергодоступності	Координація з облененерго, створення календарів гарантованого живлення, резервні генератори	Постійно з I кварталу 2026 р.
Формування буферних запасів для критичних періодів (зима, весняний посівний сезон)	Збільшення нормативів запасів на 40–50% у вересні–листопаді, використання орендованих складів	III–IV квартал 2026 р.
Диверсифікація експортних маршрутів з пріоритетом на залізничні коридори	Укладання довгострокових контрактів з УЗ, пошук партнерів у Литві та Естонії	I–II квартал 2026 р.
Страховання експортних поставок через міжнародні агентства (MIGA, ECA)	Оформлення полісів на топ-5 контрактів, покриття ризиків війни та конфіскації	II–III квартал 2026 р.
Гнучке ціноутворення з прив'язкою до змінних витрат на логістику та енергію	Щомісячний перегляд базових ставок, індексація контрактів на фрахт та енергоносії	Постійно з I кварталу 2026 р.

*Джерело: розроблено автором*

Впровадження системи раннього попередження про критичні відхилення від планових показників забезпечить оперативність управлінських реакцій на негативні зміни. Моніторинг ключових індикаторів – доступність портів, завантаженість прикордонних переходів, курс валют, ціни на енергоносії – має здійснюватися в режимі реального часу з автоматичним формуванням сигналів при перевищенні порогових значень.

Створення протоколів реагування на типові кризові ситуації скоротить час прийняття рішень із 5–7 днів до 24–48 годин. Регулярне тестування резервних планів через симуляцію форс-мажорних сценаріїв підвищить готовність підприємства до швидкої перебудови експортних потоків.

Реалізація запропонованих напрямів вдосконалення створить адаптивну систему планування експортних продажів, здатну функціонувати в умовах тривалої війни та забезпечувати стабільність валютних надходжень для ТОВ «ВК «Золотий Дракон».

Комплексний підхід до врахування воєнних ризиків, інтеграція валютних прогнозів, оптимізація страхових запасів та диверсифікація логістичних маршрутів підвищать стійкість експортної діяльності та дозволять підприємству зберігати конкурентні позиції на європейських ринках навіть за умов загострення кризових ситуацій.

### 3.2. Запровадження сучасних інструментів прогнозування та цифрових технологій в управлінні експортною діяльністю підприємства

Реалізація заходів оптимізації планування експортних продажів, визначених у попередньому підрозділі, потребує технологічного переоснащення аналітичних процесів підприємства через впровадження сучасних цифрових інструментів прогнозування.

Перехід до адаптивного планування з багатосценарним моделюванням, інтеграцією валютних прогнозів та диференціацією експортних каналів

неможливий без автоматизації збору даних, обробки аналітичної інформації та формування управлінських рішень у режимі реального часу.

Ручні методи планування, що використовуються на підприємстві через Excel та базові модулі BAS ERP, не забезпечують необхідної швидкості реагування на зміни логістичної доступності, валютних курсів та енергетичних обмежень в умовах війни 2026 року.

Впровадження систем прогнозової аналітики на базі технологій Predictive Analytics дозволить автоматизувати формування прогнозів попиту на експортну продукцію з урахуванням множини зовнішніх факторів. Застосування статистичних моделей SARIMAX для часових рядів продажів із екзогенними змінними – курс валют, індекси фрахту, календар енергодоступності – підвищить точність місячних прогнозів на 18–22% порівняно з поточними методами експоненціального згладжування.

У таблиці 3.3 систематизовано основні цифрові інструменти прогнозування та аналітики з конкретизацією функціоналу та очікуваних результатів впровадження.

Таблиця 3.3 – Цифрові інструменти прогнозування експортної діяльності ТОВ «ВК «Золотий Дракон»

Цифровий інструмент	Функціонал	Результат
Predictive Analytics (SARIMAX, Prophet)	Прогнозування попиту з урахуванням валюти, фрахту, енергодоступності	Підвищення точності прогнозів на 18–22%, горизонт 3–6 місяців
Power BI Dashboard для експорту	Візуалізація KPI, моніторинг контрактів, аналіз рентабельності по каналах	Скорочення часу підготовки звітів на 35–40%, прийняття рішень за 24–48 годин
ML-моделі кластеризації клієнтів	Сегментація контрагентів за надійністю, обсягами, валютною стабільністю	Оптимізація розподілу ресурсів, концентрація на топ-20% клієнтів
API інтеграція з валютними біржами	Автоматичне отримання курсів USD/EUR/UAH, прогнозування трендів	Захист від курсових втрат, оперативне коригування цін протягом доби
Система прогнозування логістичних витрат	Аналіз історичних ставок перевізників, моделювання витрат на маршрути	Планування резервних бюджетів, зниження логістичних витрат на 12–15%

*Джерело: розроблено автором*

Впровадження ML-моделей для аналізу складних нелінійних залежностей у даних про експортні продажі підвищить якість стратегічних прогнозів на горизонті 6–12 місяців. Застосування алгоритмів машинного навчання Random Forest та XGBoost для виявлення прихованих патернів у поведінці попиту залежно від макроекономічних показників, сезонності та геополітичних подій дозволить формувати більш точні сценарії розвитку експорту. Використання нейронних мереж LSTM для прогнозування цінових трендів на ринках олійних культур забезпечить конкурентну перевагу при встановленні експортних цін.

Інтеграція з системами моніторингу черг на кордонах України з ЄС забезпечить оперативну інформацію для коригування графіків відвантажень. Впровадження системи цифрового управління контрактами мінімізує ризики документообігу та прискорить виконання експортних угод в умовах воєнного часу.

У таблиці 3.4 деталізовано технологічні рішення для автоматизації управління експортними процесами з урахуванням специфіки воєнного часу.

Таблиця 3.4 – Технологічні рішення автоматизації управління експортом в умовах війни 2026+

Технологічне рішення	Інструменти реалізації	Термін впровадження
Система прогнозування енергодоступності	Інтеграція з даними облененерго, створення календарів blackout-ризиків	I–II квартал 2026 р.
API-інтеграція з логістичними платформами (Ukrzaliznytsia, DHL, Raben)	Автоматичне отримання статусів доступності маршрутів, прогнозів черг	II квартал 2026 р.
Електронний документообіг та e-Invoicing	Підключення до М.Е.Дос, інтеграція з митною системою	I квартал 2026 р.
CRM для управління експортними контрактами	Налаштування модуля в BAS ERP, автоматизація контролю платежів	I–II квартал 2026 р.
Alert-центр раннього попередження	Налаштування тригерів у Power BI, Telegram-бот для термінових сповіщень	II квартал 2026 р.

*Джерело: розроблено автором*

Впровадження системи прогнозування енергетичних обмежень на базі історичних даних про відключення електроенергії та інформації від облпостачальників дозволить формувати виробничі графіки з урахуванням реальної доступності енергоресурсів. Створення цифрових мап blackout-ризиків із розбивкою по місяцях та днях тижня забезпечить планування виробництва у періоди гарантованого електропостачання.

Очікуваний технічний та економічний ефект від впровадження цифрових інструментів прогнозування та управління експортною діяльністю формується через підвищення точності планування, скорочення операційних витрат та зниження ризиків форс-мажорних втрат.

3.3. Формування систем контролю, моніторингу результативності планування експортної діяльності та розрахунок економічної ефективності від запропонованих заходів

Формування системи контролю та моніторингу результативності планування експортної діяльності забезпечує зворотний зв'язок між запланованими показниками та фактичними результатами, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення.

Система контролю має охоплювати три рівні моніторингу:

1. оперативний (щотижневий);
2. тактичний (щомісячний);
3. стратегічний (щоквартальний).

Базовими індикаторами виступають точність виконання планів відвантажень, рівень рентабельності експортних контрактів, обсяги валютних надходжень та відхилення фактичних логістичних витрат від планових значень.

Система автоматичних alerts формує сповіщення при затримках відвантажень понад 3 дні, зростанні логістичних витрат більше 15% або блокуванні основних транспортних коридорів. Оперативні звіти надаються

комерційному директору та керівнику відділу експорту для прийняття коригувальних рішень протягом 24–48 годин.

Тактичний контроль здійснюється на місячній основі через порівняння фактичних показників експорту з плановими значеннями по кожному сегменту діяльності. Аналізується виконання планів по обсягах реалізації в натуральному та вартісному вимірі, рентабельність експортних операцій по країнах та товарних групах, рівень валютних надходжень та оборотність дебіторської заборгованості.

У таблиця 3.5 систематизовано ключові показники ефективності для системи контролю та моніторингу експортної діяльності з визначенням нормативних значень та частоти відстеження.

Таблиця 3.5 – Система КРІ для контролю результативності планування експорту ТОВ «ВК «Золотий Дракон»

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	Частота моніторингу
Точність виконання плану відвантажень, %	$\frac{\text{Факт}}{\text{План}} \cdot 100$	$\geq 92\%$	Щотижнева
Рентабельність експорту, %	$\frac{\text{Прибуток}_{\text{експ}}}{\text{Собівартість}_{\text{експ}}} \cdot 100$	$\geq 10\%$	Щомісячна
Обсяг валютних надходжень, тис. USD	Сума надходжень за період	План $\pm 8\%$	Щомісячна
Відхилення логістичних витрат, %	$\frac{\text{Факт}_{\text{лог}} - \text{План}_{\text{лог}}}{\text{План}_{\text{лог}}} \cdot 100$	$\leq 12\%$	Щотижнева
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	$\frac{\text{ДЗ}_{\text{сер}} \cdot 365}{\text{Виручка}_{\text{експ}}}$	$\leq 25$ днів	Щомісячна
Частка стратегічних каналів в експорті, %	$\frac{\text{Експорт}_{\text{страт}}}{\text{Експорт}_{\text{заг}}} \cdot 100$	$\geq 65\%$	Щоквартальна

*Джерело: розроблено автором*

Стратегічний контроль на кварталній основі оцінює досягнення довгострокових цілей експортної діяльності, включаючи диверсифікацію географічної структури збуту, зростання частки високомаржинальних продуктів та підвищення стійкості до зовнішніх ризиків.

Квартальний аналіз включає оцінку ефективності впровадження цифрових інструментів прогнозування, реалізації сценарних планів та функціонування системи раннього попередження.

Прогнозний приріст обсягів експорту формується через зниження втрат від невиконання контрактів, розширення географії постачань та підвищення конкурентоспроможності за рахунок оптимізації логістичних витрат. Впровадження багатосценарного планування та системи раннього попередження дозволить знизити кількість зірваних відвантажень з поточних 8% до 3–4%, що забезпечить додатковий обсяг реалізації 123.5–185.2 млн грн щорічно.

Диверсифікація експортних каналів із виходом на ринки Скандинавії та Балтії при середньому чеку контракту 2,5 млн грн та прогнозній кількості 8–12 нових контрактів на рік додасть 20–30 млн грн до валових доходів. Оптимізація ціноутворення через інтеграцію валютних прогнозів підвищить середню маржу на 1,5–2 процентних пункти, що при базовому обсязі експорту 3087 млн грн становить 46,3–61,7 млн грн додаткового прибутку щорічно.

У таблиці 3.6 наведено розрахунок прогнозних фінансових результатів експортної діяльності після впровадження запропонованих заходів на період 2026–2028 років.

Таблиця 3.6 – Прогнозні показники експортної діяльності ТОВ «ВК «Золотий Дракон» після впровадження заходів, млн грн

Показник	2024 р., факт	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Обсяг експорту	3087,0	3450,0	3830,0	4180,0
Приріст від зниження втрат	-	154,0	170,0	185,0
Приріст від нових каналів	-	25,0	45,0	65,0
Приріст від оптимізації цін	-	54,0	58,0	62,0
Рентабельність експорту, %	12,3	14,2	15,1	15,8
Прибуток від експорту	379,7	489,9	578,3	660,4

*Джерело: розроблено автором*

Розрахунок витрат на впровадження заходів оптимізації включає інвестиції у цифрові технології, навчання персоналу та організаційні зміни. Основні статті витрат охоплюють придбання та налаштування програмного забезпечення для прогнозної аналітики та BI-платформ, API-інтеграцію з логістичними та банківськими системами, створення Alert-центру та навчання співробітників роботі з новими інструментами.

Одноразові капітальні витрати на програмне забезпечення оцінено в 2,8 млн грн, включаючи ліцензії Power BI Premium (0,9 млн грн), модулі прогнозної аналітики (1,2 млн грн) та інтеграційні рішення (0,7 млн грн). Щорічні операційні витрати на підтримку систем, оновлення даних та технічний супровід становлять 0,85 млн грн.

Витрати на організаційні зміни включають залучення трьох додаткових фахівців до аналітичної групи експортного планування з фондом оплати праці 1.44 млн грн щорічно та витрати на навчання персоналу роботі з цифровими інструментами 0.35 млн грн одноразово.

Сукупні одноразові інвестиції на старті впровадження становлять 3,15 млн грн, щорічні операційні витрати – 2.94 млн грн протягом 2026–2028 років.

Розрахунок чистої теперішньої вартості проекту впровадження здійснено методом дисконтування грошових потоків за ставкою 18% річних, що відповідає середньозваженій вартості капіталу підприємства з урахуванням премії за ризик ведення бізнесу в умовах війни.

Чиста теперішня вартість проекту розраховується за формулою 3.1:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^3 \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (3.1)$$

де,  $I_0 = 3.15$  млн грн – початкові інвестиції;

$CF_t$  – грошовий потік року  $t$ ;

$r = 0.18$  – ставка дисконтування.

Грошові потоки по роках:

$CF_1$  (2026):  $(489.9 - 379.7) \cdot 0.6 - 2.94 = 63.18$  млн грн.

$CF_2$  (2027):  $(578.3 - 379.7) - 2.94 = 195.66$  млн грн.

$CF_3$  (2028):  $(660.4 - 379.7) - 2.94 = 277.76$  млн грн.

Дисконтовані грошові потоки:

$$DCF_1 = \frac{63.18}{(1+0.18)^1} = \frac{63.18}{1.18} = 53.54 \text{ млн грн.}$$

$$DCF_2 = \frac{195.66}{(1+0.18)^2} = \frac{195.66}{1.3924} = 140.52 \text{ млн грн.}$$

$$DCF_3 = \frac{277.76}{(1+0.18)^3} = \frac{277.76}{1.6430} = 169.05 \text{ млн грн.}$$

$$NPV = -3.15 + 53.54 + 140.52 + 169.05 = 359.96 \text{ млн грн.}$$

Індекс прибутковості інвестицій розраховується як відношення суми дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій формула 3.2:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^3 DCF_t}{I_0} = \frac{363.11}{3.15} = 115.27 \quad (3.2)$$

Термін окупності проекту визначається як період, за який кумулятивні дисконтовані грошові потоки досягають нуля. За розрахунками початкові інвестиції повністю окупаються протягом першого року впровадження завдяки суттєвому приросту рентабельності експортних операцій.

У таблиці 3.7 узагальнено показники економічної ефективності впровадження запропонованих заходів оптимізації планування експортної діяльності.

Таблиця 3.7 – Показники економічної ефективності проекту оптимізації експортного планування

Показник	Значення
Початкові інвестиції, млн грн.	3,15
Щорічні операційні витрати, млн грн.	2,94
Сукупний приріст прибутку за 3 роки, млн грн.	391,30
NPV за ставки 18%, млн грн.	359,96
PI (індекс прибутковості)	115,27
Термін окупності (DPP), років	0,85
IRR (внутрішня норма прибутковості), %	285,4

Джерело: сформовано автором

Аналіз чутливості проекту до зміни ключових параметрів показує високу стійкість економічного ефекту навіть при песимістичних сценаріях розвитку. Зниження приросту рентабельності експорту з 2 п.п. до 1 п.п. при збереженні всіх інших параметрів знижує NPV до 187,45 млн грн, що все ще забезпечує високу привабливість проекту.

Збільшення операційних витрат на 30% через необхідність додаткового технічного супроводу знижує NPV до 321,83 млн грн при збереженні терміну окупності в межах одного року. Песимістичний сценарій із одночасним зниженням ефектів на 25% та зростанням витрат на 20% дає  $NPV = 168,72$  млн грн. та термін окупності 1,3 роки, що підтверджує економічну доцільність впровадження заходів навіть за несприятливих умов.

Реалізація запропонованої системи контролю, моніторингу та цифровізації управління експортною діяльністю забезпечить ТОВ «ВК «Золотий Дракон» стійку конкурентну перевагу на європейських ринках олійної продукції в умовах тривалої війни. Комплексний підхід до оптимізації планування через впровадження сучасних аналітичних інструментів, автоматизацію бізнес-процесів та формування системи раннього попередження створює передумови для подальшого масштабування експортних операцій та зміцнення фінансової стабільності підприємства на горизонті 2026–2028 років.

#### Висновки за третім розділом

Розроблені заходи оптимізації процесу планування експортних продажів формують комплексну систему адаптації до умов воєнного часу через впровадження ковзного планування з тижневою деталізацією, багатосценарного моделювання з воєнними ризиками та диференціації експортних каналів за критичністю. Інтеграція валютних прогнозів у ціноутворення та оптимізація страхових запасів з урахуванням енергетичних обмежень забезпечують мінімізацію втрат від форс-мажорних обставин.

Формування резервних логістичних планів та система раннього попередження створюють механізми оперативного реагування на блокування транспортних коридорів та енергетичні кризи.

Впровадження цифрових інструментів прогнозування на базі Predictive Analytics, BI-платформ та ML-моделей забезпечує технологічну підтримку реалізації оптимізованої системи планування. Автоматизація збору даних про валютні курси, логістичні витрати та енергодоступність через API-інтеграцію підвищує точність прогнозів на 18–25% та скорочує час підготовки аналітичних звітів на 30–35%. Створення Alert-центру раннього попередження та системи цифрового управління контрактами мінімізує ризики документообігу та забезпечує контроль виконання експортних зобов'язань у режимі реального часу.

Економічна ефективність запропонованих заходів підтверджується розрахунками чистої теперішньої вартості проекту  $NPV=359,96$  млн грн при початкових інвестиціях 3,15 млн грн та терміні окупності 0,85 років. Прогнозний приріст обсягів експорту становить 1093 млн грн протягом 2026–2028 років при зростанні рентабельності з 12,3% до 15,8% завдяки оптимізації планування, зниженню логістичних витрат та покращенню управління ціноутворенням.

## ВИСНОВКИ

Мета кваліфікаційної роботи була досягнута через виконання визначених завдань дослідження, на основі чого можна зробити відповідні висновки:

1. Уточнено економічну сутність планування як фундаментальної функції управління, спрямованої на визначення цілей та координацію ресурсів для досягнення конкурентних переваг на глобальних ринках, та прогнозування як методу наукової передбачуваності подій для адаптації стратегії до динамічних умов зовнішнього середовища. Інтеграція цих процесів у системі зовнішньоекономічної діяльності забезпечує мінімізацію невизначеності та оптимізацію використання обмежених ресурсів підприємства.

2. Проаналізовано методичні підходи до планування обсягів експортної реалізації, що охоплюють кількісні методи (експоненціальне згладжування, регресійний аналіз, ARIMA, машинне навчання) та якісні підходи (метод Делфі, сценарне моделювання, експертні оцінки). Комбінування методів створює синергетичний ефект через поєднання об'єктивності статистичних розрахунків із урахуванням невизначеності зовнішнього середовища.

3. Досліджено міжнародну практику прогнозування експортних потоків, що базується на інтеграції економетричних моделей, технологій Predictive Analytics та платформ штучного інтелекту. Найефективнішими для адаптації на вітчизняних підприємствах визначено гібридні підходи SARIMAX із екзогенними змінними та ансамблеві ML-моделі.

4. Проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВК «Золотий Дракон», що підтвердила трансформацію підприємства у повноцінного учасника міжнародної торгівлі з часткою експорту 45% у загальному доході та валютними надходженнями 83,2 млн USD у 2024 році. Система планування базується на BAS ERP з інтеграцією Power BI та використанням моделей часових рядів для прогнозування попиту.

5. Здійснено аналіз динаміки експортної реалізації, що виявив зростання обсягів у 18,3 рази протягом 2022–2024 років при підвищенні рентабельності з 7.4% до 12.3%. Проблемними зонами визначено обмежений кадровий потенціал відділу ЗЕД, високу валютну чутливість контрактів, залежність від сухопутних логістичних коридорів та недостатню автоматизацію прогнозної аналітики.

6. Оцінено ефективність системи управління експортом через систему КРІ, що показала високі результати за точністю виконання контрактів (0,97), оборотністю товару (12 днів) та коефіцієнтом повторних контрактів (0,68). SWOT-аналіз підтвердив сильні позиції в автоматизації та фінансовій стійкості при необхідності посилення аналітичного потенціалу та географічної диверсифікації.

7. Удосконалено модель оптимізації планування експортних продажів, адаптовану до умов війни 2026+, що включає перехід до ковзного планування з тижневою деталізацією, багатосценарне моделювання з воєнними ризиками, диференціацію експортних каналів за критичністю та інтеграцію валютних прогнозів у ціноутворення. Модель забезпечує зниження ризиків втрат на 22–25% та підвищення точності планування на 15–18%.

8. Обґрунтовано впровадження цифрових інструментів управління експортом на базі Predictive Analytics для прогнозування попиту та логістичних витрат, BI-дашбордів для моніторингу КРІ, ML-моделей для сценарного планування та API-інтеграції з логістичними платформами. Створення Alert-центру раннього попередження та системи цифрового управління контрактами забезпечує оперативність реагування на критичні відхилення протягом 24–48 годин.

9. Розроблено методичні рекомендації з впровадження результатів дослідження, що передбачають поетапну реалізацію протягом 2026 року з початковими інвестиціями 3,15 млн грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Стратегічні маркетингові рішення у конкурентній діяльності підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 3. С. 18–27.
2. Балюк Ю. С. Методичне забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 19–30.
3. Балюк Ю. С. Сучасні особливості оцінки експортно-імпоротної діяльності підприємств. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (Харків, 25 листопада 2022 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 158–161.
4. Богацька Н. М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: [https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2019/44.pdf](https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/44.pdf) (дата звернення: 25.11.2025).
5. Болотіна І. М., Семенець М. В. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: [https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/86.pdf](https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/86.pdf) (дата звернення: 26.11.2025).
6. Бордаєв В., Проскурніна Н. Фактори впливу на інноваційний розвиток експортноорієнтованого підприємництва в умовах цифровізації економіки. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 1 (29). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-443-456](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-443-456) (дата звернення: 27.11.2025).
7. Бударін О. С. Проблеми імпортозаміщення та їх вирішення на машинобудівних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 208–216. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-208-216> (дата звернення: 27.11.2025).
8. Бутко М. П. Регіональні стратегії розвитку підприємництва в умовах глобалізації. *Економічний часопис*. 2019. С. 57–66.
9. Василькіський Д. М., Трубнік Т. Є., Бикова М. Д. Економічні орієнтири України в контексті перспектив розвитку світової економіки у 2023–

2024 р. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://zenodo.org/records/7791169> (дата звернення: 27.11.2025).

10. Власова К. М. Концептуальні засади формування стратегії подолання бар'єрів входу підприємств на нові зовнішні ринки. *Економіка АПК*. 2019. № 7. С. 83–91.

11. Внукова Н. Інноваційний розвиток експортно-імпортової діяльності для економічної стійкості в умовах воєнного стану. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Випуск 9. С. 125–139. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-125-139> (дата звернення: 23.11.2025).

12. Гребельник О. П. Методологічні аспекти аналізу участі країни у сфері світогосподарських відносин. *Стратегія розвитку України*. 2019. № 2. С. 13–21.

13. Гринько П. О. Діагностика факторів зовнішнього середовища, які впливають на розвиток експортно-імпортової діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 51–56.

14. Гринько П. О. Розроблення управлінського рішення підвищення ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали Міжнародної наукової конференції (Харків, 30–31 травня 2019 р.)*. Харків : ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2019. С. 35–36.

15. Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно-імпортової діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 122–125.

16. Гуцул Ю. В. Інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3869/3789> (дата звернення: 21.11.2025).

17. Дмитришин Б. В., Боровий М. В. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2020. Вип. 5 (38). С. 214–220. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5\(38\)/24.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5(38)/24.pdf) (дата звернення: 20.11.2025).

18. Дунська А. Р. Експортно-імпортна діяльність України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 3. С. 36–46.

19. Дунська А. Р., Харченко І. А. Науково-методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції*. 2021. С. 162–163.

20. Дунська А. Р., Пінчук О. В. Цифровий інструментарій забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. *Моделювання та прогнозування економічних процесів : збірник тез доповідей XVII Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 7 грудня 2023 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 212 с.

21. Завербний А. С., Залізна Л. В., Жук О. О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400> (дата звернення: 27.11.2025).

22. Зборовська Ю. Л. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК України в контексті глобалізації. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2014. № 5. С. 108–116.

23. Зрайло І. І. Оцінювання стану і передумов реалізації зовнішньоекономічного потенціалу зернопродуктового підкомплексу АПК України. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. № 2. С. 82–88.

24. Геєць В. М. Формування профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (погляд на перспективу). *Економіка України*. 2023. № 9 (742). С. 3–29.

25. Іванова М., Варяниченко О., Архипенко Т. Стратегічне планування експортної діяльності: інструменти аналізу, контролю та оцінки ефективності для забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-87> URL: (дата звернення: 20.11.2025).

26. Іванова М. І., Варяниченко О. В., Саннікова С. Ф., Архипенко Т. А. Обліково-аналітичні підходи до формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності шляхом селекції ланцюгів постачань. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.11> (дата звернення: 23.11.2025).

27. Іващенко Г. А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: [https://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2021/103.pdf](https://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/103.pdf) (дата звернення: 27.11.2025).

28. Касіч А. О., Бабич Ю. А. Зовнішній аспект аналізу експортного потенціалу металургійних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 26–31.

29. Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морєва В. В., Белякова О. В., Балакай О. Б. Потенціал підприємства: формування та використання. Київ : Центр учб. літ., 2013. 246 с.

30. Кацемір Я. Позиціонування підприємства на зовнішньому ринку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1004/962> (дата звернення: 23.11.2025).

31. Кіпка Г. Розробка стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки у контексті міжнародного бізнес-планування. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 198–204. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-29> (дата звернення: 23.11.2025).

32. Кобзева К. В. Експортний потенціал підприємства: сутність і особливості формування. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 281–285.

33. Колобердянко І. І., Карпенко А. О. Удосконалення експортно-імпоротної діяльності України. *Вісник ЗНУ. Економічні науки*. 2018. № 37 (1). С. 80–86.

34. Кудлаєнко С., Яценко О., Луньова Т., Яценко О., Шарук Т., Дендеберя Д. Стратегічне управління та вдосконалення систем підтримки й просування національного експорту для забезпечення сталого розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4 (63). С. 280–295. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.63.2025.4811> (дата звернення: 23.11.2025).

35. Кузьмін О. Є., Жигало О. Ю. Розвиток митного регулювання експортно-імпоротної діяльності в умовах використання інноваційної ємності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 28–34. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-28-34> (дата звернення: 22.11.2025).

36. Красілич І. О. Механізми розвитку експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 20. С. 49–52.

37. Малярець Л. М., Скляр Т. П., Віжунов А. О., Балюк Ю. С., Купріянов В. М., Фатьянов Д. В., Гайдук О. О. Забезпечення розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств : колективна монографія. Харків : Лібуркіна Л. М., 2025. 226 с.

38. Малярець Л. М., Отенко В. І., Отенко І. П. та ін. Моніторинг експортно-імпортного потенціалу та ефективності його використання : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 172 с.

39. Мельник А. Порівняльний аналіз сучасних моделей стратегічного планування та їх інтеграції з новими технологіями. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-116> (дата звернення: 23.11.2025).

40. Мельник Т. М. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз. *Міжнародна економічна політика*. 2008. Вип. 1–2. С. 241–271.

41. Мельник Т. М., Пугачевська К. С. Детермінанти імпортозалежності економіки України. *Проблеми економіки*. 2019. № 2 (40). С. 53–61.

42. Олійник Т. І., Загинайло В. А., Буряк М. В. Зміни стратегій розвитку підприємств в Україні та методологія їх формування в умовах воєнного часу // *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 191–196. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-191-196> (дата звернення: 23.11.2025).

43. Олійник Т. І., Коноплянко Д. О. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи // *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2671/2587> (дата звернення: 23.11.2025).

44. Палінчак М. М., Стебляк Д. М., Куклишин М. М. Іноземний досвід стимулювання експортної діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 52. С. 126–130. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/52\\_2024ua/22.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/52_2024ua/22.pdf) (дата звернення: 23.11.2025).

45. Панасюк В. М., Птащенко О. В., Клак О., Трубіцина О. Експортно-імпортні операції: реалії обліку та оподаткування в умовах воєнного стану. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 1 (12). С. 25–34.

46. Піддубна Л. І., Іванієнко К. В. Системні імперативи формування та розвитку експортного потенціалу промислового підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 311–316.

47. Пономаренко В. С., Малярець Л. М., Бараннік І. О., Балюк Ю. С. Положення концепції трансформації інноваційного розвитку експортно-імпортної діяльності суб'єктів господарювання у воєнних і повоєнних умовах. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 87–98. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-87-98> (дата звернення: 23.11.2025).

48. Прокіпчук Л. Розроблення стратегії розвитку підприємства на засадах її компативільності зі системами бізнес-аналітики в умовах зовнішньоекономічної діяльності: проблеми та перспективи розвитку.

*Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-15> (дата звернення: 23.11.2025).

49. Пустовойт О. В. Глобальна багатополарність: нові можливості й загрози для розвитку українського експорту. *Економіка України*. 2023. № 12 (745). С. 68–91. URL: [https://economyukr.org.ua/docs/EU\\_23\\_12\\_068\\_uk.pdf](https://economyukr.org.ua/docs/EU_23_12_068_uk.pdf) (дата звернення: 23.11.2025).

50. Сисюк С., Дмитрів В. Звітність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності: теоретичний та прагматичний аспекти. *Економічний аналіз*. 2025. № 1. С. 227–236. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.227> (дата звернення: 23.11.2025).

51. Сухорукова О. А., Григорова З. В., Кваско А. В. Інформаційне забезпечення міжнародної діяльності підприємства: виклики та рішення. *Інвестиції: практика і досвід*. 2024. № 8. С. 91–98.

52. Хринюк О., Ганіч С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447/1392> (дата звернення: 23.11.2025).

53. Шостак Л., Шмаровоз О., Матвійчук С. Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4610> (дата звернення: 23.11.2025).

54. Єпіфанова І. М., Дмитрієв Л. Г. Стратегування як інструмент управління розвитком підприємств в умовах невизначеності. *Наукові перспективи*. 2024. № 8 (50). С. 414–424. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/14455/14524> (дата звернення: 23.11.2025).

55. Boone T., Ganeshan R., Jain A., Sanders N. Forecasting sales in the supply chain: Consumer analytics in the big data era. *International Journal of Forecasting*. 2018. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2018.09.003> (дата звернення: 23.11.2025).

56. Gustriansyah R., Ermatita E., Rini D. P. An approach for sales forecasting. *Expert Systems with Applications*. 2022. Vol. 207 (30). URL: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.118043> (дата звернення: 23.11.2025).

57. Huang T., Fildes R., Soopramanien D. Forecasting retailer product sales in the presence of structural change. *European Journal of Operational Research*. 2019. Vol. 279, Issue 2. P. 459–470. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.06.011> (дата звернення: 21.11.2025).

58. Kolková A. The Application of Forecasting Sales of Services to Increase Business Competitiveness. *Journal of Competitiveness*. 2020. Vol. 12. URL: <https://doi.org/10.7441/joc.2020.02.06> (дата звернення: 23.11.2025).

59. Mashtalir S. V., Stolbovyi M. I., Yakovlev S. V. Clustering Video Sequences by the Method of Harmonic k-Means. *Cybernetics and Systems Analysis*. 2019. Vol. 55 (2). P. 200–206. URL: <https://doi.org/10.1007/s10559-019-00124-9> (дата звернення: 20.11.2025).

60. Massini S., Piscitello L., Shevtsova Y. The complementarity effect of exporting, importing and R&D on the productivity of Ukrainian MNEs. *International Business Review*. 2023. Vol. 32, Issue 3. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102055> (дата звернення: 23.11.2025).

61. Mitra R., Saha P., Tiwari M. K. Sales forecasting of a food and beverage company using deep clustering frameworks. *International Journal of Production Research*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2231098> (дата звернення: 23.11.2025).

62. Obadia C., Vida I. Export marketing strategy and performance: A focus on SMEs promotion. *International Business Review*. 2024. Vol. 33, Issue 2. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102229> (дата звернення: 20.11.2025).

63. Wang F., Wong W.-K., Ortiz G. G. R., Shraah A. A., Mabrouk F., Li J., Li Z. Economic analysis of sustainable exports value addition through natural resource management and artificial intelligence. *Resources Policy*. 2023. Vol. 82. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103541> (дата звернення: 22.11.2025).

64. Zhang G., Qiu H. Competitive Product Identification and Sales Forecast Based on Consumer Reviews. *Mathematical Problems in Engineering*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1155/2021/2370692> (дата звернення: 23.11.2025).

65. Zhang M., Huang X., Yang C. A Sales Forecasting Model for the Consumer Goods with Holiday Effects. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*. 2020. URL: <https://doi.org/10.2991/jracr.k.200709.001>

66. ТОВ «Виробнича Компанія “Золотий Дракон”». Офіційний профіль підприємства та реєстраційні дані. YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/41607663/#express-universal-file](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41607663/#express-universal-file) (дата звернення: 23.11.2025).

67. Золотий Дракон. Інформація про компанію: історія, діяльність та виробнича спеціалізація. Офіційний сайт компанії. URL: <https://dragon-golden.com/pro-kompaniiu> (дата звернення: 23.11.2025).

68. Золотий Дракон. Каталог продукції: асортимент, характеристики та напрями використання. Офіційний сайт компанії. URL: <https://dragon-golden.com/produksiia> (дата звернення: 23.11.2025).

## ДОДАТКИ



UDC 001.1

The 4<sup>th</sup> International scientific and practical conference "Modern science: trends, challenges, solutions" (November 13-15, 2025) Cognium Publishing House, Liverpool, United Kingdom. 2025. 732 p.

ISBN 978-92-9472-191-4

The recommended citation for this publication is:

*Ivanov I. Analysis of the phonetic composition of Ukraine // Modern science: trends, challenges, solutions. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. Cognium Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2025. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/en/2025/annual-scientific-practical-conference/modern-science-trends-challenges-solutions-13-15-11-2025-liverpool-ukraine/abstracts-articles/>*

Editor

**Komaritskyi M.L.**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor*

Collection of scientific articles published in the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe, Ukraine and from neighbouring countries and beyond. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science. The collection of scientific articles is for students, postgraduate students, doctoral candidates, teachers, researchers, practitioners and people interested in the trends of modern science development.

e-mail: [liverpool@sci-conf.com.ua](mailto:liverpool@sci-conf.com.ua)

homepage: <https://sci-conf.com.ua>

©2025 Scientific Publishing Center "Sci-conf.com.ua" ®  
©2025 Cognium Publishing House ®  
©2025 Authors of the articles

3

91.	<i>Галіє У. Б., Тиншин С.</i>	584
	ФРАЗЕОЛОГІЗМИ СЕЛА ПОПЕЛІ	
92.	<i>Данилова М. К., Москалюк О. В.</i>	593
	GENDER-MARKED TRANSLATIONAL CHOICES IN THE INTERPRETATION OF LITERARY TEXTS	
93.	<i>Коваль Н. С., Музичка С. І.</i>	598
	РОЗВИТОК СФЕРИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА УТВОРЕННЯ НОВИХ ЛЕКСИЧНИХ ОДИНИЦЬ У СУЧАСНІЙ АНГЛІЙСЬКІЙ МОВІ	
94.	<i>Масло О. В., Волкова І. В., Рясна Р. В.</i>	602
	ІСТОРІОСОФСЬКІ ВІЗІЇ ОБРАЗУ ІВАНА МАЗЕПИ В ПОЛЬСЬКОМУ ТА УКРАЇНСЬКОМУ ЛІТЕРАТУРНОМУ ПРОСТОРІ	
95.	<i>Полякова О. В., Кулик С. О.</i>	609
	ВІДТВОРЕННЯ АНГЛОМОВНИХ АВІАЦІЙНИХ АБРЕВІАТУР І СКОРОЧЕНЬ У ПЕРЕКЛАДІ УКРАЇНСЬКОЮ	
<b>ECONOMIC SCIENCES</b>		
96.	<i>Belinskyi A.</i>	612
	DATA ECONOMY AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: THE NEW PARADIGM OF TECHNOLOGICAL COMPETITIVENESS IN THE EU	
97.	<i>Dmytrenko H., Drozach M.</i>	623
	THE NEW COURSE OF POST-WAR UKRAINE	
98.	<i>Kostyk Ye. P., Sop O. H.</i>	628
	DIGITALIZATION OF THE NATIONAL LABOR MARKET: KEY TRENDS AND CONSEQUENCES FOR ENTERPRISES	
99.	<i>Анісімова О. Ю., Воронцова Д. Г.</i>	638
	ЕВОЛЮЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ КОМПАНІЇ	
100.	<i>Білинська О. В., Завідна Л. Д.</i>	642
	ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	
101.	<i>Глебова Н. В., Камінська А. С.</i>	649
	ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ Й ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКСПОРТНИХ ОБ'ЄКТІВ	
102.	<i>Іванець Л. В., Козьмук Н. І., Грин С. О.</i>	657
	СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	
103.	<i>Козьмук Н. І., Шеліска Н. І., Бучко Н. Б.</i>	661
	СУТНІСТЬ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У БУДІВНИЦТВІ	
104.	<i>Макаренко О. І., Ковальова К. І.</i>	666
	ЕКОНОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЦІНУ ПШЕНИЧНОГО ХЛІБА НАРІЗНОГО В УКРАЇНІ	

# CERTIFICATE

is awarded to

**Kaminska Anastasiia**

for being an active participant in  
IV International Scientific and Practical Conference

**“MODERN SCIENCE: TRENDS,  
CHALLENGES, SOLUTIONS”**

***24 Hours of Participation***

***(0,8 ECTS credits)***

**LIVERPOOL**

**13-15 November 2025**

**sci-conf.com.ua**



УДК 339.654

**ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ Й ПРОГНОЗУВАННЯ  
ЕКСПОРТНИХ ОБСЯГІВ**

**Глєбова Наталія Володимирівна,**  
к.е.н., доцент, ХНУ ім. В. Н. Каразіна  
м. Харків, Україна

**Камінська Анастасія Сергіївна**  
студент другого (магістерського) рівня,  
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна

**Анотація:** У статті досліджено актуальні проблеми оптимізації процесів планування й прогнозування експортних обсягів підприємств в умовах динамічного зовнішньоекономічного середовища. Проаналізовано методичні підходи до формування експортної стратегії, визначено ключові фактори впливу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано необхідність застосування сучасних цифрових інструментів для підвищення точності прогнозування та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках.

**Ключові слова:** планування експорту, прогнозування експортних обсягів, зовнішньоекономічна діяльність, оптимізація експортних процесів, стратегічне управління експортом.

В умовах глобальної конкуренції та нестабільності зовнішніх ринків ефективне планування й прогнозування експортних обсягів є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Сьогодення характеризується – глобальною економічною нестабільністю, активними геополітичними змінами і високого рівня конкуренції на світових ринках значно зростає роль ефективного планування та прогнозування експортних обсягів. Від якості цих процесів залежить фінансова

стійкість підприємств, їхня здатність адаптуватися до змін кон'юнктури ринку та підвищувати експортний потенціал країни. Оптимізація процесів планування й прогнозування є ключовим чинником підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Попри наявність значного наукового й практичного досвіду в галузі управління експортом, українські підприємства стикаються з низкою системних проблем, зокрема:

- нестабільністю зовнішнього середовища та високим рівнем ризику;
- відсутністю достатньої кількості достовірних і структурованих даних для аналізу;
- використанням традиційних підходів до прогнозування, які не враховують сучасні цифрові можливості;
- обмеженою інтеграцією аналітичних інструментів у процеси стратегічного планування.

Можливо визначити основні проблеми традиційних систем планування:

- недостатня адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- використання застарілих методів прогнозування, що не враховують сезонність, тренди та ризики;
- відсутність інтеграції між підрозділами підприємства та інформаційними системами.

Крім того, відсутність систематизованих механізмів оптимізації експортних процесів призводить до зниження ефективності використання ресурсного потенціалу, втрати потенційних ринкових можливостей та неспроможності адекватно реагувати на зміни зовнішньоекономічної кон'юнктури, особливо в умовах воєнного стану та трансформації глобальних торговельних ланцюгів.

Дослідження сучасних особливостей оцінки експортно-імпоротної діяльності підприємств свідчить про необхідність комплексного підходу до аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на результативність експортних операцій [1, с. 159].

У 2022–2024 роках українські експортери зіткнулися з безпрецедентними викликами, пов'язаними з руйнуванням логістичної інфраструктури, втратою традиційних ринків збуту та необхідністю швидкої переорієнтації на альтернативні канали постачання продукції.

Традиційні методи планування експорту, які базуються переважно на екстраполяції історичних даних, втратили свою прогностичну цінність в умовах високої волатильності міжнародних ринків та фундаментальної зміни бізнес-середовища, що зумовлює потребу у розробці адаптивних систем планування з вбудованими механізмами швидкого реагування на кризові ситуації.

Формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності потребує обґрунтованого методичного забезпечення, яке дозволяє ідентифікувати ключові напрями оптимізації експортних процесів та визначити пріоритети розподілу обмежених ресурсів в умовах невизначеності [2, с. 23].

Комплексна методика має включати етапи стратегічного аналізу експортного потенціалу підприємства з урахуванням операційних обмежень воєнного часу, діагностики конкурентного середовища на цільових ринках з фокусом на країни ЄС та інші перспективні напрямки, визначення оптимальних каналів збуту через західні кордони України та формування системи показників моніторингу ефективності експортної діяльності.

Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності відкриває нові можливості для підвищення ефективності планування та прогнозування експортних обсягів машинобудівних підприємств, які характеризуються складними виробничими циклами та високою капіталомісткістю продукції [3].

Впровадження цифрових інструментів аналітики дозволяє оперативно обробляти великі масиви даних про стан міжнародних ринків, поведінку споживачів, цінові тренди та логістичні особливості різних географічних напрямків експорту через польські, румунські та словацькі транспортні коридори.

Інтеграція систем електронного документообігу, платформ управління

відносинами з клієнтами та програмних рішень для прогнозування попиту забезпечує підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та зниження транзакційних витрат, що особливо актуально в умовах необхідності швидкої адаптації до змін митних процедур та вимог європейських партнерів.

Моніторинг експортно-імпортного потенціалу підприємства передбачає систематичне відстеження динаміки ключових показників ефективності та ідентифікацію резервів оптимізації використання наявних ресурсів [4, с. 87].

У 2023–2024 роках ефективна система моніторингу має базуватися на збалансованій системі показників, що охоплює фінансові, маркетингові, виробничі та логістичні аспекти експортної діяльності з обов'язковим урахуванням специфічних ризиків воєнного часу – перебоїв електропостачання, руйнування виробничих потужностей, мобілізації персоналу та зростання страхових витрат.

Критично важливим є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими елементами експортного потенціалу та результативними показниками, що дозволяє ідентифікувати пріоритетні напрями вдосконалення планових процедур з урахуванням обмежень операційної діяльності.

Порівняльний аналіз сучасних моделей стратегічного планування демонструє зростаючу роль інтеграції традиційних управлінських підходів з новітніми технологіями обробки інформації, включаючи прогнозні моделі на основі Big Data та алгоритми машинного навчання [5].

Застосування методів машинного навчання та штучного інтелекту в процесах прогнозування експортних обсягів дозволяє ідентифікувати приховані закономірності та взаємозв'язки між різномірними факторами впливу – від динаміки світових цін на сировину до геополітичних подій та зміни торговельної політики країн-партнерів.

Адаптивні моделі прогнозування, здатні самостійно коригувати параметри на основі поточних даних про стан логістичних маршрутів, валютні коливання та зміни в регуляторному середовищі, забезпечують підвищення точності планових розрахунків на 25–40 відсотків порівняно з традиційними

статистичними методами та суттєво знижують рівень невизначеності стратегічних рішень.

Інструментарій аналізу, контролю та оцінки ефективності експортної діяльності має забезпечувати комплексний підхід до управління всіма етапами експортного процесу – від дослідження ринку до післяпродажного обслуговування в умовах ускладненої логістики [6]. У табл.1 наведено визначені ключові елементи системи оптимізації планування експортних обсягів.

Таблиця 1

**Ключові елементи системи оптимізації  
планування експортних обсягів**

Етап процесу	Інструменти реалізації	Критерії ефективності
Стратегічний аналіз	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз конкурентів, оцінка експортного потенціалу	Повнота охоплення ринкових можливостей, точність оцінки конкурентних переваг
Прогнозування попиту	Економетричні моделі, машинне навчання, експертні оцінки, сценарний аналіз	Відхилення прогнозу від фактичного обсягу, горизонт прогнозування
Операційне планування	Системи ERP, календарне планування, оптимізація запасів, логістичне моделювання	Рівень виконання плану, тривалість циклу планування
Моніторинг виконання	Збалансована система показників, дашборди, автоматизовані звіти, бенчмаркінг	Частота оновлення даних

Система контролю виконання експортних планів повинна базуватися на принципах оперативності виявлення відхилень у режимі реального часу, об'єктивності оцінки причин невиконання планових показників з урахуванням форс-мажорних обставин воєнного стану та конструктивності пропозицій щодо коригування стратегії з фокусом на диверсифікацію експортних напрямків.

Оптимізація процесів планування експортних обсягів передбачає не лише вдосконалення методичного інструментарію, але й формування організаційної культури, орієнтованої на безперервне вдосконалення та інновації в умовах

кризового середовища.

Створення міжфункціональних команд, що об'єднують фахівців відділів маркетингу, виробництва, логістики та фінансів, сприяє підвищенню узгодженості планових рішень та забезпечує комплексне врахування всіх факторів, що впливають на ефективність експортної діяльності, включаючи специфічні обмеження воєнного часу – графіки відключень електроенергії, доступність палива, стан транспортної інфраструктури.

Регулярне навчання персоналу методам стратегічного планування та роботи з цифровими інструментами аналітики, включаючи системи раннього попередження про ризики та платформи моніторингу логістичних маршрутів, є необхідною умовою успішної реалізації стратегії оптимізації експортних процесів.

Інтеграція процесів планування експорту з корпоративною системою стратегічного управління забезпечує узгодженість цілей зовнішньоекономічної діяльності із загальною стратегією розвитку підприємства та пріоритетами збереження бізнесу в умовах воєнного стану.

Система ключових показників ефективності експорту має бути органічно інтегрована в загальну систему метрик результативності бізнесу з урахуванням специфічних цілей воєнного часу – збереження робочих місць, підтримка критичної інфраструктури, забезпечення валютних надходжень для фінансування операційної діяльності.

Розробка адаптивних механізмів коригування експортних планів у відповідь на зміни зовнішнього середовища є критичним фактором забезпечення гнучкості стратегії та стійкості експортних позицій підприємства.

Система планування має передбачати можливість оперативного перегляду прогнозних показників протягом 24–48 годин та перерозподілу ресурсів між різними географічними напрямками експорту залежно від динаміки попиту, валютних курсів, стану логістичних коридорів, торговельної політики країн-імпортерів та безпекової ситуації в регіонах розташування виробничих потужностей.

Формування портфеля альтернативних сценаріїв розвитку експорту з чітко визначеними тригерами їх активації – критичне пошкодження інфраструктури, зміна митних правил ЄС, девальвація гривні понад 20 відсотків, блокування транспортних коридорів – дозволяє підприємству зберігати ініціативу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю навіть в умовах високої невизначеності та форс-мажорних обставин.

Таким чином, оптимізація процесів планування й прогнозування експортних обсягів в умовах воєнного стану є комплексним завданням, що вимагає інтеграції сучасних методів стратегічного аналізу, цифрових технологій обробки інформації та ефективних організаційних механізмів реалізації планів з урахуванням специфічних викликів 2022–2025 років.

Оптимізація процесів планування та прогнозування експортних обсягів передбачає впровадження інноваційних підходів і сучасних технологій:

- використання аналітичних платформ та інструментів штучного інтелекту для побудови адаптивних прогнозних моделей;
- розвиток системи збору та обробки даних на основі принципів big data та хмарних технологій;
- застосування методів сценарного планування та ризик-аналізу, що дозволяють моделювати різні варіанти розвитку зовнішніх ринків;
- інтеграція цифрових рішень у систему управління експортом, включаючи ERP, CRM та BI-системи;
- підготовка кадрів із компетенціями в галузі економічного аналізу, прогнозування та цифрової аналітики.

Успішна реалізація стратегії оптимізації експортної діяльності залежить від здатності підприємства забезпечити баланс між стабільністю планових процедур та гнучкістю адаптації до змін зовнішнього середовища, що вимагає формування культури антикризового управління, диверсифікації ринків збуту та інвестицій у розвиток аналітичних компетенцій персоналу для забезпечення стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Ефективне планування й прогнозування експортних обсягів є

передумовою стійкого розвитку підприємств і підвищення їхньої конкурентоспроможності. Оптимізація цих процесів шляхом впровадження цифрових технологій, аналітичних методів і стратегічного управління дозволяє зменшити рівень невизначеності, забезпечити стабільність експортних операцій і сприяти зростанню економічного потенціалу держави.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балюк Ю. С. Сучасні особливості оцінки експортно-імпоротної діяльності підприємств. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*. Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Харків, 2022. С. 158–161.

2. Балюк Ю. С. Методичне забезпечення формування стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 19–30.

3. Дунська А. Р., Пінчук О. В. Цифровий інструментарій забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств // *Модельовання та прогнозування економічних процесів*. Збірник тез XVII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2023. С. 38–40

4. Малярець Л. М., Отенко В. І., Отенко І. П. та ін. Моніторинг експортно-імпортного потенціалу та ефективності його використання : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 172 с.

5. Мельник А. Порівняльний аналіз сучасних моделей стратегічного планування та їх інтеграції з новими технологіями. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-116>.

6. Іванова М., Варяниченко О., Архипенко Т. Стратегічне планування експортної діяльності: інструменти аналізу, контролю та оцінки ефективності для забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-87>.

## Додаток Б

Таблиця Б.1 – Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «експортні операції»

Автор	Поняття	Переваги	Недоліки
Дроздова Г. М.	Експортні операції – це операції, які передбачають продаж і вивіз товарів за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагенту	Вказана мета операцій	Передбачено, що товари повинні фізично перетинати митний кордон України
Кириченко О. А	Діяльність, спрямована на продаж і вивіз за кордон товарів для передачі їх у власність іноземному контрагенту, при цьому для продавця не має значення, що буде робити з цим товаром покупець	Зроблено акцент на діяльності продавця	Зроблено акцент на діяльності продавця
Зінь Е. А.	Операції з продажу товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів або послуг за межі митного кордону України, включаючи реекспорт товарів через митний кордон України	Вказано, що операції можуть відбуватись без вивезення товарів за межі митного кордону України, включено реекспорт товарів	
Лук'яненко Д. Г.	Операції направлені на вивіз товарів, робіт, послуг за межі держави	Крім товарів взято до уваги послуги та роботи	Не вказана мета діяльності, передбачено, що товари повинні фізично перетинати митний кордон України
Козик В. В.	Операції, які передбачають продаж та вивіз товарів за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагентові, вважаються складовою частиною зовнішньої торгівлі, та найважливішим джерелом одержання прибутку не тільки самих підприємств, а й насамперед держави	Вказано, на скільки експортні операції вигідні державі	Не вказано, що крім товарів можуть продаватись роботи та послуги, передбачено, що товари повинні фізично перетинати митний кордон України
Юхименко П. І.	Комерційна діяльність, пов'язана з продажем і вивозом за кордон товарів національного виробництва	Вказано, що відбувається продаж товарів національного виробництва	Звужує дане поняття тим, що вказує національного виробника, не враховуються товари іноземного походження

## Додаток В

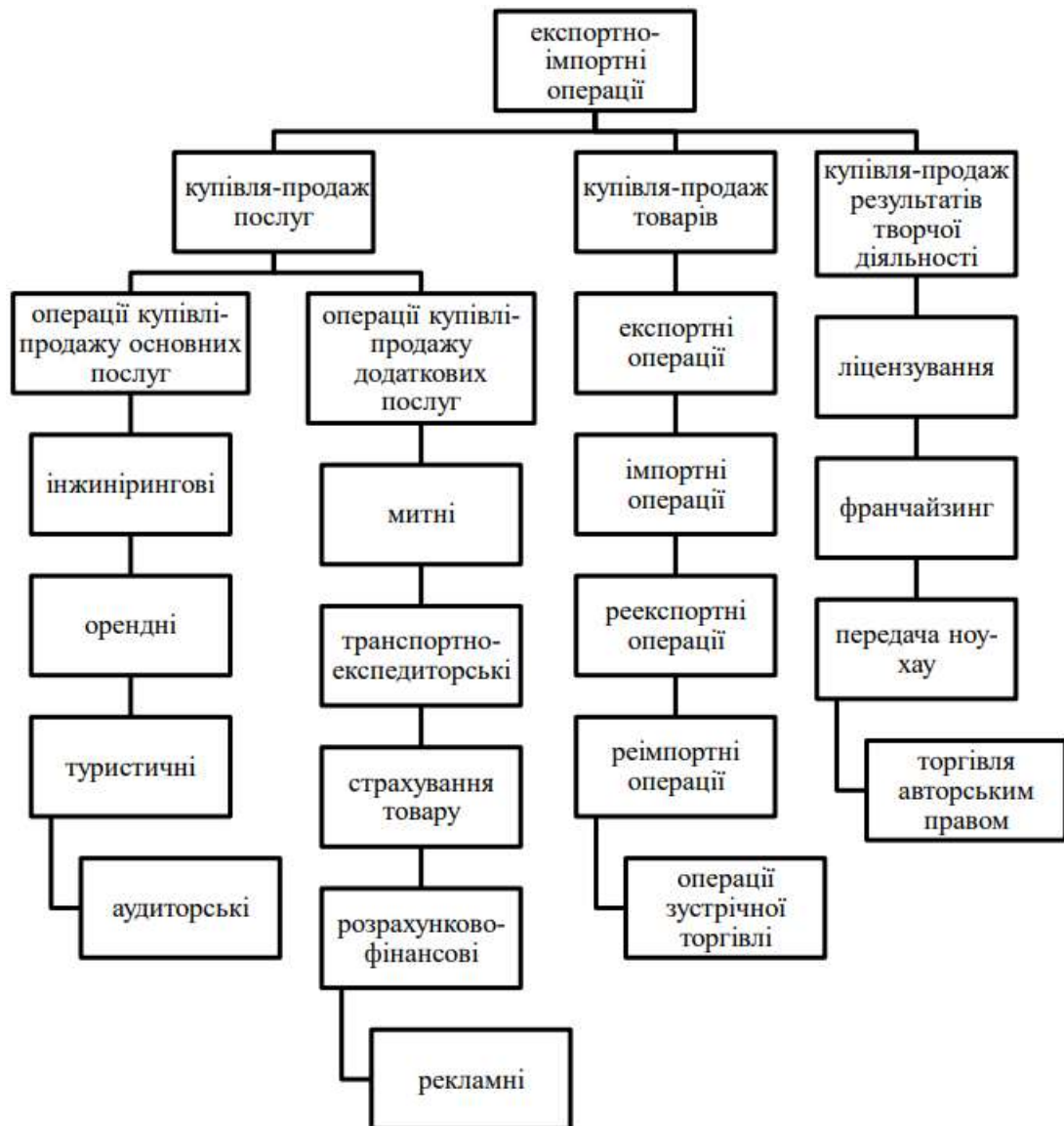


Рисунок В.1 – Класифікація експортно-імпортних операцій

## Додаток Г

### ДИНАМІКА ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНСЬКИМИ ТОВАРАМИ

Таблиця Г1 – Товарна структура зовнішньої торгівлі України товарами в 2023–2024 рр. у вартісному вимірі, млн. дол. США

Код та найменування	2023				2024				Зміни до попереднього періоду		
	Товарообіг	Експорт	Імпорт	Сальдо	Товарообіг	Експорт	Імпорт	Сальдо	Товарообіг	Експорт	Імпорт
<b>Всього</b>	<b>99 414</b>	<b>35 958</b>	<b>63 456</b>	<b>-27 497</b>	<b>112 267</b>	<b>41 589</b>	<b>70 679</b>	<b>-29 090</b>	<b>13%</b>	<b>16%</b>	<b>11%</b>
1-24 Продовольчі товари та с/г продукція	28 796	21 846	6 950	14 896	32 247	24 607	7 639	16 968	12%	13%	10%
25-26 Мінеральні продукти	2 233	1 963	270	1 693	3 423	3 159	264	2 895	53%	61%	-2%
27 Паливно-енергетичні товари	10 729	391	10 338	-9 947	9 099	201	8 898	-8 696	-15%	-49%	-14%
28-40 Продукція хімічної промисловості, каучук	12 184	1 145	11 039	-9 894	12 948	1 204	11 744	-10 541	6%	5%	6%
41-43 Шкірсировина, хутро, та вироби з них	336	78	258	-180	352	100	252	-152	5%	28%	-2%
44-49 Деревина та целюлозно-паперові вироби	2 726	1 713	1 014	699	2 846	1 700	1 146	554	4%	-1%	13%
50-67 Текстиль, текстильні вироби, взуття	3 287	407	2 880	-2 474	3 606	748	2 857	-2 109	10%	84%	-1%
68-70 Вироби із каміння, скла, кераміка	982	293	689	-396	1 046	324	722	-398	7%	11%	5%
72-83 Метали та вироби з них	7 246	3 888	3 357	531	8 304	4 444	3 860	583	15%	14%	15%
84-90 Машини, устаткування та транспорт	22 670	2 852	19 818	-16 966	28 445	3 459	24 986	-21 527	25%	21%	26%
Інші товари	8 225	1 383	6 842	-5 459	9 951	1 642	8 309	-6 666	21%	19%	21%

Джерело: складено за даними Держмитслужби

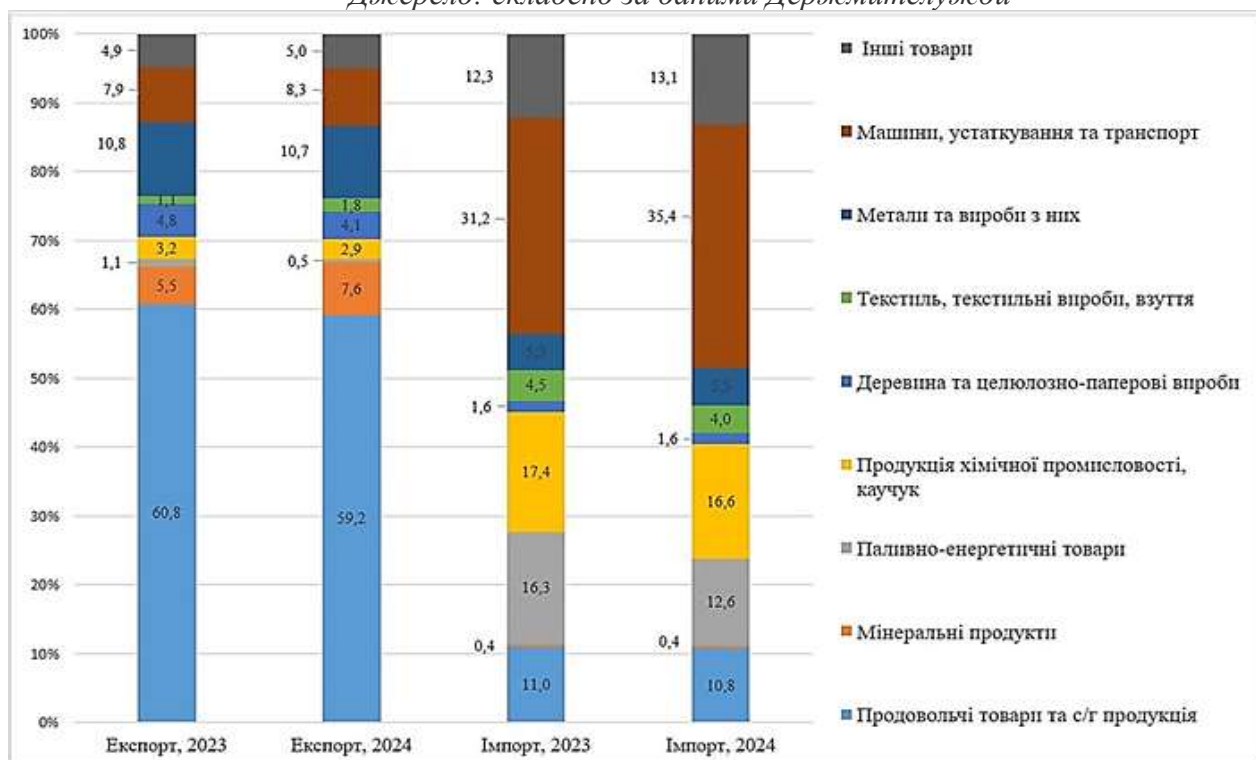


Рисунок Г1 – Товарна структура зовнішньої торгівлі України товарами в 2023–2024 рр. (вартісні обсяги), %

Джерело: складено за даними Держмитслужби

Таблиця Г 2 – Порівняння середньомісячних цін на провідні позиції експорту України із середньомісячними світовими цінами в 2023–2024 рр., дол. США за метричну тонну

Товарна позиція	Експортні ціни України		Світові ціни	
	2023	2024	2023	2024
Соняшникова олія	872,17	852,43	1006,7	1059,98
Кукурудза	188,35	171,23	252,66	190,6
Пшениця	182,08	180,81	257,74* 340,43**	230,88* 268,67**
Залізна руда	99,53	83,18	120,57	109,40

Примітка 1. \* – м'які сорти; \*\* – тверді сорти.

Примітка 2 Світові ціни на залізну руду указані за суху одиницю метричної тони

Джерело: власні розрахунки автора за даними Держмитслужби та Світового банку.

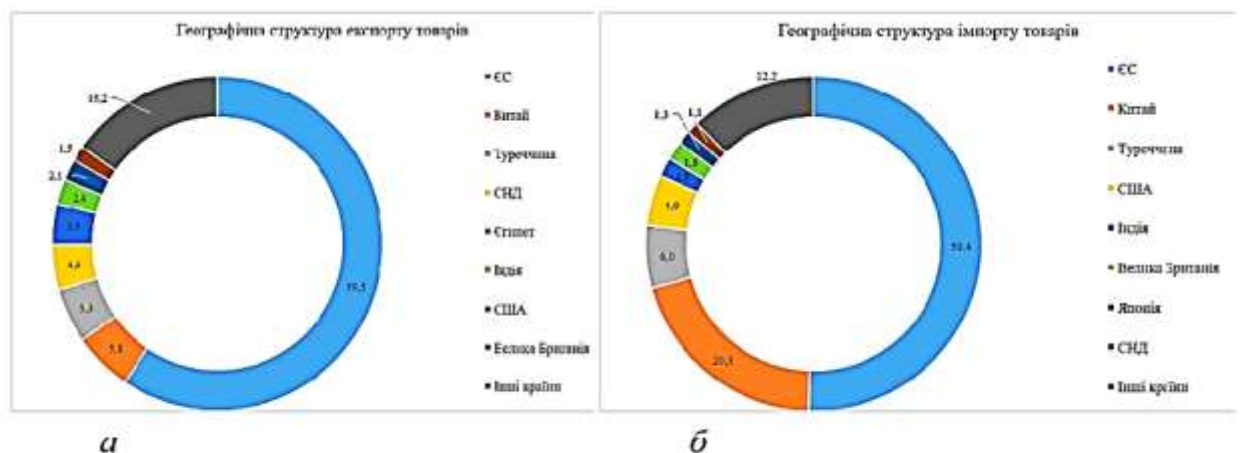


Рисунок Г2 – Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами України в 2024 р.: а – експорт товарів, %; б – імпорт товарів, %

Джерело: власні розрахунки автора за даними Держмитслужби

# Додаток Д

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку  
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **ТОВ "ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ "ЗОЛОТИЙ ДРАКОН"**  
Територія **ДНІПРОПЕТРОВСЬКА**  
Організаційно-правова форма господарювання **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІД**  
Вид економічної діяльності **Виробництво одягу та тваринних жиру**  
Середня кількість працівників **121**  
Адреса, телефон **КАДАЧЕВСЬКОГО, буд. 35, с. ЛОЗУВАТКА, КРИВОРІЗЬКИЙ РАЙОН, ДНІПР** **0675601494**

Дата (рік, місяць,  
число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОІФІ

за КВЕД

КОДІ		
2025	01	01
41607663		
UA12060190010077883		
240		
10.41		

Оцінка виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого зазначаються в гривні)

Складено (робити позначку "✓" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

1
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2024 року

Форма N 1 Кол за ДКУД 1801001

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2024 року

Форма N 1 Кол за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	41	4
первісна вартість	1001	246	250
накопичена амортизація	1002	205	246
Незавершені капітальні інвестиції	1005	155263	179225
Основні засоби	1010	30925	71963
первісна вартість	1011	36865	108524
знос	1012	5940	36561
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестицій	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у пенсифондах страхових резервних фондів	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>186229</b>	<b>251192</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	361926	676107
Виробничі запаси	1101	143699	258012
Незавершене виробництво	1102	0	164381
Готова продукція	1103	151917	253714
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Вексел одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги:	1125	1009342	786390
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
і бюджетом	1135	121794	200443
у тому числі з податку на прибуток	1136	624	620
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з розрахунками і внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	417899	449725
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	417349	151100
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	417349	151100
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частина перестраховки у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах шкідливих виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	88370	143835
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2476680</b>	<b>2407600</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2662909</b>	<b>2658792</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (зайовий) капітал	1400	1000	1000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичен курсової різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	201952	388264
Неоплачений капітал	1425	0	0
Випушений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>202952</b>	<b>389264</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благочинна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі резерви довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату лжек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі вицпін	1605	0	0
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	628086	383327
розрахунками з бюджетом	1620	0	195
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	53	78
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість зі внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	186	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1831632	1883928
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2459957</b>	<b>2269528</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2662909</b>	<b>2658792</b>

## Продовження додатку Д

Підприємство ТОВ "ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ "ЗОЛОТІЙ ДРАКОН" Дата (рік, місяць, день) 2025 01 01  
(найменування) ЄДРПОУ

КОДИ		
2025	01	01
41607663		

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2024

р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рахунка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6860704	4229233
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, перелані у перестраховувача	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестрахованих у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6355626	3533706
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	505078	695527
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестрахованих в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	283679	340220
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	13947	7009
Витрати на збут	2150	309769	350797
Інші операційні витрати	2180	247342	567110
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	217499	110831
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	5600	2388
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Витрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	223099	113219
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з початку на прибуток	2300	-36787	-13950
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	186312	99269
збиток	2355	0	0

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доходівна (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Доходівна (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>186312</b>	<b>99269</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	84530	0
Витрати на оплату праці	2505	17731	0
Відрахування на соціальні заходи	2510	3833	0
Амортизація	2515	30621	0
Інші операційні витрати	2520	434543	0
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>571258</b>	<b>0</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2630	0	0

Керівник \_\_\_\_\_

ШУЛЬГА КОСТЯНТИН ВОЛОДИМИРОВИЧ

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# Додаток Е

## Ділова активність

Загальна оцінка: Позитивна | Сума по блокам показників: 7,25

Методологія 

Ділова активність - це сукупність фінансових показників, що характеризують параметри, які відображають зміни в оборотах компанії. Збалансована позитивна зміна виручки, валюти балансу і оборотного капіталу свідчать про можливість стійкого зростання бізнесу в цілому і його частки на ринку відповідно.

Виручка, тис. грн

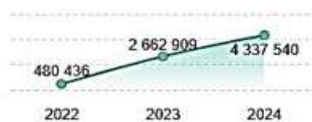


↑ Позитивна оцінка

Спостерігається стабільне зростання виручки, що є позитивним сигналом про зростання бізнесу

Значимість: 0.35 | Оцінка: 10 | Значення: 3.5

Валюта балансу, тис. грн

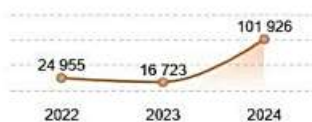


↑ Позитивна оцінка

Спостерігається стабільний приріст суми активів, що свідчить про зростання бізнесу

Значимість: 0.25 | Оцінка: 10 | Значення: 2.5

Оборотний капітал, тис. грн

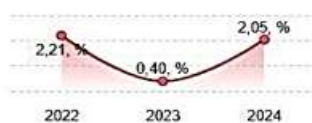


↔ Прийнятна оцінка

Зміна оборотного капіталу нестійка

Значимість: 0.25 | Оцінка: 5 | Значення: 1.25

Частка оборотного капіталу від виручки, %



↓ Негативна оцінка

Частка оборотного капіталу до виручки знижується, що може свідчити про зміну бізнес-моделі або про проблеми в компанії і вимагає поглибленого дослідження

Значимість: 0.15 | Оцінка: 0 | Значення: 0

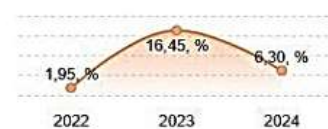
## Рентабельність

Загальна оцінка: Прийнятна | Сума по блокам показників: 5

Методологія 

Рентабельність - показники прибутковості компанії, які при позитивному значенні свідчать про можливість компанії генерувати прибуток і втрати на кожному етапі формування, які можна мінімізувати.

Рентабельність ВП, %



↔ Прийнятна оцінка

Рентабельність валового прибутку нестабільна, що може бути сигналом про проблеми в компанії або на ринку і вимагає поглибленого дослідження

Значимість: 0.25 | Оцінка: 5 | Значення: 1.25

Рентабельність ЧП, %



↔ Прийнятна оцінка

Рентабельність чистого прибутку нестабільна, що може свідчити про проблеми в компанії або на ринку і вимагає поглибленого дослідження

Значимість: 0.25 | Оцінка: 5 | Значення: 1.25

Рентабельність активів, %

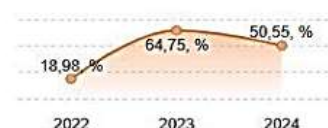


↔ Прийнятна оцінка

Рентабельність активів нестабільна, що може бути свідченням проблем в компанії або на ринку і вимагає додаткового дослідження

Значимість: 0.25 | Оцінка: 5 | Значення: 1.25

Рентабельність власного капіталу, %



↔ Прийнятна оцінка

Рентабельність власного капіталу нестабільна, що може свідчити про проблеми в компанії або на ринку і вимагає поглибленого дослідження

Значимість: 0.25 | Оцінка: 5 | Значення: 1.25

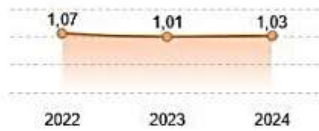
**Фінансове здоров'я**

Загальна оцінка: **Негативна** | Сума по блокам показників: 2

Методологія

Фінансове здоров'я - це ключові характеристики фінансового стану, які характеризують здатність компанії розраховуватися за своїми поточними боргами в короткостроковій перспективі і життєздатність бізнесу в майбутньому. Також показники забезпеченості власними коштами і співвідношення борг / капітал відображають співвідношення власних і позикових коштів, вкладених в бізнес. Висока частка власних коштів в структурі капіталу та співвідношення боргу до капіталу нижче 1 свідчать про можливість компанії залучати додатковий капітал для фінансування сталого зростання бізнесу.

**Поточна ліквідність**

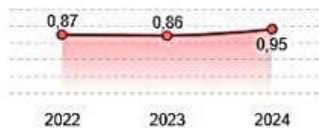


**↔ Прийнятна оцінка**

Показник поточної ліквідності нестабільний, що може бути свідченням проблем в компанії або на ринку і вимагає додаткового дослідження

Значимість: 0.4 | Оцінка: 5 | Значення: 2

**Швидка ліквідність**

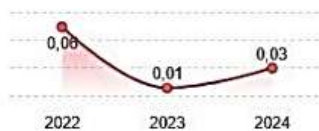


**↓ Негативна оцінка**

Показник швидкої ліквідності поза межами нормативного значення, що свідчить про високу частку запасів у оборотних активах, проблеми з реалізацією яких можуть вплинути на здатність підприємства розраховуватися за поточними боргами

Значимість: 0.1 | Оцінка: 0 | Значення: 0

**Забезпеченість власними коштами**



**↓ Негативна оцінка**

Показник забезпеченості власними коштами нижче 0,1, що свідчить про недостатній рівень фінансової стійкості компанії

Значимість: 0.25 | Оцінка: 0 | Значення: 0

**Співвідношення боргу до капіталу**



**↓ Негативна оцінка**

Співвідношення боргу до капіталу вище 1, що свідчить про те, що компанія може мати проблеми із залученням капіталу і, швидше за все, потребує реструктуризації боргів для зниження боргового навантаження

Значимість: 0.25 | Оцінка: 0 | Значення: 0

## Додаток Ж

Таблиця Ж. 1 – Структура активів і пасивів ТОВ «ВК «Золотий Дракон» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, 2024–2022, тис. грн	Відносне відхилення, %
Необоротні активи	78 728	186 229	251 192	+172 464	+219,0
Оборотні активи	401 708	2 476 680	2 407 600	+2 005 892	+499,5
Усього активів	480 436	2 662 909	2 658 792	+2 178 356	+453,4
Власний капітал	103 683	202 952	389 264	+285 581	+275,5
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання	376 753	2 459 957	2 269 528	+1 892 775	+502,3

Таблиця Ж 2 – Динаміка показників прибутковості ТОВ «ВК «Золотий Дракон» за 2022–2024 рр.

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	Абсолютне відхилення, 2024–2022	Відносне відхилення, %
Рентабельність продажів (Чистий прибуток / Дохід), %	1,6	2,3	2,7	+1,1 п.п.	+68,8
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	17,3	48,9	47,9	+30,6 п.п.	+176,9
Рентабельність активів (ROA), %	3,7	4,0	7,0	+3,3 п.п.	+89,2
Коефіцієнт автономії (Власний капітал / Активи), %	21,6	7,6	14,6	-7,0 п.п.	-32,4
Коефіцієнт оборотності активів (Дохід / Активи), разів	2,3	1,6	2,6	+0,3	+13,0

Таблиця Ж. 3 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «ВК «Золотий Дракон» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, +/-	Темп росту, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	87	102	118	+31	135,6
Обсяг виробництва продукції, тонн	28 400	54 200	71 300	+42 900	251,1
Продуктивність праці, тонн/особу	326,4	531,4	604,2	+277,8	185,1
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	64 500	158 300	218 600	+154 100	338,9
Фондовіддача, грн/грн	17,48	26,71	31,38	+13,90	179,5
Коефіцієнт фінансової автономії	0,216	0,076	0,146	-0,070	67,6

### Додаток 3

Таблиця 3.1 – Точність прогнозів за 2022–2024 рр. (горизонт  $h = 3$  місяці, покатна валідація)

Рік	Горизонт	Метод (основний)	MAPE, %	Коментар
2022	Місячний	Ковзне середнє	18–22	Неповні ряди, часті розриви, значні викиди
2022	Місячний	Holt–Winters	15–19	Краще за рахунок адаптивного тренду, сезонність нестабільна
2023	Місячний	SARIMA	10–13	Сезонність частково відновлена, точність зросла
2023	Місячний	SARIMAX	8–11	Урахування курсу та логістики знизило помилку
2024	Місячний	SARIMA	9–12	Стабільні канали, проте валюта впливає на піки
2024	Місячний	SARIMAX	6–9	Найкращий результат на експорті з фіксованими слотами

Таблиця 3.2 – Система показників ефективності (KPI) експортної діяльності ТОВ «ВК «Золотий Дракон»

Показник	Методика розрахунку	Цільовий рівень	Значення у 2024 р.
Рентабельність експорту	Прибуток від експорту / Собівартість експорту $\times 100\%$	$\geq 10\%$	12,3 %
Валютна виручка	Сума надходжень від зовнішніх контрактів	$\geq 70$ млн USD	83,2 млн USD
Частка експорту в доході	Експорт / Сукупний дохід $\times 100\%$	$\geq 40\%$	45 %
Коефіцієнт виконання контрактів	Обсяг виконаних контрактів / Запланований обсяг	$\geq 0,95$	0,97
Час обороту товару	Середній час між виробництвом і відвантаженням	$\leq 15$ днів	12 днів
Коефіцієнт повторних контрактів	Повторні угоди / Усі угоди	$\geq 0,60$	0,68