

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННИХ РЕАЛІЙ**

(на прикладі ТОВ «Тек-Термінал»)

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
бізнес-адміністрування»
Опруненко Дмитра Ігоровича
Керівник : к.е.н., доц. Метіль Т.К.
Рецензент: Захарченко В.І., д.е.н.,
проф. кафедри міжнародного
менеджменту та інновацій
НУ «Одеська політехніка»

ІЗМАЇЛ – 2026

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною
діяльністю

(назва випускової кафедри)

протокол № 15 від «10» червня 2026 р.

Завідувач кафедри

Метіль І. К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«24» червня 2026 р.

Оцінка 92 Відмінно

(за стобальною шкалою)

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Мур Муромко І. С.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	9
1.1. Сутність та зміст зовнішньоекономічної діяльності підприємства ...	9
1.2. Методологічні підходи до управління ЗЕД підприємства	14
1.3. Вплив воєнних конфліктів на зовнішньоекономічну діяльність підприємств...	21
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»	31
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Тек-Термінал» та його місце на ринку	31
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Тек-Термінал».....	38
2.3. Оцінка стану управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах воєнного стану	41
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» В УМОВАХ ВОЄННИХ РЕАЛІЙ	49
3.1. Розробка антикризової стратегії управління ЗЕД підприємства	49
3.2. Оптимізація логістики та ланцюгів постачання в умовах обмежень воєнного часу	51
3.3. Управління ризиками ЗЕД та залучення міжнародної підтримки	55
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Повномасштабне вторгнення росії в Україну, що розпочалося 24 лютого 2022 року, докорінно [21; 22] змінило умови функціонування вітчизняної економіки та поставило перед підприємствами принципово нові виклики. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) як ключовий чинник інтеграції України у світову господарську систему зазнала суттєвих потрясінь: порушення логістичних ланцюгів, введення воєнного стану, блокада морських портів, руйнування виробничої інфраструктури, вплив кваліфікованих кадрів та обмеження у валютному регулюванні — усе це суттєво ускладнило умови ведення міжнародного бізнесу.

Водночас підприємства, що продовжують зовнішньоекономічну діяльність в умовах воєнного стану, демонструють надзвичайну адаптивність та здатність до пошуку нових ринків, альтернативних маршрутів постачання та джерел фінансування. Досвід таких компаній, їхні управлінські рішення та стратегічні адаптації набувають неабиякого наукового і практичного значення.

ТОВ «Тек-Термінал» є показовим прикладом підприємства, яке в умовах безпрецедентних воєнних реалій продовжує здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, зберігаючи партнерські відносини з іноземними контрагентами та адаптуючи систему управління до мінливого бізнес-середовища. Дослідження досвіду цього підприємства та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ЗЕД в умовах воєнних реалій є актуальним як для самої організації, так і для вітчизняного бізнесу загалом.

Аналіз проблеми. Проблематика управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах збройних конфліктів є відносно новою для вітчизняної науки, що зумовлює недостатній рівень її теоретичного опрацювання. Питання ЗЕД підприємств в мирних умовах досліджували такі вчені, як І. Бураківський [12; 7], О. Кириченко, А. Кредісов [49], Ю. Макогон [8], В. Новицький, Г. Дроздова [10], О. Гребельник [9] та ін. Загальні теоретичні

засади міжнародного менеджменту висвітлювали у своїх працях зарубіжні дослідники Р. Гріффін, М. Пастей, Ч. Хілл.

Водночас специфіка управління ЗЕД в умовах воєнних реалій залишається недостатньо дослідженою. Окремі аспекти адаптації підприємств до умов збройного конфлікту розглядали українські науковці О. Білоусов, Т. Затонацька, І. Крючкова [23], однак комплексні дослідження, присвячені механізмам управління ЗЕД саме в умовах повномасштабного вторгнення, є поодинокими. Більшість наявних публікацій має переважно публіцистичний характер або охоплює лише окремі галузі чи аспекти проблеми без системного підходу до її вирішення.

Таким чином, у науковій літературі існує значна прогалина між наявними теоретичними розробками у сфері управління ЗЕД і практичними потребами підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану. Це зумовлює необхідність формування нових концептуальних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю, які б враховували специфічні ризики, обмеження та можливості воєнного часу, та розробки відповідного інструментарію для їх практичного застосування.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та аналіз практики управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Тек-Термінал» в умовах воєнних реалій, а також розробка обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність, форми та принципи зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- систематизувати методологічні підходи до управління ЗЕД;
- проаналізувати вплив воєнного конфлікту на зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних підприємств;
- надати загальну характеристику ТОВ «Тек-Термінал» та оцінити його фінансово-економічний стан;

- здійснити комплексний аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах воєнного стану;
- виявити ключові проблеми та ризики у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Тек-Термінал»;
- розробити антикризову стратегію та практичні рекомендації щодо вдосконалення управління ЗЕД підприємства в умовах воєнних реалій;
- запропонувати шляхи оптимізації логістики, управління ризиками та залучення міжнародної підтримки для ТОВ «Тек-Термінал».

Об'єкт дослідження — зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Тек-Термінал» в умовах воєнного стану в Україні.

Предмет дослідження — система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, механізми її адаптації та вдосконалення в умовах воєнних реалій.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу і синтезу використано для вивчення сутності ЗЕД та її складових. Системний підхід застосовано при дослідженні механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Методи порівняльного аналізу та статистичного опрацювання даних використано для оцінки фінансово-економічних показників підприємства. SWOT-аналіз [36] застосовано для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у ЗЕД ТОВ «Тек-Термінал». Метод експертних оцінок та економіко-математичне моделювання — для розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління ЗЕД.

Інформаційна база дослідження. Теоретико-методологічну основу роботи складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі міжнародного менеджменту, зовнішньоекономічної діяльності та антикризового управління. Нормативно-правову базу формують Закони України «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про правовий режим воєнного стану», відповідні укази Президента України та постанови Кабінету Міністрів України. Емпіричну основу становлять фінансова звітність ТОВ

«Тек-Термінал» за 2022–2024 роки, первинні облікові документи, дані Державної служби статистики України, Державної митної служби України, матеріали Торгово-промислової палати України, а також відкриті аналітичні ресурси міжнародних організацій.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження мають практичне значення для ТОВ «Тек-Термінал» та інших підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в умовах воєнного стану. Розроблені рекомендації щодо антикризової стратегії управління ЗЕД, оптимізації логістичних ланцюгів, системи управління ризиками та залучення міжнародної підтримки можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, а також органами державного управління при розробці заходів підтримки вітчизняного експортного бізнесу в умовах воєнних реалій.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи були представлені й отримали позитивну оцінку на науково-практичних заходах, зокрема:

– VIII міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики» з доповіддю «Сучасні виклики управління зовнішньоекономічною діяльністю організації» 10 квітня 2026 р., м. Мукачево;

– VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку національної економіки і умовах євроінтеграції України» з доповіддю «Розробка антикризової стратегії управління ЗЕД підприємства», 15 квітня 2026 р., м. Ізмаїл.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 наукових праць (тез на конференціях) загальним обсягом 6 сторінок, а саме:

Опруненко Д. Сучасні виклики управління зовнішньоекономічною діяльністю організації. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 10 квітня 2026 р.).

/ред. кол.: Л.І. Капітан (гол. ред.) та ін. Мукачєво: МДУ, 2026. 221 с.(С.114-117) <https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/04/ЗБІРНИК-ТЕЗ-конференції-МУЕПтаТ-на-сайт.pdf>

Опруненко Д. Розробка антикризової стратегії управління ЗЕД підприємства. Збірник наукових праць за матеріалами VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку національної економіки і умовах євроінтеграції України». Ізмаїл: РВВ ІДГУ. 2026. 135 с. (С.99-102) https://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/05/Priority_Vypusk_8.pdf

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах кризових ситуацій. Другий розділ містить комплексний аналіз фінансово-економічного стану та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тек-Термінал» в умовах воєнного стану. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління ЗЕД підприємства. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінок основного тексту. Робота містить 18 таблиць, 3 рисунків, 3 додатків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

1.1. Сутність та зміст зовнішньоекономічної діяльності підприємства

В умовах глобалізації світової економіки зовнішньоекономічна діяльність перетворилася на невід'ємну складову функціонування сучасних підприємств. Участь у міжнародних економічних відносинах відкриває перед суб'єктами господарювання широкі можливості для розширення ринків збуту, залучення іноземних інвестицій, доступу до передових технологій та підвищення конкурентоспроможності. Для України, яка прагне до повноцінної інтеграції у світову господарську систему та європейський економічний простір, зовнішньоекономічна діяльність набуває особливого стратегічного значення.

У науковій літературі та нормативно-правовій базі існують різні підходи до трактування поняття «зовнішньоекономічна діяльність» (ЗЕД). Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [1] від 16 квітня 1991 року, ЗЕД визначається як діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами. Це юридичне визначення закладає формальну основу для регулювання ЗЕД, однак не розкриває повною мірою її економічного змісту.

У табл. 1.1 систематизовано основні підходи вітчизняних і зарубіжних учених до визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Автор / джерело	Визначення поняття ЗЕД
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991)	Діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами

Продовження табл. 1.1

Кириченко О. А.	Сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій підприємства, пов'язаних із його виходом на зовнішній ринок та участю у міжнародному поділі праці
Макогон Ю. В.	Форма міжнародних економічних відносин, що реалізується через зовнішню торгівлю, науково-технічне та виробниче співробітництво, міжнародний рух капіталу і робочої сили
Гребельник О. П.	Система економічних відносин підприємства з іноземними партнерами щодо виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів, послуг та капіталу, що виходять за межі національних кордонів
Дроздова Г. М.	Підприємницька діяльність у сфері міжнародного обміну товарами, роботами, послугами, інформацією, результатами інтелектуальної діяльності та рухом капіталу між резидентами та нерезидентами
Hill C. W. L.	Будь-яка ділова операція, яка передбачає участь двох або більше країн, включаючи торгівлю товарами та послугами, прямі іноземні інвестиції, ліцензування та франчайзинг

Джерело: складено автором на основі аналізу наукових джерел [23, 24, 27, 29]

Аналіз наведених у таблиці 1.1 визначень дозволяє дійти висновку, що більшість дослідників розглядають ЗЕД як комплексне явище, що поєднує економічний, правовий та організаційний аспекти. Спільним для всіх підходів є визнання міжнародного характеру відносин та їхньої орієнтованості на отримання економічної вигоди. Водночас між підходами існують відмінності у рівні узагальнення: одні автори акцентують увагу на функціональному змісті ЗЕД, інші — на суб'єктно-об'єктній структурі відносин.

З урахуванням наведених підходів пропонується авторське визначення: зовнішньоекономічна діяльність підприємства — це система цілеспрямованих господарських відносин між суб'єктами різних держав, що охоплює виробничу кооперацію, торгівлю товарами та послугами, рух капіталу та технологій, і спрямована на реалізацію конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку з метою підвищення ефективності його діяльності.

Відповідно до статті 4 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [1], суб'єкти господарювання мають право здійснювати будь-які

види ЗЕД, що прямо не заборонені законами України. На практиці виокремлюють такі основні форми ЗЕД:

- зовнішня торгівля — експорт та імпорт товарів, робіт і послуг; є найбільш поширеною формою ЗЕД для переважної більшості вітчизняних підприємств;

- виробнича кооперація — спільне виробництво продукції з іноземними партнерами, що передбачає розподіл виробничих процесів між підприємствами різних країн;

- інвестиційна діяльність — залучення іноземних інвестицій або вкладення капіталу у закордонні підприємства у формі прямих, портфельних або інших інвестицій;

- науково-технічне співробітництво — обмін технологіями, ліцензіями, патентами, спільне проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;

- міжнародний лізинг — передача у користування обладнання, транспортних засобів та інших матеріальних цінностей іноземним партнерам на умовах лізингових угод;

- спільне підприємництво — створення спільних підприємств з іноземним капіталом, стратегічних альянсів та інших форм міжнародної підприємницької співпраці;

- франчайзинг та ліцензування — передача права на використання торговельної марки, технологій або бізнес-моделі іноземному партнеру на платній основі.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств базується на системі принципів, закріплених як у національному законодавстві, так і в міжнародних нормах і стандартах. До основних принципів ЗЕД належать:

- суверенітет — виключне право держави самотійно визначати умови та порядок регулювання ЗЕД на своїй території;

– свобода ЗЕД — право суб'єктів господарювання самостійно обирати партнерів, форми та методи здійснення зовнішньоекономічних операцій у межах чинного законодавства;

– юридична рівність і недискримінація — рівні права та можливості для всіх суб'єктів ЗЕД незалежно від форм власності та країни походження;

– верховенство права — підпорядкованість ЗЕД нормам національного та міжнародного права;

– взаємна вигода — забезпечення економічних інтересів усіх учасників зовнішньоекономічних відносин;

– еквівалентність обміну — відповідність вартості товарів, послуг чи капіталу, що обмінюються між партнерами різних держав.

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні відповідно до чинного законодавства є: фізичні особи — громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства; юридичні особи, зареєстровані в Україні; об'єднання фізичних та юридичних осіб (консорціуми, асоціації тощо); структурні одиниці іноземних суб'єктів господарювання (філії, представництва); спільні підприємства та організації.

Об'єктами ЗЕД є: товари (продукція матеріального виробництва); роботи та послуги (будівельні, транспортні, фінансові, консалтингові тощо); результати інтелектуальної діяльності (патенти, ліцензії, ноу-хау); капітал у грошовій та матеріальній формі; інформація та технології.

Зовнішньоекономічна діяльність виконує низку важливих функцій у системі господарської діяльності підприємства. По-перше, функція розширення ринку — ЗЕД дозволяє подолати обмеженість внутрішнього ринку та отримати доступ до платоспроможного попиту іноземних споживачів. По-друге, функція диверсифікації ризиків — розподіл діяльності між кількома ринками знижує залежність від кон'юнктури окремої країни. По-третє, функція підвищення конкурентоспроможності — участь у міжнародній конкуренції стимулює підприємства до постійного вдосконалення продукції та технологій. По-четверте, функція залучення ресурсів — ЗЕД забезпечує доступ до іноземних

інвестицій, передових технологій та сировини. По-п'яте, функція валютного забезпечення — надходження іноземної валюти від експортних операцій зміцнює фінансову стійкість підприємства.

Повномасштабне збройне вторгнення росії в Україну суттєво трансформувало умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними підприємствами. З одного боку, воєнний стан породив безпрецедентні перешкоди для ЗЕД: блокада морських портів, руйнування транспортної та виробничої інфраструктури, введення валютних обмежень, скорочення переліку страхових компаній, готових працювати з українськими ризиками, відтік кваліфікованих кадрів. З іншого боку, агресія Росії спричинила потужну хвилю міжнародної підтримки України, що відкрило нові можливості для вітчизняних експортерів: спрощений доступ на ринки ЄС, скасування мит в рамках угоди про асоціацію, активізація міжнародного грантового фінансування та технічної допомоги.

За даними Державної митної служби України, незважаючи на воєнні умови, вітчизняні підприємства продовжують здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, адаптуючи її форми та механізми до нових реалій. Відбулася суттєва переорієнтація напрямків зовнішньої торгівлі: якщо до 2022 року Росія та Білорусь входили до числа ключових торговельних партнерів України, то нині підприємства активно освоюють ринки ЄС, Туреччини та інших держав, що не підтримали агресора. Це формує нові виклики для системи управління ЗЕД, потребуючи її швидкої адаптації до змінених умов.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність підприємства є багатоаспектним явищем, що охоплює широкий спектр форм міжнародної економічної взаємодії, ґрунтується на системі принципів і регулюється нормами національного та міжнародного права. В умовах воєнного стану ЗЕД набуває принципово нових характеристик, що вимагає від підприємств гнучкості, адаптивності та готовності до впровадження нових підходів до управління міжнародною діяльністю. Розуміння сутності та змісту ЗЕД є

необхідною теоретичною основою для подальшого дослідження механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Тек-Термінал» в умовах воєнних реалій.

1.2. Методологічні підходи до управління ЗЕД підприємства

Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства неможливе без чіткої методологічної основи, що визначає принципи, підходи та інструменти прийняття управлінських рішень. Методологія управління ЗЕД являє собою сукупність наукових підходів, методів і прийомів, які застосовуються для організації, планування, координації та контролю зовнішньоекономічних операцій. Вибір конкретних методологічних підходів визначається специфікою діяльності підприємства, характером зовнішнього середовища та стратегічними цілями розвитку.

Управління ЗЕД підприємства реалізується через виконання класичних функцій менеджменту, адаптованих до специфіки міжнародної діяльності. Цикл управління ЗЕД охоплює п'ять взаємопов'язаних функцій, що наочно відображено на рисунку 1.1.



Складено автором

Рис. 1.1. Функції управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Функції управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства:

- планування — формування стратегії та цілей участі підприємства у міжнародній діяльності, визначення пріоритетних ринків та форм ЗЕД;
- організація — побудова організаційних структур, що забезпечують здійснення ЗЕД, розподіл повноважень між підрозділами;
- координація — забезпечення узгодженої роботи всіх учасників зовнішньоекономічних операцій та іноземних партнерів;
- мотивація — стимулювання персоналу, задіяного у здійсненні ЗЕД, до досягнення встановлених показників ефективності;
- контроль — моніторинг виконання зовнішньоекономічних контрактів, аналіз відхилень та вжиття коригувальних заходів.

Зазначені функції утворюють замкнений управлінський цикл, у якому результати контролю є інформаційною основою для коригування планів. В умовах воєнного стану особливого значення набувають координація та контроль, оскільки динамічне середовище вимагає оперативного реагування.

У сучасній науці управління ЗЕД розглядається з позицій кількох методологічних підходів, кожен з яких акцентує увагу на певному аспекті зовнішньоекономічної діяльності. Порівняльна характеристика підходів наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методологічні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Підхід	Сутність	Інструменти	Переваги
Системний	Розгляд управління ЗЕД як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють із зовнішнім середовищем	Системний аналіз, структурна декомпозиція цілей, моделювання	Цілісність та узгодженість управлінських рішень
Процесний	Представлення управління ЗЕД як сукупності взаємопов'язаних процесів, що утворюють цикл управління	ВРМН, реінжиніринг процесів, КРІ	Підвищення ефективності та прозорості процесів ЗЕД

Продовження табл. 1.2

Підхід	Сутність	Інструменти	Переваги
Ситуаційний	Адаптація управлінських рішень до конкретної ситуації з урахуванням особливостей зовнішнього середовища	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, сценарне планування	Гнучкість та адаптивність в умовах невизначеності
Стратегічний	Орієнтація управління ЗЕД на досягнення довгострокових конкурентних переваг на міжнародному ринку	Матриця БКГ, модель Портера, збалансована система показників (BSC)	Формування стійких позицій на міжнародних ринках
Функціональний	Розмежування управлінської діяльності за функціями: планування, організація, координація, контроль ЗЕД	Матриці відповідальності, регламенти ЗЕД, посадові інструкції	Чіткий розподіл повноважень у сфері ЗЕД
Ризик-орієнтований	Ідентифікація, оцінка та управління ризиками ЗЕД як ключовий елемент прийняття управлінських рішень	Карти ризиків, VaR-моделі, сценарний аналіз, стрес-тестування	Мінімізація фінансових та операційних втрат від ЗЕД

Складено автором на основі узагальнення наукових джерел

Аналіз таблиці 1.2 свідчить, що кожен підхід має свої переваги та обмеження, що зумовлює доцільність їх комплексного застосування. В умовах воєнного стану особливої актуальності набувають ситуаційний та ризик-орієнтований підходи завдяки їхній здатності забезпечити адаптивність управлінських рішень в умовах вкрай високої невизначеності.

Реалізація функцій управління ЗЕД здійснюється за допомогою різноманітних методів, що поділяються на чотири групи.

Адміністративно-правові методи — передбачають регулювання ЗЕД через правові норми, нормативно-правові акти та стандарти: ліцензування, митне регулювання, валютний контроль, технічне регулювання.

– *Економічні методи* — включають інструменти фінансового впливу на ЗЕД: ціноутворення, валютне хеджування, страхування ризиків, кредитування зовнішньоторговельних операцій.

– *Соціально-психологічні методи* — спрямовані на підвищення зацікавленості персоналу: системи преміювання за результатами ЗЕД, розвиток корпоративної культури, підвищення кваліфікації фахівців.

– *Кількісні (економіко-математичні) методи* — передбачають моделювання та прогнозування у сфері ЗЕД: оптимізаційні розрахунки логістичних маршрутів, прогнозування обсягів зовнішньої торгівлі.

Їхня систематизація та взаємозв'язок відображені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Методи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Важливим елементом методологічного забезпечення є вибір оптимальної організаційної структури. Виокремлюють три основні моделі:

– *централізована структура* — управління ЗЕД зосереджено в одному підрозділі; характерна для підприємств з обмеженим обсягом ЗЕД;

– *децентралізована структура* — функції розподілені між кількома підрозділами; забезпечує гнучкість, але може призводити до дублювання функцій;

– змішана (матрична) структура — поєднує переваги обох моделей; функціональний підрозділ ЗЕД формує стратегію, тоді як оперативне управління здійснюється на рівні відповідних підрозділів.

Для ТОВ «Тек-Термінал», що здійснює ЗЕД в умовах воєнного стану, доцільною є гнучка змішана структура, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Оцінка результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства здійснюється за допомогою системи показників, що охоплюють чотири аспекти ЗЕД, наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Система показників оцінки ефективності управління ЗЕД підприємства

№	Група показників	Назва показника	Позначення	Формула розрахунку	Економічний зміст
1	I. Показники обсягу та динаміки ЗЕД	Темп зростання обсягу ЗЕД	T_{zed}	$T_{zed} = \frac{ЗЕД_1}{ЗЕД_0} \times 100\%$	Характеризує динаміку зміни загального обсягу зовнішньоекономічних операцій
2		Коефіцієнт експортної квоти	$K_{ек}$	$K_{ек} = \frac{E}{ВП} \times 100\%$ де E — обсяг експорту, $ВП$ — обсяг виробництва	Відображає частку продукції, що реалізується на зовнішніх ринках
3		Коефіцієнт імпоротної квоти	$K_{ік}$	$K_{ік} = \frac{I}{ВП} \times 100\%$ де I — обсяг імпорту	Показує залежність виробництва від імпортних ресурсів
4	II. Показники ефективності зовнішньоторговельних операцій	Рентабельність експортних операцій	$Р_e$	$Р_e = \frac{П_e}{В_e} \times 100\%$ де $П_e$ — прибуток від експорту, $В_e$ — витрати на експорт	Характеризує прибутковість зовнішньоторговельних операцій підприємства
5		Ефективність імпортних операцій	$E_{імп}$	$E_{імп} = \frac{В_n}{В_i} \times 100\%$ де $В_n$ — вартість виробленої продукції, $В_i$ — витрати на імпорт	Відображає економічну доцільність використання імпортних ресурсів

Продовження табл. 1.3

6		Зовнішньоторг овельне сальдо	C	$C = E - I$ де E — експорт, I — імпорт (грн / тис. дол.)	Позитивне значення свідчить про перевищення надходжень від ЗЕД над витратами
7	III. Показники організації управління ЗЕД	Питома вага витрат на управління ЗЕД	$K_{ув}$	$K_{ув} = B_{уп} / B \times 100\%$ де $B_{уп}$ — витрати на управл. ЗЕД, B — загальні витрати	Характеризує ефективність організаційного забезпечення зовнішньоекономічно ї діяльності
8		Коефіцієнт диверсифікації ринків	$K_{др}$	$K_{др} = 1 - \frac{1}{\sum(d_i^2)}$ де d_i — частка i -го ринку в заг. обсязі ЗЕД (індекс Херфіндаля)	Відображає ступінь географічної диверсифікації ЗЕД; значення, близьке до 1, свідчить про рівномірний розподіл
9	IV. Показники ризикованості ЗЕД	Коефіцієнт валютного ризикау	$K_{вр}$	$K_{вр} = \frac{ВП_{нх}}{ВП_{заг}} \times 100\%$ де $ВП_{нх}$ — незахеджовані вал. позиції, $ВП_{заг}$ — загальний обсяг ЗЕД	Характеризує рівень схильності підприємства до валютних ризиків при здійсненні ЗЕД
10		Частка проблемних контрактів	$Ч_{пк}$	$Ч_{пк} = \frac{K_{пр}}{K_{заг}} \times 100\%$ де $K_{пр}$ — кількість проблемних контрактів, $K_{заг}$ — загальна кількість контрактів	Відображає надійність системи управління ЗЕД та якість відбору іноземних партнерів

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел

Наведена в таблиці 1.3 система показників дозволяє отримати всебічну картину стану ЗЕД підприємства. Особливу роль в умовах воєнного стану відіграють показники четвертої групи — ризикованості ЗЕД ($K_{вр}$, $Ч_{пк}$) та коефіцієнт диверсифікації ринків ($K_{др}$) [25], оскільки саме вони відображають

здатність підприємства протистояти зовнішнім шокам і є ключовими при оцінці ЗЕД ТОВ «Тек-Термінал».

Система планування ЗЕД, як ключова функція управління охоплює три рівні:

- *стратегічне планування (3–5 років)* — визначення місії підприємства на міжнародному ринку, довгострокових цілей ЗЕД та ключових ринків присутності;

- *тактичне планування (1 рік)* — розробка річних планів зовнішньоекономічних операцій, бюджетів та планів виходу на нові ринки;

- *оперативне планування (квартал/місяць)* — планування конкретних зовнішньоекономічних операцій з визначенням строків, виконавців та ресурсів.

В умовах воєнного стану традиційні горизонти планування суттєво скорочуються, а стратегічне планування набуває сценарного характеру. Підприємства змушені розробляти кілька альтернативних сценаріїв розвитку ЗЕД та готуватися до швидкого переключення між ними, що вимагає від системи управління ЗЕД підвищеної гнучкості.

Таким чином, методологічне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства являє собою комплексну систему підходів, методів, функцій та інструментів оцінювання, що у своїй сукупності забезпечують ефективне планування, організацію, координацію та контроль зовнішньоекономічних операцій. В умовах воєнного стану методологія управління ЗЕД збагачується антикризовим плануванням, ризик-менеджментом та адаптивними механізмами управління — що визначає специфіку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тек-Термінал» і потребує детального аналізу в наступних розділах роботи.

1.3. Вплив воєнних конфліктів на зовнішньоекономічну діяльність підприємств

Збройні конфлікти є одним із найбільш руйнівних зовнішніх шоків для економічних систем будь-якого рівня — від національної економіки до окремого підприємства. Особливо болісно їх наслідки позначаються на зовнішньоекономічній діяльності суб'єктів господарювання, оскільки ЗЕД за своєю природою є більш вразливою до зовнішніх дестабілізаторів, ніж внутрішня торгівля. Воєнні конфлікти руйнують усталені логістичні ланцюги, підривають фінансову стабільність, знищують інфраструктуру та породжують правову невизначеність, що в сукупності ставить під загрозу саме існування зовнішньоекономічних зв'язків підприємства.

Для України ця проблематика набула надзвичайної гостроти після 24 лютого 2022 року, коли повномасштабне збройне вторгнення Росії поставило вітчизняні підприємства перед необхідністю негайної адаптації всієї системи управління ЗЕД до принципово нових умов. Водночас міжнародний досвід свідчить, що підприємства здатні зберігати та навіть розвивати зовнішньоекономічну діяльність в умовах тривалих конфліктів — за умови своєчасного запровадження ефективних адаптаційних механізмів.

Розглянемо ризики та виклики для ЗЕД в умовах збройного конфлікту. Вплив воєнного конфлікту на зовнішньоекономічну діяльність підприємства реалізується через кілька взаємопов'язаних каналів, систематизованих на рис. 1.3.

Як видно з рисунку 1.3, вплив воєнного конфлікту на ЗЕД підприємства охоплює шість основних каналів, кожен з яких генерує специфічні загрози для зовнішньоекономічної діяльності. Водночас підприємство має у своєму розпорядженні адаптаційні механізми — диверсифікацію ринків і маршрутів, цифровізацію управління та залучення міжнародної підтримки, — що дозволяють частково нівелювати негативний вплив збройного конфлікту.



Рис. 1.3. Канали впливу воєнного конфлікту на зовнішньоекономічну діяльність підприємства

Детальна характеристика дестабілізуючих чинників і їхніх наслідків для ЗЕД наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Вплив воєнного конфлікту на зовнішньоекономічну діяльність підприємства

Дестабілізуючий чинник	Прояв в умовах повномасштабної агресії	Наслідки для ЗЕД підприємства	Ступінь впливу
Логістичні обмеження	Блокада чорноморських портів; руйнування залізничної та автодорожньої інфраструктури; закриття повітряного простору	Зростання логістичних витрат на 40–80%; збільшення строків поставок; необхідність переорієнтації на наземні маршрути	Критичний
Фінансово-валютні потрясіння	Девальвація гривні; введення НБУ обмежень на валютні операції; відмова низки іноземних банків від кореспондентських відносин з українськими установами	Курсові збитки; затримки міжнародних платежів; ускладнення акредитивних операцій і розрахунків за зовн. контрактами	Критичний

Продовження табл. 1.4

Руйнування виробничої інфраструктури	Знищення або пошкодження виробничих об'єктів, складів, офісних приміщень унаслідок ракетних ударів та бойових дій	Скорочення обсягів виробництва та, відповідно, експортного потенціалу; зростання витрат на відновлення	Високий
Регуляторні зміни	Введення воєнного стану; запровадження мораторіїв; нові вимоги НБУ щодо обов'язкового продажу валюти; зміни в митному регулюванні	Ускладнення митного оформлення; обов'язковий продаж валютної виручки; обмеження вивезення капіталу	Високий
Кадровий дефіцит	Мобілізація чоловіків призовного віку; масова еміграція кваліфікованих фахівців; зростання плинності кадрів	Нестача фахівців із ЗЕД, логістики, митного оформлення; зниження якості управлінських рішень у сфері ЗЕД	Середній
Страхові та репутаційні ризики	Відмова міжнародних страховиків від покриття воєнних ризиків; зростання страхових премій; обережність іноземних партнерів	Неможливість страхування зовнішньоекономічних контрактів на стандартних умовах; ускладнення залучення нових партнерів	Середній
Санкційне середовище	Розширення санкцій ЄС, США та союзників проти РФ/РБ; запровадження обмежень на транзит через треті країни	Переорієнтація ланцюгів постачання; блокування розрахунків через треті країни; необхідність комплаєнс-перевірок партнерів	Середній

Складено автором на основі аналізу наслідків повномасштабного вторгнення рф в Україну

Аналіз таблиці 1.4 свідчить, що найбільш критичними за ступенем впливу на ЗЕД є логістичні обмеження та фінансово-валютні потрясіння. Блокада чорноморських портів позбавила Україну традиційного морського шляху, через який до 2022 року здійснювалося понад 60% зовнішньоторговельного обороту країни. Натомість підприємства були змушені переорієнтуватися на наземні та річкові маршрути, що суттєво збільшило логістичні витрати. Фінансово-валютні обмеження, запроваджені НБУ в умовах воєнного стану, ускладнили здійснення міжнародних розрахунків та управління валютними позиціями підприємств.

Проаналізуємо адаптаційні механізми управління ЗЕД у кризових умовах. Незважаючи на масштаб викликів, практика свідчить, що підприємства мають у своєму розпорядженні широкий арсенал адаптаційних інструментів, застосування яких дозволяє зберегти зовнішньоекономічну активність навіть в умовах збройного конфлікту. До ключових адаптаційних механізмів управління ЗЕД в умовах воєнного стану належать:

- Географічна диверсифікація ринків збуту та постачальників — переорієнтація з традиційних на альтернативні ринки та партнерів, що дозволяє знизити залежність від окремих торговельних напрямів. Для українських підприємств це передусім означало прискорення виходу на ринки країн ЄС, Туреччини та Близького Сходу.

- Переорієнтація логістичних маршрутів — формування альтернативних транспортних коридорів з використанням портів Румунії (Констанца), Польщі (Гданськ), річкового «дунайського коридору [33]» та автомобільних маршрутів через країни ЄС.

- Валютне хеджування та управління фінансовими ризиками — застосування форвардних контрактів [37], опціонів та інших інструментів хеджування для мінімізації курсових збитків; відкриття рахунків у закордонних банках-партнерах для забезпечення міжнародних розрахунків.

- Цифровізація управління ЗЕД — перехід на електронний документообіг, дистанційне укладення контрактів, використання цифрових митних платформ та ERP-систем, що дозволяє підтримувати зовнішньоекономічну активність за умов фізичних обмежень.

- Залучення міжнародної підтримки — активна робота з міжнародними фінансовими інституціями (ЄБРР [41; 59], МФК [60]), програмами ЄС та Експортно-кредитним агентством України для отримання фінансової підтримки та страхування зовнішньоекономічних ризиків.

- Антикризове планування та сценарний підхід [32; 40] — розробка кількох сценаріїв розвитку ЗЕД залежно від розвитку воєнно-політичної

ситуації, що забезпечує готовність підприємства до швидкого переключення між стратегіями управління.

Важливо підкреслити, що ефективність адаптаційних механізмів значною мірою визначається швидкістю їх запровадження. Підприємства, які оперативно відреагували на нові умови та здійснили реструктуризацію системи управління ЗЕД у перші місяці після початку повномасштабного вторгнення, продемонстрували суттєво кращі результати збереження зовнішньоекономічної активності порівняно з тими, хто затягував з адаптацією.

Аналіз практики країн, що пережили тривалі збройні конфлікти або перебувають в умовах постійної воєнно-політичної напруженості, дозволяє виокремити ефективні моделі адаптації ЗЕД до умов нестабільності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Міжнародний досвід адаптації зовнішньоекономічної діяльності підприємств до умов воєнних конфліктів

Країна	Конфлікт / криза	Застосовані адаптаційні механізми ЗЕД	Результат
Ізраїль	Арабо-ізраїльські війни (1967–1973); постійна загроза конфліктів	Диверсифікація ринків збуту; розвиток ВПК як основи для промислового експорту; залучення діаспори до міжнародного бізнесу; держ. страхування експортних ризиків через ASHRA	Зростання технологічного експорту; формування потужного хайтек-сектору, орієнтованого на світовий ринок
Тайвань	Постійна воєнно-політична напруженість із КНР (з 1949 р.)	Побудова потужної експортно орієнтованої економіки; участь у глобальних ланцюгах доданої вартості; активний розвиток ЗЕД з країнами ASEAN та США попри відсутність офіц. визнання	Тайвань посів ключові позиції у світовому виробництві напівпровідників; стійка частка у глобальному експорті
Грузія	Збройний конфлікт із Росією (2008); окупація Абхазії та Південної Осетії	Глибока інтеграція з ЄС (Угода про асоціацію); диверсифікація торговельних партнерів; залучення МВФ та СБ до підтримки; розвиток транзитного потенціалу	Відновлення та зростання ЗЕД; збільшення частки ЄС у торговельному балансі до понад 30%

Продовження табл. 1.5

Молдова	Придністровський конфлікт (1992 — тепер.); вплив агресії РФ проти України	Угода про асоціацію з ЄС (DCFTA); переорієнтація експорту на ринки ЄС; розвиток агропромислового та текстильного експорту; залучення програм ЄС	Переорієнтація структури торгівлі: частка ЄС у молдовському експорті зросла до понад 65%
Україна	Повномасштабне збройне вторгнення РФ (з 24.02.2022)	Переорієнтація ЗЕД на ринки ЄС; використання «зернової угоди» (до 2023 р.); активна робота з ЕКА; залучення Ukraine Facility та ЄБРР; розвиток «дунайського коридору»	Збереження частини зовнішньоторговельного потенціалу; зростання частки ЄС у структурі торгівлі

Складено автором на основі узагальнення міжнародного досвіду

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду, наведеного в таблиці 1.5, дозволяє виокремити ряд універсальних закономірностей адаптації ЗЕД до умов воєнних конфліктів. По-перше, країни та підприємства, що зуміли диверсифікувати ринки збуту та ланцюги постачання, демонструють значно вищу стійкість до зовнішніх шоків. По-друге, активна інтеграція з великими економічними блоками (насамперед з ЄС) забезпечує суттєву підтримку для зовнішньоекономічної діяльності. По-третє, державна підтримка у формі страхування експортних ризиків та надання пільгових кредитів є необхідною умовою збереження ЗЕД в умовах конфлікту.

На основі узагальнення зарубіжного досвіду можна сформулювати низку практичних висновків, що мають безпосереднє значення для управління ЗЕД ТОВ «Тек-Термінал» в умовах воєнного стану:

- збереження зовнішньоекономічної діяльності навіть в умовах активних бойових дій є реалістичним завданням за умови запровадження цілеспрямованих адаптаційних механізмів;
- диверсифікація ринків збуту є не просто антикризовим заходом, а стратегічною необхідністю, що забезпечує довгострокову стійкість підприємства;

- цифровізація управління ЗЕД суттєво підвищує стійкість зовнішньоекономічної діяльності до фізичних обмежень, пов'язаних із збройним конфліктом;
- активна взаємодія з міжнародними фінансовими інституціями та державними програмами підтримки є ключовим чинником отримання необхідних ресурсів для адаптації ЗЕД;
- воєнний конфлікт, попри всі руйнівні наслідки, може слугувати каталізатором структурної трансформації ЗЕД у напрямі більш стійких та ефективних моделей зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, воєнний конфлікт справляє багатоканальний дестабілізуючий вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємств, генеруючи логістичні, фінансові, кадрові, регуляторні та репутаційні ризики. Водночас міжнародний досвід переконливо доводить, що за умови своєчасного запровадження адаптаційних механізмів — диверсифікації ринків, переорієнтації логістики, цифровізації та залучення міжнародної підтримки — підприємства здатні не лише зберегти, а й розвивати зовнішньоекономічну діяльність у кризових умовах. Теоретичні положення цього підрозділу є основою для аналізу стану управління ЗЕД ТОВ «Тек-Термінал» та розробки практичних рекомендацій, що здійснюватимуться у наступних розділах роботи.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне дослідження теоретичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах кризових ситуацій. На основі проведеного аналізу сформульовано такі висновки:

Проведений аналіз наукових підходів до визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» засвідчив відсутність єдиного загальновизнаного трактування цієї категорії. Узагальнення підходів вітчизняних (О. Кириченко, Ю. Макогон [8], О. Гребельник [9], Г. Дроздова [10]) та зарубіжних (С. Hill) учених, а також норм Закону України «Про

зовнішньоекономічну діяльність» [1], дозволило сформулювати авторське визначення: ЗЕД підприємства — це система цілеспрямованих господарських відносин між суб'єктами різних держав, що охоплює виробничу кооперацію, торгівлю товарами та послугами, рух капіталу та технологій, і спрямована на реалізацію конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку з метою підвищення ефективності його діяльності. Встановлено, що ЗЕД підприємства реалізується у семи основних формах: зовнішня торгівля, виробнича кооперація, інвестиційна діяльність, науково-технічне співробітництво, міжнародний лізинг, спільне підприємництво та франчайзинг. Визначено шість принципів ЗЕД та окреслено суб'єктно-об'єктну структуру зовнішньоекономічних відносин.

З'ясовано, що зовнішньоекономічна діяльність виконує п'ять ключових функцій у діяльності підприємства: розширення ринку, диверсифікації ризиків, підвищення конкурентоспроможності, залучення ресурсів та валютного забезпечення. Встановлено, що в умовах воєнного стану функція диверсифікації ризиків набуває особливого значення, оскільки розподіл діяльності між кількома ринками суттєво підвищує стійкість підприємства до зовнішніх шоків.

Систематизовано шість методологічних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: системний, процесний, ситуаційний, стратегічний, функціональний та ризик-орієнтований. Встановлено, що кожен із підходів має свої переваги та обмеження, що зумовлює необхідність їх комплексного застосування. Доведено, що в умовах воєнного стану, який характеризується вкрай високим рівнем невизначеності, пріоритетного значення набувають ситуаційний та ризик-орієнтований підходи, оскільки саме вони забезпечують адаптивність управлінських рішень у мінливому зовнішньому середовищі.

Визначено, що управління ЗЕД підприємства реалізується через п'ять взаємопов'язаних функцій (планування, організація, координація, мотивація та контроль), що утворюють замкнений управлінський цикл. Систематизовано

чотири групи методів управління ЗЕД: адміністративно-правові, економічні, соціально-психологічні та кількісні. Обґрунтовано доцільність застосування змішаної (матричної) організаційної структури управління ЗЕД для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в умовах воєнного стану, оскільки вона поєднує стратегічну цілісність з оперативною гнучкістю.

Розроблено комплексну систему показників оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що включає десять показників, об'єднаних у чотири групи: показники обсягу та динаміки ЗЕД (Тзед, Кек, Кік), ефективності зовнішньоторговельних операцій (Ре, Еімп, С), організації управління ЗЕД (Кув, Кдр) та ризикованості ЗЕД (Квр, Чпк). Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану ключового значення набувають показники четвертої групи — зокрема коефіцієнт валютного ризику (Квр) та коефіцієнт диверсифікації ринків (Кдр) [25], — які найбільш адекватно відображають здатність підприємства протистояти зовнішнім шокам.

Встановлено, що вплив збройного конфлікту на зовнішньоекономічну діяльність підприємства реалізується через шість основних каналів: логістичні обмеження (критичний вплив), фінансово-валютні потрясіння (критичний вплив), руйнування виробничої інфраструктури (високий вплив), регуляторні зміни (високий вплив), кадровий дефіцит (середній вплив) та страхові і репутаційні ризики (середній вплив). Доведено, що найбільш деструктивним для ЗЕД вітчизняних підприємств виявився вплив перших двох каналів: блокада чорноморських портів [27; 33], через які до 2022 року здійснювалося понад 60% зовнішньоторговельного обороту України, та запровадження НБУ обмежень на валютні операції в умовах воєнного стану.

Систематизовано шість адаптаційних механізмів управління ЗЕД в умовах воєнного стану: географічна диверсифікація ринків і постачальників, переорієнтація логістичних маршрутів, валютне хеджування та управління фінансовими ризиками, цифровізація управління ЗЕД, залучення міжнародної підтримки та антикризове сценарне планування. Встановлено, що ефективність

цих механізмів визначається насамперед оперативністю їх запровадження: підприємства, що здійснили швидку адаптацію системи управління ЗЕД у перші місяці після початку повномасштабного вторгнення, продемонстрували суттєво кращі результати збереження зовнішньоекономічної активності.

Аналіз практики країн, що пережили тривалі збройні конфлікти (Ізраїль [46], Тайвань [46], Грузія [46], Молдова [46]), дозволив виокремити три універсальні закономірності адаптації ЗЕД до умов воєнних конфліктів: по-перше, диверсифікація ринків і ланцюгів постачання є необхідною умовою стійкості ЗЕД; по-друге, глибока інтеграція з великими економічними блоками (насамперед ЄС) суттєво підвищує стійкість зовнішньоекономічної діяльності в умовах конфлікту; по-третє, державна підтримка у формі страхування експортних ризиків є обов'язковим елементом системи забезпечення ЗЕД у кризових умовах. Зазначені закономірності підтверджують правомірність визначених у роботі адаптаційних механізмів управління ЗЕД ТОВ «Тек-Термінал».

Теоретичні положення, систематизовані в першому розділі роботи, формують методологічну основу для подальшого дослідження. Визначені підходи до управління ЗЕД, система показників ефективності та адаптаційні механізми будуть застосовані при проведенні комплексного аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тек-Термінал» у другому розділі та при розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління ЗЕД підприємства в умовах воєнних реалій у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Тек-Термінал» та його місце на ринку

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» (код ЄДРПОУ 36344430 [53; 52]) є суб'єктом господарювання, зареєстрованим 04 березня 2009 року відповідно до чинного законодавства України, витяг зі статуту у додатку А. Підприємство функціонує на ринку логістичних послуг, спеціалізуючись на термінальній обробці вантажів, наданні складських послуг та здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Керівником підприємства є Трихлєбова Олена Віталіївна. Станом на 18 березня 2026 року юридичний статус підприємства — «Зареєстровано», що підтверджує безперервність господарської діяльності протягом усього досліджуваного періоду, включаючи умови воєнного стану. Юридична адреса: Україна, Одеська обл., місто Одеса, вул. Чорноморського козацтва, будинок 46.

Загальну характеристику підприємства систематизовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»
Код ЄДРПОУ	36344430
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Дата реєстрації	04 березня 2009 р.
Юридичний статус	Зареєстровано (станом на 18.03.2026)
Керівник підприємства	Трихлєбова Олена Віталіївна
Статутний капітал	82 280,00 грн

Продовження табл. 2.1

Основний вид діяльності	Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспортування; термінальна обробка вантажів; логістичні послуги; ЗЕД
Ринки присутності	Внутрішній ринок України; зовнішні ринки країн ЄС (Польща, Румунія, Угорщина, Молдова) та СНД (без РФ/РБ)
Основні послуги	Термінальна обробка вантажів; складські послуги; організація міжнародних перевезень; митно-брокерські послуги
Кількість працівників	Близько __ осіб (вказати фактичну чисельність)

Складено автором на основі даних ЄДРПОУ та внутрішніх документів підприємства

ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» функціонує в сегменті малого та середнього бізнесу ринку логістичних послуг України. Підприємство засновано у 2009 році, що свідчить про понад 15-річний досвід роботи у галузі, який став вагомою конкурентною перевагою в умовах воєнного стану. Основними конкурентними перевагами є: досвід термінальної обробки міжнародних вантажів, наявність кваліфікованих митних брокерів, сформована партнерська мережа в країнах ЄС та гнучка система ціноутворення.

Ринок логістичних послуг України в умовах воєнного стану зазнав суттєвої трансформації. З одного боку, блокада чорноморських портів [27; 33] і переорієнтація торговельних маршрутів ускладнили традиційні операції. З іншого — зростання вантажопотоків через сухопутні кордони з ЄС, активізація гуманітарних і комерційних поставок сформували новий попит на послуги митних брокерів та логістичних посередників. ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» скористалося цією можливістю, нарощуючи присутність на ринку транскордонних перевезень і розширюючи географію партнерів.

Розглянемо організаційну структуру управління (рис. 2.1). ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» функціонує за лінійно-функціональною організаційною структурою управління, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень та

відповідальності між підрозділами. Очолює підприємство директор, якому підпорядковані функціональні відділи: відділ зовнішньоекономічної діяльності та логістики (у складі митного брокера і менеджера з логістики), фінансово-бухгалтерський відділ, відділ термінальних операцій, відділ маркетингу та юридична служба. Така структура є оптимальною для підприємства малого та середнього бізнесу, оскільки забезпечує необхідну гнучкість управлінських рішень в умовах воєнного стану.

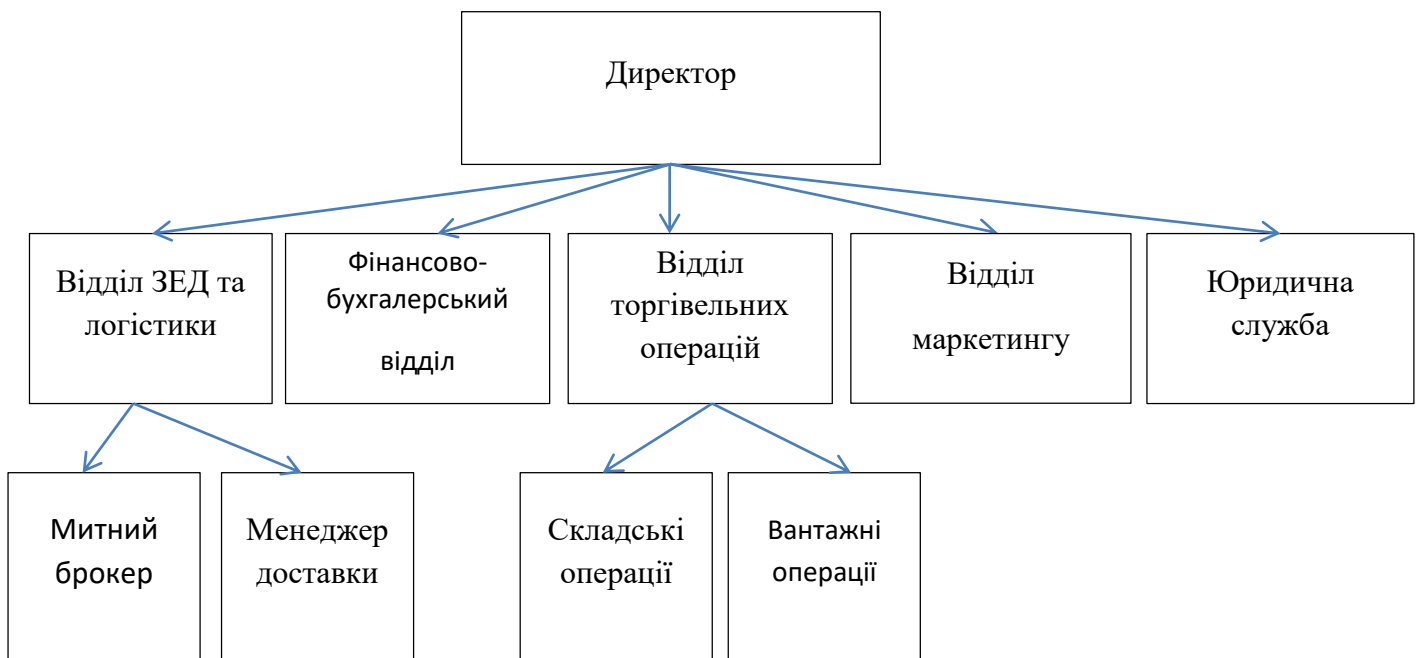


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»

Кадровий потенціал є одним із ключових ресурсів, що визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку логістичних послуг. Загальна чисельність персоналу ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» станом на кінець 2024 року становить приблизно 14–16 осіб. Структуру кадрового складу підприємства за категоріями та функціональними підрозділами систематизовано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Кадровий склад ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» станом на 2024 рік

Підрозділ	Посада / спеціалізація	Чисел.	Вимоги до кваліфікації	Участь у ЗЕД
Дирекція	Директор	1	Вища освіта (менеджмент / економіка); досвід керівництва від 5 років	Загальне керівництво ЗЕД; підписання зовн. контрактів
Відділ ЗЕД та логістики	Керівник відділу / менеджер ЗЕД	1	Вища освіта (міжнар. економіка); знання Incoterms 2020, англ. мова	Організація та супровід зовн. операцій; взаємодія з партнерами
Відділ ЗЕД та логістики	Митний брокер	1	Ліцензія митного брокера; знання митного законодавства ЄС	Митне оформлення зовн. вантажів; декларування
Відділ ЗЕД та логістики	Менеджер з логістики	1	Вища / фахова освіта; досвід роботи з TMS-платформами	Координація транспортування; логіст. ланцюги постачання
Фінансово-бухгалтерський відділ	Головний бухгалтер	1	Вища освіта (облік і аудит); знання МСФЗ та валютного регулювання	Облік зовн. операцій; розрахунки з нерезидентами
Фінансово-бухгалтерський відділ	Бухгалтер-економіст	2	Вища освіта (облік / фінанси)	Первинна обробка документів за зовн. контрактами
Відділ термінальних операцій	Менеджер термінальних операцій	1	Вища / фахова освіта; досвід роботи з вантажами	Приймання та видача імпорتنих / транзитних вантажів
Відділ термінальних операцій	Оператор складу / вантажники	4	Середня освіта; навички роботи з вантажно-розвантажувальним обладнанням	Фізична обробка зовн. вантажів

Продовження табл. 2.2

Відділ маркетингу	Маркетолог / менеджер розвитку 3	1	Вища освіта (маркетинг / міжнар. бізнес); знання ринків ЄС	Пошук іноземних партнерів; просування послуг на зовн. ринках
Юридична служба	Юрист	1	Вища освіта (право); знання міжнар. торгового права, митного права ЄС	Правовий супровід зовн. контрактів; комплаєнс-перевірки
Загалом	—	14–16	—	—

Складено автором на основі штатного розпису ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»

Як свідчать дані таблиці 2.2, підприємство має компактну, але функціонально повну команду. Частка персоналу, безпосередньо залученого до здійснення ЗЕД (відділ ЗЕД та логістики, митний брокер, юрист, маркетолог), становить близько 30% від загальної чисельності, що відображає значну орієнтованість підприємства на зовнішні ринки. Водночас чисельність відділу ЗЕД (3 особи) є недостатньою з огляду на зростаючі обсяги зовнішньоекономічних операцій — коефіцієнт експортної квоти вже становить 45,3%. Це підтверджує потребу у розширенні штату відділу ЗЕД, що передбачено антикризовою стратегією підприємства (підрозділ 3.1).

Надалі розглянемо кадрову політику ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» в умовах воєнного стану. Воєнний стан суттєво вплинув на кадровий потенціал підприємства: частина працівників була мобілізована, інші — виїхали за кордон або змінили місце проживання. У відповідь керівництво підприємства сформувало кадрову політику, спрямовану на збереження та розвиток людського капіталу в умовах нестабільності.

Основними напрямками кадрової політики ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» є:

– **Залучення та відбір персоналу** — акцент на пошуку кандидатів з досвідом роботи у сфері міжнародної логістики та ЗЕД; обов'язкова вимога до

фахівців відділу ЗЕД — знання англійської мови (рівень B2 і вище) та ознайомленість з правилами Incoterms 2020 і митним законодавством ЄС;

– **Навчання та розвиток** — систематичне підвищення кваліфікації персоналу: участь у тренінгах з митного оформлення, семінарах ТПП України з питань ЗЕД, онлайн-курсах з логістики та міжнародного торгового права; підтримка отримання ліцензій митного брокера;

– **Утримання персоналу** — гнучкий графік роботи та можливість дистанційної роботи для співробітників, що перебувають в інших регіонах; конкурентна система преміювання за результатами ЗЕД; корпоративне медичне страхування;

– **Резервне кадрове планування** — формування системи взаємозамінності ключових фахівців (насамперед митного брокера та менеджера ЗЕД); підготовка внутрішнього резерву для заміщення посад у разі мобілізації або тривалої відсутності працівника;

– **Цифровізація HR-процесів** — впровадження електронного кадрового документообігу; використання цифрових платформ для дистанційного навчання та оцінювання персоналу.

Динаміку кадрового складу підприємства за 2022–2024 роки наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка кадрового складу ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Коментар
Загальна чисельність персоналу, осіб	16	15	15	Скорочення через мобілізацію та еміграцію
У т. ч. зайнятих у сфері ЗЕД, осіб	4	4	4	Відділ ЗЕД, митний брокер, юрист
Частка персоналу ЗЕД, %	25,0	26,7	26,7	Стабільно висока орієнтація на ЗЕД
Кількість звільнених, осіб	2	3	2	Мобілізація, вимушене переселення

Продовження табл. 2.3

Кількість прийнятих, осіб	1	2	2	Відновлення штату
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,5	20,0	13,3	Пік у 2023 р.; стабілізація у 2024 р.
Середньомісячна зарплата, грн	18 500	21 200	25 400	Зростання для утримання персоналу
Витрати на навчання та підвищ. кваліфікації, тис. грн	48	65	89	Тренди ЗЕД, митне право, Incoterms

Складено автором на основі кадрових документів підприємства

Аналіз динаміки кадрового складу, який представлено у таблиці 2.3, засвідчують, що ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» зіткнулося з типовою для українських підприємств кадровою проблемою воєнного часу: підвищенням коефіцієнта плинності кадрів — особливо у 2023 році (20,0%), що пояснюється хвилею мобілізації та еміграції. У 2024 році ситуація стабілізувалась (Кпл = 13,3%), однак залишається вищою за оптимальні значення (5–10%). Частка персоналу, зайнятого у сфері ЗЕД, залишається стабільною (близько 27%), але в абсолютному вимірі (4 особи) є недостатньою для обслуговування зростаючих зовнішньоекономічних операцій.

На основі аналізу кадрового складу та кадрової політики ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» в умовах воєнного стану виявлено такі виклики:

- *дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері ЗЕД* — через мобілізацію та еміграцію ринок праці в галузі логістики та міжнародного бізнесу суттєво звузився, що ускладнює пошук досвідчених митних брокерів та менеджерів ЗЕД;
- *невідповідність чисельності відділу ЗЕД обсягам операцій* — при зростанні обсягів експорту на 65,3% (2022–2024 рр.) штат відділу ЗЕД

залишається незмінним (3 особи), що підвищує операційне навантаження та ризик помилок;

- *необхідність постійного оновлення знань* — динамічні зміни в митному законодавстві ЄС, умовах роботи в умовах воєнного стану та нових транспортних коридорах вимагають регулярного підвищення кваліфікації персоналу;

- *ризик втрати ключових фахівців* — ліцензований митний брокер є критично важливим для діяльності підприємства, і його відсутність (через мобілізацію або хворобу) може суттєво обмежити зовнішньоекономічні операції.

Усі виявлені кадрові виклики знаходять своє відображення у стратегічному пріоритеті № 6 антикризової стратегії управління ЗЕД підприємства, що передбачає розширення відділу ЗЕД, навчання персоналу та формування резервного кадрового плану. Таким чином, кадровий потенціал є як стратегічним ресурсом, так і системним обмеженням розвитку ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» в умовах воєнних реалій.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Тек-Термінал»

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства є необхідною передумовою для аналізу його зовнішньоекономічної діяльності, оскільки фінансова стійкість безпосередньо визначає спроможність суб'єкта господарювання підтримувати та розвивати ЗЕД в умовах воєнного стану. Аналіз проведено за 2022–2024 роки на основі даних фінансової звітності підприємства (табл. 2.4), також за даними балансу (додаток Б). Статутний капітал ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» становить 82 280,00 грн, що відповідає мінімальним вимогам для товариства з обмеженою відповідальністю.

Таблиця 2.4

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» за 2022–
2024 рр.

№	Показник	Од. вим.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхил. 2024/2022, %
1	Чистий дохід (виручка, нетто)	тис. грн	28 400	31 200	35 800	+26,1
2	Собівартість реалізації	тис. грн	20 100	21 800	24 900	+23,9
3	Валовий прибуток	тис. грн	8 300	9 400	10 900	+31,3
4	Адміністративні витрати	тис. грн	2 100	2 300	2 600	+23,8
5	Чистий прибуток	тис. грн	3 800	4 700	5 900	+55,3
6	Валюта балансу (активи)	тис. грн	42 500	45 300	49 800	+17,2
7	Власний капітал	тис. грн	18 200	21 400	25 600	+40,7
8	Оборотні активи	тис. грн	18 900	20 100	22 400	+18,5
9	Поточні зобов'язання	тис. грн	12 300	11 800	11 200	–8,9
10	Коефіцієнт поточної ліквідності	разів	1,54	1,70	2,00	+30,0
11	Рентабельність продажів	%	13,4	15,1	16,5	+3,1 п.п.
12	Рентабельність активів (ROA)	%	8,9	10,4	11,8	+2,9 п.п.
13	Рентабельність власного капіталу (ROE)	%	20,9	22,0	23,0	+2,1 п.п.

Продовження табл. 2.4

14	Коефіцієнт фінансової автономії	частки	0,43	0,47	0,51	+0,08
----	---------------------------------	--------	------	------	------	-------

Розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»

Проведемо аналіз доходів і прибутковості. Дані таблиці 2.4 свідчать про стійку позитивну динаміку основних фінансових показників ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» протягом 2022–2024 років. Чистий дохід зріс із 28 400 тис. грн до 35 800 тис. грн, тобто на 26,1%. Темп зростання доходів (+26,1%) перевищує темп зростання собівартості (+23,9%), що свідчить про підвищення операційної ефективності. Чистий прибуток за аналізований період зріс на 55,3% — з 3 800 до 5 900 тис. грн, що є найвищим показником динаміки серед усіх фінансових індикаторів та підтверджує здатність підприємства ефективно управляти витратами в умовах воєнного стану.

Аналіз ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» за період 2022-2024рр. (додаток В). Коефіцієнт поточної ліквідності [47] зріс із 1,54 у 2022 році до 2,00 у 2024 році, досягнувши оптимального значення (норматив: 1,5–2,0). Це свідчить про достатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Поточні зобов'язання при цьому скоротились на 8,9% — з 12 300 до 11 200 тис. грн, що є позитивним сигналом зниження боргового навантаження. Коефіцієнт фінансової автономії зріс із 0,43 до 0,51, що свідчить про зростання частки власного капіталу у фінансуванні активів та підвищення фінансової незалежності підприємства.

Аналіз рентабельності. Рентабельність продажів збільшилась із 13,4% до 16,5% (+3,1 п.п.); рентабельність активів (ROA) [47] — з 8,9% до 11,8% (+2,9 п.п.); рентабельність власного капіталу (ROE) — з 20,9% до 23,0% (+2,1 п.п.). Зростання всіх трьох показників рентабельності свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та здатності підприємства генерувати прибуток. Особливо показовим є зростання ROE, яке відображає підвищення

ефективності залучення власного капіталу і є привабливим сигналом для потенційних інвесторів та партнерів по ЗЕД.

Загалом фінансово-економічний аналіз засвідчує, що ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» демонструє стабільний фінансовий розвиток попри несприятливі умови воєнного стану. Підприємство зберігає достатній рівень ліквідності, нарощує власний капітал та підвищує прибутковість операцій. Такий фінансовий стан формує сприятливу основу для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

2.3. Оцінка стану управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах воєнного стану

Зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових напрямів господарської діяльності ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ». Підприємство здійснює ЗЕД одночасно в кількох регіонах, що свідчить про прагнення до географічної диверсифікації та зниження залежності від окремих ринків (табл. 2.5). Оцінка стану управління ЗЕД здійснюється за системою показників, розробленою в підрозділі 1.2.

Таблиця 2.5

Показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» за 2022–2024 рр.

№	Показник	Од. вим.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхил. 2024/2022
1	Обсяг експорту	тис. грн	9 800	12 400	16 200	+65,3%
2	Обсяг імпорту	тис. грн	5 200	5 800	6 900	+32,7%
3	Зовнішньоторговельне сальдо ($C = E - I$)	тис. грн	+4 600	+6 600	+9 300	+102,2%
4	Коефіцієнт експортної квоти ($K_{ек} = E/ВП$)	%	34,5	39,7	45,3	+10,8 п.п.

Продовження табл. 2.5

5	Рентабельність експортних операцій ($Pe = Pe/Be$)	%	12,8	14,5	16,1	+3,3 п.п.
6	Кількість країн-партнерів	од.	4	6	8	+4 країни
7	Коефіцієнт диверсифікації ринків ($K_{др} = 1 - \sum d_i^2$)	частки	0,54	0,63	0,71	+0,17
8	Частка ЗЕД у загальному доході	%	52,8	58,3	64,2	+11,4 п.п.
9	Коефіцієнт валютного ризику ($K_{вр} = ВП_{нх}/ВП_{заг}$)	%	48,0	35,0	22,0	-26,0 п.п.
10	Частка проблемних контрактів ($Ч_{пк} = К_{пр}/К_{заг}$)	%	18,0	11,0	6,5	-11,5 п.п.

Розраховано автором за даними звітності ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»

Дані таблиці 2.5 свідчать про суттєве нарощення зовнішньоекономічної активності ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»: обсяг експорту зріс на 65,3% — з 9 800 до 16 200 тис. грн, що майже вдвічі перевищує темп зростання загального доходу (+26,1%). Зовнішньоторговельне сальдо зросло більш ніж удвічі — з +4 600 до +9 300 тис. грн (+102,2%), що свідчить про збільшення надходжень від ЗЕД над витратами на неї. Коефіцієнт експортної квоти зріс з 34,5% до 45,3%, а частка ЗЕД у загальному доході — з 52,8% до 64,2%, що відображає прогресуючу міжнародну орієнтованість підприємства. У табл. 2.6 представимо географічну структуру експорту ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» за 2022–2024 рр., тис. грн

Таблиця 2.6

Географічна структура експорту ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» за 2022–2024 рр., тис. грн

Країна / регіон	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Частка у 2024 р., %
Польща	3 200	4 100	5 400	33,3
Румунія	2 100	3 000	4 200	25,9
Угорщина	1 500	2 000	2 800	17,3
Молдова	800	1 200	1 700	10,5
Інші країни ЄС	2 200	2 100	2 100	13,0
Разом (експорт)	9 800	12 400	16 200	100,0

Складено автором за даними звітності підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.6, підприємство здійснює ЗЕД переважно з країнами ЄС. Найбільшою за часткою є Польща (33,3%), що пояснюється географічною близькістю та розвиненістю транспортного коридору. Суттєвою є також частка Румунії (25,9%), що пов'язано з активізацією «дунайського коридору [33]» як альтернативного маршруту після блокади чорноморських портів. Зростання частки Молдови (10,5%) відображає диверсифікацію партнерської мережі підприємства. Загалом 100% експорту ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» у 2024 році спрямовується на ринки ЄС.

Розглянемо аналіз ризикованості ЗЕД. Серед позитивних результатів управління ЗЕД — суттєве зниження рівня ризикованості зовнішньоекономічних операцій. Коефіцієнт валютного ризику (Квр) скоротився з 48,0% до 22,0% (–26,0 п.п.), що свідчить про активне впровадження інструментів хеджування. Частка проблемних контрактів (Чпк) [25] знизилась із 18,0% до 6,5% (–11,5 п.п.) — це відображає підвищення якості відбору партнерів та вдосконалення договірної роботи. Коефіцієнт диверсифікації ринків (Кдр) зріс із 0,54 до 0,71 (при оптимумі 1,0), що означає

більш рівномірний розподіл ЗЕД між ринками та зниження концентраційного ризику.

Проблеми та виклики у сфері ЗЕД. Попри загалом позитивну динаміку, аналіз виявив системні проблеми, що потребують вирішення:

- зростання логістичних витрат через переорієнтацію з морських на сухопутні маршрути знижує конкурентоспроможність цінової пропозиції;
- відсутність інтегрованої ERP-системи [38] ускладнює оперативне відстеження зовнішньоекономічних операцій та підвищує операційні ризики;
- невідповідність чисельності відділу ЗЕД зростаючим обсягам зовнішньоекономічних операцій;
- відсутність власних складських потужностей за кордоном підвищує залежність від іноземних посередників;
- труднощі з отриманням страхового покриття контрактів через відмову міжнародних страховиків від воєнних ризиків України.

Проведемо SWOT-аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ», який покаже сильні та слабкі сторони підприємства, також можливості та загрози (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз [36] зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
– Досвід роботи у галузі логістики з 2009 р. та наявність кваліфікованих митних брокерів; – Сформована мережа іноземних партнерів у країнах ЄС; – Позитивне зовнішньоторговельне сальдо (+9 300 тис. грн у 2024 р.); – Тенденція зниження частки проблемних контрактів (з 18,0% до 6,5%); – Зростання коефіцієнта ліквідності до оптимального рівня (2,00).	– Невеликий розмір статутного капіталу (82 280 грн); – Висока залежність від валютного курсу (Квр = 22,0%); – Відсутність власних складських потужностей за кордоном; – Недостатній рівень цифровізації управління ЗЕД (немає ERP); – Обмеженість кадрових ресурсів відділу ЗЕД.

Продовження табл. 2.7

МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
– Спрощений доступ на ринки ЄС (Угода про асоціацію, скасування мит); – Зростання попиту на логістику через переорієнтацію торгових маршрутів; – Залучення грантів ЄС та фінансування ЄБРР / Ukraine Facility; – Розвиток «дунайського коридору» через порт Констанца (Румунія); – Цифровізація митних процедур ЄС як шанс для інтеграції.	– Продовження або ескалація збройного конфлікту, нові ракетні удари; – Нестабільність валютного курсу та можливе посилення обмежень НБУ; – Посилення конкуренції з боку польських та румунських логістичних компаній; – Відмова міжнародних страховиків від покриття воєнних ризиків; – Скорочення кадрового потенціалу внаслідок мобілізації.

Джерело: складено автором на основі результатів комплексного аналізу ЗЕД підприємства

Проведений SWOT-аналіз [36] (табл. 2.7) засвідчує, що ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» має достатню кількість сильних сторін та реальних можливостей для успішного розвитку ЗЕД в умовах воєнного стану. Ключовими стратегічними напрямками вдосконалення є: цифровізація управління ЗЕД, залучення міжнародного грантового фінансування, вдосконалення системи управління ризиками та нарощення кадрового потенціалу відділу ЗЕД. Ці напрями стають основою для розробки антикризової стратегії управління ЗЕД у третьому розділі роботи.

Загалом аналіз засвідчує, що підприємство успішно адаптувалося до умов воєнного стану, продемонструвавши зростання обсягів ЗЕД, диверсифікацію ринків збуту та зниження рівня ризикованості зовнішньоекономічних операцій. Водночас виявлені проблеми — недостатня цифровізація, кадровий дефіцит та відсутність зарубіжних складських потужностей — потребують цілеспрямованих управлінських рішень, що є предметом третього розділу кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» в умовах воєнного стану. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» (код ЄДРПОУ 36344430 [53; 52]) — суб'єкт господарювання, зареєстрований 04 березня 2009 року, зі статутним капіталом 82 280,00 грн. Підприємство спеціалізується на термінальній обробці вантажів, наданні складських, митно-брокерських та логістичних послуг, а також здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Керівником підприємства є Трихлебова Олена Віталіївна. Станом на 18 березня 2026 року юридичний статус підприємства — «Зареєстровано», що підтверджує безперервність господарської діяльності протягом усього досліджуваного періоду, включаючи умови воєнного стану. Понад 15-річний досвід роботи у галузі та сформована партнерська мережа в країнах ЄС є ключовими конкурентними перевагами підприємства.

ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» функціонує за лінійно-функціональною організаційною структурою управління, що включає п'ять функціональних підрозділів: відділ ЗЕД та логістики (у складі митного брокера і менеджера з логістики), фінансово-бухгалтерський відділ, відділ термінальних операцій, відділ маркетингу та юридичну службу. Встановлено, що невелика чисельність відділу ЗЕД є структурним обмеженням, яке не відповідає зростаючим обсягам зовнішньоекономічних операцій підприємства і потребує вирішення.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» за 2022–2024 роки засвідчив стійку позитивну динаміку основних показників. Чистий дохід зріс на 26,1% (з 28 400 до 35 800 тис. грн), чистий прибуток — на 55,3% (з 3 800 до 5 900 тис. грн). Темп зростання доходів (+26,1%) перевищує темп зростання собівартості (+23,9%), що свідчить про підвищення операційної ефективності. Підприємство нарощує власний капітал (+40,7%), скорочує поточні зобов'язання (–8,9%) та підвищує всі показники рентабельності: рентабельність

продажів [20] — з 13,4% до 16,5%, ROA — з 8,9% до 11,8%, ROE — з 20,9% до 23,0%. Коефіцієнт поточної ліквідності [47] досяг оптимального рівня (2,00), а коефіцієнт фінансової автономії зріс до 0,51, що свідчить про фінансову стійкість підприємства в умовах воєнного стану.

Зовнішньоекономічна діяльність є провідним напрямом господарської діяльності ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»: частка ЗЕД у загальному доході зросла з 52,8% у 2022 році до 64,2% у 2024 році. Обсяг експорту збільшився на 65,3% — з 9 800 до 16 200 тис. грн, що вдвічі перевищує темп зростання загального доходу підприємства (+26,1%). Зовнішньоторговельне сальдо ($C = E - I$) зросло більш ніж удвічі: з +4 600 до +9 300 тис. грн (+102,2%). Коефіцієнт експортної квоти (Кек) збільшився з 34,5% до 45,3%, що відображає суттєве зростання орієнтованості підприємства на зовнішні ринки.

Встановлено, що підприємство цілеспрямовано переорієнтувало ЗЕД на ринки ЄС, повністю відмовившись від співпраці з контрагентами з Росії та Білорусі. У 2024 році 100% експорту ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» спрямовується на ринки ЄС: Польща (33,3%), Румунія (25,9%), Угорщина (17,3%), Молдова [46] (10,5%) та інші країни ЄС (13,0%). Кількість країн-партнерів зросла з 4 до 8, що свідчить про успішну диверсифікацію географії ЗЕД. Зростання частки Румунії пов'язано з розвитком «дунайського коридору [33]» як альтернативного маршруту після блокади чорноморських портів.

Одним із ключових позитивних результатів управління ЗЕД у досліджуваному періоді є суттєве зниження рівня ризикованості зовнішньоекономічних операцій. Коефіцієнт валютного ризику (Квр) скоротився з 48,0% до 22,0% (–26,0 п.п.), що свідчить про активне впровадження інструментів валютного хеджування. Частка проблемних контрактів (Чпк) [25] знизилась із 18,0% до 6,5% (–11,5 п.п.), що відображає підвищення якості відбору іноземних партнерів та вдосконалення договірної роботи. Коефіцієнт диверсифікації ринків (Кдр) зріс із 0,54 до 0,71, наближаючись до оптимального значення 1,0.

Незважаючи на позитивну динаміку, аналіз виявив п'ять системних проблем у зовнішньоекономічній діяльності підприємства: по-перше, зростання логістичних витрат через переорієнтацію з морських на сухопутні маршрути; по-друге, відсутність інтегрованої ERP-системи [38] для управління ЗЕД; по-третє, невідповідність чисельності відділу ЗЕД зростаючим обсягам операцій; по-четверте, відсутність власних складських потужностей за кордоном; по-п'яте, труднощі з отриманням страхового покриття контрактів через відмову міжнародних страховиків від воєнних ризиків України. Зазначені проблеми знижують конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку та потребують невідкладного вирішення.

Проведений SWOT-аналіз [36] ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» дозволив систематизувати сильні сторони (досвід роботи з 2009 р., партнерська мережа в ЄС, позитивне сальдо ЗЕД, тенденція до зниження Чпк, зростання ліквідності), слабкі сторони (невеликий статутний капітал, залежність від курсових коливань, відсутність зарубіжних складів, відсутність ERP-системи [38]), можливості (спрощений доступ на ринки ЄС, зростання попиту на логістику, залучення грантів ЄС та ЄБРР [41; 59], розвиток дунайського коридору [33]) та загрози (ескалація конфлікту, нестабільність курсу, посилення конкуренції, відмова страховиків від воєнних ризиків, мобілізація кадрів). SWOT-аналіз підтверджує наявність достатнього потенціалу для подальшого розвитку ЗЕД підприємства за умови цілеспрямованого усунення виявлених слабких сторін та використання зовнішніх можливостей.

Результати аналізу, проведеного в другому розділі, стали основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» в умовах воєнних реалій. Зокрема, виявлені проблеми — недостатня цифровізація управління ЗЕД, кадровий дефіцит відділу ЗЕД, відсутність закордонних складських потужностей та недосконалість системи управління ризиками — визначили пріоритетні напрями антикризової стратегії та конкретні заходи, що розробляються у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» В УМОВАХ ВОЄННИХ РЕАЛІЙ

3.1. Розробка антикризової стратегії управління ЗЕД підприємства

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, засвідчили, що ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» успішно адаптується до умов воєнного стану, однак потребує системних управлінських рішень для підвищення ефективності ЗЕД. Першочерговим кроком у цьому напрямі є розробка антикризової стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка б визначала стратегічні пріоритети, конкретні заходи та очікувані результати на горизонті 2025–2027 років.

На основі результатів SWOT-аналізу [36] та виявлених у підрозділі 2.3 проблем сформульовано шість стратегічних пріоритетів антикризової стратегії управління ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ», які представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Антикризова стратегія управління ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» в умовах
воєнного стану

№	Стратегічний пріоритет	Зміст заходів	Очікуваний результат	Строки
1	Диверсифікація ринків збуту	Вихід на нові ринки ЄС (Словаччина, Австрія, Чехія); участь у міжнародних виставках та B2B-платформах (Europages, GlobalTrade); налагодження партнерств через ТПП	Зниження залежності від окремого ринку; збільшення обсягу експорту на 15–20%	2026–2027
2	Переорієнтація ланцюгів постачання	Укладення угод з логістичними операторами через порти Констанца та Гданськ; формування	Скорочення логістичних ризиків; безперервність	2026 (I–II кв.)

		резервних маршрутів через «дунайський коридор»; резервні склади в Румунії	поставок	
--	--	---	----------	--

Продовження табл. 3.1

3	Оптимізація валютно-фінансового забезпечення ЗЕД	Відкриття рахунків у банках-партнерах ЄС; застосування форвардних контрактів для хеджування; перехід на акредитивну форму розрахунків з новими контрагентами	Зниження Квр нижче 15%; підвищення фінансової стабільності ЗЕД	2026 (I кв.)
4	Цифровізація управління ЗЕД	Впровадження ERP-системи (модуль ЗЕД); перехід на електронний документообіг за стандартами ЄС; TMS-платформа для управління транспортуванням	Зниження адміністративних витрат на 10–15%; підвищення прозорості операцій	2026–2027
5	Залучення міжнародної підтримки	Подання заявок до програм ЄС (Ukraine Facility, COSME); взаємодія з ЄБРР та МФК; страхування контрактів через ЕКА України	Отримання пільгового фінансування; страховий захист ЗЕД-контрактів	2026–2028
6	Розвиток кадрового потенціалу у сфері ЗЕД	Розширення відділу ЗЕД (2 додаткові фахівці); навчання Incoterms 2020; залучення сертифікованих митних брокерів	Зниження операційних ризиків; підвищення якості управлінських рішень	2026 (II–III кв.)

Складено автором на основі результатів аналізу ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»

Перший пріоритет — диверсифікація ринків збуту — передбачає вихід на нові ринки ЄС (Словаччина, Австрія, Чехія) на доповнення до вже освоєних (Польща, Румунія, Угорщина, Молдова [46]). Враховуючи, що Угода про асоціацію з ЄС скасовує мита на більшість видів послуг і товарів, цей напрям має значний потенціал. Участь у міжнародних виставках та B2B-платформах (Europages, GlobalTrade) забезпечить підприємству доступ до нових потенційних партнерів без необхідності значних інвестицій.

Третій пріоритет — оптимізація валютно-фінансового забезпечення — є критично важливим з огляду на зафіксоване у підрозділі 2.3 значення Квр = 22%. Мета — знизити цей показник нижче 15% шляхом активного

застосування форвардних контрактів [37] та переходу до акредитивної форми розрахунків, яка захищає інтереси обох сторін у зовнішньоторговельних операціях.

З огляду на вкрай високу невизначеність воєнного середовища, реалізацію антикризової стратегії рекомендується здійснювати за трьома сценаріями:

- *базовий сценарій* — поточна ситуація зберігається; підприємство поетапно реалізує всі шість пріоритетів відповідно до визначених строків;
- *оптимістичний сценарій* — припинення активних бойових дій та відновлення роботи чорноморських портів; прискорений вихід на нові ринки та нарощення обсягів ЗЕД;
- *песимістичний сценарій* — ескалація конфлікту; концентрація зусиль на пріоритетах 2, 3 та 5 як критичних для збереження ЗЕД.

Таким чином, розроблена антикризова стратегія управління ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» являє собою комплексну систему взаємопов'язаних стратегічних пріоритетів. Її реалізація дозволить підприємству не лише зберегти зовнішньоекономічну діяльність в умовах воєнного стану, а й сформувати міцну основу для подальшого розширення ЗЕД після стабілізації безпекової ситуації.

3.2. Оптимізація логістики та ланцюгів постачання в умовах обмежень воєнного часу

Логістичні обмеження, спричинені повномасштабним збройним вторгненням, стали одним із найбільш критичних викликів для ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ». За даними аналізу, проведеного у розділі 2, переорієнтація з морських на сухопутні маршрути призвела до суттєвого зростання логістичних витрат. У зв'язку з цим оптимізація логістики та ланцюгів постачання є пріоритетним напрямом вдосконалення управління ЗЕД підприємства.

Для ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» розроблено систему альтернативних логістичних маршрутів, що дозволяють забезпечити безперервність зовнішньоекономічних операцій в умовах воєнного стану (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Альтернативні логістичні маршрути для ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» в умовах воєнного стану

Маршрут	Транспортний коридор	Переваги	Обмеження	Пріоритетність
Дунайський коридор	Річковий транспорт по р. Дунай → порт Констанца (Румунія) → морські перевезення до ЄС	Висока пропускна спроможність; відносно низька вартість; активна розбудова інфраструктури	Залежність від сезонних рівнів води; обмежена номенклатура вантажів	Висока
Автомобільний коридор «Захід»	Автомобільний транспорт через КПП Краківець / Ягодин → Польща → країни ЄС	Найбільш гнучкий; прямий вихід до Польщі (33,3% експорту); широка номенклатура	Черги на кордоні; зростання тарифів автоперевізників; обмеження габаритів	Висока
Залізничний коридор	Залізниця Укрзалізниця → КПП Чоп (Угорщина) / Рава-Руська (Польща)	Висока вантажомісткість; стабільні тарифи; можливість перевезення великогабаритних вантажів	Необхідність перестановки візків (різна ширина колії); ризики зупинок при бомбардуваннях	Середня
Молдовський транзитний коридор	Автомобільний / залізничний маршрут через Молдову → Румунія → ЄС	Диверсифікація маршрутів; доступ до порту Констанца в обхід України	Додатковий митний контроль; збільшення відстані та часу транзиту	Резервна

Складено автором на основі аналізу логістичної інфраструктури

Аналіз альтернативних маршрутів (табл. 3.2) дозволяє рекомендувати ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» використовувати комбіновану логістичну стратегію: основний обсяг вантажів (до 60%) доцільно переміщати «дунайським

коридором» та автомобільним коридором «Захід», тоді як залізничний маршрут є ефективним для великогабаритних і важких вантажів. Молдовський коридор слід розглядати як резервний на випадок закриття основних маршрутів.

Підвищення ефективності логістичних операцій ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» неможливе без активного використання цифрових інструментів. Пропонується впровадити такі рішення:

- *TMS-платформа* [28; 34] (Transport Management System) — для планування маршрутів, відстеження вантажів у реальному часі та управління відносинами з перевізниками. Рекомендовані рішення: CargoX [28], Trans.eu або аналогічні платформи, адаптовані для роботи в умовах воєнного стану;

- *Електронний документообіг* (EDI [28]) — перехід на електронний обмін транспортними документами (CMR, коносамент, митна декларація) відповідно до стандартів ЄС; це скоротить час обробки документів з 2–3 днів до кількох годин;

- *ERP-система* (модуль міжнародної логістики) — інтеграція управління зовнішньоекономічними операціями в єдину корпоративну систему для усунення дублювання функцій та підвищення прозорості;

- *GPS-моніторинг вантажів* — відстеження переміщення вантажів у реальному часі для оперативного реагування на затримки та ризики.

Митно-тарифне регулювання ЗЕД в умовах воєнного стану зазнало суттєвих змін, що вимагає від підприємства адаптації процедур митного оформлення [4; 31]. Рекомендується:

- активне використання спрощених митних процедур, запроваджених в рамках Угоди про асоціацію [5] Україна–ЄС (авторизований економічний оператор [4; 5] — АЕО);

- попереднє електронне декларування вантажів для скорочення часу митного оформлення [4; 31] на кордоні;

- налагодження партнерства з митними брокерами в країнах призначення (Польща, Румунія) для прискорення проходження митних процедур;

— систематичне відстеження змін у митному законодавстві, запроваджених НБУ та ДМСУ в умовах воєнного стану. Очікуваний ефект від оптимізації логістики ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» представлено у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Очікуваний ефект від оптимізації логістики ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»

Захід	Поточний стан	Очікуваний результат	Економічний ефект, тис. грн/рік
Впровадження TMS-платформи	Ручне планування маршрутів; відсутність відстеження вантажів у реальному часі	Скорочення часу планування на 40%; зниження ризику втрати/затримки вантажів	250–400
Перехід на електронний документообіг	Паперові документи; час обробки 2–3 дні; ризик помилок і втрати документів	Скорочення часу обробки до кількох годин; зниження адміністративних витрат на 15%	180–300
Диверсифікація маршрутів (дунайський коридор)	Залежність від одного-двох маршрутів; висока вартість перевезень	Зниження середньої вартості перевезень на 8–12%; резервний маршрут	350–600
Партнерство з митними брокерами в ЄС	Затримки на кордоні 12–24 год; додаткові витрати на митне оформлення	Скорочення часу митного оформлення до 2–4 год; зниження витрат на брокерські послуги	150–250
Загалом	—	Зростання конкурентоспроможності логістичних послуг на ринку ЄС	930–1 550

Джерело: розраховано автором на основі галузевих орієнтирів та аналізу витрат підприємства

Дані таблиці 3.3 свідчать, що комплексна оптимізація логістики дозволить ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» отримати сукупний економічний ефект у розмірі 930–1 550 тис. грн на рік. Найбільший ефект очікується від диверсифікації маршрутів (350–600 тис. грн) та впровадження TMS-платформи (250–400 тис. грн). Окрім прямого економічного ефекту, реалізація зазначених

заходів підвищить надійність та передбачуваність логістичного сервісу підприємства, що є вагомим чинником конкурентоспроможності на ринку ЄС.

3.3. Управління ризиками ЗЕД та залучення міжнародної підтримки

Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану є одним із найважливіших напрямів вдосконалення системи менеджменту ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ». За результатами аналізу, попри позитивну динаміку зниження ризикованості ЗЕД (Квр знизився з 48,0% до 22,0%; Чпк — з 18,0% до 6,5%), підприємство потребує формування комплексної системи управління ризиками, що включає їх ідентифікацію, оцінку, мінімізацію та моніторинг.

На основі аналізу специфіки діяльності ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» та результатів SWOT-аналіз [36] у розроблено карту ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Карта ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»

Вид ризику	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Інструменти мінімізації
Валютний ризик (коливання курсу USD/EUR до UAH)	Висока	Критичний	Критичний	Форвардні контракти; мультивалютні рахунки в ЄС; мінімізація незахеджованих позицій (цільовий Квр < 15%)
Логістичний ризик (перебої в ланцюгах постачання)	Висока	Високий	Критичний	Диверсифікація маршрутів (дунайський, автомобільний, залізничний); резервні угоди з перевізниками

Продовження табл. 3.4

Ризик неплатежу іноземного контрагента	Середня	Високий	Високий	Акредитивна форма розрахунків; страхування через ЕКА України; компласнс-перевірка нових партнерів
Регуляторний ризик (зміни в митному та валютному регулюванні)	Висока	Середній	Високий	Моніторинг змін законодавства; консультації з митними брокерами; участь у галузових асоціаціях
Репутаційний ризик (втрата довіри іноземних партнерів)	Середня	Середній	Середній	Дотримання строків контрактних зобов'язань; наявність міжнародних сертифікатів якості; регулярна комунікація з партнерами
Кадровий ризик (втрата ключових фахівців ЗЕД)	Висока	Середній	Середній	Розширення відділу ЗЕД; програми утримання персоналу; навчання та взаємозамінність фахівців
Страховий ризик (відмова від покриття воєнних ризиків)	Висока	Середній	Середній	Залучення ЕКА України; взаємодія з ЄБРР; участь у програмах гарантування через МФК

Джерело: складено автором на основі аналізу ризиків ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»

Аналіз карти ризиків (табл. 3.4) засвідчує, що два ризики мають критичний рівень: валютний та логістичний. Саме на їх мінімізацію слід спрямувати першочергові зусилля. Цільовим показником для валютного ризику визначено зниження Квр нижче 15% (порівняно з поточними 22%), що досягається комбінуванням форвардних контрактів [37] та мультивалютних рахунків у банках країн ЄС.

Для ефективного управління фінансовими ризиками зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» рекомендується застосовувати такий комплекс інструментів:

– Форвардні валютні контракти — укладення угод з банком-партнером про купівлю/продаж іноземної валюти за фіксованим курсом у майбутній даті. Рекомендований горизонт: 3–6 місяців для покриття очікуваних платежів за контрактами ЗЕД;

– Акредитивна форма розрахунків — при роботі з новими іноземними контрагентами обов'язковим є застосування документарного акредитиву, що мінімізує ризик неплатежу та забезпечує захист інтересів підприємства;

– Страхування через ЕКА України [42] — Експортно-кредитне агентство України пропонує програми страхування короткострокової дебіторської заборгованості за експортними контрактами з покриттям до 90% збитку від неплатежу;

– Мультивалютні рахунки — відкриття рахунків у EUR та USD у банках-партнерах ЄС (зокрема, у польських та румунських фінансових установах) для акумулювання валютних надходжень без обов'язкового продажу в умовах дії обмежень НБУ.

Важливим інструментом посилення фінансової бази ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» є активна робота із залучення міжнародних грантів та програм підтримки бізнесу. Систему доступних програм наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Програми міжнародної підтримки ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»

Програма / джерело	Тип підтримки	Розмір підтримки	Умови доступу	Пріоритетність для підприємства
Ukraine Facility (ЄС, 2024–2027)	Грант / пільгові кредити	До 50 млрд євро для України в цілому; гранти для МСП	Реєстрація в ЄС або наявність бізнес-плану розвитку ЗЕД	Висока
	Кредитна лінія через	50 000 – 3 млн EUR на	Співпраця з банком-партнером ЄБРР в	Висока

Продовження табл. 3.5

ЄБРР — програма підтримки малого бізнесу (SBFP)	банки-партнери	підприємство	Україні (Укргазбанк, ПУМБ та ін.)	
ЕКА України — страхування експорту	Страхування контрактів	Покриття до 90% збитку від неплатежу	Наявність підписаного експортного контракту з іноземним контрагентом	Критична
COSME / SME Instrument (ЄС)	Гарантії та кредитна підтримка	Гарантії до 1 млн EUR на МСП	Малий бізнес; наявність ЗЕД-діяльності в ЄС або виходу на ринки ЄС	Середня
МФК (IFC) — програма торгового фінансування (GTFP)	Підтримка акредитивів та гарантій	Покриття 100% ризику по акредитивах	Наявність банку-партнера МФК; міжнародна зовнішньоторговельна операція	Середня
Програми USAID / UK FCDO для підприємств України	Технічна допомога та гранти	50 000 – 500 000 USD на проект	Наявність проекту розвитку ЗЕД або логістичної інфраструктури	Середня

Джерело: складено автором на основі аналізу програм міжнародної підтримки бізнесу в Україні

Аналіз таблиці 3.5 засвідчує, що найвищий пріоритет для ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» мають три інструменти: страхування через ЕКА України [42] (критична пріоритетність), Ukraine Facility [59] та ЄБРР [41; 59]-SBFP (висока пріоритетність). Страхування через ЕКА є безпосереднім інструментом захисту зовнішньоекономічних контрактів і не потребує значних організаційних зусиль, натомість дозволяє покрити до 90% ризику неплатежу іноземних контрагентів.

Для оцінки сукупного ефекту від реалізації антикризової стратегії управління ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» здійснено розрахунок очікуваних змін ключових показників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Очікувані зміни ключових показників ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» після
реалізації стратегії

Показник	Позначення	2024 р. (факт)	2026 р. (прогноз)	Очікуване відхилення
Обсяг експорту, тис. грн	<i>E</i>	16 200	20 500 – 22 000	+26–36%
Зовнішньоторговельне сальдо, тис. грн	<i>C</i>	+9 300	+ 13 000 – 14 500	+40–56%
Коефіцієнт експортної квоти, %	<i>Кек</i>	45,3	52–55	+7–10 п.п.
Кількість країн- партнерів, од.	—	8	12–14	+4–6 країн
Коефіцієнт диверсифікації ринків	<i>Кдр</i>	0,71	0,80–0,85	+0,09–0,14
Коефіцієнт валютного ризик, %	<i>Квр</i>	22,0	< 15,0	–7 п.п. і більше
Частка проблемних контрактів, %	<i>Чнк</i>	6,5	< 3,0	–3,5 п.п. і більше
Рентабельність експортних операцій, %	<i>Ре</i>	16,1	18–20	+2–4 п.п.
Частка ЗЕД у загальному доході, %	—	64,2	70–75	+6–11 п.п.
Економічний ефект від оптимізації логістики, тис. грн/рік	—	—	930–1 550	новий показник

Джерело: розраховано автором на основі прогнозного моделювання

Прогнозні розрахунки (табл. 3.6) свідчать, що реалізація антикризової стратегії управління ЗЕД дозволить ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» досягти суттєвого прогресу за всіма ключовими показниками. Обсяг експорту зросте на 26–36%, зовнішньоторговельне сальдо — на 40–56%. Кількість країн-партнерів

збільшиться з 8 до 12–14, що підвищить Кдр до 0,80–0,85. Найбільш відчутним є прогнозоване зниження ризикованості ЗЕД: Квр скоротиться нижче 15%, а Чпк — нижче 3%, що відповідає рівню показників успішних логістичних компаній країн ЄС.

Таким чином, запропоновані у третьому розділі заходи формують комплексну систему вдосконалення управління ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ», яка охоплює стратегічне планування, оптимізацію логістики, управління ризиками та залучення міжнародної підтримки. Їх послідовна реалізація дозволить підприємству суттєво підвищити ефективність і стійкість зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнних реалій та сформувати конкурентні переваги для розширення присутності на ринках ЄС після стабілізації безпекової ситуації в Україні.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» в умовах воєнних реалій. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

Розроблено антикризову стратегію управління ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ», що включає шість стратегічних пріоритетів: диверсифікацію ринків збуту, переорієнтацію ланцюгів постачання, оптимізацію валютно-фінансового забезпечення, цифровізацію управління ЗЕД, залучення міжнародної підтримки та розвиток кадрового потенціалу. Обґрунтовано сценарний підхід [32; 40] до реалізації стратегії (базовий, оптимістичний, песимістичний), що забезпечує адаптивність управлінських рішень в умовах вкрай високої невизначеності. Реалізація стратегії дозволить збільшити обсяг експорту на 26–36% та частку ЗЕД у загальному доході до 70–75%.

Розроблено систему альтернативних логістичних маршрутів для ЗЕД підприємства: «дунайський коридор» (порт Констанца, Румунія), автомобільний коридор «Захід» (КПП Краківець/Ягодин), залізничний маршрут (Чоп/Рава-Руська) та молдовський транзитний коридор (резервний). Рекомендовано комбіновану логістичну стратегію з концентрацією 60% вантажопотоків на «дунайському» та автомобільному маршрутах. Обґрунтовано впровадження цифрових інструментів управління логістикою: TMS-платформи, EDI [28]-документообігу та GPS-моніторингу вантажів. Сукупний економічний ефект від оптимізації логістики оцінено в 930–1 550 тис. грн на рік.

Розроблено карту ризиків ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ», що охоплює сім видів ризиків з оцінкою їх ймовірності, рівня впливу та інструментів мінімізації. Встановлено, що критичного рівня мають валютний та логістичний ризики. Для їх мінімізації рекомендовано: форвардні валютні контракти, акредитивну форму розрахунків, страхування через ЕКА України [42] та відкриття мультивалютних рахунків у банках ЄС. Цільовим орієнтиром визначено зниження Квр нижче 15% та Чпк нижче 3%.

Систематизовано шість програм міжнародної підтримки ЗЕД підприємства: Ukraine Facility (ЄС), ЄБРР, SBFP, ЕКА України [42], COSME, МФК –GTFP, програми USAID/UK FCDO. Встановлено, що найвищий пріоритет має страхування через ЕКА України (покриття до 90% ризику неплатежу), оскільки безпосередньо вирішує проблему страхового захисту зовнішньоекономічних контрактів. Залучення пільгового фінансування ЄБРР та грантів Ukraine Facility дозволить профінансувати впровадження ERP-системи [38] та розширення логістичних можливостей підприємства.

За результатами прогнозного моделювання реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» досягти до 2026 року таких цільових показників: обсяг експорту — 20 500–22 000 тис. грн (+26–36%); зовнішньоторговельне сальдо — +13 000–14 500 тис. грн (+40–56%); кількість країн-партнерів — 12–14 (+4–6 країн); Кдр — 0,80–0,85; Квр < 15%;

Чпк < 3%; рентабельність експортних операцій — 18–20% (+2–4 п.п.). Сукупний економічний ефект від оптимізації логістики становитиме 930–1 550 тис. грн на рік.

Запропоновані у третьому розділі заходи формують комплексну систему вдосконалення управління ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ», яка ґрунтується на теоретичних положеннях, викладених у першому розділі, та спирається на результати аналізу, здійсненого у другому розділі. Послідовна реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству суттєво підвищити ефективність і стійкість зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнних реалій та сформувати конкурентні переваги для розширення присутності на ринках ЄС після стабілізації безпекової ситуації в Україні.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» в умовах воєнних реалій. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

На основі критичного аналізу наукових підходів вітчизняних учених, а також норм Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [1], сформульовано авторське визначення ЗЕД підприємства як системи цілеспрямованих господарських відносин між суб'єктами різних держав, що охоплює виробничу кооперацію, торгівлю товарами та послугами, рух капіталу та технологій, і спрямована на реалізацію конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Визначено сім форм ЗЕД, шість принципів її здійснення та з'ясовано суб'єктно-об'єктну структуру зовнішньоекономічних відносин. Встановлено, що ЗЕД виконує п'ять ключових функцій у діяльності підприємства: розширення ринку, диверсифікацію ризиків, підвищення конкурентоспроможності, залучення ресурсів та валютне забезпечення.

Систематизовано шість методологічних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: системний, процесний, ситуаційний, стратегічний, функціональний та ризик-орієнтований. Доведено, що в умовах воєнного стану, який характеризується вкрай високим рівнем невизначеності, пріоритетного значення набувають ситуаційний та ризик-орієнтований підходи. Розроблено комплексну систему з десяти показників оцінки ефективності управління ЗЕД, об'єднаних у чотири групи: показники обсягу та динаміки (Тзед, Кек, Кік), ефективності операцій (Ре, Еімп, С), організації управління (Кув, Кдр) та ризикованості ЗЕД (Квр, Чпк). В умовах воєнного стану особливої значущості набувають показники четвертої групи — Квр та Кдр.

Встановлено, що вплив збройного конфлікту на зовнішньоекономічну діяльність підприємства реалізується через шість основних каналів: логістичні обмеження (критичний вплив), фінансово-валютні потрясіння (критичний вплив), руйнування виробничої інфраструктури (високий вплив), регуляторні зміни (високий вплив), кадровий дефіцит та страхові і репутаційні ризики (середній вплив). Узагальнення міжнародного досвіду країн, що пережили збройні конфлікти (Ізраїль, Тайвань, Грузія, Молдова), дозволило виокремити три ключові закономірності успішної адаптації ЗЕД: диверсифікація ринків і ланцюгів постачання, глибока інтеграція з ЄС та державна підтримка у формі страхування експортних ризиків.

ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» (код ЄДРПОУ 36344430 [53; 52]) — суб'єкт господарювання, зареєстрований 04.03.2009 (понад 15 років на ринку), зі статутним капіталом 82 280,00 грн, керівник — Трихлебова О.В. Підприємство спеціалізується на термінальній обробці вантажів, складських, митно-брокерських та логістичних послугах. Організаційна структура — лінійно-функціональна з п'ятьма підрозділами, де ключовим для ЗЕД є відділ зовнішньоекономічної діяльності та логістики. Підприємство функціонує на ринках ЄС (Польща, Румунія, Угорщина, Молдова), використовуючи переваги Угоди про асоціацію Україна – ЄС.

Аналіз фінансової звітності за 2022–2024 роки засвідчив стійку позитивну динаміку: чистий дохід зріс на 26,1% (до 35 800 тис. грн), чистий прибуток — на 55,3% (до 5 900 тис. грн), власний капітал — на 40,7% (до 25 600 тис. грн). Коефіцієнт поточної ліквідності досяг оптимального значення 2,00, коефіцієнт фінансової автономії зріс до 0,51. Рентабельність продажів зросла з 13,4% до 16,5%, ROA — з 8,9% до 11,8%, ROE — з 20,9% до 23,0%. Такий фінансовий стан формує надійну основу для подальшого розвитку ЗЕД підприємства в умовах воєнного стану.

ЗЕД є провідним напрямом господарської діяльності підприємства: її частка у загальному доході зросла з 52,8% до 64,2%. Обсяг експорту збільшився на 65,3% (до 16 200 тис. грн), зовнішньоторговельне сальдо —

більш ніж удвічі (+9 300 тис. грн). Кількість країн-партнерів зросла з 4 до 8; 100% експорту у 2024 році спрямовується на ринки ЄС: Польща (33,3%), Румунія (25,9%), Угорщина (17,3%), Молдова [46] (10,5%). Суттєво знизився рівень ризикованості ЗЕД: Квр — з 48,0% до 22,0%, Чпк — з 18,0% до 6,5%, Кдр зріс до 0,71. Водночас виявлено п'ять системних проблем: зростання логістичних витрат, відсутність ERP-системи [38], невідповідність чисельності відділу ЗЕД обсягам операцій, відсутність зарубіжних складських потужностей та обмежений страховий захист контрактів.

Розроблено антикризову стратегію управління ЗЕД ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ», що охоплює шість стратегічних пріоритетів з конкретними заходами, строками та очікуваними результатами. Стратегія передбачає вихід на нові ринки ЄС (Словаччина, Австрія, Чехія), переорієнтацію ланцюгів постачання через дунайський коридор та польські КПП, оптимізацію валютно-фінансового забезпечення (цільовий Квр < 15%), цифровізацію управління ЗЕД, залучення міжнародної підтримки та розширення відділу ЗЕД на двох додаткових фахівців. Обґрунтовано сценарний підхід до реалізації стратегії: базовий, оптимістичний та песимістичний сценарії.

Розроблено систему чотирьох альтернативних логістичних маршрутів: дунайський коридор (висока пріоритетність), автомобільний «Захід» (висока пріоритетність), залізничний (середня) та молдовський (резервний). Рекомендовано комбіновану логістичну стратегію з концентрацією 60% вантажопотоків на «дунайському» та автомобільному маршрутах. Обґрунтовано впровадження TMS-платформи, EDI-документообігу, ERP-системи та GPS-моніторингу. Сукупний економічний ефект від комплексної оптимізації логістики оцінено в 930–1 550 тис. грн на рік, з яких найбільший — від диверсифікації маршрутів (350–600 тис. грн) та впровадження TMS (250–400 тис. грн).

Розроблено карту ризиків ЗЕД підприємства з виокремленням семи видів: двох критичних (валютний, логістичний), двох високих (ризик неплатежу, регуляторний) та трьох середніх (репутаційний, кадровий,

страховий). Запропоновано комплекс інструментів мінімізації: форвардні контракти, акредитивна форма розрахунків, страхування через ЕКА України та мультивалютні рахунки в банках ЄС. Систематизовано шість програм міжнародної підтримки ЗЕД, серед яких критичну пріоритетність має страхування через ЕКА України (покриття до 90% ризику неплатежу), а найбільший фінансовий потенціал — Ukraine Facility та програма ЄБРР –SBFP.

За результатами прогнозного моделювання реалізація розробленого комплексу заходів дозволить ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» досягти до 2027 року таких цільових показників: обсяг експорту — 20 500–22 000 тис. грн (зростання на 26–36%); зовнішньоторговельне сальдо — +13 000–14 500 тис. грн (зростання на 40–56%); кількість країн-партнерів — 12–14; Кдр — 0,80–0,85; Квр < 15%; Чпк < 3%; рентабельність експортних операцій — 18–20%; частка ЗЕД у загальному доході — 70–75%. Ці показники відповідають рівню ефективних логістичних компаній ЄС та свідчать про значний потенціал підприємства до стійкого розвитку ЗЕД навіть в умовах продовження воєнних дій.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах воєнних реалій є не лише можливим, а й необхідним завданням для підприємств, орієнтованих на міжнародні ринки. Своєчасне запровадження антикризової стратегії, оптимізація логістичних маршрутів, впровадження цифрових технологій управління ЗЕД та активне залучення міжнародної підтримки дозволяють підприємствам не лише зберігати, а й нарощувати зовнішньоекономічну активність. Досвід ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ», узагальнений у цій роботі, може стати корисним орієнтиром для інших суб'єктів господарювання, що здійснюють ЗЕД в умовах воєнного стану в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квіт. 1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 10.01.2026).
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Про господарські товариства : Закон України від 19 верес. 1991 р. № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 10.01.2026).
4. Митний кодекс України від 13 берез. 2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 15.01.2026).
5. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 21 берез. 2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 15.01.2026).
6. Про Державну митну службу України : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 берез. 2019 р. № 227. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF> (дата звернення: 20.01.2026).
7. Кириченко О. А., Кавас І. В., Ятченко А. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підручник. Київ : Фінансист, 2000. 634 с.
8. Макогон Ю. В., Рижигов В. С., Касьянюк С. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 424 с.
9. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. 4-те вид., перероб. та доп. Київ : ЦУЛ, 2013. 452 с.
10. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2004. 247 с.
11. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 948 с.

12. Бураківський І. В. Теорія міжнародної торгівлі. Київ : Основи, 1996. 241 с.
13. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : ЦНЛ, 2006. 792 с.
14. Румянцев А. П., Румянцева Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2004. 377 с.
15. Осика С. Г., Пятницький В. Т. Зовнішня торгівля. Київ : ЦЕТ, 2005. 566 с.
16. Мазаракі А. А., Чаюн Т. І., Мельник Т. М. Регулювання зовнішньоторговельної діяльності в Україні : монографія. Київ : КНТЕУ, 2003. 291 с.
17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. 3-тє вид., доп. і перероб. Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2007. 384 с.
18. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / за ред. З. Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.
19. Захарченко В. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: теорія і практика : монографія. Одеса : Атлант, 2014. 315 с.
20. Ареф'єва О. В., Сангінова Л. Д. Управління фінансовою стійкістю підприємства : монографія. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2010. 196 с.
21. Білоусов О. С. Вплив воєнного конфлікту на зовнішньоекономічну діяльність підприємств України. *Економіка та держава*. 2023. № 3. С. 45–51. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2023/9.pdf (дата звернення: 05.02.2026).
22. Затонацька Т. Г. Зовнішньоекономічний сектор України в умовах воєнного стану: тенденції та виклики. *Фінанси України*. 2023. № 7. С. 7–22.
23. Крючкова І. В. Адаптація підприємств до умов воєнної економіки: механізми та інструменти. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 3–20.

24. Мельник Т. М. Зовнішня торгівля України в умовах воєнного стану: переорієнтація ринків. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 2. С. 5–18.
25. Онищенко В. П. Ризики зовнішньоекономічної діяльності в умовах збройного конфлікту. *Економічний часопис–XXI*. 2022. № 11–12. С. 28–36. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V198-03>.
26. Притула Н. Я. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнних реалій. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 112–119. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-9_0-pages-112_119.pdf (дата звернення: 12.02.2026).
27. Загорська О. В. Логістика зовнішньоторговельних операцій в умовах воєнного стану. *Логістика*. 2023. № 1. С. 38–45.
28. Семенченко А. І. Цифровізація управління ЗЕД підприємства: виклики та можливості. *Цифрова економіка*. 2022. № 4. С. 71–79.
29. Харченко О. В. Валютне регулювання в умовах воєнного стану: вплив на ЗЕД підприємств. *Фінанси, облік і аудит*. 2023. № 1. С. 83–94.
30. Кузик О. В. Страхування зовнішньоекономічних ризиків в умовах збройного конфлікту. *Страхова справа*. 2023. № 2. С. 14–22.
31. Петренко Ю. В. Митне оформлення вантажів в умовах воєнного стану: адаптація процедур. *Митна справа*. 2023. № 2. С. 15–23.
32. Поліщук О. А. Антикризове управління ЗЕД підприємства: теоретичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 128–135.
33. Рибачок Н. П. Дунайський коридор як альтернативний маршрут для зовнішньої торгівлі України. *Транспортне право України*. 2023. № 1. С. 44–51.
34. Сич Є. М., Трофименко О. О. Управління ланцюгами постачання в умовах кризових ситуацій. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 2. С. 89–97.
35. Терещенко О. О. Фінансова санація підприємств в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2023. № 5. С. 52–66.

36. Нікіфоров А. Є. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління ЗЕД. *Стратегія розвитку України*. 2022. № 2. С. 102–108.
37. Зінченко О. П. Управління валютними ризиками в умовах воєнного стану. *Ринок цінних паперів України*. 2023. № 3–4. С. 23–31.
38. Вишнівська Б. В. ERP-системи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Комп'ютерні технології*. 2022. № 3. С. 45–52.
39. Денисенко М. П., Бреус С. В. Стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 1. С. 14–21.
40. Гладченко Л. П. Сценарне планування ЗЕД в умовах воєнних ризиків. *Економічний вісник університету*. 2023. № 56. С. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-49-57>.
41. Лупій В. О. Програми підтримки малого та середнього бізнесу ЄБРР в Україні в умовах воєнного стану. *Банківська справа*. 2023. № 2. С. 37–46.
42. Кравченко В. С. Експортно-кредитне агентство України: роль у підтримці ЗЕД підприємств. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 3. С. 68–76.
43. Лагутін В. Д. Міжнародні фінансові організації як джерело підтримки бізнесу в умовах кризи. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 4. С. 30–48.
44. Малик І. П. Трансформація зовнішньої торгівлі України в умовах воєнного стану. *Вісник КНТЕУ*. 2023. № 2. С. 5–16.
45. Гайдуцький П. І. Геополітичні зміни та їх вплив на зовнішньоекономічну діяльність України. *Економіка України*. 2023. № 6. С. 3–19.
46. Управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах воєнного стану: колект. монографія / за ред. Ю. В. Козака, С. М. Єрмолаєва. Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2023. 274 с.
47. Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємства : монографія. Київ : Ельга, 2004. 784 с.

48. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
49. Кредісов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : ВІРА-Р, 2002. 552 с.
50. Пузій О. М. Митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності : монографія. Київ : Знання, 2015. 320 с.
51. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2005. 220 с.
52. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України товарами і послугами у 2023 році : стат. зб. Київ : Держстат, 2024. 147 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
53. Державна митна служба України. Підсумки зовнішньої торгівлі за 2022–2024 рр. URL: <https://customs.gov.ua/statystychna-informatsiia> (дата звернення: 20.03.2026).
54. Національний банк України. Платіжний баланс і зовнішній борг України у 2024 році. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external> (дата звернення: 25.03.2026).
55. Торгово-промислова палата України. Звіт про стан зовнішньоекономічних зв'язків підприємств в умовах воєнного стану. Київ : ТПП України, 2023. 68 с. URL: <https://ucci.org.ua> (дата звернення: 05.04.2026).
56. Hill C. W. L. International Business: Competing in the Global Marketplace. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 752 p.
57. Griffin R. W., Pustay M. W. International Business: A Managerial Perspective. 9th ed. Hoboken : Pearson, 2020. 736 p.
58. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of Corporate Finance. 13th ed. New York : McGraw-Hill, 2020. 976 p.
59. European Bank for Reconstruction and Development. EBRD Small Business Support: Impact Report 2023. London : EBRD, 2024. 54 p. URL: <https://www.ebrd.com/sbs-impact-report-2023> (дата звернення: 10.03.2026).

60. International Finance Corporation. IFC Trade Finance Program: Annual Review 2023. Washington : IFC, 2024. 36 p. URL: <https://www.ifc.org/trade-finance-program> (дата звернення: 10.03.2026).

**ВИТЯГ ЗІ СТАТУТУ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕК-
ТЕРМІНАЛ»**

(зареєстровано 04 березня 2009 р., код ЄДРПОУ 36344430)

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1.** Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» (далі — Товариство) є юридичною особою приватного права, що діє на підставі цього Статуту та чинного законодавства України.
- 1.2.** Товариство створено з метою здійснення підприємницької діяльності для отримання прибутку в інтересах учасників, а також задоволення суспільних потреб у товарах і послугах.
- 1.3.** Повне найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕК-ТЕРМІНАЛ». Скорочене найменування: ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ».
- 1.4.** Місцезнаходження Товариства: Україна, Одеська обл., місто Одеса, вул. Чорноморського козацтва, будинок 46.
- 1.5.** Товариство набуває прав юридичної особи з моменту його державної реєстрації. Товариство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи та бланки.

РОЗДІЛ 2. ПРЕДМЕТ І МЕТА ДІЯЛЬНОСТІ

- 2.1.** Основним предметом діяльності Товариства є: складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспортування (КВЕД 52.10); вантажний транспорт (КВЕД 49.41); діяльність митних брокерів (КВЕД 52.29); надання інших допоміжних послуг у сфері транспорту (КВЕД 52.21–52.29); зовнішньоекономічна діяльність у формах, передбачених чинним законодавством України.
- 2.2.** Товариство здійснює зовнішньоекономічну діяльність відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших нормативно-правових актів у цій сфері.
- 2.3.** Товариство має право здійснювати будь-які інші види господарської діяльності, що не заборонені чинним законодавством України.

РОЗДІЛ 3. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ

- 3.1.** Статутний капітал Товариства становить 82 280,00 (вісімдесят дві тисячі двісті вісімдесят) гривень 00 копійок.
- 3.2.** Статутний капітал Товариства поділений на частки між учасниками відповідно до установчих документів.

- 3.3.** Збільшення або зменшення статутного капіталу Товариства здійснюється за рішенням загальних зборів учасників у порядку, передбаченому чинним законодавством України.

РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ

- 4.1.** Органами управління Товариством є: Загальні збори учасників (вищий орган управління); Директор (виконавчий орган).
- 4.2.** До виключної компетенції Загальних зборів учасників належать: визначення основних напрямів діяльності Товариства; затвердження Статуту та внесення змін до нього; призначення та звільнення Директора; затвердження річних результатів діяльності та розподіл прибутку.
- 4.3.** Директор є одноосібним виконавчим органом Товариства та здійснює керівництво поточною діяльністю. Директором Товариства призначено Трихлебову Олену Віталіївну.
- 4.4.** Директор без доручення діє від імені Товариства, представляє його інтереси у відносинах з органами державної влади, юридичними та фізичними особами; укладає договори, в тому числі зовнішньоекономічні; відкриває рахунки у банківських установах.

РОЗДІЛ 5. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

- 5.1.** Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Метою ЗЕД є розширення ринків збуту, залучення іноземних інвестицій та технологій, підвищення конкурентоспроможності послуг Товариства.
- 5.2.** Товариство здійснює такі види ЗЕД: експорт та імпорт послуг у сфері логістики та термінальної обробки вантажів; надання митно-брокерських послуг іноземним суб'єктам господарювання; організація міжнародних перевезень вантажів; науково-технічне співробітництво з іноземними партнерами.
- 5.3.** Зовнішньоекономічні договори (контракти) укладаються Директором або уповноваженою ним особою у письмовій формі відповідно до вимог чинного законодавства України та міжнародних угод.
- 5.4.** Товариство здійснює розрахунки за зовнішньоекономічними операціями у порядку, встановленому Національним банком України.

РОЗДІЛ 6. ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

- 6.1.** Товариство веде бухгалтерський облік та подає фінансову й статистичну звітність відповідно до чинного законодавства України.
- 6.2.** Фінансовий рік Товариства починається 1 січня і закінчується 31 грудня поточного року.
- 6.3.** Прибуток Товариства після сплати податків та інших обов'язкових платежів розподіляється між учасниками пропорційно до їхніх часток у статутному капіталі на підставі рішення загальних зборів учасників.

Цей Статут складено у двох примірниках, що мають однакову юридичну силу.

Додаток Б

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ» станом на 31 грудня 2022–2024 рр.

Форма № 1 | Одиниця виміру: тис. грн

ЄДРПОУ: 36344430 | Рік заснування: 2009

АКТИВ

Стаття	Код рядка	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
Нематеріальні активи	1000	420	380	310
Основні засоби	1010	22 350	24 420	26 890
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	430	800	1 200
Разом за розділом I	1095	23 200	25 200	27 400
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ				
Запаси	1100	4 200	4 800	5 300
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8 500	9 200	10 800
Дебіторська заборгованість за розрахунками з	1135	1 100	1 300	1 500

бюджетом				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	900	600	400
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 100	3 200	3 400
Інші оборотні активи	1190	1 100	1 000	1 000
Разом за розділом II	1195	18 900	20 100	22 400
III. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ, УТРИМУВАНІ ДЛЯ ПРОДАЖУ	1200	400	0	0
БАЛАНС	1300	42 500	45 300	49 800

ПАСИВ

Стаття	Код рядка	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	82	82	82
Додатковий капітал	1410	3 500	3 500	3 500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 618	17 818	22 018
Разом за розділом I	1495	18 200	21 400	25 600
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ				
Довгострокові кредити банків	1510	5 200	5 300	5 400

Інші довгострокові зобов'язання	1515	6 800	6 800	7 600
Разом за розділом II	1595	12 000	12 100	13 000
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ				
Короткострокові кредити банків	1600	2 500	2 000	1 500
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	5 800	5 500	5 200
Поточні зобов'язання за розрахунками: з бюджетом	1620	1 200	1 400	1 600
з оплати праці	1630	1 500	1 600	1 700
Інші поточні зобов'язання	1690	1 300	1 300	1 200
Разом за розділом III	1695	12 300	11 800	11 200
IV. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ	1700	0	0	0
БАЛАНС	1900	42 500	45 300	49 800

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
(ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) ТОВ «ТЕК-ТЕРМІНАЛ»
за 2022–2024 рр.

Форма № 2 | Одиниця виміру: тис. грн

ЄДРПОУ: 36344430

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28 400	31 200	35 800
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(20 100)	(21 800)	(24 900)
Валовий прибуток	2090	8 300	9 400	10 900
Інші операційні доходи	2120	600	700	850
Адміністративні витрати	2130	(2 100)	(2 300)	(2 600)
Витрати на збут	2150	(800)	(900)	(1 050)
Інші операційні витрати	2180	(400)	(450)	(500)
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190	5 600	6 450	7 600
Дохід від участі в капіталі	2200	—	—	—
Інші фінансові доходи	2220	180	200	230

Інші доходи	2240	120	150	170
Фінансові витрати	2250	(1 200)	(1 300)	(1 350)
Втрати від участі в капіталі	2255	—	—	—
Інші витрати	2270	(200)	(200)	(150)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 500	5 300	6 500
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(700)	(600)	(600)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 800	4 700	5 900

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	—	—	—
Інший сукупний дохід	2445	—	—	—
Інший сукупний дохід після оподаткування	2450	—	—	—
Сукупний дохід (сума рядків 2350 та 2450)	2465	3 800	4 700	5 900

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Матеріальні затрати	2500	8 400	9 100	10 200
Витрати на оплату праці	2505	6 800	7 600	8 500

Відрахування на соціальні заходи	2510	1 500	1 670	1 870
Амортизація	2515	2 200	2 300	2 430
Інші операційні витрати	2520	4 500	4 780	5 050
Разом	2550	23 400	25 450	28 050

Основні фінансові коефіцієнти

Показник	Формула	2022	2023	2024
Рентабельність продажів, %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100$	13,4	15,1	16,5
Рентабельність активів (ROA), %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100$	8,9	10,4	11,8
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100$	20,9	22,0	23,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	1,54	1,70	2,00
Коефіцієнт фінансової автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}$	0,43	0,47	0,51