Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 9.

DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.11

УДК 657.339.9

М. І. Іванова,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1130-0186

О. В. Варяниченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1331-9673

С. Ф. Саннікова,

к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ORCID: http://orcid.org/0000-0002-5676-2528

Т. А. Архипенко,

д. філос. з менеджменту, асистент кафедри менеджменту,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7422-6609

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ШЛЯХОМ СЕЛЕКЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАНЬ

M. Ivanova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Dnipro University of Technology
O. Varianychenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Dnipro University of Technology
S. Sannikova,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Dnipro University of Technology
T. Arkhypenko,
PhD in Management, Assistant of the Department of Management, Dnipro University of Technology

ACCOUNTING AND ANALYTICAL APPROACHES TO FORMING A STRATEGY FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY BY SELECTING SUPPLY CHAINS

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практична апробація обліково-аналітичних інструментів для формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності шляхом селекції потенційних ланцюгів постачань. В умовах глобалізації ефективна організація ЗЕД базується на двох підходах – обліковому та управлінському. Під час виконання дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи системно-структурного аналізу, синтезу та групування, системного підходу та експертної оцінки. Результати огляду літератури довели, що кожному виду ЗЕД відповідають конкретні підтверджуючі документи. Визначено, шо інтеграція ERP, TMS, WMS, Big Data, AI, IoT, блокчейну та хмарних рішень у ЗЕД підвищує точність звітності та мінімізує ризики. Представлено авторський підхід до впровадження стратегії ЗЕД, яка повинна ґрунтуватися на селекції ринків шляхом побудови матриці сегментації країн

«привабливість – ризики». Перспективою подальших досліджень є розвиток ЗЕД в умовах цифрової трансформації, інтеграції з міжнародними стандартами, застосування хмарних технологій та орієнтація на принципи сталого розвитку.

The article aims to provide a theoretical justification and practical testing of accounting and analytical tools for formulating a foreign economic activity strategy by selecting potential supply chains. In the context of globalization, effective organization of foreign economic activity is based on two approaches: accounting, which covers financial and tax accounting of export operations, and management, which is based on calculating the cost of production and forecasting logistics and marketing costs. This approach increases reporting transparency and the competitiveness of the enterprise. During this study, a range of scientific and specialized systemic-structural analysis, synthesis, and grouping methods were employed to formulate a three-level strategy for the enterprise and foreign economic activity goals. A systemic approach was adopted to systematize the regulatory framework and regulatory support for accounting and analytical support of foreign economic activity. An expert assessment was conducted to create an "attractiveness-risks" matrix. The results of the literature review demonstrated that each type of foreign economic activity is supported by specific documentation. For trade, this includes customs declarations and invoices; for transport, it is CMR, Air Waybill and Bill of Lading; for financial activities, it is licenses and applications; for scientific and technical activities, it is patents and certificates; for joint activities, it is contracts; and for lease agreements, it is agreements. It has been determined that the integration of ERP, TMS, WMS, Big Data, AI, IoT, Blockchain and cloud solutions into foreign economic activity increases the accuracy of reporting, minimizes risks, optimizes inventories, logistics, and currency fluctuations, and ensures transparency, environmental friendliness, and competitiveness of enterprises. The author's approach to implementing a foreign economic activity strategy is presented, which should be

based on selecting markets by constructing a matrix of country segmentation "attractiveness – risks". Extensive research has demonstrated that the most attractive markets for PJSC "VDP'ROSHEN" are the United Kingdom and Belgium. A notable finding is that the key drivers of this relationship are a high GDP per capita, annual oil consumption, the availability of oil imports from Ukraine, the highest corruption perception indices, and the lowest weighted risk assessment indicators. The potential for further research lies in the development of foreign economic activity in the context of digital transformation, integration with international standards, the use of cloud technologies, and a focus on the principles of sustainable development.

Ключові слова: *обліково-аналітичні підходи, стратегія, конкурентоспроможність, ризики, бюджетування, ланцюги постачання, бізнес-адміністрування, контролінг.*

Keywords: *accounting and analytical approaches, strategy, competitiveness, risks, budgeting, supply chains, business administration, controlling.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах глобалізації та зростаючої міжнародної конкуренції ключовим завданням для підприємств є ефективна організація зовнішньоекономічної діяльності, яка базується на трьох основних аспектах. По-перше, на обліковому підході, який враховує особливості фінансовий облік експортних операцій з метою чіткого відображення вартості валютних контрактів, митних платежів, ПДВ при експорті, курсових різниць. По-друге, на управлінському обліку витрат, який призначений для калькулювання собівартості експортної продукції, прогнозування та обліку логістичних витрат, митних витрат, страхування та визначення витрат на маркетинг на зовнішніх ринках. По-третє, на податковому обліку для аналізу впливу податкових пільг і міжнародних угод про уникнення подвійного оподаткування. Визначення стратегії виходу на

зовнішні ринки, відбір потенційних країн-імпортерів та формування обґрунтованої експортної політики потребують не лише маркетингового, а й комплексного обліково-аналітичного підходу, який є важливим елементом системи контролінгу та бюджетування і його інформаційним фундаментом, забезпечуючи даними про витрати, доходи та ефективність діяльності та надаючи інформацію для планування, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень задля досягнення стратегічних цілей підприємства.

Цей підхід забезпечує прозорість експортних операцій, контроль витрат, достовірне відображення фінансових результатів у бухгалтерському обліку та мінімізацію валютних, податкових і митних ризиків. При цьому потрібно враховувати недостатню адаптацію обліково-аналітичних систем підприємств до вимог міжнародних стандартів та особливості бюджетування зовнішньоекономічної діяльності обліку зовнішньоекономічних операцій. Це ускладнює процес прийняття управлінських рішень, пов'язаних із вибором найбільш перспективних ринків збуту з метою забезпечення фінансової стабільності експортної діяльності. Це вимагає поглиблення досліджень щодо забезпечення ефективності виходу на нові експортні ринки шляхом поєднання стратегічних інструментів розвитку ЗЕД з удосконаленням обліково-аналітичного забезпечення, що розглядається крізь призму сучасних підходів бізнес-адміністрування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Обліково-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності було детально досліджено Воскресенською Т.І. у [1]. Авторкою доведено, що кожному виду ЗЕД відповідають чітко визначені види підтверджуючих документів. Експортно-імпортні торговельні операції забезпечуються митними деклараціями, інвойсами, транспортно-супровідною документацією; транспортні послуги – специфічними накладними (CMR, Air Waybill, СМГС, Bill of Lading); фінансові операції – ліцензіями, валютними заявками, платіжними дорученнями; науково-технічні зв'язки – патентами, ліцензіями, сертифікатами; спільне підприємництво – договорами про спільну діяльність;

орендні відносини – договори оренди, суборенди. Ефективність ЗЕД значною мірою залежить від повноти, достовірності й правильності ведення обліку та формування пакету документів, який підтверджує законність і економічну доцільність операцій. Наявність стандартизованих підтверджуючих документів забезпечує прозорість, спрощує аналітичну обробку даних, зменшує ризики податкових і митних претензій, а також підвищує якість управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу.

Скуратова О.Є. у [6] зосередила увагу на обліково-аналітичному забезпеченні логістичних операцій у ЗЕД та довела доцільність інтеграції сучасних інформаційних технологій (ERP, TMS, WMS, Big Data, машинне навчання) в управлінні з метою зниження витрат і мінімізації ризиків.

Краєвський В. дослідив зміну обліково-аналітичного супроводу ЗЕД, яка здійснювалася з метою підвищення ефективності управління підприємствами в умовах глобалізації та цифровізації. Обліково-аналітичний супровід передбачає впровадження сучасних інформаційно-аналітичних ресурсів, гармонізацію національних стандартів із МСФЗ, забезпечення прозорості й достовірності даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зміни сприяють підвищенню конкурентоспроможності, мінімізації втрат і ризиків, результативному управлінню зовнішньоекономічними операціями. Внутрішні (облікова політика, контроль, автоматизація, цифровізація) та зовнішні (міжнародні стандарти, регуляторні вимоги) фактори формують єдине функціональне середовище. Це збільшує довіру стейкхолдерів, інвесторів, аудиторів та регуляторів, що посилює стратегічну роль обліково-аналітичних інструментів і механізмів у розвитку підприємств [3].

Двуліт З.П. довів, що розвиток ЗЕД спрямований на поглиблення та розширення зовнішньоекономічних зв’язків, вихід на нові міжнародні ринки, розширення сировинної бази, поширення інтеграційних процесів. Основними напрямами розвитку ЗЕД автор вважає, по-перше, інноваційний (впровадження інновацій); по-друге, економічний (підвищення результативності та стабільності підприємства); по-третє, стратегічний

(розроблення зовнішньоекономічної стратегії); в-четвертих, маркетинговий (активізація маркетингової діяльності) [2].

Рета М.В. навів тезу, що забезпечення ефективності ЗЕД має ґрунтуватися на достатній кількості інформаційно-облікових даних щодо складу, структури витрат; враховувати прогнозований рівень прибутку; застосовувати сучасний інструментарій аналізу ЗЕД та структури асортименту на різних ринках. Відсутність або незадовільний стан цих складових призводить до прийняття помилкових управлінських рішень, наслідки реалізації яких можуть спровокувати чи поглибити критичний стан підприємства [5].

Не зважаючи на значну кількість публікацій, вважаємо, що сучасні науковці не достатньо уваги приділяють саме формуванню обліково-аналітичних систем як дієвого інструментарію контролінгу та бюджетування для забезпечення інтеграції, ефективного стратегічного вибору міжнародних ринків, адаптації українських підприємств до кризи та формування значимих конкурентних переваг шляхом оптимізації ланцюгів постачань, що має розглядатися у межах бізнес-адміністрування як складової ефективного менеджменту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Теоретичне обґрунтування та практична апробація обліково-аналітичних інструментів для формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності шляхом селекції потенційних ланцюгів постачань.

Виклад основного матеріалу дослідження. Рета М.В. у [5] оцінив ефективність управління у двох вимірах – цільовому та витратному. Виконання таких функцій як планування, прогнозування, оптимізація, перманентний контроль та перегляд витрат з урахуванням зміни стратегічних цілей підприємства потребує створення системи стратегічного управління, яка забезпечить селекцію потенційних ринків для експортних поставок. Мета стратегічного управління витратами передбачає довгострокове багатоступеневе забезпечення економічної стійкості підприємства, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Цей процес потребує

деталізації переліку витрат як об'єкта управління, визначення умов подальшої оптимізації ресурсів та підвищення результативності діяльності. При цьому стратегічно-орієнтована система обліку повинна враховувати два компоненти: поточне стратегічне управління (аналізу, формування рішення, впровадження, оцінювання, контроль); реальне стратегічне управління (екстрене реагування на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі для корегування стратегії). Сучасна роль облікової стратегічної системи полягає у інтеграції різних елементів та складових системи управління підприємством, передбачає наявність зворотного зв’язку між внутрішнім та зовнішнім середовищем, накопичення і обробка інформації, яку неможливо отримати в рамках традиційної обліково-аналітичної системи [5].

Вважаємо за доцільне використання методу моделювання для адаптації інструментарію, розглянуто у [6] до потреб забезпечення ЗЕД. Обліково-аналітичні системи у ЗЕД забезпечують автоматизацію облікових процедур, підвищують точність та достовірність отриманих даних, створюють умови для оперативного контролю експортно-імпортних операцій, формують інформаційну базу контролінгу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інтеграція методів управлінського обліку в системі контролінгу з іншими системами управління організації дозволяє забезпечити обмін інформацією та координацію дій між різними функціональними галузями підприємства та отримати посилення ефекту від їх взаємодії. Оптимізація витрат, прогнозування попиту на міжнародних ринках, адаптація довгострокових планів до місій та цілей ЗЕД, підвищення конкурентоспроможності забезпечується інтеграцією таких аналітичних інструментів як Big Data, штучний інтелект, IoT.

Стратегія ЗЕД передбачає оцінку потреб підприємства у сфері ЗЕД, тестування та вибір програмного забезпечення, бюджетування, вибір, селекцію та навчання персоналу, постійний моніторинг результатів та наявність зворотного зв’язку. Вирішальне значення має наявність налагодженого бізнес-адміністрування, підтримка менеджменту, інвестиції у цифрову трансформацію та підвищення рівня цифрової грамотності

працівників. Інтеграція облікових та аналітичних даних забезпечує прозорість фінансових, матеріальних та інформаційних та кадрових потоків та ґрунтується на застосуванні ERP, TMS та WMS-систем. Такий підхід мінімізує ризики, пов'язані із людським фактором, підвищує точність оперативної та фінансової звітності, полегшує аудит, продукує можливості збільшити ефективність окремих зовнішньоекономічних контрактів. Використання Big Data та AI дозволяє визначити тенденції розвитку ЗЕД, оптимізувати управління запасами, ланцюгами постачань, прогнозувати валютні коливання.

Контроль за рухом вантажів, умовами транспортування, достовірністю митних операцій знижує ризики ЗЕД, підвищує достовірність фінансової звітності забезпечується інтеграцією IoT та блокчейну. Використання хмарних рішень збільшує доступність систем для малого і середнього бізнесу, зменшуючи витрати на логістичну інфраструктуру та забезпечуючи масштабованість. Крім технологічних вигод, цифровізація обліково-аналітичних процесів у ЗЕД сприяє досягненню цілей сталого розвитку, підвищенню екологічної та соціальної відповідальності шляхом оптимізації логістики, зниження витрат ресурсів, викидів CO_2 та відходів. Сучасні обліково-аналітичні системи є інструментом управління витратами в ефективно діючій системі контролінгу підприємства, стратегічним фактором формування конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках при здійсненні ЗЕД.

Практична апробація була виконана за даними ПрАТ «ВМЗ» Рошен», яке спеціалізується на виробництві і реалізації власної молочної продукції на українському та закордонному ринках. ПрАТ «ВМЗ» Рошен» – це одне з найбільших підприємств у Східній Європі, яке входить до числа лідерів з експорту сухих молочних продуктів, масла солодковершкового екстра 82,5% жиру та жиру молочного зневодненого [4]. Експорт здійснювався в країни Азії, Америки та Європи. Підприємство має трирівневу стратегію (таблиця 1): корпоративну (загальнофірмову); бізнесову (конкурентну), функціональну.

Таблиця 1. Трирівнева стратегія ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Стратегії та цілі	Цілі та завдання
1. Загальнофірмова	- Збільшення частки ринку підприємства на зарубіжних ринках - Збільшення обсягів продажів - Підвищення ринкової вартості підприємства - Збільшення прибутку завдяки освоєнню нових ринків - Збільшення валютних ресурсів підприємства
2. Бізнесова	- Досягнення конкурентної переваги - Покращення якості та інновації - Задоволення потреб клієнтів - Ефективне використання ресурсів - Гнучкість та адаптивність - Розширення асортименту - Підвищення чи підтримка техніко-економічного рівня виробництва під впливом міжнародної конкуренції
3. Функціональна	
3.1. Продуктові цілі	- Збільшення продажу та виробництва частки стратегічних продуктів
3.2. Операційні цілі	- Оптимізація витрат на транспортування - Економія на масштабах виробництва - Завантаження виробничих потужностей на 95 % - Зменшення середнього часу проходження замовлення клієнта (від заявки до відвантаження) - Співпраця з постійними та новими клієнтами - Збільшення частки власних перевезень - Визначення оптимального розміру партії на замовлення
3.3. Ресурсні цілі	- Скорочення відношення матеріальних витрат до доданої вартості - Зростання показників рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності - Забезпечення якісних інформаційних потоків та ефективного зворотного зв’язку
3.4. Управлінські цілі	- Структури (ефективність за рахунок спеціалізації діяльності, централізований контроль стратегічних рішень, делегування повноважень, оперативне реагування на зміну ситуації, поліпшення контролю і координації) - Визначення цінової політики для усіх ринків збуту - Маркетингові дослідження ринків збуту - Збільшення продуктивності - Зниження частки постійних витрат за статтями - Скорочення частки прямих витрат за статтями - Скорочення середнього терміну оплати - Зменшення періоду обігу дебіторської заборгованості - Деталізація статей витрат - Визначення термінів надання оперативної та аналітичної інформації за станом бізнесу - Підвищення самостійності працівників - Контроль діяльності персоналу

Джерело: складено авторами

Стратегія ЗЕД ПрАТ «ВМЗ» Рошен» є частиною загальної стратегії підприємства. Вона вирішує завдання щодо досягнення ключових цілей (збільшення частки ринку, збільшення обсягів продажів, підвищення прибутковості, підвищення ринкової вартості підприємства, збільшення валютних ресурсів та підвищення рівня конкурентоздатності як на зовнішньому так і на внутрішньому рику). Досягнення цих цілей забезпечує покращення глобального іміджу бренду. Завдяки комплексному підходу до ЗЕД, компанія може ефективно використовувати свої ресурси для забезпечення довгострокового успіху на міжнародному рівні.

Цілі стратегії ЗЕД ПрАТ «ВМЗ» Рошен» наведено на рисунку 1.

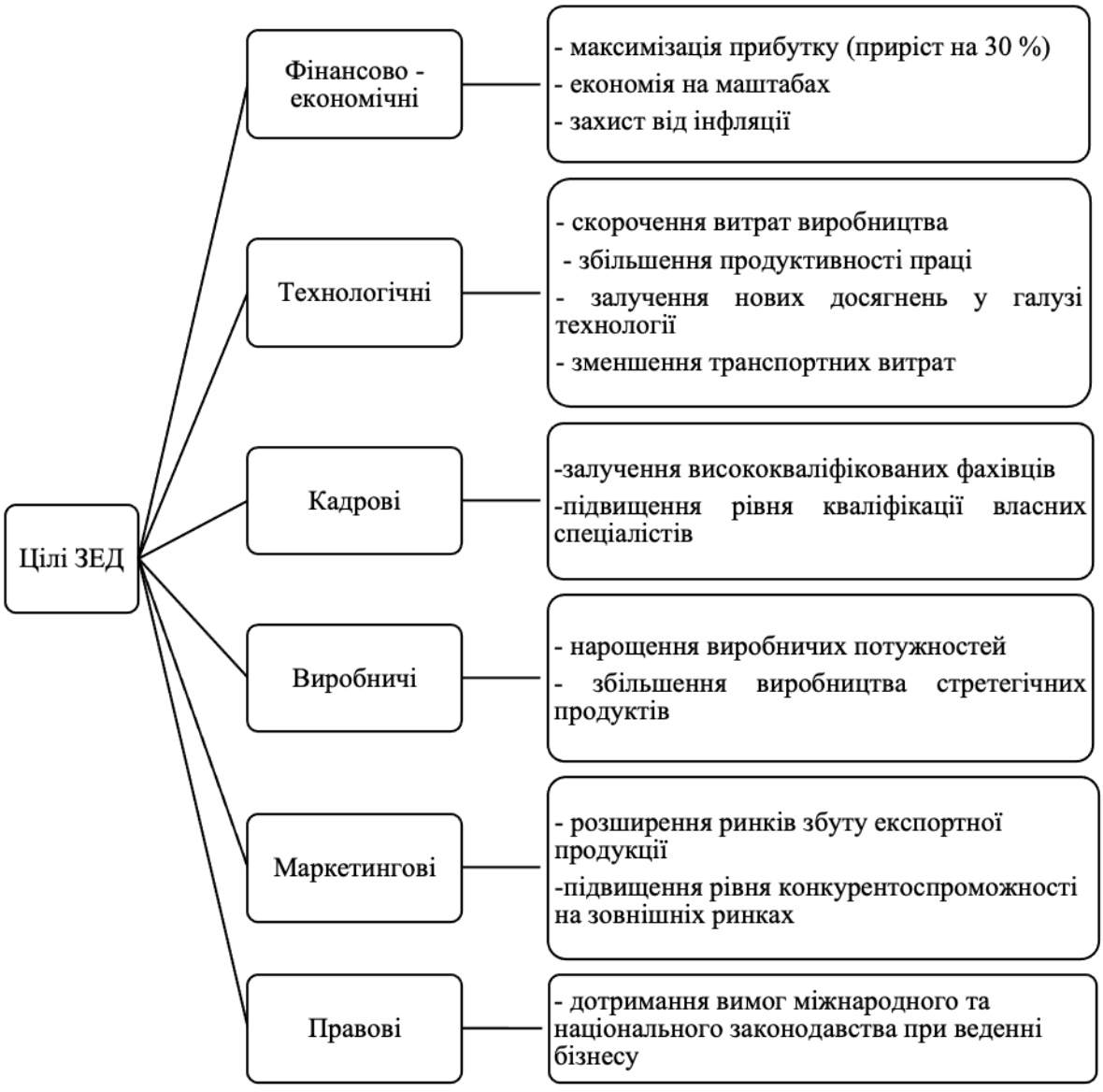

Рис. 1. Цілі зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Джерело: складено авторами

Для ефективної реалізації стратегії ЗЕД необхідно здійснити нормативно-регуляторне забезпечення обліково-аналітичного супроводу ЗЕД (таблиця 2) та виконати ряд поточних завдань (рисунок 2).

Таблиця 2. Нормативно-регуляторне забезпечення обліково-аналітичного супроводу ЗЕД

Рівень регулювання	Нормативно-правові акти	Вимоги та принципи	Вплив на обліково-аналітичний супровід
Міжнародний рівень	Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS), GAAP	Прозорість, співставлення, справедлива вартість, об'єктивність фінансових даних	Гармонізація облікових підходів, обов'язковість розкриття інформації про експортно-імпортні операції
Національний рівень	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», П(С)БО	Стандарти обліку валютних операцій, порядок визнання доходів та витрат, податковий контроль	Забезпечення відповідності національним стандартам, контроль за обліком ЗЕД
Податково-митний рівень	Податковий кодекс України, Митний кодекс, Інструкції НБУ	Вимоги щодо обліку митних платежів, валютного контролю, правил декларування операцій	Відображення митних зборів, облік валютних різниць, контроль за відповідністю декларованих сум
Корпоративний рівень	Внутрішня облікова політика, положення про облікову політику	Визначення методів обліку ЗЕД, контроль за процедурою фінансового моніторингу та звітності	Створення корпоративних стандартів обліку, політики управління валютними ризиками
Операційний рівень	Облікові регістри, внутрішні документи підприємства	Вимоги щодо документування кожної операції, підтвердження відповідності регуляторним нормам	Підвищення деталізації обліку, відповідність операцій внутрішнім регламентам та зовнішнім вимогам
Євроінтеграційний рівень (дотримання цілей сталого розвитку)	Регламенти та директиви ЄС (CSRD, RED III, ESG-звітність)	Принципи сталого розвитку, прозорість та екологічна відповідальність	Адаптація українських підприємств до європейських норм, формування відповідних критеріїв звітності

Джерело: доповнено авторами за [3]

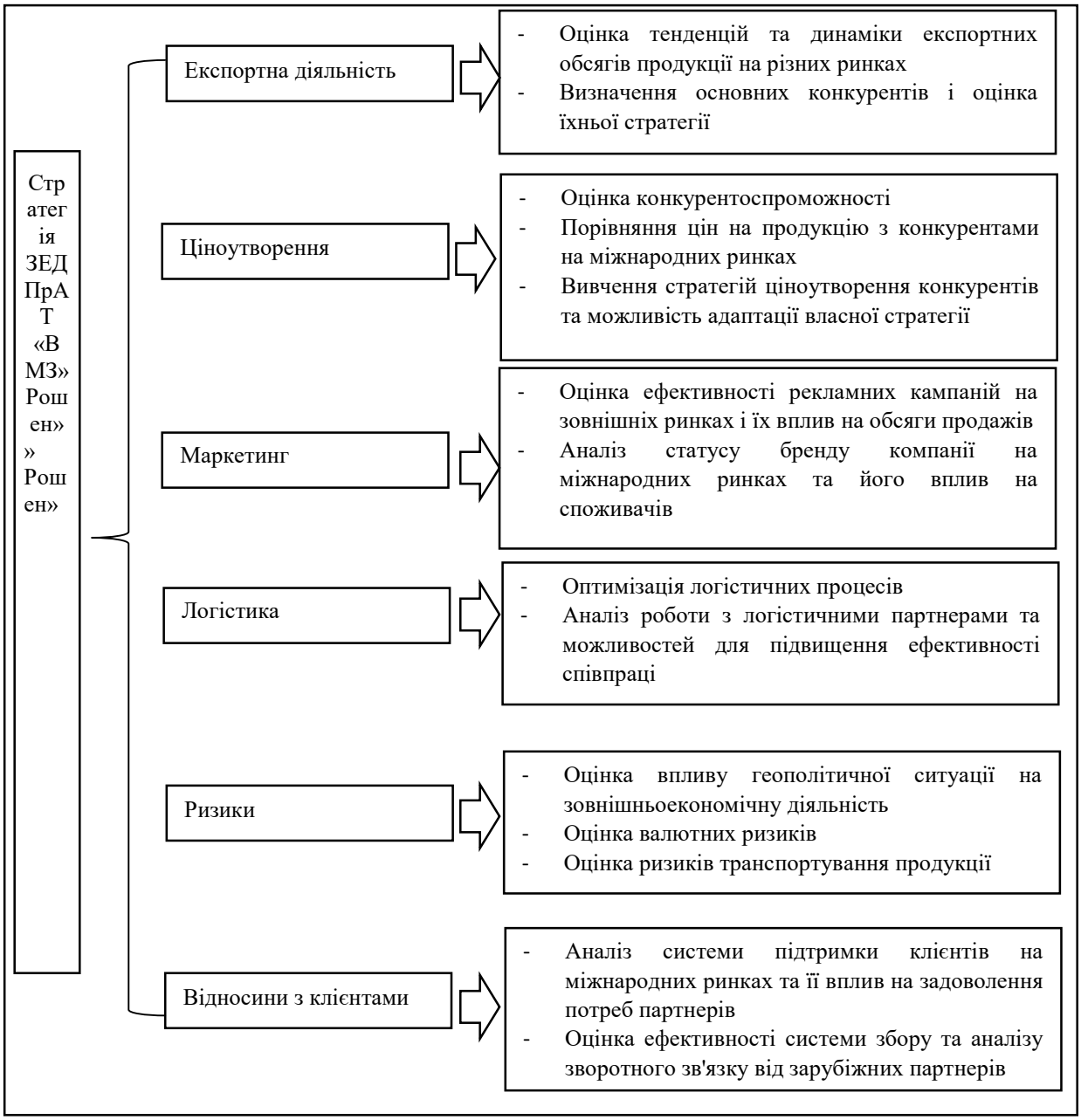

Рис. 2. Основні завдання щодо реалізації стратегії ЗЕД ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

Джерело: складено авторами

Зовнішньоекономічна діяльність є важливим компонентом загальної стратегії ПрАТ «ВМЗ» Рошен», адже вона підтримує фінансову стабільність підприємства, забезпечує валютні надходження до бюджету підприємства. Також вихід на нові ринки сприяє збільшенню обсягів продажів та зростанню прибутку. ЗЕД покращує конкурентоспроможність підприємства завдяки адаптації до різних ринків, сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів та впровадження інноваційних технологій.

Впровадження стратегії ЗЕД повинно ґрунтуватися на селекції ринків шляхом побудови матриці сегментації країн «привабливість – ризики». Проведення селекції потенційних ринків для організації експортних поставок є важливим етапом у стратегічному плануванні компаній, які прагнуть розширити свою діяльність на міжнародних ринках. Одним з ефективних інструментів для цього є побудова матриці сегментації країн за критеріями «привабливість – ризики». Використання матриці «привабливість – ризики» дозволяє систематизувати інформацію і знизити суб'єктивність при виборі ринків для експорту, забезпечуючи більш зважений підхід до прийняття рішень [7].

На першому етапі визначаються критерії оцінки привабливості та ризики ринків. На другому – аналізується значущість кожного фактора (таблиця 3) та експертним шляхом визначаються їх коефіцієнти вагомості. Далі – шляхом ділення найкращого показника за кожним фактором на значення факторів за країнами визначається оцінка, де 1 бал – найпривабливіший фактор, бал менше 1 – менш привабливий.

Таблиця 3. Профілі країн за факторами привабливості та ризику

Фактор	Коефіцієнт вагомості	Велика Британія	Бельгія	Угорщина
Фактори привабливості				
ВВП на душу населення, дол. США	0,2	0,91	1	0,37
Чисельність населення, тис. осіб	0,18	1	0,17	0,14
Споживання масла на рік, особа/ кг	0,25	1	0,86	0,62
Обсяги імпорту масла з України, тис. т	0,15	0,36	1	0,17
Торгівельне сальдо (+/-)	0,12	1,00	0	1,00
Індекс сприйняття корупції, балів	0,1	0,97	1	0,58
Фактори ризику				
Інфляція, %	0,25	0,14	0,31	1
Відстань, км	0,1	1	0,66	0,51
Бар’єри для виходу на ринок	0,35	0	0	0
Кількість найбільших конкурентів	0,3	0,50	1	0,25

Джерело: складено авторами

На третьому етапі визнаються синтетичні показники привабливості та ризику шляхом множення коефіцієнта вагомості на оцінку країн за факторами привабливості та ризику. Синтетичні показники наведено у таблиці 4.

Таблиця 4. Синтетичні показники привабливості та ризику

Фактор	Коефіцієнт вагомості	Велика Британія	Бельгія	Угорщина
Фактори привабливості				
ВВП на душу населення, дол. США	0,2	0,18	0,20	0,07
Чисельність населення, тис. осіб	0,18	0,18	0,03	0,03
Споживання масла на рік, особа/ кг	0,25	0,25	0,21	0,16
Обсяги імпорту масла з України, тис. т	0,15	0,05	0,15	0,03
Торгівельне сальдо (+/-)	0,12	0,12	0,00	0,12
Індекс сприйняття корупції, балів	0,1	0,10	0,10	0,06
Всього:	1	0,88	0,70	0,46
Фактори ризику				
Інфляція, %	0,25	0,03	0,08	0,25
Відстань до столиці, км	0,1	0,10	0,07	0,05
Бар'єри для виходу на ринок	0,35	0,00	0,00	0,00
Кількість конкурентів	0,3	0,17	0,30	0,09
Всього:	1	0,31	0,44	0,39

Джерело: складено авторами

Останнім етапом є побудова матриці сегментації. На осі X відкладаються фактори привабливості, а на осі Y – ризики. Країни, що мають високу привабливість і низькі ризики, потрапляють у нижній правий кут, що свідчить про найперспективніші ринки. Відповідно, країни з високими ризиками і низькою привабливістю розташовуються у верхньому лівому куті.

Інтерпретація матриці сегментації: висока привабливість, низькі ризики (оптимальні ринки для експорту); висока привабливість, високі ризики (ринки з потенціалом, але вимагають ретельного управління ризиками); низька привабливість, низькі ризики (можуть бути цікавими як додаткові, але не пріоритетні); низька привабливість, високі ризики (ринки з низьким потенціалом, яких варто уникати).

Матрицю сегментації країн «привабливість – ризики» наведено на рисунку 3.

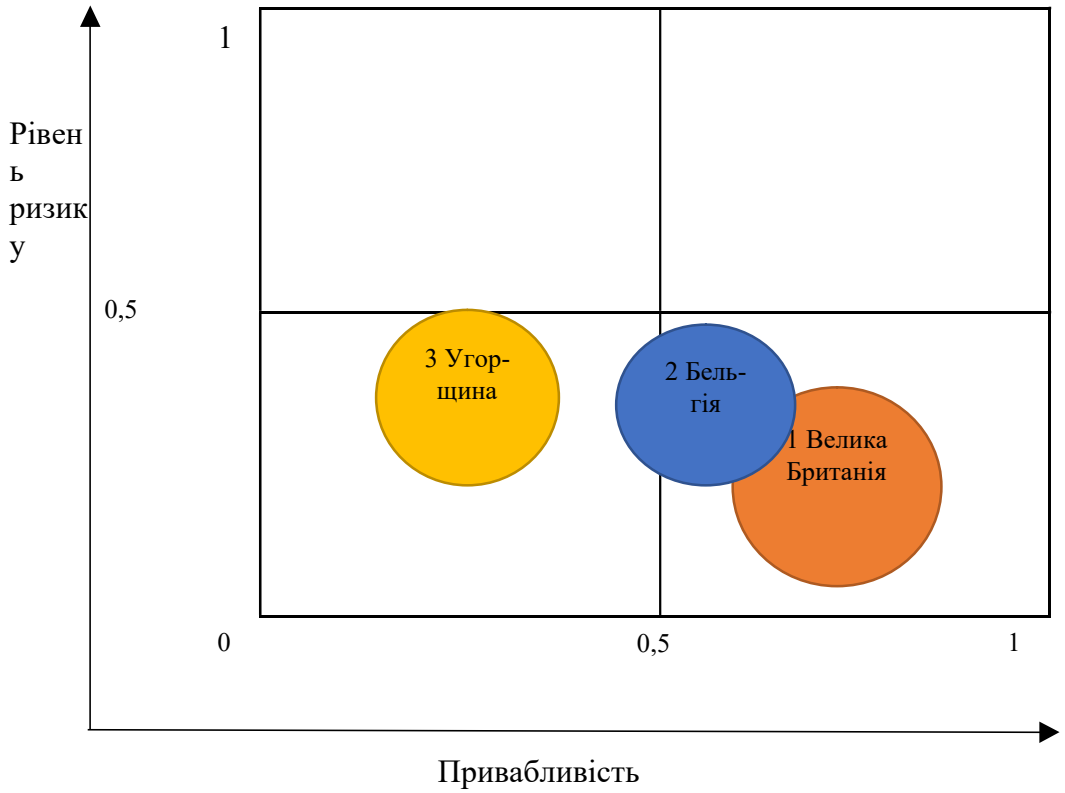

Рис. 3. Матриця «Привабливість – ризики» для впровадження стратегії ЗЕД шляхом селекції ринків

Джерело: складено авторами

Отже, провівши аналіз «привабливість – ризики» потенційних ринків збуту продукції ПрАТ «ВМЗ» Рошен», було встановлено, що найбільш привабливішими є ринки Великої Британії та Бельгії, оскільки дані країни мають найбільші зважені оцінки 0,88 та 0,70, відповідно. Серед привабливих факторів варто виділити високий рівень ВВП на душу населення, споживання масла на рік, наявність імпорту масла з України та найвищі індекси сприйняття корупції. Також, дані країни мають найменші показники зважених оцінок ризиків, які дорівнюють 0,31 та 0,44 відповідно. Велика Британія має найменший показник інфляції.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті дослідження встановлено, що відкритість торгівлі між Україною та ЄС сприяє збереженню стійкості української економіки, підвищенню ефективності підприємств у сфері ЗЕД в умовах воєнного стану та слугує економічному відновленню. Водночас діяльність підприємств у воєнний час ускладняється підвищенням цін на енергоносії, платіжною кризою, нестабільністю валютного курсу, коливаннями купівельної спроможності, сезонністю виробництва та високою конкуренцією. Стратегія ЗЕД ПрАТ «ВМЗ» Рошен» передбачає збільшення частки ринку, обсягів продажів, прибутковості, ринкової вартості, валютних ресурсів та конкурентоспроможності на зовнішньому і внутрішньому ринках, що покращує імідж бренду та сприяє довгостроковому успіху на міжнародному рівні. Авторське бачення зводиться до того, що проведення селекції потенційних ринків для організації експортних поставок шляхом побудови матриці сегментації країн «привабливість – ризики» є важливим етапом у стратегічному плануванні підприємств, які прагнуть розширити свою діяльність на міжнародних ринках. Найбільш привабливими ринками визначено Велику Британію та Бельгію (зважені оцінки 0,88 та 0,70) з найнижчими ризиками – 0,31 та 0,44. Цей підхід у процесі вибору ринків для експорту є прикладом ефективного бізнес-адміністрування, оскільки забезпечує систематизацію інформації, мінімізацію ризиків та прийняття зважених стратегічних рішень. Перспективою подальших досліджень є розвиток ЗЕД в умовах цифрової трансформації, інтеграції з міжнародними стандартами, застосування хмарних технологій та орієнтація на принципи сталого розвитку.

Література

1. Воскресенська Т., Вінярський Б. Формування обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в

розрізі її видів. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-164

2. Двуліт З.П., Куцин А.Р., Стибель Р.І. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності ДП «ХРТ ТЕКСТИЛЬ» в умовах глобалізаційних викликів. *Ефективна економіка*. 2019. №4. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.4.2

3. Краєвський В., Скорик О. Інституційна трансформація механізмів обліково-аналітичного супроводу зовнішньоекономічних операцій. *Галицький економічний вісник*. 2025. №1(92). С. 67-76. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.067

4. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницький молочний завод». URL: https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-vinnyc-kyj-molochnyj-zavod-roshen (дата звернення: 09.09.2025).

5. Рета М.В. Управління витратами зовнішньоекономічної діяльності підприємств: стратегічний аспект. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №16. С. 909–913. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/161792198.pdf

6. Скуратова О.Є., Скуратов О.С. Специфіка обліково-аналітичного забезпечення логістичних операцій в аграрному секторі. *Агросвіт*. 2025. №2. С. 81–88. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.2.81

7. Ahi A., Kuivalainen O., Bahreinian M. A systematic approach to international market selection: measuring the attractiveness of emerging economies in the case of the timber industry. *International Journal of Export Marketing*. 2019. №3(2):105. https://doi.org/10.1504/IJEXPORTM.2019.104396

References

1. Voskresenska, T. and Vyniarskyi, B. (2024), “Formation of accounting and analytical security foreign economic activities of enterprises by its types”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-164

2. Dvulit, Z.P. Kutsyn, A.R. and Stybel, R.I. (2019), “Strategic alternatives for foreign economic activity development of SC «HRT TEXTILES» in the conditions of globalization challenges”, *Efektyvna ekonomika*, vol. 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.4.2

3. Kraievskyi, V. and Skoryk, O. (2025), “Institutional transformation of mechanisms of accounting and analytical support for foreign economic operations”, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 1(92), pp. 67-76. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.067

4. PJSC “Vinnytsia Dairy Plant” official website (2025), available at: https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-vinnyc-kyj-molochnyj-zavod-roshen (Accessed 09 September 2025).

5. Reta, M.V. (2017), “Management cost international business: strategic aspects”, *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 16, pp. 909-913, available at: https://core.ac.uk/download/pdf/161792198.pdf (Accessed 09 September 2025).

6. Skuratova, O.Ye. and Skuratov, O.S. (2025), “Specifics of accounting and analytical support of logistics operations in the agricultural sector”, *Ahrosvit*, vol. 2, pp. 81-88. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.2.81

7. Ahi, A. Kuivalainen, O. and Bahreinian, M. (2019), “A systematic approach to international market selection: measuring the attractiveness of emerging economies in the case of the timber industry”, *International Journal of Export Marketing*, vol. 3(2), p. 105. DOI: https://doi.org/10.1504/IJEXPORTM.2019.104396

Стаття надійшла до редакції 10.09.2025 р.