МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____ 2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

Управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності
ТОВ «Фірма Апком Плюс»
м. Кропивницький Кіровоградської області

Виконав: студент IV курсу, групи 42-м спеціальності 073 «Менеджмент»
МИКОДА Олександр Олександрович

Керівник: д.е.н., професор
ВУЙЧЕНКО Марина Анатоліївна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ……..……..….. 8

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА І ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ФІРМА АПКОМ ПЛЮС» М. КРОПИВНИЦЬКИЙ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ……. 21

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФІРМА АПКОМ ПЛЮС» М. КРОПИВНИЦЬКИЙ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ……. 38

ВИСНОВКИ ……. 50

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..… 52

ВСТУП

Масштабність та місткість міжнародного бізнес-простору відкривають перед суб'єктами господарювання значні комерційні перспективи, проте водночас висувають жорсткі вимоги до якості менеджменту їхньої зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). За таких обставин формування стратегії ЗЕД вимагає специфічного інструментарію її планомірного розгортання. Оскільки ця стратегія інтегрує ключові фінансово-економічні параметри функціонування компанії та містить техніко-економічне обґрунтування конкретних кроків щодо підвищення її ефективності, побудова такого цільового механізму в умовах жорсткої конкуренції перетворюється на складне управлінське завдання [1]. В епоху глобальних інтеграційних процесів саме ЗЕД виступає каталізатором еволюційного поступу фірми. Тривалий час в академічному дискурсі домінував підхід, за якого глобалізацію розглядали як окрему стратегічну модель, спрямовану виключно на експансію та завоювання закордонних ринків. Натомість вітчизняний досвід свідчить, що на початкових етапах виходу за межі національного ринку більшість українських підприємств фактично не застосовували класичний інструментарій стратегічного менеджменту, який здатний забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі [2-3].

На сучасному етапі низка вітчизняних компаній, які вже мають досвід транскордонної діяльності, постала перед дилемою: масштабувати власну присутність на світових ринках чи оптимізувати (згортати) її. Прийняття цього стратегічного рішення безпосередньо залежить від первинних цілей інтернаціоналізації бізнесу та базової стратегічної моделі, яка була закладена в основу експансії на початкових етапах [4].

Фундаментом для просування товарів українських виробників на зовнішні ринки виступає ресурсний та експортний потенціал держави. Володіючи лише 0,4% світової суші та акумулюючи близько 0,8% населення планети, Україна забезпечує генерацію майже 5% світового обсягу мінеральної сировини та

продуктів її переробки. Попри те, що вартісний еквівалент розвіданих вітчизняних надр оцінюється приблизно у 7 трлн дол. США, реальний макроекономічний стан країни вказує на низьку ефективність наявних систем стратегічного управління ЗЕД на мікрорівні [5]. Отже, безпосередньому моделюванню та впровадженню стратегії розвитку ЗЕД має передувати комплексний аудит поточної стратегічної позиції підприємства, здійснюваний як на старті міжнародної діяльності, так і на різних етапах його життєвого циклу на внутрішньому та світовому ринках.

Управління розвитком ЗЕД вітчизняних підприємств врегульоване численними нормативно-правовими документами [6-13]. Ці проблеми також тривалий час досліджувалися у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених [14-23], таких як Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Притула Н. В., Шкурупій О. В., Дахно І. І., Кириченко О. А., Мазаракі А. А., Філіпенко А. С., Поручник А. М., Савченко В. Ф., Кредісов А. І., Пітель Н. Я., Зборовська Ю. Л., Школьний О. О. та інші. Проте багато питань у цій царині залишаються не вивченими. Це визначило актуальність і спрямованість наших досліджень.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра було обрано товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Фірма Апком Плюс» м. Кропивницький Кіровоградської області

Метою роботи є науково-методичне обґрунтування та практична розробка стратегічних напрямів щодо вдосконалення системи управління розвитком ЗЕД ТОВ «Фірма Апком Плюс» для підвищення його фінансово-економічної стійкості, відновлення ділової активності та диверсифікації міжнародного бізнесу в сучасних кризових умовах господарювання.

Завдання дослідження: дослідити теоретичні засади функціонування та стратегічні орієнтири розвитку ЗЕД; проаналізувати фінансово-господарський стан, результати комерційної діяльності, товарну структуру імпорту; оцінити менеджмент ЗЕД, виявити деструктивні чинники її функціонування в умовах війни; обґрунтувати стратегічні напрями товарної, партнерської та логістичної диверсифікації портфеля імпорту ТОВ «Фірма Апком Плюс».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В умовах глобалізації світової економіки, поглиблення міжнародного поділу праці та активізації інтеграційних процесів зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) набуває особливого значення для розвитку вітчизняних підприємств. Вона виступає важливим інструментом реалізації економічного потенціалу суб'єктів господарювання, забезпечуючи доступ до міжнародних ринків збуту, сучасних технологій, інвестиційних ресурсів та інноваційних управлінських практик [5]. У сучасних умовах ЗЕД слід розглядати як комплекс виробничо-господарських, організаційно-економічних та управлінських відносин, що виникають між підприємством та іноземними партнерами у процесі здійснення міжнародної торгівлі товарами і послугами, руху капіталу, технологій та інших форм міжнародного економічного співробітництва [5].

Сутність ЗЕД полягає у забезпеченні ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем з метою досягнення конкурентних переваг та підвищення результативності господарської діяльності [6-7]. На сучасному етапі розвитку економіки ЗЕД перетворюється із допоміжної функції підприємства на стратегічний фактор його розвитку, оскільки дозволяє диверсифікувати ринки збуту, зменшувати залежність від внутрішнього попиту, розширювати виробничі можливості та підвищувати фінансову стійкість суб'єкта господарювання.

Особливої актуальності розвиток ЗЕД набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України. Руйнування логістичної інфраструктури, нестабільність внутрішнього ринку, скорочення платоспроможного попиту та високий рівень економічних ризиків спонукають підприємства активніше виходити на міжнародні ринки [24]. Саме ЗЕД створює передумови для залучення валютних надходжень, підтримки виробничої

активності та забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах нестабільності.

Головною метою розвитку ЗЕД вітчизняних підприємств є забезпечення сталого економічного зростання шляхом ефективного використання переваг міжнародного співробітництва та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Досягнення цієї мети передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних цілей, серед яких особливе значення мають збільшення обсягів експорту, розширення географії зовнішніх ринків, підвищення міжнародної конкурентоспроможності продукції, залучення іноземних інвестицій, модернізація виробництва та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства [14-17].

У сучасних умовах стратегічні орієнтири розвитку ЗЕД українських підприємств формуються під впливом процесів європейської інтеграції, цифрової трансформації бізнесу, екологізації виробництва та посилення міжнародної конкуренції. Одним із ключових орієнтирів виступає адаптація діяльності підприємств до вимог європейського ринку, що передбачає впровадження міжнародних стандартів якості, безпечності продукції, екологічної відповідальності та корпоративного управління. Це створює передумови для розширення присутності українських виробників на ринках Європейського Союзу та підвищення їхньої конкурентоспроможності [18-19].

Важливим стратегічним напрямом є диверсифікація зовнішніх ринків збуту. Надмірна концентрація експорту на окремих країнах або регіонах підвищує ризики для підприємства в умовах геополітичної нестабільності. Тому перспективним завданням стає освоєння нових ринків країн ЄС, Близького Сходу, Азії та Африки, що дозволить мінімізувати зовнішні ризики та забезпечити стабільність експортних поставок.

Не менш важливим орієнтиром виступає цифровізація управління ЗЕД [25]. Використання сучасних цифрових технологій, електронних торговельних платформ, систем управління логістичними процесами та аналітичних інструментів сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських

рішень, скороченню трансакційних витрат та покращенню комунікації з іноземними контрагентами.

Стратегічне значення має також розвиток інноваційної складової ЗЕД. Світові ринки дедалі більше орієнтуються на продукцію з високою доданою вартістю, тому конкурентоспроможність підприємств визначається не лише обсягами виробництва, а й рівнем технологічного розвитку, інноваційності продукції та здатністю швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [25].

Отже, у сучасних умовах ЗЕД виступає одним із ключових факторів забезпечення довгострокового розвитку вітчизняних підприємств. Її стратегічне значення полягає у формуванні стійких конкурентних переваг, розширенні можливостей економічного зростання та інтеграції національного бізнесу у світову економіку. Ефективний розвиток ЗЕД потребує системного підходу до управління, орієнтації на інновації, диверсифікацію ринків, цифрову трансформацію та відповідність міжнародним стандартам ведення бізнесу, що є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у глобальному економічному середовищі.

Для глибшого розуміння архітектоніки міжнародного бізнесу доцільно здійснити комплексну систематизацію видів ЗЕД за ключовими класифікаційними ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація видів ЗЕД підприємства*

Класифікаційна ознака	Види ЗЕД	Сутність та специфіка прояву
1	2	3
За напрямом руху товарів та послуг	Експортні операції	Продаж вітчизняних товарів іноземним суб'єктам без зобов'язання зворотного ввезення.
	Імпортні операції	Купівля закордонних товарів для реалізації на внутрішньому ринку.
	Реекспорт	Продаж за кордон раніше ввезених товарів без їх переробки.
	Реімпорт	Ввезення раніше вивезених вітчизняних товарів, що не підлягали переробці.
За об'єктом операцій	Зовнішня торгівля товарами	Переміщення матеріальних цінностей (сировина, обладнання, готова продукція).
	Торгівля послугами	Міжнародний франчайзинг, транспортні, консалтингові, IT, туристичні послуги.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	Торгівля результатами інтелектуальної власності	Експорт/імпорт ліцензій, патентів, авторських прав, торгових марок.
За характером взаємодії (кооперації	Традиційна торгівля	Звичайні разові або довгострокові договори купівлі-продажу.
	Виробнича кооперація	Міжнародний аутсорсинг, толінгові операції (давальницька сировина), спільне виробництво.
	Спільне підприємництво	Створення підприємств з іноземними інвестиціями (ПІІ), консорціумів, міжнародних альянсів.
За формами розрахунків та зустрічного обміну	Валютно-грошові операції	Розрахунки у вільно конвертованих або національних валютах через банківські системи.
	Зустрічна торгівля (товарообмінна)	Бартерні угоди, зустрічні закупівлі, компенсаційні угоди (оплата частиною виробленої продукції).
За рівнем фінансової участі (інвестицій)	Пряме інвестування	Вкладення капіталу в іноземні активи з метою отримання контролю над управлінням
	Портфельне інвестування	Купівля закордонних цінних паперів (акцій, облігацій) виключно задля отримання дивідендів.
За суб'єктами здійснення	Державна ЗЕД	Операції, що здійснюються органами державної влади або держпідприємствами (стратегічний імпорт/експорт).
	Недержавна (приватна) ЗЕД	ЗЕД приватних компаній, корпорацій, фізичних осіб-підприємців (ФОП).

* Систематизовано автором за результатами проведених досліджень [14-23]

Представлена систематизація видів ЗЕД свідчить про те, що ЗЕД сучасного підприємства є складною, багатоаспектною системою, яка виходить далеко за межі класичних експортно-імпортних операцій. З погляду стратегічного менеджменту, кожен із наведених класифікаційних блоків визначає рівень інтеграції суб'єкта господарювання у глобальний економічний простір та рівень ризикованості його бізнес-моделі.

Управлінський аналіз структуризованих даних дозволяє сформувати кілька ключових висновків. Рівень капіталомісткості та інтеграції: найпростіші за формою організації ознаки – напрям руху товарів та об'єкт операцій (товарообмін) - потребують найменших капіталовкладень і є базовими для більшості підприємств. Натомість види ЗЕД, виокремлені за рівнем фінансової участі (прямі інвестиції) та характером взаємодії (спільне підприємництво),

відображають вищу ступінь транснаціоналізації бізнесу. Вони вимагають складних управлінських рішень та глибокого крос-культурного менеджменту.

Трансформація від товарної до сервісної моделі: класифікація за об'єктом операцій чітко розмежовує матеріальну торгівлю та торгівлю інтелектуальною власністю і послугами. Для сучасного етапу розвитку глобального ринку характерна «сервісизація» економіки, коли ефективність ЗЕД дедалі більше залежить від експорту/імпорту технологій, ліцензій та супутнього сервісного супроводу (консалтинг, логістика, IT), а не лише фізичних обсягів сировини чи товарів. Фінансово-логістична гнучкість: розподіл за формами розрахунків (валютні чи зустрічні операції) вказує на адаптивність підприємства. В умовах макроекономічної нестабільності, валютних обмежень або кризових явищ на національному ринку, здатність менеджменту використовувати альтернативні форми зустрічної торгівлі (компенсаційні або толінгові угоди) стає критично важливою конкурентною перевагою.

Для вітчизняних підприємств середнього бізнесу, які функціонують у регіональних межах (зокрема, на ринку Кіровоградської області), найбільш поширеною та операційно доступною моделлю ЗЕД залишається комбінація традиційної торгівлі у формі імпортних закупівель готової продукції з її подальшою дистриб'юцією. Проте стратегічний розвиток такого підприємства має передбачати поступовий перехід до вищих форм кооперації – укладання ексклюзивних дистриб'юторських контрактів, диверсифікації логістичних ланцюгів та мінімізації валютних ризиків у розрахунках з іноземними контрагентами.

Менеджмент ЗЕД як економічна категорія – це система цілеспрямованого стратегічного, тактичного й операційного управління процесами міжнародної взаємодії підприємства з контрагентами інших країн, що охоплює планування, організацію, координацію та контроль експортно-імпортних, інвестиційних і коопераційних операцій з метою забезпечення ефективного використання ресурсів, мінімізації зовнішньоекономічних ризиків і досягнення стійкої конкурентоспроможності суб’єкта господарювання на світових ринках [23].

У більш узагальненому науковому трактуванні, це інституційно-економічний механізм управління міжнародною господарською діяльністю підприємства, який функціонує в умовах глобальної конкуренції, валютно-фінансової невизначеності та регуляторних обмежень, і забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища.

Менеджмент ЗЕД як економічна категорія являє собою цілісну систему управління процесами міжнародної господарської взаємодії підприємства, що охоплює формування, реалізацію та контроль експортно-імпортних, інвестиційних і коопераційних операцій в умовах глобальної конкуренції та високої невизначеності зовнішнього середовища. Його сутність полягає в забезпеченні узгодженого розвитку міжнародної діяльності підприємства з його внутрішнім ресурсним потенціалом та стратегічними цілями, що передбачає ефективне поєднання управлінських рішень на стратегічному, тактичному й операційному рівнях [16; 21].

У межах цієї системи управлінський вплив спрямовується на сукупність міжнародних економічних процесів підприємства, включаючи товарні, фінансові, інвестиційні та інформаційні потоки, а також взаємодію з іноземними контрагентами, логістичними партнерами та інституційними структурами зовнішнього ринку. Одночасно важливим аспектом виступає врахування впливу зовнішніх факторів, зокрема валютних коливань, торговельних обмежень, митно-тарифного регулювання, геополітичних ризиків і змін кон’юнктури світових ринків, що формують складне та динамічне середовище прийняття управлінських рішень.

Реалізація менеджменту ЗЕД здійснюється через діяльність управлінських структур підприємства, насамперед вищого керівництва, спеціалізованих підрозділів із ЗЕД, фінансово-економічних і логістичних служб, а також через взаємодію з зовнішніми професійними посередниками та державними регуляторними інституціями, які визначають правила здійснення міжнародних операцій. Ефективність цієї системи значною мірою залежить від рівня

координації між усіма учасниками процесу та здатності менеджменту забезпечити інтегроване прийняття рішень [16; 21].

Функціональний зміст управління проявляється у послідовному здійсненні планування міжнародної діяльності, організації виконання зовнішньоекономічних операцій, мотивації учасників процесу та контролі за досягненням визначених результатів. Водночас важливу роль відіграють аналітичні та спеціалізовані управлінські дії, пов'язані з дослідженням міжнародних ринків, управлінням ризиками, оптимізацією логістичних ланцюгів, забезпеченням митно-тарифного регулювання та формуванням зовнішньоекономічної безпеки підприємства.

Практична реалізація менеджменту ЗЕД ґрунтується на використанні комплексу взаємопов'язаних інструментів фінансового, організаційного, маркетингового, логістичного, правового та цифрового характеру, які забезпечують регулювання міжнародних операцій, мінімізацію ризиків і підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. До таких інструментів належать валютно-фінансові механізми, інструменти хеджування та міжнародних розрахунків, митно-тарифні регулятори, інструменти міжнародного маркетингу, сучасні логістичні технології, а також цифрові платформи управління бізнес-процесами та електронного документообігу.

Таким чином, менеджмент ЗЕД виступає інтегрованою багаторівневою системою управління, що забезпечує ефективну взаємодію підприємства з міжнародним економічним середовищем, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до змін глобальної економіки.

Сучасний менеджмент ЗЕД підприємства характеризується комплексною трансформацією управлінських підходів під впливом глобалізаційних процесів та цифрової економіки. Його ключовою особливістю є стратегічна спрямованість, що передбачає інтеграцію ЗЕД у загальну систему довгострокового розвитку підприємства. Важливою ознакою виступає цифровізація управлінських процесів, яка забезпечує оперативність прийняття рішень, прозорість операцій та підвищення ефективності контролю за

міжнародними контрактами. Паралельно з цим зростає значення ризик-орієнтованого підходу, оскільки діяльність на зовнішніх ринках супроводжується високим рівнем невизначеності (табл. 1.2). Суттєвою характеристикою є також гнучкість управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін глобального середовища, включаючи геополітичні та економічні виклики. Окреме місце займає логістична інтегрованість, яка забезпечує ефективність міжнародних постачань і конкурентоспроможність продукції.

Таблиця 1.2

Ознаки сучасного менеджменту ЗЕД підприємства*

№	Ознака	Зміст та характеристика
1	Стратегічна орієнтація	Управління ЗЕД базується на довгостроковій стратегії розвитку підприємства з урахуванням глобальних тенденцій, міжнародної конкуренції та інтеграційних процесів.
2	Глобалізаційна відкритість	Підприємство активно інтегрується у світові ринки, адаптується до міжнародних правил торгівлі та стандартів ведення бізнесу.
3	Цифровізація управління	Використання ERP-систем, електронної комерції, цифрових платформ для планування, контролю та аналізу ЗЕД-операцій.
4	Інноваційність	Впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.
5	Гнучкість та адаптивність	Швидке реагування на зміни зовнішнього середовища: коливання валют, санкції, зміни логістичних маршрутів, попиту.
6	Ризик-орієнтоване управління	Ідентифікація, оцінка та мінімізація валютних, політичних, логістичних і комерційних ризиків у ЗЕД.
7	Орієнтація на клієнта	Формування експортної політики з урахуванням потреб міжнародних споживачів, підвищення якості сервісу та продукції.
8	Логістична інтегрованість	Оптимізація міжнародних ланцюгів постачання, управління транспортними витратами та термінами доставки.
9	Мережеве партнерство	Розвиток довгострокових міжнародних зв’язків із партнерами, дистриб’юторами, логістичними операторами.
10	Екологічна та соціальна відповідальність	Дотримання принципів сталого розвитку, екологічних стандартів та корпоративної соціальної відповідальності на міжнародних ринках.

* Систематизовано автором за результатами проведених досліджень [14-23]

Таким чином, сучасний менеджмент ЗЕД формується як інтегрована, цифрово орієнтована та стратегічно керована система, що забезпечує стійкий розвиток підприємства на міжнародних ринках.

В сучасних умовах війни управління розвитком ЗЕД набуває якісно нових

рис, оскільки функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, руйнування традиційних економічних зв'язків та трансформації глобальних логістичних і фінансових потоків. Якщо в умовах стабільного розвитку ключовими детермінантами ЗЕД виступали конкурентоспроможність продукції, цінові переваги та ефективність маркетингових стратегій, то в умовах воєнного стану визначальними стають стійкість, безпека, адаптивність і здатність підприємств швидко перебудовувати міжнародні операції [24-25].

Однією з ключових особливостей управління ЗЕД у воєнний період є різке зростання рівня ризиків, серед яких домінують воєнно-політичні, логістичні, валютно-фінансові та контрагентські ризики. Порушення стабільності транспортних коридорів, блокування портів, обмеження повітряного простору та зміна митної політики країн-партнерів істотно ускладнюють виконання експортно-імпортних операцій і потребують постійної диверсифікації маршрутів постачання та ринків збуту [24-25].

Важливою особливістю стає трансформація логістичних систем підприємств, що змушені переходити від традиційних моделей постачання до гнучких мультимодальних і альтернативних маршрутів через країни ЄС. Це супроводжується зростанням витрат, подовженням логістичних циклів та необхідністю посилення координації з міжнародними партнерами, транспортними операторами і митними структурами.

Суттєво змінюється й фінансово-розрахункова складова ЗЕД. Підприємства змушені враховувати підвищену волатильність валютних курсів, обмежений доступ до фінансування, ускладнення страхування зовнішньоекономічних операцій та зростання вартості кредитних ресурсів. Це зумовлює активне використання інструментів валютного хеджування, попередньої оплати, факторингу та міжнародних гарантій, що підвищують фінансову безпеку операцій.

Окремим викликом є зміна географії зовнішніх ринків. Унаслідок воєнних дій частина традиційних ринків збуту стає обмеженою або недоступною, що стимулює переорієнтацію підприємств на ринки ЄС, Азії та Близького Сходу.

Така трансформація потребує адаптації продукції до міжнародних стандартів, сертифікації, зміни маркетингових стратегій та посилення конкурентних позицій у нових сегментах.

В умовах війни зростає значення цифровізації управління ЗЕД, яка дозволяє частково компенсувати фізичні обмеження. Використання електронного документообігу, цифрових платформ торгівлі, систем віддаленого управління контрактами та логістикою стає критично важливим для забезпечення безперервності міжнародних операцій.

Нижче подано систематизацію особливостей і сучасних викликів управління розвитком ЗЕД в умовах війни у вигляді науково структурованої табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості та виклики управління розвитком ЗЕД в умовах війни*

Напрям змін	Особливості та виклики управління ЗЕД
Рівень зовнішніх ризиків	Різке зростання воєнно-політичних, логістичних, валютних і контрагентських ризиків; необхідність постійного моніторингу та реагування на загрози.
Логістична система	Порушення традиційних ланцюгів постачання, блокування портів і маршрутів; перехід до мультимодальних та альтернативних логістичних схем через ЄС.
Витратність операцій	Зростання транспортних, страхових і транзакційних витрат; подовження логістичних циклів і зниження швидкості обороту капіталу.
Географія ринків	Переорієнтація експорту з традиційних ринків на ЄС, Азію та Близький Схід; необхідність адаптації до нових вимог і стандартів.
Валютно-фінансова система	Висока волатильність валют, ускладнений доступ до фінансування, підвищені кредитні ризики; активізація хеджування та альтернативних розрахунків.
Контрактні відносини	Посилення ролі міжнародних гарантій, передоплати, страхування ризиків; перегляд умов контрактів через форс-мажорні обставини.
Інституційне середовище	Часті зміни митного, податкового та валютного регулювання; необхідність постійного правового моніторингу та адаптації бізнес-процесів.
Логіка управління	Перехід до кризово-адаптивної моделі управління з акцентом на гнучкість, швидкість рішень і антикризове планування.
Цифровізація ЗЕД	Активне використання електронного документообігу, цифрових торговельних платформ і дистанційного управління контрактами.
Конкурентоспроможність	Зміщення акценту з цінової конкуренції на стійкість, надійність постачання та відповідність міжнародним стандартам якості.

* Систематизовано автором за результатами проведених досліджень [24-27]

Серед сучасних викликів також слід виділити інституційну нестабільність і зміну регуляторного середовища, що проявляється у частих змінах митних правил, експортних обмежень, валютного регулювання та державної підтримки експорту. Це вимагає від підприємств високого рівня правової обізнаності та постійного моніторингу нормативних змін.

Таким чином, управління розвитком ЗЕД в умовах війни характеризується переходом до кризово-адаптивної моделі, в якій ключову роль відіграють гнучкість, ризик-менеджмент, логістична диверсифікація, цифровізація та стратегічна переорієнтація зовнішніх ринків. Ефективність такого управління визначається здатністю підприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність міжнародної економічної діяльності навіть в умовах високої турбулентності.

Сучасні проблеми управління ЗЕД українських підприємств формуються під впливом поєднання воєнних, макроекономічних, інституційних та глобально-ринкових факторів, що суттєво ускладнює реалізацію експортно-імпортного потенціалу країни. Однією з ключових проблем є високий рівень воєнно-політичної невизначеності, яка безпосередньо впливає на стабільність зовнішньоекономічних контрактів, логістичних маршрутів і доступність міжнародних ринків. Значні втрати інфраструктури, зокрема транспортної та портової, призводять до порушення традиційних ланцюгів постачання та необхідності їх швидкої перебудови. Унаслідок цього підприємства змушені переходити на більш дорогі та складні мультимодальні логістичні схеми, що знижує їхню цінову конкурентоспроможність.

Важливою проблемою є різке зростання логістичних витрат і тривалості доставки продукції на зовнішні ринки, що негативно впливає на оборотність капіталу та фінансову стійкість підприємств. Паралельно спостерігається підвищення валютних ризиків, пов’язаних із нестабільністю національної валюти та обмеженим доступом до інструментів хеджування для малого та середнього бізнесу. Суттєвим викликом залишається ускладнений доступ до міжнародного фінансування та страхування експортних операцій, що підвищує

рівень фінансової вразливості суб’єктів ЗЕД.

Окремою проблемою є трансформація географії зовнішніх ринків, оскільки традиційні ринки збуту частково втрачено або суттєво обмежено, що потребує швидкої переорієнтації на нові регіони. Така переорієнтація супроводжується необхідністю адаптації продукції до міжнародних стандартів, сертифікаційних вимог і технічних регламентів ЄС та інших країн. Водночас українські підприємства часто не мають достатнього досвіду роботи на нових ринках, що знижує ефективність маркетингових стратегій. Недостатній рівень міжнародного маркетингу та брендингу також обмежує можливості просування української продукції. Інституційні проблеми проявляються у частих змінах митного, податкового та валютного регулювання, що ускладнює довгострокове планування ЗЕД. Бюрократичні процедури та складність митного оформлення залишаються суттєвими бар’єрами для швидкого здійснення експортно-імпортних операцій. Недостатній рівень цифровізації окремих державних сервісів також уповільнює процеси оформлення ЗЕД-операцій, незважаючи на загальну тенденцію до електронізації.

Проблемою залишається обмежена доступність сучасних управлінських технологій, зокрема систем управління ризиками, ERP-рішень та аналітичних платформ для прогнозування зовнішніх ринків. Це ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері міжнародної діяльності. Додатковим викликом є кадровий дефіцит фахівців із міжнародної економіки, логістики та зовнішньоекономічного права, що знижує якість управління ЗЕД на підприємствах. Суттєвим обмеженням є також високий рівень залежності від зовнішньої кон’юнктури, зокрема коливань світових цін на сировину та аграрну продукцію, що особливо критично для експортно орієнтованих підприємств. Умови воєнного стану посилюють ризики непередбачуваних перебоїв у виробництві та постачанні, що ускладнює виконання міжнародних зобов’язань. У результаті підприємства змушені працювати в умовах підвищеної турбулентності, де традиційні моделі управління ЗЕД втрачають ефективність.

Таким чином, сучасні проблеми управління ЗЕД українських підприємств

мають системний характер і охоплюють логістичну, фінансову, інституційну, маркетингову та кадрову сфери, що вимагає формування нових адаптивних моделей управління, орієнтованих на ризик-менеджмент, цифровізацію та стратегічну диверсифікацію міжнародної діяльності.

Узагальнюючи результати дослідження, слід констатувати, що функціонування національного бізнесу в міжнародному економічному середовищі відбувається в умовах безпрецедентної турбулентності, зумовленої насамперед воєнними діями, порушенням глобальних логістичних ланцюгів та високою невизначеністю зовнішніх ринків. ЗЕД підприємств в Україні сьогодні втрачає ознаки стабільної прогнозованої системи та набуває рис кризово-адаптивного механізму, у якому швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища стає ключовим фактором конкурентоспроможності.

У ході аналізу встановлено, що найбільш критичним обмеженням розвитку ЗЕД є воєнно-політичні ризики, які безпосередньо впливають на безперервність виробничих і логістичних процесів, а також на можливість довгострокового контрактування з іноземними партнерами. Руйнування транспортної інфраструктури, зміна логістичних маршрутів та блокування традиційних експортних коридорів призводять до істотного подорожчання зовнішньоекономічних операцій і зниження швидкості обігу ресурсів, що негативно позначається на фінансових результатах підприємств.

Таким чином, сучасний стан управління ЗЕД українських підприємств характеризується комплексною сукупністю взаємопов’язаних проблем, що охоплюють логістичну, фінансову, інституційну, ринкову та кадрову сфери. Подолання цих проблем потребує системного підходу до модернізації управління ЗЕД, що базується на посиленні антикризового управління, цифровій трансформації бізнес-процесів, диверсифікації зовнішніх ринків та впровадженні сучасних інструментів ризик-менеджменту. У перспективі саме здатність підприємств до адаптації та стратегічної гнучкості визначатиме їх конкурентні позиції на міжнародних ринках та стійкість у глобальному економічному середовищі.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА І ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ФІРМА АПКОМ ПЛЮС» М. КРОПИВНИЦЬКИЙ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «Фірма Апком Плюс». Упродовж останніх років ключовими напрямами господарської діяльності товариства є виробництво зерносушильного та транспортного обладнання, реалізація сільськогосподарської техніки зарубіжного виробництва (переважно техніки, що була у використанні), а також надання послуг із спеціалізованого ремонту тракторів та інших видів сільськогосподарських машин. Крім того, підприємство здійснює діяльність у сфері вантажних автомобільних перевезень, оптової торгівлі зерновими культурами, насінням, кормами для тварин, необробленим тютюном, а також продуктами харчування, напоями, тютюновими виробами та іншими товарами широкого вжитку [28].

У сучасних умовах підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку, зосереджуючи основну увагу на виготовленні зерносушильного та транспортного устаткування. Важливим результатом багаторічної виробничої та інженерної діяльності стало створення першої вітчизняної зерносушарки, яка за своїми технічними характеристиками відповідала міжнародним вимогам щодо якості, продуктивності та енергоефективності.

Використовуючи апробовані технології сушіння зерна як базову основу, фахівці ТОВ «Фірма Апком Плюс» розробили сучасне високотехнологічне обладнання. У процесі його створення були враховані потреби споживачів, практичний досвід монтажу, введення в експлуатацію, сервісного обслуговування та використання зерносушильних комплексів різних виробників. Це дало можливість сформувати лінійку надійного та конкурентоспроможного обладнання, адаптованого до потреб аграрного

сектору.

Весь асортимент зерносушильного обладнання, що виготовляється підприємством відповідно до вимог технічних умов ТУ У 28.9-37247865-001:2012, повністю відповідає чинним національним стандартам якості та сертифікаційним вимогам системи УкрСЕПРО. Лінійка зерносушильного обладнання, яку пропонує підприємство, включає зерносушарки «Сапфір», що працюють на пропан-бутані; зерносушарки модульного (колонкового) типу з порційним режимом сушіння; модульні зерносушарки серії «Сапфір»; баштові зерносушарки різної продуктивності; прилади для визначення вологості зерна (вологоміри ІВ-01П); баштові зерносушарки «Сапфір», що можуть працювати на дровах, пропані або метані; а також пересувні модульні зерносушарки, у тому числі обладнання, що було у використанні.

ТОВ «Фірма Апком Плюс» розташоване за юридичною адресою м. Кропивницький, вул. Родімцева, 106. Підприємство зареєстроване 04.08.2020 (5 років 10 місяців). Засновниками є громадяни України Ляшенко О.В. і Умрихін А.О. (із розмірами внесків до статутного фонду по 1 500,00 грн, що складає по 50%). ТОВ «Фірма Апком Плюс» функціонує як самостійний суб’єкт господарювання, що веде окремий бухгалтерський баланс та володіє власними рахунками в банківських установах, зокрема поточними, розрахунковими і валютними. Підприємство використовує власну печатку із найменуванням та корпоративною символікою, а також має кутові й інші штампи та зареєстрований фірмовий знак. Відповідно до чинного законодавства товариство наділене правом створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені структурні підрозділи, які можуть здійснювати діяльність на підставі затверджених положень та відкривати власні поточні й розрахункові рахунки.

Діяльність товариства спрямована на сприяння соціально-економічному розвитку держави, удосконалення ринкових механізмів господарювання та підвищення результативності підприємницької діяльності. Важливим завданням є забезпечення потреб споживачів у якісній продукції, роботах і

послугах, а також участь у вирішенні актуальних соціально-економічних проблем. Основною метою функціонування підприємства є одержання прибутку шляхом здійснення виробничої, торговельної та інших видів господарської діяльності, використовуючи наявні матеріальні, фінансові та майнові ресурси, включаючи грошові кошти та цінні папери.

Відповідно до положень Статуту, ТОВ «Фірма Апком Плюс» здійснює багатопрофільну господарську діяльність, яка охоплює виробничу, торговельну, транспортно-логістичну та сервісну сфери. До основних видів діяльності підприємства належать виробництво сільськогосподарської продукції, надання послуг у галузі рослинництва та тваринництва, переробка сировини аграрного походження, виготовлення продовольчих товарів, кормів для тварин, а також продукції деревообробної промисловості. Важливим напрямом роботи товариства є виробництво, модернізація та ремонт машинобудівної продукції, зокрема сільськогосподарської техніки, обладнання для тваринництва, кормовиробництва та лісового господарства. Підприємство також здійснює спеціалізоване обслуговування і ремонт тракторів та інших видів аграрної техніки. Значне місце у структурі діяльності займають торговельні операції, які включають оптову та роздрібну реалізацію продовольчих і непродовольчих товарів, торгівлю транспортними засобами, автомобільними комплектуючими та супутньою продукцією. Крім того, товариство виконує посередницькі функції у сфері купівлі-продажу транспортних засобів, здійснює технічне обслуговування автомобілів та надає пов’язані сервісні послуги.

Підприємство активно працює у сфері транспортного забезпечення, організовуючи вантажні та пасажирські перевезення, транспортно-експедиційне обслуговування, навантажувально-розвантажувальні роботи, складування та зберігання вантажів. Також до сфери його діяльності належать рекламні послуги, кадрове забезпечення та інші види господарської діяльності, дозволені чинним законодавством України. Упродовж останніх років ключовою спеціалізацією ТОВ «Фірма Апком Плюс» стало виробництво

зерносушильного та транспортного обладнання. Поряд із цим підприємство здійснює реалізацію сільськогосподарської техніки іноземного виробництва, переважно такої, що була у використанні, а також надає послуги з ремонту та технічного обслуговування тракторів і сільськогосподарських машин. Додатковими напрямами діяльності є автомобільні вантажні перевезення, оптова торгівля зерном, насінням, кормами для тварин, необробленим тютюном, а також реалізація продовольчих товарів, напоїв та іншої продукції широкого вжитку.

Аналіз фінансового забезпечення підприємства свідчить, що впродовж 2022-2025 рр. розмір його статутного капіталу залишався незмінним і становив 5 тис. грн. (табл. 2.1). Водночас результати господарської діяльності впливали на величину нерозподіленого прибутку, обсяги якого змінювалися залежно від фінансових результатів роботи товариства. Значна частина отриманого прибутку реінвестувалася власником у розвиток виробництва та зміцнення матеріально-технічної бази підприємства, що сприяло його подальшому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

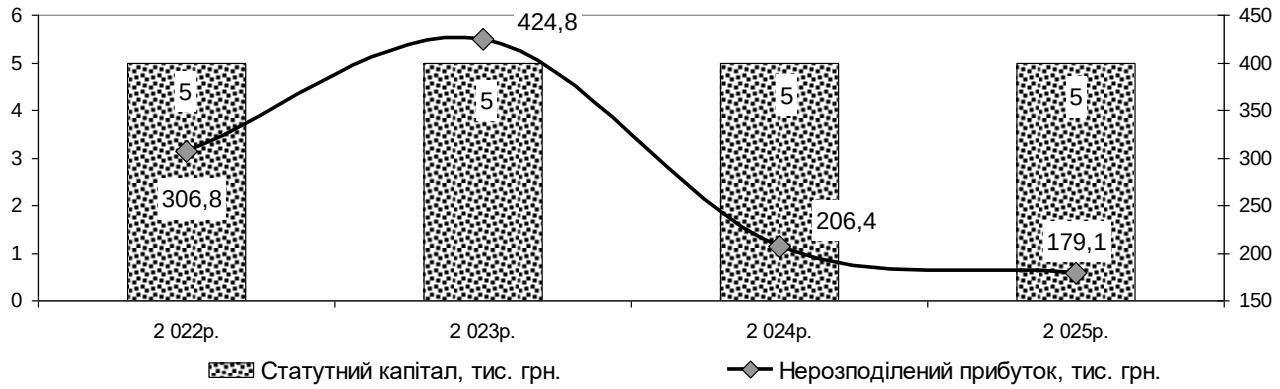


Рис. 2.1. Обсяги статутного капіталу та нерозподіленого прибутку ТОВ «Фірма Апком Плюс»*

* Побудовано автором за даними ТОВ «Фірма Апком Плюс»

Директором ТОВ «Фірма Апком Плюс» є Умрихін А.О. В його підпорядкуванні перебуває десять співробітників. Згідно штатного розпису персонал підприємства включає директора, 2 менеджера, головного бухгалтера, економіста, завідувача складом, водія-експедитора і трьох механіків (рис. 2.2).

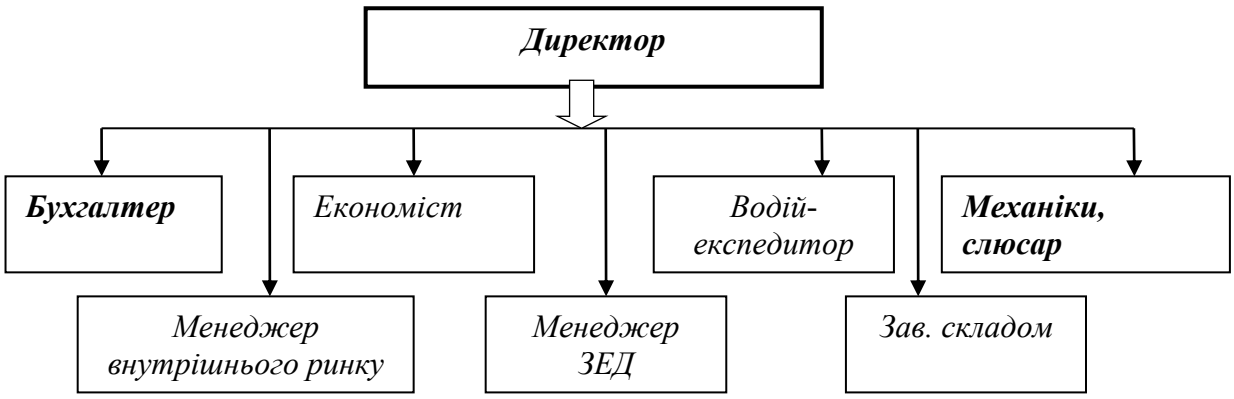


Рис. 2.2. Схема структури управління ТОВ «Фірма Апком Плюс»*

* Побудовано автором за даними ТОВ «Фірма Апком Плюс»

Організаційна структура управління ТОВ «Фірма Апком Плюс» побудована за лінійним принципом, що передбачає безпосереднє підпорядкування всіх працівників керівнику підприємства. Така система управління забезпечує чіткий розподіл повноважень, оперативність прийняття управлінських рішень та належний контроль за виконанням поставлених завдань. На сучасному етапі розвитку товариство має достатній рівень кадрового забезпечення, що створює необхідні передумови для стабільного здійснення виробничо-господарської діяльності.

Результативність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем його забезпеченості основними засобами та ефективністю їх використання. Основні виробничі фонди є важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства, оскільки вони постійно оновлюються, модернізуються та беруть участь у виробничому процесі. Саме від їх технічного стану, структури та рівня використання залежать обсяги виробництва і реалізації продукції, перспективи розвитку підприємства та його фінансова стійкість.

Проведений аналіз складу і вартості основних засобів ТОВ «Фірма Апком Плюс» свідчить про певне скорочення їх залишкової вартості упродовж 2022–2025 рр. Зокрема, за досліджуваний період цей показник зменшився з 234 тис. грн до 214 тис. грн, або на 8,4 %, що характеризує динаміку змін у матеріально-технічній базі підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка наявності основних виробничих фондів ТОВ «Фірма Апком Плюс» (за залишковою вартістю), грн.*

Вид фондів	2022	2023	2024	2025	2025 р. у % до 2022 р.
Споруди	62002,27	58959,77	56066,07	53315,07	85,99
Машини та обладнання	170803,99	137858,75	109446,30	160199,93	93,79
Комп'ютерна техніка	1214,89	1214,89	768,02	768,02	63,22
Всього	234021,15	198033,41	166280,39	214283,02	91,57

* Побудовано автором за даними ТОВ «Фірма Апком Плюс»

Різні види основних засобів відіграють неоднакову роль у забезпеченні безперебійності виробничих процесів, тому доцільно розглянути їх структуру (рис. 2.3).

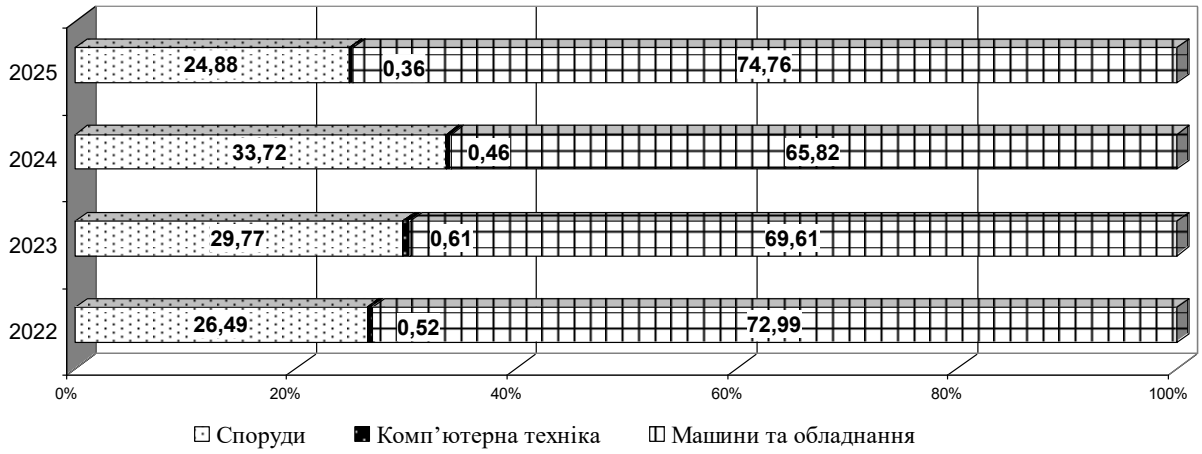


Рис. 2.3. Структура основних виробничих фондів ТОВ «Фірма Апком Плюс», %*

* Побудовано автором за даними ТОВ «Фірма Апком Плюс»

Аналіз структури основних засобів ТОВ «Фірма Апком Плюс» свідчить, що у 2022 р. домінуюче місце в їх складі займали машини та обладнання, частка яких становила 73 % загальної вартості основних виробничих фондів. Другу позицію посідали споруди із питомою вагою 26,5 %, тоді як на комп'ютерну техніку припадало лише 0,5 %. Упродовж 2022-2025 рр. істотних структурних змін не відбулося. Станом на 2025 р. частка машин та обладнання зросла до 74,76 %, питома вага споруд становила 24,9 %, а комп'ютерної

техніки – 0,4 %. Сформована структура основних засобів безпосередньо пов'язана зі специфікою діяльності підприємства. Основна спеціалізація ТОВ «Фірма Апком Плюс» полягає в реалізації зерносушильного обладнання, сільськогосподарської техніки, зерна, кормів для тварин та товарів широкого вжитку, а також у наданні ремонтних і транспортних послуг. З огляду на це підприємство не має об'єктивної потреби у значному розширенні виробничих потужностей чи суттєвому збільшенні обсягів інвестицій у машини, обладнання та транспортні засоби. Наявна матеріально-технічна база загалом відповідає масштабам і характеру здійснюваної господарської діяльності.

Важливим чинником забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності є рівень використання трудового потенціалу підприємства. Дані таблиці 2.2 свідчать, що протягом останніх чотирьох років чисельність персоналу скоротилася з 11 до 10 осіб. Зменшення кадрового складу було зумовлене несприятливими економічними умовами функціонування аграрних підприємств, які є основними споживачами продукції та послуг товариства. Зокрема, скорочення попиту на поставки техніки, ремонтні роботи та транспортні перевезення негативно позначилося на обсягах діяльності. У зв'язку з цим було прийнято рішення щодо оптимізації чисельності працівників з метою адаптації витрат до наявних фінансових можливостей.

Таблиця 2.2

Трудові ресурси і оплата праці зайнятих ТОВ «Фірма Апком Плюс»*

Показник	2 022р.	2 023р.	2 024р.	2 025р.	2025 р. у % до 2022 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	11	11	11	10	90,91
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	1445928	1471800	1648548	1748160	120,90
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	10954	11150	12489	14568	132,99

* Побудовано автором за даними ТОВ «Фірма Апком Плюс»

В умовах нестабільної економічної ситуації та фінансових викликів останніх років рівень прибутковості підприємства значною мірою визначався ефективністю управління витратами та раціональністю використання наявних

фінансових ресурсів. Особливого значення набували заходи, спрямовані на оптимізацію витрат, запобігання непродуктивному використанню коштів і підвищення фінансової дисципліни. Важливість цих завдань посилювалася необхідністю збільшення витрат на оплату праці та соціальне забезпечення працівників. Водночас дефіцит оборотного капіталу обмежував фінансові можливості і негативно впливав на виробничий та економічний потенціал.

Результати аналізу операційних витрат ТОВ «Фірма Апком Плюс» за 2022-2025 рр. свідчать про суттєве скорочення їх обсягів. Зокрема, загальна сума операційних витрат за досліджуваний період зменшилася з 3614 тис. грн до 210 тис. грн, тобто на 3403 тис. грн, що характеризує значні зміни в масштабах та структурі господарської діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Операційні витрати ТОВ «Фірма Апком Плюс», тис. грн.*

Показники	2 022р.	2 023р.	2 024р.	2 025р.
Матеріальні затрати	3454,4	5231,1	2740,5	31,2
Витрати на оплату праці	64,5	79,2	70,4	61,4
Відрахування на соціальні заходи	23,5	29,8	26,2	22,9
Амортизація	44,9	36,4	31,3	85,3
Інші операційні витрати	26,7	18,4	128,1	9,5
Всього	3614	5394,9	2996,5	210,3

* Побудовано автором за даними ТОВ «Фірма Апком Плюс»

Скорочення обсягу операційних витрат було наслідком зменшення масштабів виробничо-господарської діяльності. У 2025 році складна фінансово-економічна ситуація в аграрному секторі негативно вплинула на попит з боку основних клієнтів підприємства. Зокрема, суттєво знизилася кількість замовлень на постачання імпортної сільськогосподарської техніки та обладнання, а також скоротилися обсяги робіт із ремонту техніки й надання транспортних послуг. Це призвело до зменшення ділової активності товариства та відповідного зниження витрат, пов’язаних із забезпеченням господарської діяльності. У цілому за період дослідження обсяг реалізації продукції, товарів, робіт і послуг ТОВ «Фірма Апком Плюс» скоротився з 4255 тис. грн у 2022

році до 4115 тис. грн у 2025 році, тобто на 140 тис. грн. Водночас динаміка цього показника була нерівномірною. Так, у 2023 році спостерігалося суттєве зростання обсягів реалізації до 6659 тис. грн, що перевищувало рівень 2022 року на 57 %. Проте в наступні роки підприємство зіткнулося зі значним спадом ділової активності, що зумовило помітне скорочення обсягів продажу та наданих послуг (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «Фірма Апком Плюс», тис. грн.*

Вид продукції	2 022р.	2 023р.	2 024р.	2 025р.
Обсяг реалізованої продукції, товарів, робіт і послуг, всього	4255,2	6659,4	3352,2	4115,4
темп росту (зниження)	1	1,57	0,79	0,97
в т.ч. с.-г. техніки	2610,8	4302,8	1921,2	2258
темп росту (зниження)	1	1,65	0,74	0,86

* Побудовано автором за даними ТОВ «Фірма Апком Плюс»

Вагоме місце у структурі реалізації продукції ТОВ «Фірма Апком Плюс» займає сільськогосподарська техніка, яка є одним із ключових напрямів діяльності підприємства. Аналіз динаміки продажів свідчить, що протягом 2022-2025 рр. вартість реалізованої сільськогосподарської техніки зменшилася з 2611 тис. грн до 2258 тис. грн. Водночас у 2023 році було зафіксовано максимальний обсяг реалізації, який становив 4303 тис. грн, що свідчить про тимчасове пожвавлення попиту на технічне забезпечення аграрного виробництва (рис. 2.4).

У процесі здійснення господарської діяльності товариство підтримує стабільні партнерські відносини з низкою сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. Серед основних контрагентів, які співпрацюють із ТОВ «Фірма Апком Плюс» у сфері постачання сільськогосподарської техніки, виконання ремонтних робіт і надання транспортних послуг, варто відзначити ФГ «Ладіс», ФГ «Степ», ТОВ Агрофірма «Владана», СФГ «Діброва», ФГ «Кравчукове» та інші аграрні суб’єкти господарювання.

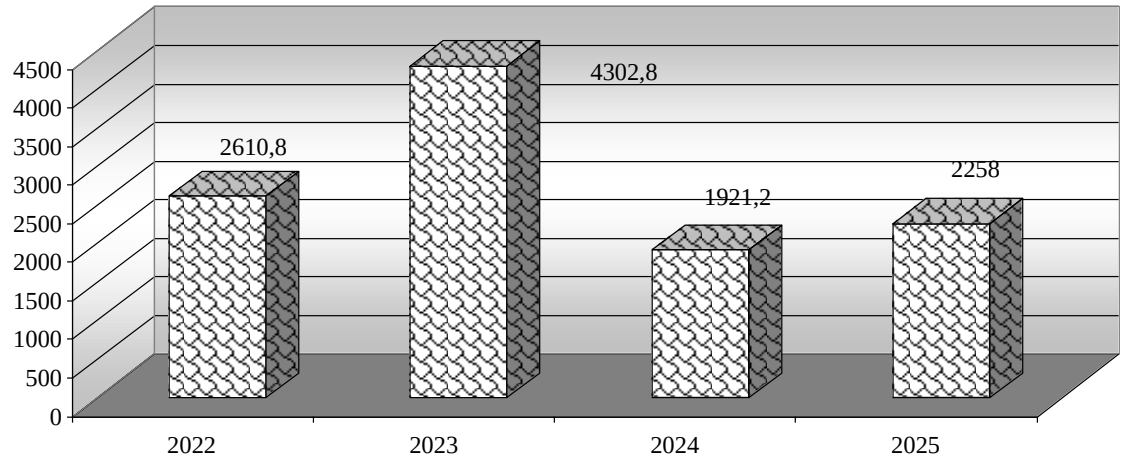


Рис. 2.4. Динаміка реалізації с.-г. техніки ТОВ «Фірма Апком Плюс», тис. грн.*

* Побудовано автором за даними ТОВ «Фірма Апком Плюс»

Узагальнені результативні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Фірма Апком Плюс» наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Фірма Апком Плюс»*

Показники	2 022р.	2 023р.	2 024р.	2 025р.	2025 р. +,- до 2022 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт і послуг) , тис. грн.	4362,0	6659,4	3352,2	4115,4	-246,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	23,3	118,0	-218,4	-27,3	-50,6
Собівартість виробленої продукції та наданих послуг, тис. грн.	4338,7	6541,4	3570,6	4142,7	-196
Рівень рентабельності, %	0,54	1,80	-6,12	-0,66	-1,20

* Побудовано автором за даними ТОВ «Фірма Апком Плюс»

Упродовж 2022-2025 рр. результати діяльності підприємства демонструють тенденцію до погіршення економічної ефективності. Зокрема, обсяг реалізованої продукції зменшився на 247 тис. грн, а собівартість виготовленої продукції та наданих послуг скоротилася на 196 тис. грн. Незважаючи на певне зниження витрат, загальний фінансовий результат підприємства погіршився, що призвело до суттєвого зменшення прибутковості. Так, у 2022 р. підприємство отримало 23 тис. грн прибутку, у 2023 р. його обсяг

зріс до 118 тис. грн. Водночас у подальші роки діяльність стала збитковою: у 2024 р. збиток становив 218 тис. грн, а у 2025 р. – 27 тис. грн. Відповідно, рівень сукупної рентабельності (збитковості) знизився з 0,54 % до -0,66 %, що свідчить про погіршення фінансової результативності підприємства.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ТОВ «Фірма Апком Плюс» володіє достатнім виробничим та ресурсним потенціалом для забезпечення ефективної діяльності. Водночас упродовж останніх років під впливом несприятливих фінансово-економічних умов в аграрному секторі та загальної нестабільності економіки відбулося погіршення забезпеченості основними засобами і трудовими ресурсами, скорочення обсягів реалізації продукції та послуг, що негативно позначилося на рівні прибутковості підприємства.

ТОВ «Фірма Апком Плюс» виступає учасником ЗЕД. Відповідно до положень Статуту, підприємство наділене правом здійснювати експортно-імпортні операції, формувати спільні підприємства та інші форми господарських об’єднань за участю іноземних інвесторів, а також брати участь у створенні міжнародних організацій і кооперацій разом із зарубіжними партнерами. Крім того, товариство має можливість здійснювати маркетингові дослідження, аналізувати кон’юнктуру внутрішнього та зовнішнього ринків, а також надавати посередницькі й консультаційні послуги як вітчизняним, так і іноземним суб’єктам господарювання. У межах досліджуваного періоду відзначається нестабільність у динаміці як обсягів поставок, так і кількості імпортованої техніки, що підтверджується даними таблиці 2.6 та рисунка 2.5.

Таблиця 2.6

Обсяги імпорту с.-г. техніки ТОВ «Фірма Апком Плюс» із Польщі*

Вид продукції	2 022р.	2 023р.	2 024р.	2 025р.
Кількість одиниць, шт.	5	17	2	3
Темп росту (зниження)	1	3,40	0,12	1,50
Обсяг імпорту, дол. США	235820,9	522225	101742	90509,9
Темп росту (зниження)	1	2,21	0,19	2,34

* Побудовано автором за даними ТОВ «Фірма Апком Плюс»

У 2022 р. обсяг імпорту становив 5 одиниць техніки загальною вартістю 235820,9 дол США. У 2023 р. спостерігалося значне зростання показників – до 17 одиниць на суму 522225,0 дол. Водночас у наступні роки відбулося істотне скорочення імпортних поставок: у 2024 р. було ввезено лише 2 одиниці техніки вартістю 101742 дол, а у 2025 р. – 3 одиниці на суму 90509,9 дол.

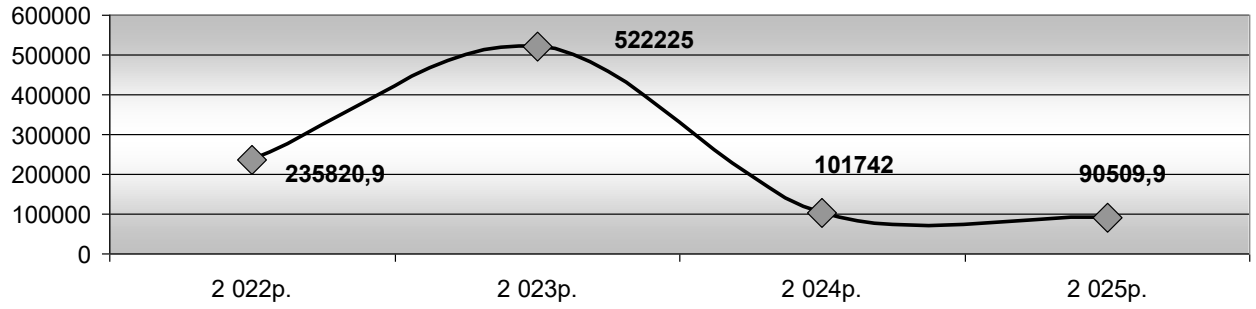


Рис. 2.5. Динаміка імпорту с.-г. техніки ТОВ «Фірма Апком Плюс», дол США

* Побудовано автором за даними ТОВ «Фірма Апком Плюс»

Такі суттєві коливання показників імпорту пов’язані, головним чином, із військовими діями в Україні та, як наслідок, економічними та фінансовими проблемами сільськогосподарських виробників, які є основними замовниками як техніки, так і послуг з ремонту.

Таблиця 2.7

Динаміка імпортних операцій ТОВ «Фірма Апком Плюс»*

Рік	Кількість укладених угод	Умови поставок	Обсяг імпорту, дол. США
2022	5	CIP	235820,9
2023	17	CIP	522225
2024	2	CIP	101742
2025	3	CIP	90509,9

* Побудовано автором за даними ТОВ «Фірма Апком Плюс»

ЗЕД підприємства може здійснюватися як безпосередньо, так і через залучення посередницьких структур. Валютні надходження, отримані в результаті ЗЕД, зараховуються на рахунки підприємства та використовуються ним самостійно відповідно до потреб господарської діяльності. Формування

валютних ресурсів також відбувається за рахунок здійснення основної господарської діяльності, а додатковим джерелом можуть виступати добровільні внески від організацій та окремих фізичних осіб.

Упродовж останніх років ТОВ «Фірма Апком Плюс» здійснює імпорт вживаної сільськогосподарської техніки з-за кордону з подальшою її реалізацією на внутрішньому ринку України. У разі потреби працівники підприємства забезпечують консультаційний супровід щодо експлуатації техніки, а також виконують її сервісне обслуговування та ремонт. Основними зовнішньоекономічними контрагентами товариства є три польські компанії: Handlowo Uslugowa, Magrol Magdalena Rojniak та Lehmann Agrotehnika. Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду відбувалися зміни в структурі та асортименті імпортованої сільськогосподарської техніки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Асортимент імпортованої с.-г. техніки ТОВ «Фірма Апком Плюс», дол.*

Вид техніки	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Борона дискова HOWARD		4484,75		
Жатка зернова CLASS		9833		
Жатка кукурудзяна		12821,25		
Комбайн зернозбиральний CLASS LEXION		246347,4	82428,5	
Комбайн зернозбиральний JOHN DEERE	96431,63			45295,19
Комбайн зернозбиральний MASSEY FERGUSON				45214,76
Комбайн силосозбиральний CLASS LEXION	43981,38	46609,63		
Напівпричіп двохосний		3933,25		
Плуг відвальний 12 корпусний	10690,5	12065,5		
Прес для соломи		1180		
Сівалка VADERSTAD		40362,75		
Сівалка зернова AMAZONE		31625,63		
Сівалка пневматична VADERSTAD	35683,13	47401,88		
Трактор колісний HEW HOLLAHD	27520,63	30771		
Трактор колісний JOHN DEERE	21513,75	34789,13	19313,5	
Всього	235820,9	522225	101742	90509,9

* Побудовано автором за даними ТОВ «Фірма Апком Плюс»

Аналіз імпорту сільськогосподарської техніки ТОВ «Фірма Апком Плюс» за 2022-2025 роки виявив високу нестабільність обсягів зовнішньої торгівлі. Після зростання імпорту у 2023 році до пікового значення 522 225,0 дол США,

у 2024-2025 роках відбулося різке скорочення закупівель – більш ніж на 80% відносно пікового періоду. Основу імпортного портфеля компанії становить високовартісна техніка преміальних брендів (CLASS, JOHN DEERE), серед якої ключову фінансову роль відіграють зернозбиральні комбайни. Структура асортименту має спорадичний характер: значна частина номенклатури (жатки, сівалки, преси для соломи) закуповувалася лише у 2023 році, після чого їх ввезення було повністю припинено. У 2025 році закупівлі компанії звузилися виключно до сегменту комбайнів, що свідчить про монополізацію імпортних потоків та відмову від причіпної техніки. З погляду менеджменту, така динаміка вказує на відсутність сталої довгострокової стратегії ЗЕД та високу залежність підприємства від коливань платоспроможного попиту локальних аграріїв, який в умовах війни катастрофічно впав.

ТОВ «Фірма Апком Плюс» функціонує як суб’єкт малого підприємництва зі штатом із 5 осіб, що зумовлює відсутність окремого підрозділу ЗЕД та покладання функцій з операційного менеджменту й планування міжнародних закупівель безпосередньо на директора. Компанія практикує прямий метод імпорту сільськогосподарської техніки, опалювального та теплового обладнання переважно з Польщі (зокрема через контрагентів Handlowo Uslugowa, Magrol, Lehmann agrotehnika та SKWIERCZ-INSTAL) і Туреччини, самостійно розпоряджаючись заробленими валютними коштами. Логістичний цикл базується на умовах CIP (згідно з правилами Інкотермс), за яких залучені польські автоперевізники доставляють вантаж до визначеного пункту, після чого ризики та супутні витрати переходять до вітчизняного покупця. Для мінімізації часових втрат під час транскордонного переміщення водії самостійно забезпечують проходження первинних видів контролю на кордоні на підставі заздалегідь надісланих підприємством документів. Митне очищення вантажів здійснюється на внутрішньому митному посту за безпосередньої участі керівника компанії та залученого на договірних засадах митного брокера. Обов'язковим елементом імпортного алгоритму є національна сертифікація техніки, яку директор здійснює через спеціалізований орган «СЕПРОсільмаш»

(Київська обл.) шляхом подання технічних характеристик та проведення відповідних експертиз. Після завершення процедури розмитнення та перевезення продукції на склад підприємства, її дистриб'юція кінцевим споживачам відбувається або самовивозом, або через логістичних операторів «Автолюкс» та «Євроекспрес». Окрім збуту широкого асортименту техніки брендів John Deere, Claas, Massey Ferguson тощо, фірма надає послуги з технічного консалтингу та сервісно-ремонтного обслуговування. Процес стратегічного планування обсягів імпорту машин і запчастин базується на моніторингу ретроспективних продажів та оцінці платоспроможності агровиробників регіону. Водночас для подолання кризових тенденцій і диверсифікації ринкових позицій менеджменту підприємства доцільно розширити імпортний портфель за рахунок слабко представлених в Україні сегментів, зокрема високотехнологічних обприскувачів, розкидачів добрив, телескопічних навантажувачів та кормозбиральних комплексів.

У ході дослідження нами сформовано матрицю експрес-аналізу системи менеджменту ЗЕД ТОВ «Фірма Апком Плюс». Узагальнені результати архітектоніки управлінських процесів компанії систематизовано у табл. 2.9.

На основі сформованої матриці аналізу (табл. 2.9) можна охарактеризувати діючу систему управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Фірма Апком Плюс» як патріархально-реактивну, що є класичним проявом менеджменту у суб'єктів малого бізнесу в Україні.

Елементний аналіз системи дозволяє виділити такі закономірності розвитку управлінських процесів у компанії:

Концентрація управлінського капіталу – поєднання в особі директора функцій вищого керівника, маркетолога, сейлз-менеджера та фахівця із ЗЕД забезпечує фірмі високу мобільність. Управлінський цикл від моменту виявлення потреби клієнта в Кіровоградській області до формування електронного замовлення польським партнерам (Magrol, Lehmann agrotehnika тощо) зведений до мінімуму. Водночас така замкненість процесів на одній особистості обмежує масштабування бізнесу, оскільки керівник фізично не має

часового ресурсу для глибокого стратегічного аналізу.

Таблиця 2.9

Комплексний аналіз системи менеджменту ЗЕД ТОВ «Фірма Апком Плюс»*

Елемент системи управління	Поточний стан та функціональне наповнення	Переваги (Сильні сторони)	Недоліки / Обмеження (Слабкі сторони)
Організаційна структура	Безструктурна модель. Окремий відділ ЗЕД відсутній; функції розподілені між директором та головним бухгалтером.	Максимальна швидкість прийняття рішень; Мінімальні витрати на утримання управлінського апарату.	Високий рівень завантаженості керівника; Ризик «єдиної точки збою» (залежність від однієї особи).
Функція планування	Реактивне планування на основі ретроспективних продажів минулих років та поточних замовлень на ремонт.	Гнучкість та швидка адаптація під реальні запити локального ринку.	Відсутність довгострокових стратегічних прогнозів; Ризик затоварення складу або дефіциту через спорадичність закупівель.
Операційне впровадження (Маркетинг і Логістика)	Прямий імпорт (Польща, Туреччина). Пошук контрагентів, узгодження інвойсів та контроль логістики (умови CIP) здійснює директор.	Повний контроль над ланцюгом постачання; Відсутність фінансових втрат на оплату послуг посередників.	Обмеженість географії та кола партнерів (співпраця лише з 3–4 фірмами); Слабкий моніторинг альтернативних ринків.
Митне оформлення та сертифікація	Аутсорсинг митного декларування (договір з брокером). Сертифікацією у ДП «СЕПРОсільмаш» директор займається особисто.	Юридична чистота та мінімізація ризиків затримок на митниці завдяки професійному брокеру.	Додаткові операційні витрати на сторонніх фахівців; Бюрократизація та тривалість етапу сертифікації.

* Побудовано автором за даними ТОВ «Фірма Апком Плюс»

Комбінований підхід до виконання функцій ЗЕД, адже менеджмент підприємства демонструє раціональний підхід до оптимізації витрат: рутинні комерційні завдання (переговори, узгодження інвойсів) виконуються власними силами, тоді як специфічні, що потребують високого рівня правової відповідальності (декларування вантажів на митниці у м. Вінниця), передані на аутсорсинг професійному митному брокеру. Це дозволяє утримувати штат на рівні 5 осіб, не втрачаючи при цьому операційної спроможності.

Обмеженість стратегічного інструментарію, оскільки головною деструктивною ознакою системи менеджменту є відсутність науково обґрунтованого прогнозування. Планування обсягів імпорту машин та комплектуючих за ретроспективним методом (оцінка за минулі роки) не враховує динамічні зміни архітектури міжнародних логістичних ланцюгів та різкі макроекономічні коливання.

Узагальнюючи результати дослідження слід зазначити, що економічна динаміка діяльності підприємства демонструє ознаки нестабільності та погіршення фінансової результативності, адже після пікового підйому обсягів реалізації у 2023 році до 6659,4 тис. грн, у 2024-2025 роках відбувся різкий спад ділової активності, внаслідок чого діяльність стала збитковою, а сукупна рентабельність знизилася до -0,66%. Ці негативні тенденції фінансового стану безпосередньо екстраполювалися на міжнародну діяльність фірми, зумовивши стрімке падіння обсягів імпорту сільськогосподарських машин у 2025 році до 90,5 тис. дол. США, що на 82,7% менше відносно показників 2023 року, та критичне звуження асортиментного портфеля виключно до сегмента вживаних зернозбиральних комбайнів брендів John Deere та Massey Ferguson. Подібне коливання обсягів і спорадичний характер закупівлі техніки викликані деструктивним впливом воєнних дій в Україні, руйнуванням логістичних ланцюгів та стрімким зниженням купівельної спроможності вітчизняних аграрних підприємств. Дюча організаційно-управлінська архітектура міжнародного бізнесу компанії носить патріархально-реактивний характер через повну концентрацію функцій планування, маркетингу та логістики ЗЕД безпосередньо на керівникові підприємства, що забезпечує високу швидкість прийняття рішень, але створює загрозу «єдиної точки збою» й унеможливлює розробку довгострокової стратегії. Узагальнюючи, можна стверджувати, що діюча система менеджменту ЗЕД вичерпала потенціал для самостійного якісного зростання, що обґрунтовує об'єктивну необхідність диверсифікації портфеля постачальників, автоматизації логістичних ланцюгів та виходу у нові продуктові сегменти ринку.

РОЗДІЛ 3
ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФІРМА АПКОМ ПЛЮС» М. КРОПИВНИЦЬКИЙ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Результати комплексного аналізу фінансово-економічного стану та організаційно-управлінської архітектури управління ЗЕД ТОВ «Фірма Апком Плюс», здійсненого у попередньому розділі дослідження, унаочнили об’єктивну потребу в модернізації діючої патріархально-реактивної системи менеджменту ЗЕД підприємства. Встановлено, що в умовах тривалого деструктивного впливу воєнних дій, макроекономічної нестабільності та суттєвого зниження купівельної спроможності вітчизняного агросектору компанія зіткнулася із катастрофічним спадом обсягів міжнародної торгівлі та критичним звуженням асортиментного портфеля. З огляду на це, метою нашого дослідження стало обґрунтування та практична розробка стратегічних напрямів управління розвитком ЗЕД товариства для відновлення його ринкових позицій і забезпечення фінансової стійкості.

На початковому етапі, із врахуванням особливостей і сучасних викликів, нами розроблено адаптивну модель управління ЗЕД підприємства в умовах війни, яка функціонує в межах багаторівневої взаємодії стратегічного, тактичного та операційного управління (рис. 3.1). Її особливістю є домінування кризово-адаптивної логіки прийняття рішень, що забезпечує швидку реакцію на зміни зовнішнього воєнного середовища. Ключовим системоутворюючим елементом моделі є механізми адаптації та стабілізації, які включають ризик-менеджмент, цифровізацію процесів, логістичну диверсифікацію та використання альтернативних маршрутів постачання. Вони забезпечують стійкість міжнародних операцій у ситуації порушення глобальних ланцюгів постачання та підвищеної невизначеності. Інструментальна база моделі охоплює фінансові, митні, контрактні та маркетингові інструменти, які дозволяють підтримувати функціонування ЗЕД навіть в умовах обмеженого

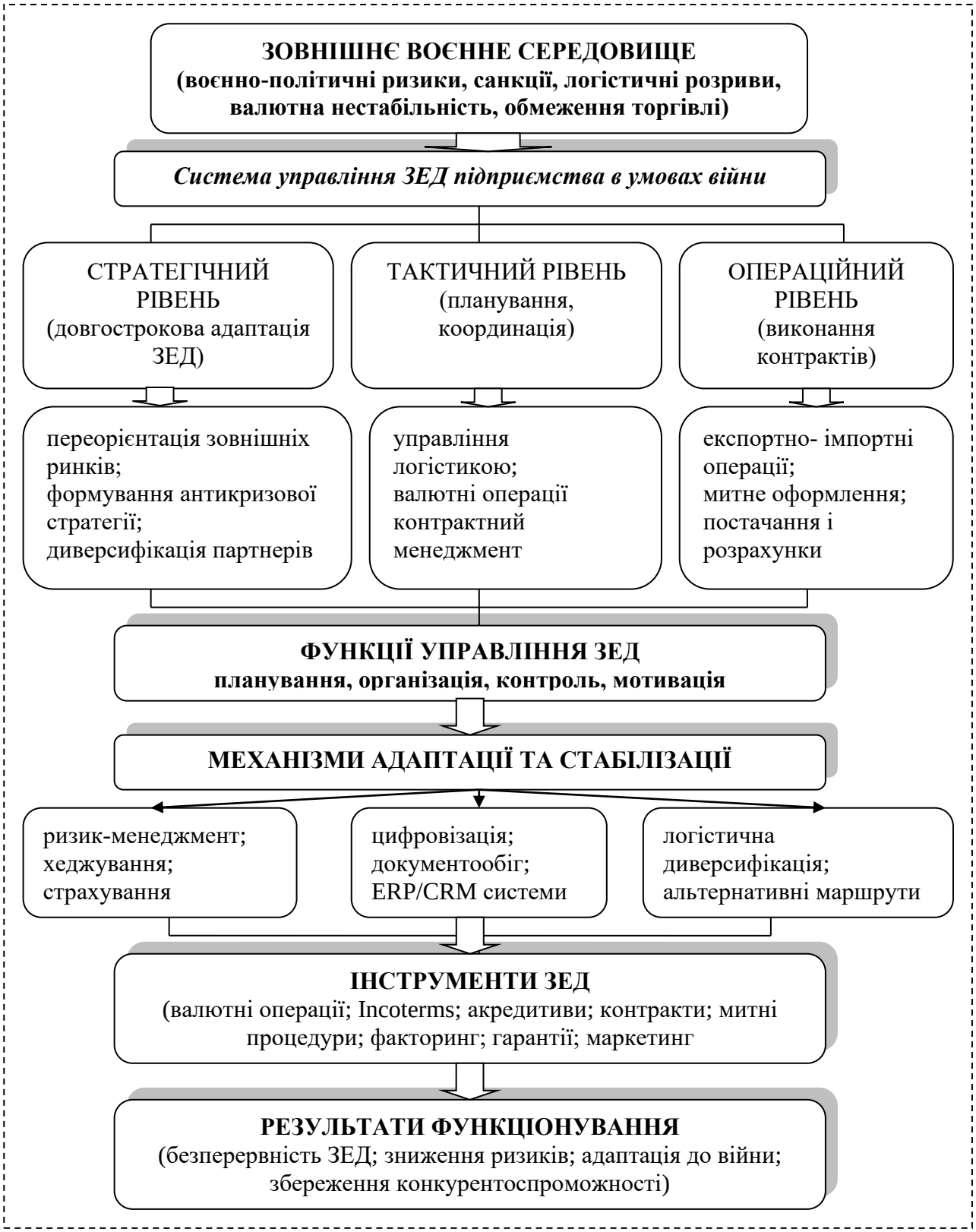


Рис. 3.1. Адаптивна модель управління ЗЕД підприємства в умовах війни*

* Розроблено автором за результатами проведених досліджень [29-31]

доступу до ринків і фінансових ресурсів. Результатом реалізації моделі є забезпечення безперервності ЗЕД, мінімізація втрат і збереження

конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах нестабільності міжнародних ринків, воєнних ризиків, трансформації логістичних маршрутів та посилення конкуренції стратегічна диверсифікація ЗЕД набуває особливого значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «Фірма Апком Плюс». Диверсифікація ЗЕД передбачає не лише розширення географії експорту, а й формування нових товарних напрямів, освоєння альтернативних ринків збуту, диверсифікацію постачальників та використання сучасної логістики. Такий підхід дозволяє мінімізувати залежність від окремих контрагентів, знизити комерційні та політичні ризики, підвищити ефективність міжнародних операцій і забезпечити стабільність експортних надходжень. Особливо актуальним є формування гнучкої моделі міжнародної діяльності, яка передбачає оптимізацію каналів постачання та збуту на основі принципів ризик-менеджменту, цифровізації, логістичної адаптивності та стратегічного партнерства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями диверсифікації ЗЕД та оптимізації міжнародних каналів постачання і збуту ТОВ «Фірма Апком Плюс»*

Стратегічний напрям	Конкретні заходи	Очікуваний результат
1	2	3
Географічна диверсифікація експорту	Вихід на нові ринки країн ЄС, Близького Сходу, Азії та Африки; участь у міжнародних виставках і торгових місіях	Зниження залежності від окремих ринків збуту та розширення експортного потенціалу
Диверсифікація клієнтської бази	Залучення нових іноземних покупців через електронні торговельні платформи та міжнародні бізнес-мережі	Скорочення ризику втрати ключових замовників
Товарна диверсифікація експорту	Розширення асортименту продукції з більшою доданою вартістю та орієнтацією на вимоги конкретних ринків	Зростання обсягів експорту та прибутковості діяльності
Диверсифікація постачальників ресурсів	Формування альтернативних каналів закупівель сировини, матеріалів і комплектуючих у різних країнах	Підвищення безперервності виробничих процесів
Оптимізація міжнародної логістики	Використання мультимодальних перевезень, комбінування автомобільного, залізничного та морського транспорту	Зниження логістичних витрат і часу доставки
Формування регіональних логістичних хабів	Створення складів та перевантажувальних центрів у прикордонних регіонах ЄС	Скорочення логістичних ризиків та підвищення оперативності поставок

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Цифровізація управління ЗЕД	Впровадження CRM-, ERP- та SCM-систем для координації міжнародних операцій	Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень
Розвиток електронних каналів збуту	Використання міжнародних маркетплейсів та цифрових торговельних платформ	Розширення доступу до нових сегментів ринку
Стратегічне партнерство з міжнародними компаніями	Укладання довгострокових контрактів із логістичними операторами та торговельними посередниками	Підвищення стабільності поставок і продажів
Управління ризиками ЗЕД	Страхування експортних операцій, використання форвардних контрактів, диверсифікація валют розрахунків	Зниження фінансових та комерційних ризиків
Сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів	Впровадження стандартів ISO, HACCP, GlobalG.A.P. та інших вимог імпортерів	Підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках
Розвиток аналітичного супроводу ЗЕД	Постійний моніторинг світової кон'юнктури, цінових тенденцій та торговельних обмежень	Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень

* Розроблено автором за результатами проведених досліджень [32-34]

Запропоновані стратегічні напрями формують комплексну модель підвищення ефективності ЗЕД підприємства. Їх реалізація спрямована на забезпечення адаптивності бізнесу до динамічних змін міжнародного середовища та мінімізацію ризиків, пов'язаних із воєнними, політичними та економічними чинниками. Ключовим пріоритетом виступає географічна та товарна диверсифікація експорту, що дозволяє зменшити залежність від окремих ринків та підвищити стійкість експортних потоків. Водночас оптимізація міжнародних каналів постачання через розвиток мультимодальної логістики, створення регіональних хабів і цифровізацію логістичних процесів забезпечує скорочення витрат та підвищення надійності поставок. У стратегічній перспективі впровадження зазначених заходів сприятиме зміцненню міжнародних конкурентних позицій підприємства, зростанню валютної виручки та формуванню довгострокових переваг на світових ринках.

Оскільки ТОВ «Фірма Апком Плюс» спеціалізується на оптовій торгівлі машинами, устаткуванням, сільськогосподарською технікою та запасними частинами, нами систематизовано інфрпмацію щодо провідних міжнародних виробників із суміжних сегментів ринку, які можуть розширити товарний портфель підприємства та підвищити його конкурентоспроможність (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані напрями співпраці з іноземними постачальниками для диверсифікації ЗЕД ТОВ «Фірма Апком Плюс»*

Потенційний партнер	Країна	Продуктовий сегмент	Обґрунтування доцільності співпраці
John Deere	США	Сільськогосподарська техніка та запчастини	Світовий лідер у виробництві сільськогосподарської техніки. Співпраця дозволить розширити асортимент запасних частин і сервісних рішень для аграрних підприємств.
CLAAS	Німеччина	Комбайни, трактори, обладнання для заготівлі кормів	Високий попит на техніку бренду в Україні створює передумови для розвитку дистриб'юторської та сервісної діяльності.
CNH Industrial	Нідерланди /Італія	Техніка брендів Case IH та New Holland	Дозволяє диверсифікувати асортимент сільськогосподарської техніки та запасних частин.
KUHN Group	Франція	Причіпне та навісне аграрне обладнання	Перспективний сегмент для розширення продуктової лінійки без значного збільшення складських запасів.
Maschio Gaspardo	Італія	Ґрунтообробна та посівна техніка	Продукція добре адаптована до умов українського аграрного виробництва та має стабільний попит.
SKF Group	Швеція	Підшипники та промислові комплектуючі	Дозволяє вийти у сегмент промислових запасних частин і збільшити маржинальність продажів.
Bosch Rexroth	Німеччина	Гідравліка та системи автоматизації	Розширення діяльності у напрямі промислового обладнання та сервісних послуг.
WIKA	Німеччина	Контрольно-вимірювальні прилади	Дає можливість освоїти сегмент промислової автоматизації та інженерного забезпечення підприємств.
Yanmar	Японія	Малогабаритна аграрна та комунальна техніка	Перспективний сегмент для малих і середніх фермерських господарств.
BKT Tires	Індія	Шини для сільськогосподарської та спеціальної техніки	Дає можливість сформувати комплексну пропозицію для клієнтів та збільшити середній чек продажу.

* Розроблено автором за результатами проведених досліджень [23-35]

Нами також визначено і систематизовано у табл. 3.3 нові продуктові сегменти, рекоменовані для ТОВ «Фірма Апком Плюс» у перспективі.

Таблиця 3.3

Рекомендовані нові продуктові сегменти для ТОВ «Фірма Апком Плюс»*

Новий сегмент	Стратегічна мета
Запчастини та комплектуючі для агротехніки	Підвищення регулярності продажів та зменшення сезонності доходів
Гідравлічні системи та комплектуючі	Освоєння більш маржинального ринку промислового обладнання
Системи точного землеробства (GPS-навігація, датчики)	Відповідність тренду цифровізації аграрного сектору
Контрольно-вимірювальне обладнання	Розширення клієнтської бази за рахунок промислових підприємств
Шини та витратні матеріали для спецтехніки	Формування комплексного сервісного пакета
Сервісні комплекти та ремонтні набори	Збільшення післяпродажного обслуговування та лояльності клієнтів

* Розроблено автором за результатами проведених досліджень [36-38]

Запропонована диверсифікація портфеля іноземних постачальників спрямована на зниження залежності ТОВ «Фірма Апком Плюс» від обмеженого кола контрагентів та окремих товарних груп. Вихід у сегменти запасних частин, гідравлічних систем, промислових комплектуючих та технологій точного землеробства дозволить підприємству сформувати більш збалансований асортимент продукції та збільшити стабільність грошових надходжень протягом року. А розширення співпраці з виробниками з Німеччини, Франції, Італії, Японії та США сприятиме підвищенню технологічного рівня пропонованої продукції, зміцненню ринкових позицій та створенню додаткових конкурентних переваг у сфері ЗЕД. Такий підхід відповідає сучасній концепції диверсифікації ланцюгів постачання та підвищення стійкості міжнародного бізнесу в умовах воєнних та логістичних ризиків.

В умовах воєнного стану, нестабільності міжнародних транспортних коридорів, посилення регуляторних вимог та високої волатильності світових ринків ефективність ЗЕД підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно ідентифікувати ризики та впроваджувати дієві механізми їх мінімізації [39-41]. Для ТОВ «Фірма Апком Плюс» особливо актуальними стали ризики порушення логістичних маршрутів, зростання транспортних

витрат, валютних коливань, невиконання контрактних зобов'язань іноземними партнерами, а також ризики, пов'язані з митним оформленням та змінами міжнародного торговельного регулювання.

Наукові дослідження у сфері міжнародного менеджменту та логістики свідчать, що забезпечення стійкості ЗЕД потребує комплексного підходу, який поєднує диверсифікацію логістичних каналів, розвиток системи ризик-менеджменту, цифровізацію управлінських процесів та поглиблення співпраці з міжнародними партнерами. Важливим напрямом є перехід від реактивного до превентивного управління ризиками, коли підприємство не лише реагує на вже існуючі проблеми, а й завчасно створює механізми адаптації до можливих кризових ситуацій (табл 3.4).

Таблиця 3.4

Заходи щодо мінімізації ризиків та вдосконалення логістичного забезпечення ЗЕД ТОВ «Фірма Апком Плюс»*

Вид ризику / проблеми	Заходи мінімізації ризиків та вдосконалення логістики	Механізм реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4
Порушення міжнародних логістичних маршрутів	Диверсифікація транспортних коридорів та видів транспорту	Паралельне використання автомобільного, залізничного, річкового та морського транспорту; розробка альтернативних маршрутів	Підвищення надійності поставок та зменшення ризику зриву контрактів
Блокування окремих пунктів пропуску	Формування декількох маршрутів експорту та імпорту	Укладання договорів із кількома логістичними операторами в різних країнах	Забезпечення безперервності зовнішньоторго-вельних операцій
Зростання транспортних витрат	Оптимізація логістичних ланцюгів	Консолідація вантажів, використання мультимодальних перевезень, планування завантаження транспорту	Скорочення логістичних витрат та підвищення рентабельності експорту
Валютний ризик	Хеджування валютних ризиків та диверсифікація валют розрахунків	Використання валютних застережень у контрактах, часткові розрахунки в різних валютах	Зменшення втрат від курсових коливань
Ризик неплатежів іноземних контрагентів	Посилення фінансового контролю та страхування експорту	Попередня перевірка партнерів, застосування акредитивів та банківських гарантій	Зниження ризику втрати експортної виручки

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Затримки митного оформлення	Цифровізація митних процедур та підвищення кваліфікації персоналу	Використання електронного документообігу та автоматизованих систем оформлення	Скорочення часу проходження митних процедур
Нестача оперативної інформації про вантажі	Впровадження систем моніторингу логістичних операцій	GPS-відстеження, цифрові платформи управління перевезеннями	Підвищення контролю за рухом товарів
Висока залежність від окремих постачальників	Диверсифікація бази постачальників	Формування альтернативних джерел постачання у різних країнах	Підвищення стійкості ланцюгів постачання
Недостатня координація між підрозділами	Впровадження інтегрованих інформаційних систем	Використання ERP- та SCM-систем для управління логістикою та ЗЕД	Підвищення оперативності прийняття рішень
Форс-мажорні обставини	Формування резервних запасів критично важливих ресурсів	Створення страхових запасів сировини та матеріалів	Забезпечення безперервності виробничого процесу
Ризик втрати конкурентних позицій	Розвиток міжнародного маркетингу та аналітики ринків	Постійний моніторинг кон’юнктури зовнішніх ринків	Своєчасна адаптація до змін попиту
Посилення міжнародних вимог до продукції	Сертифікація та гармонізація стандартів якості	Впровадження міжнародних стандартів ISO, HACCP, GlobalG.A.P.	Розширення доступу до нових ринків збуту

* Розроблено автором за результатами проведених досліджень [22-23]

Сучасна практика міжнародного бізнесу підтверджує, що найбільш ефективним інструментом мінімізації логістичних ризиків є диверсифікація транспортних маршрутів і контрагентів. Після 2022 року українські підприємства були змушені переорієнтовувати експортні потоки на західні сухопутні коридори та мультимодальні перевезення, що довело необхідність створення альтернативних логістичних схем. Водночас цифровізація логістичних процесів забезпечує прозорість ланцюгів постачання та дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливого значення набуває також інтеграція систем управління ризиками у загальну систему управління ЗЕД підприємства, що відповідає сучасним концепціям Supply

Chain Risk Management та Resilient Supply Chain Management.

Для українських підприємств стратегічною метою має стати формування стійких, гнучких та адаптивних логістичних систем, здатних забезпечувати безперервність ЗЕД навіть в умовах воєнних ризиків, транспортних обмежень та нестабільності міжнародних ринків. Саме поєднання диверсифікації, цифровізації, партнерської взаємодії та системного ризик-менеджменту формує основу довгострокової конкурентоспроможності на світових ринках.

Економічне обґрунтування проектних рішень у сфері ЗЕД та логістики базується на принципі порівняння витрат на впровадження заходів із очікуваними ефектами у вигляді зниження логістичних витрат, скорочення втрат від ризиків, підвищення оборотності капіталу та зростання експортної виручки. У сучасних умовах (воєнні ризики, нестабільність маршрутів, коливання валют і тарифів) ефективність таких рішень визначається не лише прямим економічним результатом, а й рівнем підвищення стійкості ЗЕД.

Оцінка ефективності здійснюється за системою показників: зниження логістичних витрат (ΔL), скорочення часу доставки (ΔT), зменшення втрат від ризиків (ΔR), приріст експортної виручки (ΔE), підвищення оборотності оборотного капіталу, економія від оптимізації контрактів і маршрутів.

Таблиця 3.5

Економічне обґрунтування та оцінка ефективності проектних рішень у ЗЕД ТОВ «Фірма Апком Плюс»*

Проектне рішення	Витрати на впровадження	Очікуваний економічний ефект	Кількісні індикатори ефективності	Джерело ефекту
1	2	3	4	5
Диверсифікація міжнародних логістичних маршрутів	Витрати на нових логістичних операторів, адаптацію контрактів	Зниження вартості простоїв і зривів поставок	↓ логістичних втрат на 10–25% (за рахунок уникнення затримок)	Скорочення ризику блокування окремих коридорів
Перехід на мультимодальні перевезення	Інвестиції в координацію перевезень та тарифну інтеграцію	Оптимізація транспортних витрат	↓ транспортних витрат на 8–18%	Комбінація дешевших видів транспорту

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Впровадження ERP/SCM-систем	Вартість програмного забезпечення та навчання персоналу	Підвищення точності планування та зменшення втрат	↓ операційних витрат на 5–12%	Автоматизація управління ланцюгами постачання
Цифровий моніторинг вантажів (GPS/IoT)	Встановлення систем відстеження	Зменшення втрат і крадіжок, підвищення контролю	↓ втрат вантажів на 3–7%; ↓ затримок на 10–15%	Прозорість логістичних процесів
Диверсифікація постачальників	Адміністративні витрати на пошук і сертифікацію	Зниження ризику зупинки виробництва	↓ простоїв виробництва на 15–30%	Альтернативні джерела ресурсів
Страхування експортних операцій	Страхові премії (0,3–1,5% контракту)	Компенсація можливих втрат	↓ фінансових ризиків до 80–90%	Захист від неплатежів і форс-мажору
Валютне хеджування	Вартість фінансових інструментів	Зменшення валютних втрат	↓ курсових втрат на 5–20%	Фіксація валютного курсу
Оптимізація митного оформлення (е-документообіг)	Впровадження електронних систем	Скорочення часу обробки вантажів	↓ часу оформлення на 20–40%	Автоматизація процедур
Формування страхових запасів	Заморожування оборотного капіталу	Безперервність виробництва	↑ стабільності поставок на 25–35%	Захист від перебоїв постачання
Розширення ринків збуту	Маркетингові витрати	Зростання доходів і валютної виручки	↑ експортної виручки на 10–30%	Вихід на нові ринки
Сертифікація продукції (ISO, HACCP)	Витрати на аудит і впровадження стандартів	Розширення доступу до преміальних ринків	↑ ціни реалізації на 5–15%	Підвищення якості та довіри
Аналітика ринків і ризиків	Витрати на аналітичні платформи	Підвищення точності стратегічних рішень	↓ помилкових контрактів на 10–20%	Інформаційна підтримка управління

* Розроблено автором за результатами проведених досліджень

Запропоновані проектні рішення демонструють позитивний сукупний економічний ефект за рахунок одночасного зниження витрат і підвищення стійкості ЗЕД ТОВ «Фірма Апком Плюс». Найбільш значущий вплив мають заходи логістичної диверсифікації, цифровізації управління ланцюгами постачання та фінансового хеджування, оскільки вони безпосередньо

зменшують критичні ризики втрат. У стратегічному вимірі ефективність таких рішень проявляється у формуванні адаптивної моделі ЗЕД, здатної забезпечити стабільність експортних потоків навіть в умовах високої турбулентності міжнародного середовища.

На основі результатів глибокого аналізу фактичного стану та існуючих деструктивних чинників у діяльності ТОВ «Фірма Апком Плюс», нами розроблено комплекс першочергових проектних рішень. Цей комплекс сформовано в межах запропонованої адаптивної моделі управління ЗЕД в умовах війни. Він охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління і спрямований на подолання критичного спаду обсягів торгівлі та звуження ассортименту (рис. 3.2).

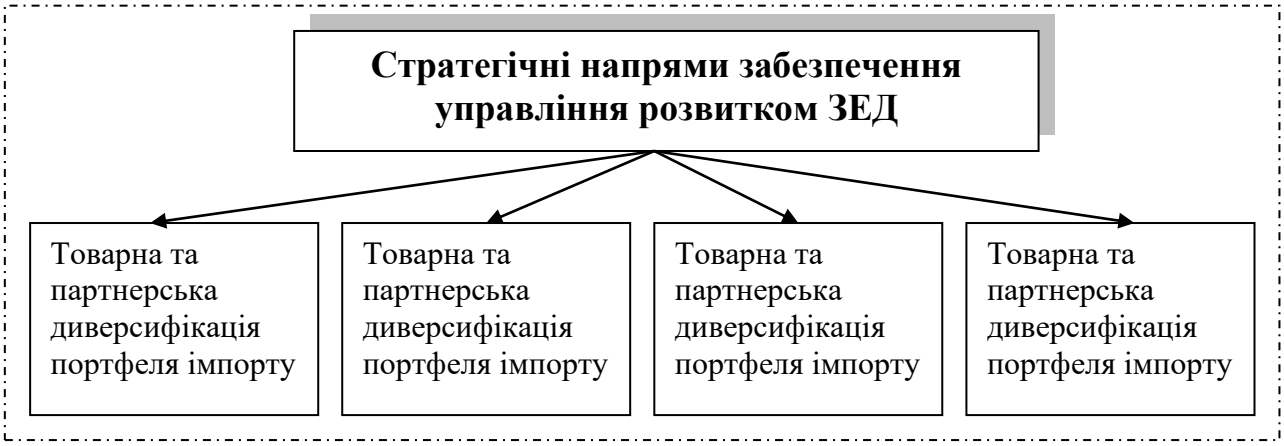


Рис. 3.2. Стратегічні напрями забезпечення управління розвитком ЗЕД ТОВ «Фірма Апком Плюс»*

* Розроблено автором за результатами проведених досліджень

Розглянемо базові стратегічні напрями, впровадження яких дозволить забезпечити безперервність бізнесу, мінімізувати фінансові втрати та відновити довгострокову конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

1. Товарна та партнерська диверсифікація портфеля імпорту. Для подолання нестабільності поставок пропонується розширити базу контрагентів (Німеччина, Франція, Італія, Японія, США) та освоїти стабільні продуктові сегменти: запчастини, гідравлічні системи, шини та комплекси точного землеробства. Це дозволить оптимізувати складські запаси без заморожування

великого оборотного капіталу, нівелювати сезонність доходів, підвищити регулярність продажів і збільшити середній чек завдяки комплексному сервісу.

2. Диверсифікація та оптимізація міжнародних логістичних маршрутів. В умовах воєнних ризиків та нестабільності кордонів пропонується перехід до мультимодальних перевезень (авто-, залізничний, річковий та морський транспорт) і залучення альтернативних логістичних операторів. Додатковим інструментом є формування страхових запасів або створення логістичних хабів у прикордонних зонах ЄС , що знизить витрати на 8–18%, скоротить простої у клієнтів на 15–30% та забезпечить безперервність контрактів.

3. Цифровізація управління ЗЕД та інформаційно-аналітичний супровід. Для модернізації реактивного менеджменту та подолання браку інформації про вантажі необхідно впровадити інтегровані системи ERP, SCM і CRM, електронний документообіг та GPS/IoT-моніторинг. Автоматизація рутинних операцій підвищить швидкість управлінських рішень, скоротить час митного оформлення на 20–40%, знизить операційні витрати на 5–12% і мінімізує ризики збиткових угод.

4. Фінансовий та комерційний ризик-менеджмент. Задля нівелювання валютної волатильності, ризиків неплатежів та регуляторних обмежень в умовах війни пропонується інтегрувати інструменти превентивного ризик-менеджменту. Впровадження валютних застережень у контрактах, захищених розрахунків (акредитиви, гарантії) та страхування операцій убезпечить оборотні кошти, зменшуючи курсові втрати на 5–20% і знижуючи комерційні ризики на 80–90%.

Отже, запропоновані проектні рішення мають синергетичний характер. Їхня спільна реалізація дозволить ТОВ «Фірма Апком Плюс» перебудувати систему менеджменту ЗЕД із реактивної на превентивну та гнучку. Це забезпечить одночасне зниження сукупних операційних витрат, підвищить фінансову рентабельність міжнародного бізнесу та сформує стійку до зовнішніх шоків платформу для подальшого стратегічного розширення ринків збуту та сертифікації продукції за міжнародними стандартами ISO і HACCP.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження щодо управління розвитком ЗЕД ТОВ «Фірма Апком Плюс», сформульовано такі науково-практичні висновки:

ТОВ «Фірма Апком Плюс» є багатопрофільним суб'єктом малого підприємництва, спеціалізація якого зосереджена на виробництві вітчизняного зерносушильного обладнання та імпорті сільськогосподарської техніки західних брендів. Економічна динаміка діяльності компанії у досліджуваному періоді демонструє ознаки нестабільності: після пікового підйому обсягів реалізації у 2023 році до 6659,4 тис. грн, у 2024-2025 роках відбувся різкий спад ділової активності. На тлі спаду загальних доходів діяльність підприємства стала збитковою, а показник сукупної рентабельності за результатами 2025 року знизився до позначки -0,66%.

Негативні економічні тенденції безпосередньо екстраполювалися на міжнародну діяльність фірми, зумовивши стрімке падіння загальних обсягів імпорту сільськогосподарських машин. Зафіксовано, що після пікового підйому закупівель у 2023 році (522 225,0 грн), обсяги імпорту техніки у 2025 році впали до 90 509,9 грн, що становить понад 80% регресії. Асортиментний портфель імпорту компанії мав спорадичний характер і зазнав критичного звуження виключно до сегмента вживаних зернозбиральних комбайнів брендів John Deere та Massey Ferguson.

Значна частина номенклатури, включаючи дискові борони, сівалки, плуги, жатки та преси для соломи, закуповувалася підприємством лише у 2023 році, після чого їх ввезення було повністю припинено. Деструктивні коливання обсягів та відмова від закупівлі причіпної чи ґрунтообробної техніки викликані впливом воєнних дій в Україні, руйнуванням логістичних ланцюгів та зниженням купівельної спроможності аграріїв.

Діюча організаційно-управлінська архітектура ЗЕД компанії носить патріархально-реактивний характер через повну відсутність окремого

профільного відділу та концентрацію функцій планування, маркетингу і логістики на керівникові підприємства. Існуюча безструктурна модель забезпечує високу швидкість прийняття рішень і мінімізацію витрат на персонал, проте створює загрозу «єдиної точки збою» та унеможливлює розробку довгострокової стратегії. Оптимізація операційних витрат ТОВ «Фірма Апком Плюс» досягається завдяки аутсорсингу процедур декларування вантажів на митниці через залучення ліцензованого митного брокера.

Для виходу з кризового стану та модернізації реактивного менеджменту в роботі обґрунтовано й запропоновано багаторівневу адаптивну модель управління ЗЕД в умовах воєнного часу. Першим першочерговим напрямом визначено товарну та партнерську диверсифікацію імпорту шляхом розширення бази контрагентів у країнах ЄС, США та Японії і освоєння маржинальних сегментів ринку (запчастин, шин, гідравліки та систем точного землеробства). Другим напрямом є диверсифікація міжнародної логістики за допомогою переходу до гнучких мультимодальних перевезень, залучення альтернативних операторів і створення страхових запасів у прикордонних зонах країн ЄС. Третім проектним рішенням визначено цифровізацію процесів через впровадження інтегрованих ERP/SCM/CRM-систем, електронного документообігу та GPS/IoT-моніторингу вантажів. Четвертий стратегічний вектор передбачає впровадження превентивного фінансового й комерційного ризик-менеджменту: використання валютних застережень у контрактах, захищених форм розрахунків та страхування експортно-імпортних операцій.

Доведено, що реалізація логістичної диверсифікації забезпечить зниження транспортних витрат на 8-18% та скоротить простої техніки у клієнтів на 15-30%, а заходи автоматизації зменшать час митного оформлення на 20-40%.

У підсумку, спільне впровадження розроблених рішень демонструє високий синергетичний ефект, оскільки дозволяє одночасно оптимізувати операційні витрати, нівелювати курсові втрати на 5-20% та знизити фінансові ризики підприємства до 80-90%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чорненька О. Б. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-32
2. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Притула Н. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023.
3. Шкурупій О. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2022.
4. Савіцький А. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю експортоорієнтованого підприємства в системі «Смарт-митниця». *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2025. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-20.
5. Мельник Т. М. Розвиток зовнішньої торгівлі України в умовах євроінтеграції. *Економіка України*. 2024. №2. С.46-58.
6. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.
7. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV.
8. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI.
9. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.
10. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII.
11. Про валюту і валютні операції : Закон України від 21.06.2018 р. № 2473-VIII.
12. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. 2014.
13. Export Strategy of Ukraine 2024–2030. Міністерство економіки України.
14. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023.
15. Дахно І. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ : Центр навчальної літератури, 2022.

16. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022.
17. Мазаракі А. А. Міжнародний менеджмент : підручник. Київ : ДТЕУ, 2023.
18. Філіпенко А. С. Міжнародні економічні відносини. Київ : Либідь, 2022.
19. Поручник А. М. Міжнародна економічна діяльність України. Київ : КНЕУ, 2022.
20. Савченко В. Ф. Міжнародний бізнес. Київ : КНЕУ, 2023.
21. Кредісов А. І. Управління міжнародною діяльністю підприємства. Київ : Знання, 2022.
22. Дмитрук Б.П., Пітель Н.Я., Подзігун С.М. Спільне підприємництво в сільському господарстві: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 228 с.
23. Пітель Н.Я. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник / Н. Я. Пітель, Ю. Л. Зборовська, О. О. Школьний. – Умань : Видавничо-поліграфічний центр "Візаві", 2016. – 232 с.
24. Шугалій А. Особливості державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-53.
25. Єфімова Г. В., Побережець О. О. Зовнішньоекономічна діяльність України в умовах воєнного стану. *Economic Synergy*. 2024. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2024-2-5.
26. Савчук С. Особливості цифровізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2024. № 1(29). 143–151 DOI 10.31471/2409-0948-2024-1(29)-143-151
27. Закрижевська І., Остапчук С. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства: аспекти стратегій маркетингу та економічної безпеки. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2024. № 336. 342–348 DOI 10.31891/2307-5740-2024-336-52

28. ТОВ «Фірма Апком Плюс». *Youcontrol.com.ua*. 2026. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43749204/ (дата звернення: 22.05.2026).
29. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С., Северина І. В., Мостенська Т. Г. Теоретико-методичні засади управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2025. № 51. DOI: https://doi.org/10.17721/tppe.2025.51.15.
30. Погребняк А. Ю., Щур К. О. Аналіз методик оцінювання процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності. *Економічний вісник КПІ*. 2025. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328538.
31. Чорненька О. Б. Особливості інтелектуалізації системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-08.
32. Талах Т. І., Талах В. І. Особливості методики аналізу зовнішньоекономічної діяльності та його інформаційне забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-74.
33. Файчук О., Зварун Б. Трансформація поняття «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій.* 2025. DOI: 10.32750/2025-0454.
34. Хомюк Н., Білоус О. Інноваційні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-129.
35. Названо ТОП-7 експортерів сільгосптехніки в Україну. *Agronews.ua.* URL: https://agronews.ua/news/nazvano-top-7-eksporteriv-sil-hosptekhniky-v-ukrainu/ (дата звернення: 24.05.2026).

36. Гатілов А. Ю. Основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3(77). С. 149–159. DOI: 10.12958/1817-3772-2024-3(77)-149-159.

37. Ніколюк О., Савченко Т., Брюшкова Н. Механізми підвищення ефективності стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Економіка та суспільство.* 2026. DOI: *10.32782/2524-0072/D2026-86-197*.

38. Ковбатюк Г. Система управління процесами інформаційно-інноваційного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємств в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI 10.32782/2524-0072/2024-64-50

39. Кінзерська Н. Роль цифрових технологій у вдосконаленні обліку та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI 10.32782/2524-0072/2024-69-56

40. Пітель Н. Я., Новак І. М. Трансформація експортної логістики України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2026. №5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.107

41. Школьний О. О., Новак І. М., Вернюк Н. О., Пітель Н. Я., Гоменюк М. О. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю в контексті глобального підприємництва. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2026. № 1. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11866