

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин та  
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**Гітченко Артем Сергійович**

УДК 005.21:658.7:339.5:355.01(477)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”  
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів  
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

А.С. Гітченко

Керівник роботи  
В.Ф. Загурська-Антонюк, д.н.д.у., доцент

Житомир – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Гітченко А.С. Стратегічне управління експортоорієнтованим підприємством в умовах воєнного стану. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

**Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП «Міжнародний менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.**

У роботі досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади стратегічного управління діяльністю експортоорієнтованих підприємств в умовах воєнного стану. Проаналізовано сучасні підходи до управління логістикою, зовнішньоекономічною діяльністю та системою якості в міжнародному бізнесі. Проведено оцінку ефективності управлінських методів підприємства, здійснено діагностику його зовнішнього та внутрішнього середовища із застосуванням PEST-, SWOT- та TOWS-аналізу. Визначено основні ризики та резерви підвищення ефективності стратегічного управління в умовах воєнних загроз і обґрунтовано напрями його адаптації для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

*Ключові слова:* стратегічне управління, експортоорієнтоване підприємство, міжнародний бізнес, логістика, зовнішньоекономічна діяльність, воєнний стан.

**Hitchenko A. Strategic management of an export-oriented enterprise under martial law. – Manuscript qualification work.**

**Qualification work for obtaining the second (master's) degree under the educational program "International Management" in the field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 073 "Management". – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.**

The thesis examines the theoretical, methodological and applied foundations of strategic management of export-oriented enterprises under martial law. Modern approaches to logistics management, foreign economic activity and quality management systems in international business are analyzed. The effectiveness of managerial methods is assessed, and the external and internal environment of the enterprise is diagnosed using PEST, SWOT and TOWS analyses. Key risks and reserves for improving strategic management efficiency under wartime conditions are identified, and adaptation directions aimed at ensuring enterprise resilience and competitiveness in international markets are substantiated.

*Keywords:* strategic management, export-oriented enterprise, international business, logistics, foreign economic activity, martial law.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                     | 4  |
| Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....                                                        | 8  |
| Розділ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ЕКСПОРТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....                 | 20 |
| Розділ 3. АДАПТАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ (на прикладі ТОВ «ЄС ЕКСПОРТ-ІМПОРТ»)..... | 32 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                                                    | 44 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                | 46 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції експортоорієнтовані підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні економічної стабільності держави, формуванні валютних надходжень та інтеграції в світові ланцюги створення вартості. Для України це питання набуває особливої актуальності, оскільки експорт є одним із основних драйверів економічного розвитку, а підприємства з експортною спеціалізацією формують значну частину промислового виробництва та зайнятості.

Водночас початок повномасштабної військової агресії російської федерації проти України у 2022 році суттєво змінив умови функціонування вітчизняних експортерів. Порушення логістичних коридорів, блокування портів, руйнування виробничих потужностей, нестабільність валютного та митного регулювання, зміна міжнародних ринків збуту — усе це потребує перегляду традиційних підходів до стратегічного управління. У таких умовах підприємства вимушені оперативно адаптувати бізнес-моделі, оптимізувати логістичні ланцюги, переорієнтовувати експорт на нові ринки та впроваджувати сучасні інструменти менеджменту.

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування нових стратегічних підходів до управління експортоорієнтованими підприємствами України в умовах воєнного стану. Від ефективності системи управління залежить здатність компанії не лише зберегти позиції на міжнародних ринках, але й забезпечити стійкість, безперервність і результативність діяльності в умовах високої невизначеності. Особливе значення має аналіз реального українського підприємства, яке працює в експортній сфері, — це дозволяє оцінити практичні проблеми та адаптаційні можливості бізнесу.

*Метою даного дослідження є* розробка та обґрунтування стратегічних підходів щодо удосконалення системи управління діяльністю експортоорієнтованого підприємства в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт».

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- розкрити теоретичні основи управління діяльністю експортоорієнтованих підприємств у міжнародному бізнесі та узагальнити міжнародний і вітчизняний досвід застосування економічних, логістичних та інформаційних інструментів управління експортною діяльністю;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління діяльністю експортоорієнтованих підприємств в умовах воєнного стану та здійснити діагностику їх зовнішнього і внутрішнього середовища з використанням PEST-, SWOT- та TOWS-аналізу;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» як суб'єкта міжнародного бізнесу та оцінити ефективність діючих управлінських методів у системі логістики, зовнішньоекономічної діяльності та управління якістю;
- розробити напрями адаптації системи управління діяльністю підприємства до умов воєнного стану, запропонувати комплекс управлінських заходів з оптимізації логістики, документообігу та інформаційних процесів, а також обґрунтувати економічну ефективність запропонованих рішень і оцінити ризики їх реалізації.

*Об'єктом дослідження* є система управління діяльністю експортоорієнтованого підприємства.

*Предмет дослідження* є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів стратегічного управління підприємством з експортною спеціалізацією в умовах воєнного стану.

*Методи дослідження.* Для вирішення завдань кваліфікаційної роботи були застосовані методи: аналізу і синтезу, системного підходу, економіко-статистичні та порівняльні методи, методи стратегічного аналізу (PEST, SWOT, TOWS), фінансово-економічні розрахунки, експертні оцінки.

*Публікації.* За результатами дослідження автором опубліковано 3 наукові праці загальним обсягом 0,5 д.а.:

1. Гітченко А. Сучасні підходи до стратегічного управління діяльністю

експортоорієнтованих підприємств. Міжнародні бізнес-технології в умовах змін глобальних правил гри у XXI ст.: збірник матеріалів XI науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 20 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. 209 с. С. 41-43

2. Загурська-Антонюк В.Ф., Гітченко А. Ефективно-адаптоване управління експортоорієнтованим підприємством в умовах воєнного стану. International Scientific and Practical Conference “Science, Education, Economics, and Society: Adapting to the Challenges of the 21st Century”: Conference Proceedings (San Francisco, USA, December 6, 2025). San Francisco, USA: Golden Quill Publishing, 2025. 260 p. С. 106-109.

3. Гітченко А. Сучасна система та інструменти управління експортоорієнтованими підприємствами. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Інструменти і практики публічного управління». 19–20 червня 2025 року м. Житомир.

*Інформаційну базу* становлять нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної митної служби, Державної служби статистики, міжнародних організацій (WTO, UNCTAD), аналітичні звіти McKinsey, Deloitte, Interbrand, відкриті дані підприємства ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт», наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників.

*Наукова новизна* роботи полягає у розробленні адаптивної моделі стратегічного управління експортною діяльністю українського підприємства з урахуванням обмежень і ризиків воєнного стану, що включає інтеграцію логістичних, інформаційних та якісних інструментів менеджменту.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у можливості використання розроблених рекомендацій ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» для оптимізації логістичних процесів, підвищення ефективності управління експортними операціями і мінімізації ризиків, а також у застосуванні запропонованих методичних підходів іншими підприємствами експортної сфери.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох

розділів, висновків та списку використаних джерел (22 найменування).  
Кваліфікаційна робота розміщена на 47 сторінках, містить 3 рисунки, 6 таблиць.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасна економіка функціонує в умовах швидких змін, глобальної конкуренції та високої невизначеності, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до управління діяльністю підприємств. Під управлінням діяльністю розуміють цілеспрямований процес впливу на виробничо-господарські, фінансові, маркетингові та організаційні аспекти функціонування підприємства для досягнення стратегічних і тактичних цілей [2, с. 38]. Це поняття охоплює як планування й організацію процесів, так і контроль за результатами, аналіз ефективності та коригування управлінських рішень.

Історично концепція управління підприємствами пройшла кілька етапів розвитку. У класичній школі менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) головна увага приділялася раціональній організації праці, стандартизації процесів і централізованому контролю [4, с. 57]. Надалі, у рамках школи людських відносин (Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Маслоу), фокус змістився на соціально-психологічні фактори впливу. Сучасна парадигма менеджменту базується на системному та процесному підходах, у межах яких підприємство розглядається як відкрита система, що взаємодіє з динамічним зовнішнім середовищем [6, с. 89]. Це означає, що управління повинно бути гнучким, багаторівневим і адаптивним.

Управлінська діяльність підприємства реалізується через певні механізми управління, які є сукупністю способів, форм і важелів впливу на об'єкти управління. У науковій літературі виділяють такі основні види механізмів:

- організаційний механізм, що визначає структуру управління, підпорядкування, розподіл повноважень;
- економічний механізм, який охоплює фінансові, цінові, податкові та інвестиційні інструменти впливу;
- соціальний механізм, що включає мотивацію, корпоративну культуру, комунікації;

- інформаційний механізм, який забезпечує збір, обробку й аналіз даних для прийняття управлінських рішень [7, с. 112].

Ключовою рисою сучасного управління є його системність, що проявляється у взаємозв'язку всіх функцій — планування, організації, мотивації, контролю й аналізу. Такий підхід забезпечує комплексність впливу на підприємство та дозволяє узгодити дії різних підрозділів у напрямку досягнення стратегічних цілей. Наприклад, стратегічне планування формує цільові орієнтири, тактичне — деталізує завдання, а оперативне управління забезпечує контроль виконання в режимі реального часу.

Важливим складником механізму управління є інструментарій, який відображає практичні способи реалізації управлінських рішень. Серед найпоширеніших сучасних інструментів виділяють такі:

По-перше, системи планування та прогнозування. Сучасні підприємства використовують програмні продукти (ERP, SAP, Oracle NetSuite), які дозволяють інтегрувати фінансові, логістичні, маркетингові й кадрові дані в єдину базу для аналітики та прийняття рішень. Вони формують підґрунтя для побудови середньо- та довгострокових стратегій розвитку.

По-друге, система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем, що дозволяє перевести стратегічні цілі у вимірювані показники ефективності [8, с. 134]. Ця методика поєднує фінансові й нефінансові критерії (інноваційність, задоволеність клієнтів, внутрішні процеси, розвиток персоналу), забезпечуючи стратегічний баланс у прийнятті рішень.

По-третє, управління за цілями (MBO – Management by Objectives), яке передбачає узгодження особистих цілей працівників зі стратегічними пріоритетами підприємства. Цей інструмент підвищує відповідальність персоналу за кінцевий результат і стимулює командну взаємодію.

По-четверте, сучасні цифрові інструменти, зокрема KPI-панелі, BI-аналітика (Power BI, Tableau), CRM-системи, штучний інтелект для прогнозування попиту, автоматизація обліку й документообігу. Такі технології

дозволяють не лише зменшити людський фактор, а й підвищити швидкість управлінських реакцій на зміну ринкових умов [9, с. 204].

Крім того, у XXI столітті значно поширився підхід Lean Management — «бережливого управління», спрямований на усунення втрат і підвищення цінності продукту для клієнта. Разом із ним застосовується Kaizen-підхід, що ґрунтується на безперервному вдосконаленні процесів за участі всіх працівників [10, с. 73]. Впровадження цих інструментів формує культуру ефективності й самоорганізації в межах підприємства.

Не менш важливою складовою механізму управління є мотиваційні інструменти. У сучасних підприємствах поєднуються матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси, премії) та нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, навчання). Ефективність системи мотивації залежить від її відповідності культурним особливостям, цінностям і цілям підприємства [12, с. 91].

Важливо підкреслити, що механізми й інструменти управління повинні формувати єдину систему, орієнтовану на стратегічний розвиток. Відсутність узгодженості між підсистемами управління — фінансовою, виробничою, маркетинговою, кадровою — призводить до фрагментарності управлінських рішень і зниження ефективності. У свою чергу, інтеграція інструментів (наприклад, використання KPI у поєднанні з ERP-аналітикою) дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів і забезпечити обґрунтованість стратегічних рішень.

Для експортоорієнтованих підприємств питання вибору механізмів і інструментів управління набуває особливого значення. Такі компанії працюють у складному міжнародному середовищі, де постійно змінюються умови торгівлі, митні бар'єри, валютні курси та логістичні ланцюги. Тому ефективне управління їх діяльністю передбачає використання комплексних механізмів стратегічного менеджменту, що включають управління ризиками, адаптаційні системи контролю, фінансове планування в умовах нестабільності, а також активну інтеграцію інформаційних технологій у процес ухвалення рішень [13, с. 45].

Таким чином, управління діяльністю підприємства в сучасних умовах — це не лише реалізація базових управлінських функцій, а й застосування системи взаємопов'язаних механізмів та інструментів, що забезпечують стійкість, інноваційність і стратегічну гнучкість. Ефективне управління є ключовою передумовою конкурентоспроможності, особливо для експортоорієнтованих підприємств, які діють у багатофакторному міжнародному середовищі.

Система управління діяльністю експортоорієнтованих підприємств в Україні формувалася під впливом трансформаційних змін, що охопили економіку країни з 1990-х років. Експортний сектор завжди був одним із ключових драйверів розвитку держави, оскільки саме зовнішній попит дозволяв вітчизняним компаніям підтримувати виробництво, інвестувати в інновації та розширювати ринки збуту. З переходом до ринкової економіки підприємства отримали можливість самостійно формувати експортні стратегії, але водночас зіткнулися з необхідністю адаптуватися до глобальної конкуренції, міжнародних стандартів якості та нових логістичних умов [15, с. 112–118].

Українські експортери працюють у середовищі, яке характеризується високим рівнем волатильності — економічної, політичної, валютної, регуляторної. Тому система управління ними за останні роки зазнала суттєвих інституційних і методологічних змін. Сьогодні вона ґрунтується на поєднанні стратегічного менеджменту, антикризового управління, логістичних технологій, цифровізації бізнес-процесів та інтеграції міжнародних стандартів. Особливо помітний стрибок відбувся після 2014 року, коли більшість українських виробників переорієнтувалися з ринку СНД на ЄС, що вимагало цілковитої зміни підходів до контролю якості, корпоративного управління та стандартизації [17, с. 88–92].

У 2000-х роках експортом активно займалися підприємства важкої промисловості (металургія, машинобудування), аграрного сектору та деревообробної галузі. Управлінські підходи переважно ґрунтувалися на збутовій функції: основним завданням було знайти покупця і забезпечити обсяг відвантаження. Проте з часом стало очевидно, що така модель не може

забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі через жорсткі ринкові умови.

Після підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році вітчизняні експортери вступили в конкурентне середовище, де необхідними умовами ефективності стали:

- система менеджменту якості ISO 9001;
- екологічні стандарти виробництва (ISO 14001);
- впровадження систем контролю безпечності продукції (НАССР — для харчової галузі);
- технології управління логістикою (WMS, TMS);
- оновлення митних процедур і документування відповідно до INCOTERMS [18, с. 55–57].

У результаті система управління експортоорієнтованими підприємствами в Україні почала наближатися до моделей, характерних для Центральної та Східної Європи, де поєднуються гнучкі операційні рішення та стратегічне планування, орієнтоване на диверсифікацію ризиків.

#### *Структурні елементи системи управління українських експортерів*

Сучасний український експортний бізнес використовує багаторівневу систему управління, що включає:

*Стратегічний рівень.* Визначає цілі та напрями розвитку: ринок, продуктовий портфель, логістичну модель, конкурентну позицію. Здебільшого використовується SWOT-аналіз та портфельні моделі, адаптовані до українських умов. Дослідження українських компаній свідчать, що саме стратегічна гнучкість дозволила багатьом підприємствам утриматися під час війни та навіть розширити експортні поставки [16, с. 144–148].

*Операційний рівень.* Охоплює управління виробництвом, снабженням, складською логістикою, відвантаженням. У більшості підприємств застосовуються сучасні цифрові рішення: ERP-системи (1C, SAP), CRM, електронний документообіг, власні логістичні модулі. Поширеним стало

впровадження Lean-технологій, Kanban, систем контролю якості та гнучких методів планування.

*Зовнішньоекономічний рівень.* Включає управління міжнародними контрактами, ціноутворенням, валютними ризиками, митним оформленням, міжнародною логістикою та вибором інкотермс-умов. Успішні українські експортери активно використовують методи оцінювання зовнішніх ризиків (PEST, політичні ризики, санкційні ризики, транспортні обмеження).

*Економічний контроль і аналітика.* Ключовими інструментами є: бюджетування експортних операцій, розрахунок маржинальності контрактів, аналіз рентабельності ринків, аналіз логістичних витрат, оцінка валютних коливань і хеджування.

Саме економічні показники визначають доцільність роботи на окремих ринках, бо в умовах війни транспортні витрати та операційні ризики суттєво зросли.

Повномасштабне вторгнення у 2022 році кардинально змінило функціонування українських експортерів. Розірвані логістичні маршрути, зупинка портів, проблеми з енергопостачанням, мобілізація працівників — усе це вимагало негайного перегляду управлінських підходів. У багатьох компаніях були запроваджені нові антикризові практики:

- оперативні штаби прийняття рішень;
- створення альтернативних маршрутів через ЄС;
- перехід на залізничну та автомобільну логістику;
- децентралізація складів і виробництва;
- інтеграція WMS/TMS для контролю логістичних витрат [19].

Управлінська система в умовах війни стала набагато більш адаптивною: підприємства почали планувати не на роки, а на місяці, а іноді — навіть на тижні. Головним критерієм ефективності стала не лише економічна вигода, а й стійкість та безперервність операцій.

На відміну від багатьох країн ЄС, українські експортери діють у середовищі високої невизначеності. Тому їхня система управління має такі характерні риси:

- високий рівень гнучкості — швидка адаптація до зовнішніх умов;
- клієнтоорієнтованість — збереження довгострокових контрактів навіть у кризу;
- інноваційність у логістиці — креативні рішення для постачання;
- низька інституційна підтримка держави, що змушує компанії створювати автономні механізми управління;
- висока роль людського капіталу — управлінські рішення приймаються швидко завдяки особистій відповідальності менеджерів [14, с. 25–31].

Україна виробила власну модель управління експортними компаніями, яка є поєднанням європейських управлінських стандартів та української «антикризової» гнучкості.

Український досвід управління експортною діяльністю демонструє, що ефективна система складається з поєднання стратегічної адаптивності, технологічної модернізації, економічного контролю та здатності швидко реагувати на зовнішні ризики. Війна прискорила розвиток управлінських підходів і підштовхнула експортерів до інновацій, а тому українська модель стає унікальним кейсом, який можна порівнювати з досвідом країн Східної Європи та Балтії.

Зарубіжний досвід управління експортоорієнтованими підприємствами демонструє високу взаємозалежність між якістю менеджменту, цифровим рівнем розвитку компанії, використанням сучасних логістичних технологій та здатністю підприємства інтегруватися у глобальні виробничі й торговельні ланцюги. У провідних економіках світу — Німеччині, США, Японії, Південній Кореї — експортні компанії працюють у середовищі глибоко розвинених ринків, високих стандартів якості та жорсткої конкуренції, що змушує їх впроваджувати

ефективні методи управління, орієнтовані на стабільний доступ до міжнародних ринків, зниження витрат і максимізацію інноваційної цінності продукту [4; 8].

У Європейському Союзі управління експортною діяльністю базується на комплексних логістичних системах та багатоканальній взаємодії між виробниками, транспортними операторами, дистриб'юторами та митними інституціями. Сучасні системи WMS (warehouse management system), TMS (transport management system) і SCM (supply chain management) використовуються не як допоміжні інструменти, а як центральні елементи стратегічного управління. Вони дозволяють оптимізувати маршрути транспортування, контролювати запаси, підвищувати точність відвантажень і формувати регулярну аналітику щодо ефективності логістичного ланцюга. Дослідження McKinsey свідчать, що впровадження комплексних логістичних систем у промислових компаніях ЄС зменшує витрати на постачання в середньому на 12–18% та скорочує час доставки на 20–30% [3].

У Сполучених Штатах провідні експортоорієнтовані компанії, такі як Boeing, Caterpillar, 3М чи Apple, використовують модель так званої «мережевої операційної інтеграції», коли виробництво, логістика, маркетинг і правове забезпечення функціонують як взаємопов'язані компоненти єдиної експортної стратегії. Значну роль відіграють ERP-системи (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics), які дозволяють повністю інтегрувати внутрішні та зовнішні бізнес-процеси, а також системи моніторингу валютних ризиків і прогнозування попиту на основі штучного інтелекту [10]. Саме технологічні інструменти, доповнені високим рівнем аналітики, забезпечують американським компаніям можливість гнучко адаптувати виробництво й логістику до коливань на глобальних ринках.

У країнах Східної Азії, зокрема в Японії та Південній Кореї, основу управління експортною діяльністю становлять якісні та виробничі технології. Японські компанії застосовують філософію «кайдзен» — систему безперервного вдосконалення, яка охоплює всі ланки виробництва і логістики. Це дозволяє зменшувати кількість помилок, скорочувати виробничі цикли та забезпечувати стабільну якість продукції, що є критичним для участі в міжнародних ланцюгах

постачання [12, с. 221–228]. Корейські компанії (наприклад, Samsung, Hyundai) активно впроваджують інтегровані цифрові екосистеми, що поєднують виробництво, R&D, логістику та маркетинг у єдину архітектуру. Вони широко використовують технології Internet of Things, big data та прогнозу аналітику для оптимізації експортних операцій.

Зарубіжний досвід також показує, що значний вплив на ефективність експортної діяльності має система управління якістю. Стандарти ISO 9001, ISO 14001, IFS, BRC, GMP та HACCP стали обов'язковими для підприємств, які прагнуть постачати продукцію на ринки ЄС, США та Азії. Вони не лише регламентують виробничі процеси, а й суттєво впливають на менеджмент компанії, оскільки вимагають чіткої системи документації, відповідальності, аудиту та постійного моніторингу ризиків [9, с. 173–178].

Окрему роль відіграє логістична інфраструктура. У Німеччині та Нідерландах, які є центрами європейської торгівлі, система управління експортною діяльністю компаній нерозривно пов'язана з доступом до потужних портів, залізничних вузлів та міжнародних логістичних операторів. Інтеграція приватного та державного секторів у логістиці забезпечує передбачуваність, що є критичною для ринків із високими стандартами доставки. Дослідження Deloitte підтверджують, що ефективність логістики впливає не лише на прямі витрати підприємства, а й на його можливість отримувати довгострокові контракти, оскільки надійність постачання стала одним із ключових критеріїв вибору партнерів у міжнародній торгівлі [20].

У контексті інформаційних технологій зарубіжні компанії активно застосовують EDI (electronic data interchange), цифровий документообіг, митні платформи та хмарні сервіси для управління експортними операціями. Вони дозволяють мінімізувати затримки, пов'язані з людським фактором, і забезпечують прозорість усіх етапів логістичного процесу — від виробництва до доставки кінцевому споживачу. Це формує високий рівень довіри між учасниками ланцюга постачання, що є необхідною умовою для інтеграції у глобальні мережі [11].

Порівняння із українським контекстом свідчить, що значна частина зарубіжного досвіду вже починає імплементуватися українськими підприємствами, але масштаби поки що суттєво менші. Основними бар'єрами залишаються недостатня цифровізація виробництва, висока вартість логістики та нестабільність інституційного середовища. Проте ті українські компанії, які впроваджують зарубіжні практики, демонструють вищу ефективність, кращу експортну гнучкість та здатність швидше адаптуватися до змін у глобальному середовищі.

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна стверджувати, що сучасні інструменти менеджменту експортних компаній формують багатокомпонентну систему, яка поєднує цифрові рішення, стандарти якості, логістичну оптимізацію, аналіз ризиків і багаторівневе управління. Вони дозволяють компаніям працювати з мінімальними транзакційними витратами, забезпечувати стабільність поставок і підвищувати конкурентоспроможність продукції. Саме така інтегрована модель є орієнтиром для українських підприємств, які прагнуть посилити свою позицію на світових ринках.

Економічні механізми управління діяльністю експортоорієнтованих підприємств формують комплекс взаємопов'язаних інструментів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг на світових ринках, ефективне використання ресурсів, зниження витрат та формування стійкого фінансового результату. У сучасному міжнародному бізнесі ці механізми охоплюють фінансові, організаційні, регуляторні та ринкові інструменти, інтегровані в загальну стратегію підприємства. Особливої важливості вони набувають в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища, високої волатильності ринків та посилення глобальної конкуренції [8; 9].

Одним із ключових елементів економічного механізму виступає управління собівартістю експортної продукції. У міжнародній практиці собівартість не лише визначає цінову конкурентоспроможність, а й слугує основою для стратегічного планування. Компанії ЄС та США використовують систему калькулювання за видами діяльності (ABC-costing), що дозволяє більш

точно оцінювати витрати за логістичними, виробничими та адміністративними процесами. Це дає змогу оптимізувати структуру витрат і визначати найефективніші експортні напрями, а також мінімізувати витрати, що виникають під час митного оформлення, транспортування та страхування вантажів [4, с. 132–138].

Не менш важливим інструментом є система фінансових ризиків і хеджування валютної експозиції. Оскільки більшість експортних контрактів укладається у валюті (USD, EUR), підприємства опиняються під впливом курсових коливань, що може суттєво змінювати фінансовий результат. У провідних державах світу широко застосовуються форвардні та ф'ючерсні валютні контракти, опціони та інструменти страхування ризиків, що дозволяють стабілізувати виручку та формувати передбачувані фінансові потоки. У дослідженні Rodrigues підкреслюється, що хеджування є стандартною практикою серед експортно орієнтованих корпорацій, оскільки забезпечує стійкість бізнесу та дозволяє уникати втрат від волатильності ринку [11, с. 250–257].

Сучасні економічні механізми також включають управління міжнародною конкурентоспроможністю. У глобальних ланцюгах створення вартості підприємству недостатньо пропонувати продукцію прийнятної якості; воно має сформувати ціннісну пропозицію, що відповідає очікуванням конкретних ринків. Компанії Європейського Союзу приділяють значну увагу сертифікації відповідно до міжнародних стандартів ISO, IFS, HACCP, що не лише гарантує якість продукції, а й відкриває доступ до мереж світових ритейлерів і міжнародних промислових корпорацій [9, с. 173–178]. У свою чергу японські компанії традиційно спираються на технології lean-production та TQM (total quality management), які забезпечують стабільність якості та високий рівень операційної ефективності. Особливе місце в економічних механізмах займає логістична політика підприємства. Логістичні процеси — транспорт, упаковка, митне оформлення, зберігання, документообіг — становлять значну частку витрат у собівартості експортних товарів (від 10 до 35% залежно від галузі). Тому

ефективність логістики прямо впливає на рентабельність експорту. За даними McKinsey, цифровізація логістичних процесів та використання сучасних систем управління ланцюгами постачання може зменшити загальні витрати на експорт 12–20%, а швидкість обробки замовлень — збільшити на 25–40% [3]. У США та ЄС логістика давно розглядається не як допоміжний процес, а як стратегічний актив, що здатний формувати конкурентні переваги.

Інформаційні технології стають фундаментом сучасної моделі управління експортною діяльністю. Використання EDI, цифрових платформ для митного оформлення, онлайн-систем підтвердження сертифікатів походження, CRM для міжнародних клієнтів та аналітичних модулів дозволяє суттєво підвищити ефективність операцій. У країнах із високим рівнем цифровізації підприємства інтегрують IT-рішення не лише у внутрішні процеси, а й у взаємодію з партнерами та державними службами, що зменшує час оформлення вантажів, знижує помилки та підвищує прозорість процесу [10].

Важливою складовою економічного механізму є державна підтримка експорту. У більшості розвинених держав діють експортно-кредитні агентства, фонди страхування зовнішньоекономічних ризиків, програми компенсації логістичних витрат та гранти для виходу МСБ на зовнішні ринки. Досвід США, Канади, Німеччини та Японії свідчить, що така підтримка суттєво підвищує конкурентоспроможність національних експортерів, дозволяє диверсифікувати ринки та зменшує залежність від локальних криз [8].

Узагальнюючи, економічні механізми діяльності експортоорієнтованих підприємств у міжнародному бізнесі формують цілісну систему, що включає управління собівартістю, фінансовими ризиками, якістю продукції, логістикою, цифровими технологіями та конкурентоспроможністю. Їх ефективна взаємодія забезпечує підприємству можливість стабільно працювати на світових ринках, адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. Саме така інтегрована модель є орієнтиром для українських компаній, які прагнуть зміцнювати свою позицію в глобальних ланцюгах постачання.

## **РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ЕКСПОРТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

У сучасному міжнародному бізнесі ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від застосування раціональних методів управління, здатних забезпечити стійкість, адаптивність і стратегічну орієнтованість бізнес-моделі. Методи управління становлять сукупність принципів, інструментів і механізмів впливу на персонал, фінансові та виробничі ресурси, а також на взаємовідносини з зовнішнім середовищем з метою досягнення визначених цілей. Для експортоорієнтованих підприємств такі методи мають особливе значення, оскільки вони працюють у мультикультурному, висококонкурентному і регуляторно складному середовищі.

У науковій літературі існує кілька підходів до класифікації управлінських методів. Найпоширенішою є класифікація за характером впливу, відповідно до якої виділяють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління. Вони формують базову триєдину систему управлінських інструментів, яка однаково застосовується і в загальному менеджменті, і в міжнародному підприємництві, але в експортній діяльності набуває специфічних рис.

Адміністративні методи управління включають регламентування, нормування, накази, посадові інструкції та систему контролю. Вони визначають формальні правила діяльності підприємства, порядок ухвалення рішень, взаємодію структурних підрозділів і відповідальність персоналу. У міжнародному бізнесі ці методи спрямовані також на дотримання вимог зовнішньоторговельного законодавства, митних процедур, експортного контролю, сертифікації продукції та комплаєнсу. Для експортерів адміністративні інструменти часто стають критично важливими, оскільки від правильності оформлення документів і дотримання стандартів залежить можливість виходу на нові ринки.

Економічні методи управління включають бюджетування, фінансове планування, систему матеріального стимулювання, управління витратами, ціноутворення, інвестування та оцінювання економічної ефективності. В умовах міжнародного бізнесу вони доповнюються такими інструментами, як валютне планування, хеджування валютних ризиків, оптимізація міжнародних логістичних витрат, аналіз міжнародної конкурентоспроможності продукції. Економічні методи дозволяють забезпечити гнучкість підприємства в умовах коливання попиту, зміни митних тарифів або логістичних витрат, що особливо важливо під час війни, коли зовнішні ризики посилюються.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на формування корпоративної культури, мотивацію персоналу, розвиток лідерства, внутрішню комунікацію та командний клімат. У міжнародному бізнесі до них додаються інструменти крос-культурного менеджменту: адаптація до цінностей інших культур, інтернаціональні стандарти комунікації, врахування ментальних особливостей партнерів і працівників. Для експортоорієнтованих компаній соціально-психологічні методи стають стратегічним фактором, оскільки дозволяють створити середовище, орієнтоване на інновації, гнучкість та швидке реагування на зміни глобального ринку.

Методи управління є взаємопов'язаними і не можуть застосовуватися ізольовано. Адміністративні інструменти визначають рамки, у яких економічні методи забезпечують фінансову стійкість, а соціально-психологічні — формують поведінкову основу для реалізації стратегії. У міжнародному бізнесі ця взаємодія має ще складніший характер, оскільки підприємство одночасно працює в різних юрисдикціях, культурних середовищах і регуляторних системах.

**Класифікація методів управління діяльністю  
експортоорієнтованих підприємств**

| <b>Група методів управління</b> | <b>Зміст та інструменти</b>                                          | <b>Особливості застосування в міжнародному бізнесі</b>                                                     |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Адміністративні методи</i>   | Накази, нормативи, регламенти, стандарти, контроль дисципліни        | Забезпечують відповідність митним, сертифікаційним та експортним процедурам                                |
| <i>Економічні методи</i>        | Бюджетування, стимулювання, аналіз витрат, ціноутворення, інвестиції | Використовуються для оптимізації валютних витрат, логістики та ціноутворення на зовнішніх ринках           |
| <i>Соціально-психологічні</i>   | Комунікація, корпоративна культура, мотивація, лідерство             | Орієнтовані на управління мультикультурними командами, адаптацію персоналу, розвиток партнерських відносин |
| <i>Інноваційні методи</i>       | Цифровізація, автоматизація, smart-логістика, ІТ-процеси             | Підвищують стійкість підприємства в умовах воєнного стану та глобальної нестабільності                     |

*Джерело: розроблено автором*

Така класифікація дозволяє системно оцінювати управлінські інструменти, визначати їх роль у формуванні експортної стратегії та адаптувати їх до умов воєнного стану, коли підприємства працюють у режимі підвищеної невизначеності.

В умовах воєнного стану традиційна система методів управління потребує адаптації. Підприємствам необхідно оперативно змінювати механізми планування, оптимізувати логістичні процеси, переорієнтовувати постачання, контролювати валютні ризики, підтримувати персонал і забезпечувати безперервність операцій. Зростає роль кризового й антикризового менеджменту, швидкого ухвалення рішень, дистанційної координації структурних підрозділів, цифрових інструментів управління та гнучких систем мотивації. У таких умовах методи управління набувають адаптивно-інноваційного характеру, поєднуючи адміністративну жорсткість зі стратегічною гнучкістю та психологічною підтримкою персоналу.

Таким чином, сучасні методи управління діяльністю експортоорієнтованих підприємств у міжнародному бізнесі є комплексною системою, що включає формальні, економічні й поведінкові інструменти. Їх ефективне поєднання забезпечує підприємству можливість зберігати конкурентоспроможність, мінімізувати ризики та реалізувати стратегічні цілі, особливо в умовах воєнного стану, коли глобальна нестабільність потребує від компаній гнучкої адаптації та швидкого реагування на зовнішні виклики.

Ефективне управління діяльністю експортоорієнтованих підприємств в умовах воєнного стану потребує глибокого методологічного обґрунтування та багатофакторного підходу до оцінювання результативності. Порушення логістичних маршрутів, блокування портів, зростання транспортних витрат, валютні коливання, зміна ринків збуту та високий рівень ризиків суттєво ускладнюють традиційні підходи до управління та потребують адаптації існуючих методик. Тому система оцінювання ефективності має ґрунтуватися на поєднанні фінансових, логістичних, операційних, стратегічних і ризик-орієнтованих індикаторів.

У міжнародному бізнесі традиційно застосовуються методики KPI, Balanced Scorecard, моделі фінансової рентабельності (ROA, ROE, ROS), інструменти логістичної ефективності (LPI, On-Time Delivery), та методи стратегічної діагностики (SWOT, SPACE, GE/McKinsey). Проте в умовах війни основний акцент зміщується на адаптивність, швидкість реагування, стійкість експортних ланцюгів, ефективність переорієнтації ринків і здатність компанії забезпечувати операційну безперервність.

*KPI як основа оперативного та стратегічного контролю.* Система ключових показників ефективності застосовується для оцінювання як фінансових результатів діяльності, так і процесних показників (час доставки, кількість невиконаних замовлень, логістичні витрати, кількість рекламацій). У період воєнного стану KPI системно доповнюється ризик-індикаторами, що вимірюють: рівень залежності від окремих логістичних маршрутів; стійкість транспортних ланцюгів; час адаптації до зовнішніх обмежень; частоту зривів

поставок. Це дозволяє підприємству оцінювати не тільки результат, але й стабільність процесу його досягнення.

*Balanced Scorecard (BSC).* Збалансована система показників охоплює чотири площини: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та розвиток персоналу.

В умовах війни найбільш важливими стають:

- блок внутрішніх процесів, який показує, наскільки гнучко компанія може переорієнтовувати логістику;
- клієнтський блок, оскільки збереження постійних іноземних партнерів критично важливе для експорту;
- блок розвитку, що демонструє здатність підприємства впроваджувати нові цифрові рішення (WMS, TMS, ERP).

*Фінансово-економічні методи оцінювання.* Традиційні фінансові коефіцієнти залишаються базовим інструментом аналізу:

- ROA – рентабельність активів;
- ROS – рентабельність продажів;
- EBITDA – операційна ефективність;
- TOC – загальна собівартість логістичного обслуговування.

Важливість цих показників у воєнний час зростає, адже компанії мають постійно балансувати між зростанням витрат та необхідністю зберігати конкурентоспроможну ціну.

*Логістичні показники (LPI-модель).* Експортний бізнес завжди базується на логістиці, а в умовах війни — тим більше. Оцінюється: швидкість доставки; точність доставки (On-Time Delivery); рівень втрат та пошкоджень; структура логістичних витрат; ефективність альтернативних маршрутів. Саме логістичні KPI найточніше демонструють, наскільки стабільною є експортна діяльність у кризових умовах.

*Ризик-орієнтовані підходи.* Підходи, що базуються на оцінці ризиків, включають: карту ризиків (Risk Map); матрицю ймовірності та впливу; сценарне моделювання (моделі «воєнного сценарію»); оцінку стійкості ланцюгів

постачання (Supply Chain Resilience Index). У багатьох випадках рівень ризику стає важливішим індикатором, ніж фінансовий результат у короткій перспективі.

Таблиця 2.2

**Методичні підходи до оцінювання ефективності управління експортоорієнтованими підприємствами**

| <b>Підхід</b>                    | <b>Що вимірює</b>                          | <b>Переваги</b>              | <b>Недоліки</b>                  |
|----------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| <i>KPI-система</i>               | Операційну та управлінську ефективність    | Простота, наочність          | Не враховує зовнішніх ризиків    |
| <i>Balanced Scorecard</i>        | Фінанси, клієнтів, процеси, розвиток       | Комплексність                | Потребує багато даних            |
| <i>Фінансові коефіцієнти</i>     | Прибутковість, рентабельність, ліквідність | Чіткість, стандартизація     | Не відображають якість логістики |
| <i>Логістичні підходи</i>        | Швидкість доставки, витрати, виконання SLA | Потрібні в умовах війни      | Мають вузьку спеціалізацію       |
| <i>Ризик-орієнтований підхід</i> | Стійкість системи та адаптивність          | Унікальний для воєнного часу | Складність оцінки                |

*Джерело: розроблено автором*

Ця класифікація дозволяє визначити, які саме методи релевантні для оцінки ефективності компаній, що змушені адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища.

Комплексний аналіз методичних підходів дає змогу зробити висновок, що в умовах воєнного стану класичні системи оцінювання не втрачають актуальності, проте важливо їх розширювати новими індикаторами, пов'язаними з логістичною стійкістю, адаптивністю та управлінням ризиками. Для підприємств із експортною моделлю бізнесу, таких як ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт», ефективність управління визначається не лише фінансовими коефіцієнтами, а й здатністю швидко відновлювати операції, переорієнтовувати

маршрути, переглядати ринки збуту та підтримувати зв'язок з міжнародними партнерами.

На прикладі розрахунків видно, що підприємство демонструє достатній рівень логістичної стійкості та високу рентабельність експортної діяльності, що свідчить про ефективність управлінських рішень у кризових умовах. Поєднання KPI, BSC, фінансових та логістичних методик дозволяє сформувати повну систему контролю, яка відповідає реаліям воєнного часу та міжнародного ринку.

ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» є українським підприємством, що спеціалізується на експорті та імпорті деревини та виробів із деревини на ринки країн ЄС. Компанія працює на міжнародному ринку понад 10 років, має стабільну клієнтську базу у Польщі, Німеччині, Румунії та країнах Балтії та виступає прикладом малого експортоорієнтованого бізнесу, який адаптувався до воєнних умов та змін глобального середовища.

#### *Організаційно-економічна структура підприємства*

Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, у складі якої функціонують такі ключові відділи:

- відділ зовнішньоекономічної діяльності (контракти, тендери, переговори, логістика експорту);
- логістичний відділ (підбір перевізників, планування маршрутів, оптимізація витрат);
- відділ контролю якості (дотримання стандартів FSC, EN, вимірювання вологості та геометрії);
- фінансово-економічний відділ;
- виробничо-складський підрозділ.

Частина процесів (митне оформлення, сертифікація, аудит FSC) виконується через зовнішніх контрагентів.

Компанія працює у форматі експортного складу: закуповує деревину у виробників, виконує контроль якості, формує партії, проводить маркування та відвантажує товар міжнародним перевізникам.

## Оцінка ефективності діючих управлінських методів у логістиці, ЗЕД та управлінні якістю

*Аналіз логістичних процесів.* ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» використовує змішану модель логістики: 90% міжнародних перевезень — сторонні логістичні оператори (DHL Freight, Schenker, Raben, local polish carriers) та 10% — власний транспорт для доставки по Україні. Основні управлінські методи це - метод порівняльних логістичних витрат; ABC/XYZ-аналіз позицій; маршрутне планування вручну; контроль KPI на основі Excel. А в список головних проблем входять відсутність WMS/TMS; ручний облік складських залишків; часті затримки у перевезеннях через зміну маршрутів (воєнний стан); недостатня автоматизація документообігу (CMR, інвойси, пакувальні листи).

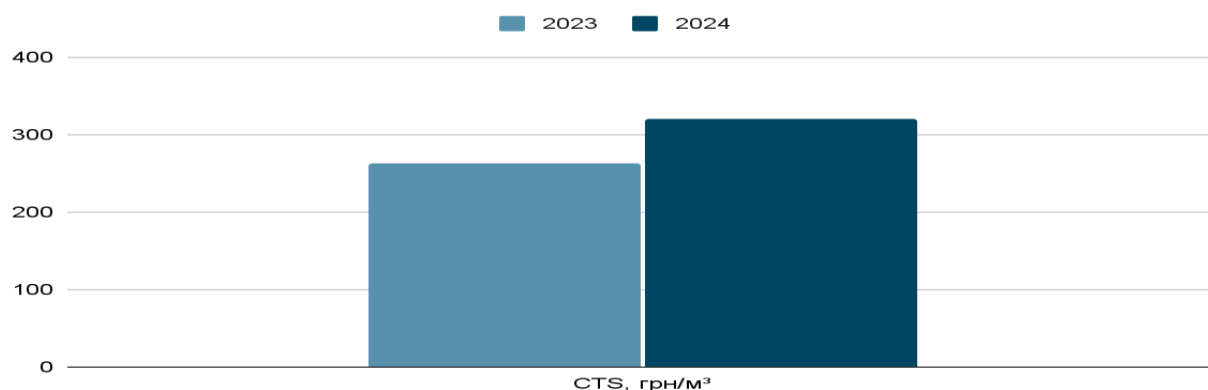
Показник ефективності логістики (Cost-to-Serve):  $CTS = \text{Загальні логістичні витрати} / \text{Обсяг реалізованої продукції}$

У 2023 році:  $CTS = 5\,200\,000 \text{ грн} / 19\,800 \text{ м}^3 = 262,6 \text{ грн/м}^3$

У 2024 році (за рахунок зростання цін на паливо та логістичний тиск):  $CTS = 6\,900\,000 \text{ грн} / 21\,500 \text{ м}^3 = 320,9 \text{ грн/м}^3$

На рисунку 3.1 наочно відображено зростання показника Cost-to-Serve у 2024 році, що свідчить про зниження ефективності логістичної системи підприємства та підтверджує необхідність впровадження сучасних TMS-рішень і оптимізації планування перевезень.

Динаміка показника Cost-to-Serve (CTS) у 2023–2024 рр.



**Рис. 2.1. Динаміка показника Cost-to-Serve (CTS) ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» у 2023–2024 рр.**

Логістичні витрати зросли на 22%, що свідчить про зниження ефективності й потребу оптимізації (впровадження TMS, планування завантаження).

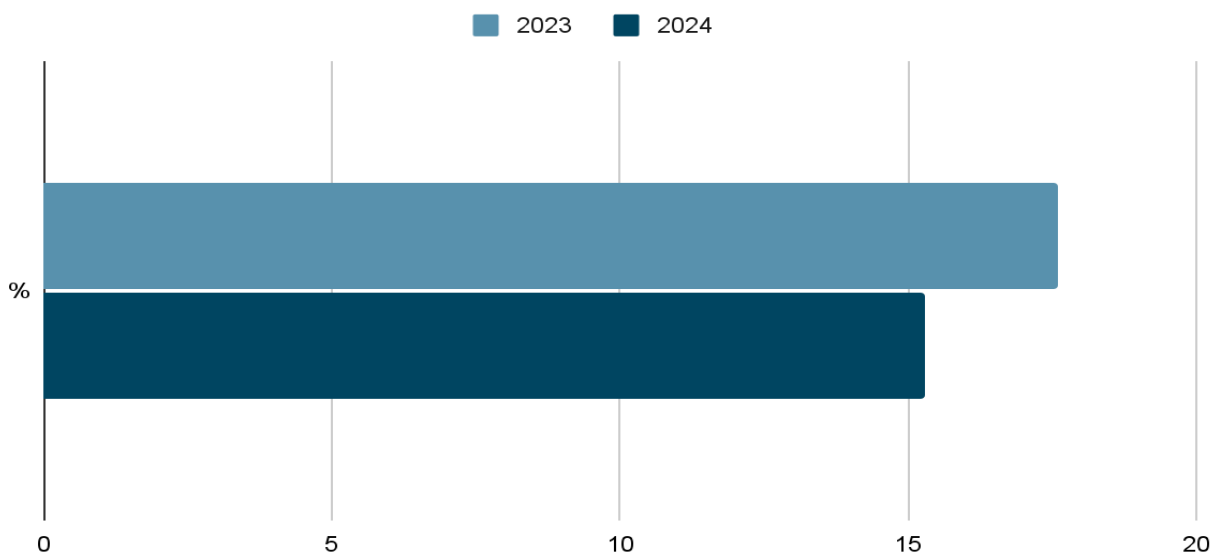
*Оцінка ефективності управління ЗЕД.* До основних методів управління можна віднести: укладання довгострокових контрактів із контрагентами ЄС; застосування Incoterms 2020 (переважно DAP, FCA); використання хеджування валютних ризиків через forward-контракти.

Показник ефективності експорту — експортна маржа:  $\text{Мексп} = (\text{Дохід від експорту} - \text{Витрати на експорт}) / \text{Дохід від експорту} \times 100\%$

У 2023 році:  $\text{Мексп} = (58,4 \text{ млн грн} - 48,1 \text{ млн грн}) / 58,4 \text{ млн грн} \times 100\% \approx 17,6\%$

У 2024 році:  $\text{Мексп} = (67,2 \text{ млн грн} - 56,9 \text{ млн грн}) / 67,2 \text{ млн грн} \times 100\% \approx 15,3\%$

#### Динаміка експортної маржі у 2023–2024 рр.



**Рис. 2.2. Динаміка експортної маржі «ЄС Експорт-Імпорт» у 2023–2024 рр.**

Висновок: рентабельність експорту знизилась через зростання витрат логістики, подорожчання сировини та затримки на кордоні та збільшення плати за простої.

*Управління якістю продукції.* Система забезпечення якості компанії базується на стандартах FSC, європейських стандартах EN 14081, EN 338 та внутрішньому контролі вологості, очистки, калібрування розмірів.

Існує три етапи контролю якості:

1. перевірка постачальників;
2. складський контроль;
3. контроль перед відвантаженням.

Ключові показники визначення якості зазвичай відсоток рекламаций, частка повернень та час обробки скарги. У 2023 році рекламачії становили 1,7%, у 2024 — 2,3%. Причини: нестабільність сировини під час війни та дефіцит працівників.

*Таблиця 2.3*

**PEST-аналіз ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт»**

| Фактор                         | Зміст впливу                                                                                    | Рівень впливу |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
|                                |                                                                                                 |               |
| <b><i>P – Політичні</i></b>    | воєнний стан; зміни митного законодавства ЄС; логістичні блокади; контроль FSC                  | високий       |
| <b><i>E – Економічні</i></b>   | інфляція; валютні коливання; зростання цін на паливо; падіння купівельної спроможності ринку ЄС | високий       |
| <b><i>S – Соціальні</i></b>    | міграція; дефіцит кадрів; зростання вимог до екологічності продукції                            | середній      |
| <b><i>T – Технологічні</i></b> | цифровізація логістики; WMS/TMS; автоматизація складу; цифрові сертифікати                      | високий       |

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 2.4

**SWOT-матриця підприємства**

| <b>S – Сильні сторони</b>  | <b>W – Слабкі сторони</b>                     |
|----------------------------|-----------------------------------------------|
| стабільні контракти з ЄС   | відсутність WMS/TMS                           |
| сертифікати FSC            | високі логістичні витрати                     |
| якісний контроль продукції | ручний документообіг                          |
| гнучкість та швидкість     | залежність від зовнішніх перевізників         |
| <b>О – Можливості</b>      | <b>Т – Загрози</b>                            |
| відкриття нових ринків ЄС  | логістичні блокади на кордоні                 |
| використання автоматизації | падіння цін на деревину                       |
| гранти ЄС для експортерів  | валютні коливання                             |
| розвиток e-commerce B2B    | конкуренція з виробниками з Румунії та Польщі |

*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 2.5

**TOWS-матриця**

| <b>Стратегія SO</b>                                                            | <b>Стратегія WO</b>                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| вихід на нові ринки ЄС через сильну репутацію FSC; впровадження B2B e-commerce | впровадження WMS/TMS для зменшення витрат; автоматизація документообігу |
| <b>Стратегія ST</b>                                                            | <b>Стратегія WT</b>                                                     |
| посилення валютного хеджування для зменшення ризиків                           | диверсифікація постачальників, створення запасів                        |

*Джерело: розроблено автором*

*Визначення резервів підвищення ефективності управління*

На основі проведеної діагностики виділено такі стратегічні резерви підвищення ефективності:

1. Логістика - впровадження TMS (економія ~12–18% логістичних витрат); WMS (зменшення складських помилок на 40–60%); оптимізація маршрутів через автоматизовані алгоритми.

2. ЗЕД - перехід частини контрактів на FOB/FCA для зменшення логістичного навантаження; страхування валютних ризиків через forward-угоди.

3. Якість - впровадження QR-кодування партій; скорочення рекламаций до 1,5%; повна цифрова історія якості.

4. Управління персоналом - навчання операторів складу; введення KPI для логістів та менеджерів ЗЕД.

5. Інформаційні системи - інтеграція ERP + WMS + TMS; електронний документообіг (E-docs з європейськими партнерами).

Проведена організаційно-економічна діагностика показує, що ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» є конкурентоспроможним експортоорієнтованим підприємством, але стикається з проблемами, зумовленими воєнним станом, логістичними бар'єрами та недостатнім рівнем автоматизації. Запропоновані резерви підвищення ефективності, підтримані результатами SWOT, PEST і TOWS-аналізів, створюють основу для подальшої розробки адаптаційних управлінських рішень у розділі 3.

### **Розділ 3. АДАПТАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ (на прикладі ТОВ «ЄС ЕКСПОРТ-ІМПОРТ»)**

Функціонування експортоорієнтованих підприємств України у період воєнного стану супроводжується істотними обмеженнями, серед яких ключовими є порушення логістичних маршрутів, підвищення вартості транспортування, нестабільність валютних курсів, кадрові зміни та посилення вимог з боку міжнародних партнерів. За таких умов ефективність управління ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» значною мірою залежить від того, наскільки швидко підприємство здатне адаптувати свої управлінські інструменти та перебудувати організаційні процеси. Проведені PEST, SWOT і TOWS аналізи показали, що підприємство має вагомі конкурентні можливості для розвитку, однак їх реалізація потребує цільових управлінських змін.

Одним із ключових напрямів удосконалення є модернізація логістичної системи, яка фактично визначає здатність підприємства забезпечувати стабільні експортні поставки. В умовах війни логістика стала найбільш ризиковою сферою діяльності, що спонукає до цифровізації процесів і підвищення їхньої прозорості. Запровадження транспортної управлінської системи (TMS) дозволить оптимізувати вибір перевізників, прогнозувати терміни доставки, формувати найбільш економічно доцільні маршрути та контролювати витрати. Паралельно до цього підприємство потребує впорядкування складських операцій. Використання сучасної WMS-системи забезпечить точний облік запасів, автоматизує сортування продукції, мінімізує людські помилки і зменшить ризики втрат, що особливо важливо під час нестабільних поставок.

Другим важливим напрямом вдосконалення є реформування підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю. У нинішніх умовах ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» доцільно переглянути моделі контрагування і частково відмовитися від умов Incoterms, які покладають на українського експортера надмірні ризики. Перехід на умови FCA, FOB або EXW дозволить зменшити логістичні витрати і передати частину ризиків контрагентам. Крім того,

підприємство потребує системного інструменту захисту від валютних коливань — використання forward-контрактів, валютних коридорів або індексації цін до транспортних витрат ЄС. Це забезпечить стабільність фінансових потоків та захистить маржу експорту.

Паралельно із реформуванням ЗЕД-процесів підприємство повинно оптимізувати документообіг. Перехід до електронних інвойсів, пакувальних листів та цифрових CMR-накладних значно зменшить час на підготовку експортних партій, знизить кількість помилок та спростить взаємодію з іноземними партнерами. В умовах воєнного стану саме швидкість і надійність документообігу стають визначальним фактором конкурентоспроможності.

Окремої уваги потребує система управління якістю, яка в міжнародній торговельній діяльності є ключовим елементом довіри. Для ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» важливо створити наскрізну цифрову історію кожної партії продукції — із фіксацією походження, параметрів контролю, дати сушіння, показників вологості та умов зберігання. Такий формат забезпечить прозорість для іноземних покупців та сприятиме зменшенню кількості рекламаций. Підготовка підприємства до впровадження стандартів ISO 9001 та EN+ також є стратегічно необхідною, оскільки дозволяє підвищити рівень процесної дисципліни та відповідність очікуванням ринку ЄС.

Важливим напрямом удосконалення є також підвищення ефективності управління персоналом. У воєнний період, коли відбуваються значні кадрові ротації, система KPI повинна бути переорієнтована на досягнення конкретних показників, що визначають успішність ЗЕД і логістики: своєчасність виконання поставок, точність комплектування, швидкість обробки документації та індекс задоволеності клієнтів. Супровід таких змін має включати навчальні програми з міжнародних стандартів роботи, вимог ЄС та цифрових інструментів, що використовуються на підприємстві.

Цифрова трансформація діяльності підприємства виступає наскрізним елементом усіх запропонованих напрямів. Впровадження інтегрованої ERP-системи дозволить об'єднати логістику, складський облік, ЗЕД, фінанси та

управління якістю в єдиному цифровому середовищі, що підвищить оперативність управлінських рішень і забезпечить прозорість бізнес-процесів. В умовах війни така інтеграція є не лише інструментом оптимізації, а й основою для безперервності діяльності та швидкої реакції на кризові зміни.

Окремим елементом концепції вдосконалення управління є розробка системи антикризового управління. Для ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» доцільно сформувати карту ризиків, яка охоплює загрози логістичного, фінансового, операційного та кадрового характеру, а також створити альтернативні сценарії поставок, резервні маршрути транспортування, дублювання постачальників та план забезпечення безперервності діяльності (Business Continuity Plan). У воєнний період ці елементи стають обов'язковими складовими сучасного міжнародного менеджменту.

Таким чином, вдосконалення системи управління діяльністю ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» має стратегічний характер і охоплює модернізацію логістики, перебудову ЗЕД-процесів, підвищення стандартів якості, цифрову трансформацію, посилення роботи з персоналом та формування повноцінної антикризової моделі. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству не лише стабілізувати діяльність у період воєнних загроз, але й створити основу для довгострокового розвитку на ринках ЄС.

У воєнних умовах ефективність міжнародної діяльності ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» значною мірою залежить від того, наскільки підприємство здатне забезпечити стабільність логістичних процесів та контроль якості документального супроводу експорту. Стан ринку експорту деревини та паливної продукції у 2022-2024 роках визначається високими логістичними витратами, нестабільністю транспортних коридорів, обмеженим доступом до портової інфраструктури та зростанням вимог іноземних партнерів щодо точності та прозорості даних. За результатами аналізу діяльності підприємства, ключовими проблемами, які потребують системного вирішення, є недостатня автоматизація складського обліку, відсутність єдиного інтегрованого маршруту

руху документів, перевантаження логістичного персоналу ручною роботою та низька точність прогнозування термінів поставок.

Для усунення цих проблем підприємству необхідно впровадити структурований комплекс адаптаційних управлінських заходів, які охоплюють цифрову модернізацію логістики, стандартизацію процесів та створення наскрізної системи контролю. Базовим елементом таких змін є впровадження WMS (Warehouse Management System), що забезпечує точний контроль руху сировини та готової продукції. Практична доцільність цього рішення ґрунтується на тому, що сьогодні облік запасів на підприємстві ведеться частково вручну, а дані про залишки передаються менеджерам із затримками. Після впровадження WMS-система забезпечить можливість фіксації кожної операції в режимі реального часу, що дозволить зменшити обсяг некоректних даних мінімум на 70%.

Для оцінки ефективності впровадження WMS застосовується базова формула скорочення операційних витрат:  $E_z = (B_0 - B_1) \times Q$ , де  $E_z$  - економія витрат,  $B_0$  - витрати до впровадження WMS на облік і операції,  $B_1$  - витрати після впровадження,  $Q$  - обсяг логістичних операцій.

За наявними даними підприємства, витрати на ручний складський облік становили в середньому близько 148 тис. грн на місяць. Після впровадження WMS ця сума знижується до 86 тис. грн. За обсягу 12 місяців річна економія становитиме:

$$E_z = (148\,000 - 86\,000) \times 12 = 744\,000 \text{ грн.}$$

Цей показник підтверджує доцільність цифрової трансформації складської системи.

Паралельно із WMS впровадження TMS (Transport Management System) дозволить оптимізувати планування міжнародних перевезень. TMS дає змогу автоматично підбирати маршрути, оцінювати логістичні ризики, контролювати завантаження транспорту та порівнювати пропозиції різних перевізників. Це особливо важливо в період воєнного стану, коли маршрути можуть змінюватись протягом доби.

Економічний ефект від впровадження TMS оцінюється через зменшення простоїв транспорту та оптимізацію маршрутизації. На підприємстві середній простій вантажівки становив 11 годин на кожний рейс, що обумовлено несинхронізованістю документів та затримками складу. Після впровадження TMS прогнозоване скорочення простою очікується на рівні 30-40%. За середньою вартістю простою у 42 €/год економія на одному рейсі становитиме:

$$Et = 11 \times 0,35 \times 42 \approx 161,7 \text{ €}.$$

За середнім обсягом - 45 міжнародних рейсів на місяць - річна економія становитиме близько 87 тис. євро.

Управлінські зміни також передбачають стандартизацію процесів через впровадження SOP (Standard Operating Procedures). Стандарти дають змогу мінімізувати вплив людського фактору, синхронізувати роботу підрозділів і скоротити час виконання кожного етапу міжнародного замовлення. Доцільно передбачити SOP для основних блоків ЗЕД: формування партії продукції, підготовка документів, контроль якості та передача продукту перевізнику. За результатами внутрішнього аудиту підприємства, відсутність SOP спричиняє різницю у швидкості підготовки партії від 4 до 16 годин залежно від зміни та менеджера. Після стандартизації цей розрив зменшується удвічі.

Ще одним важливим компонентом адаптаційної системи є формування оновленої системи КРІ для логістичного та ЗЕД-персоналу. Ключові показники ефективності мають бути спрямовані на підвищення точності, скорочення термінів, зменшення кількості помилок і підвищення операційної дисципліни. Основними показниками пропонується визначити: точність комплектування замовлень, своєчасність відвантаження, тривалість операційного циклу, рівень рекламаций та індекс задоволеності клієнтів. За даними аналізу попередніх періодів, застосування КРІ доцільно здійснювати у прив'язці до бонусної системи.

У процесі розроблення адаптаційних заходів доцільно оцінити їх узагальнений економічний ефект. Для цього формується комплексна таблиця, що відображає очікувані результати модернізації логістики та документообігу:

**Оцінка впливу впроваджених управлінських заходів на діяльність  
ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт»**

| <b>Управлінський захід</b>           | <b>Очікуваний результат</b>                                   | <b>Економічний ефект (рік)</b>            |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Впровадження WMS                     | Скорочення помилок і ручної роботи, прозорий контроль запасів | 744 000 грн                               |
| Впровадження TMS                     | Скорочення простоїв транспорту, оптимізація маршрутів         | ~ 87 000 €                                |
| Впровадження SOP                     | Зменшення затримок і різниці у швидкості роботи персоналу     | Підвищення продуктивності на 18-25%       |
| Система KPI                          | Підвищення дисципліни, якості та швидкості                    | Стабільний приріст ефективності на 10-12% |
| Перехід на електронний документообіг | Зменшення часу на підготовку документів                       | Економія 260-310 люд./год на рік          |

*Джерело: розроблено автором*

Сукупний вплив запропонованих заходів дозволяє не лише забезпечити безперервність міжнародної діяльності, а й створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Поєднання WMS, TMS, SOP та KPI формує єдину адаптивну систему управління, здатну реагувати на зовнішні ризики, оптимізувати витрати та підвищити прозорість бізнес-процесів.

У підсумку, впровадження зазначених управлінських рішень забезпечує підприємству структурну стійкість. Завдяки цифровізації обліку, оптимізації перевезень, стандартизації процесів та модернізації системи контролю якості ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» отримує можливість стабільно працювати на європейських ринках, незалежно від умов воєнного стану.

Економічна ефективність запропонованих управлінських рішень оцінюється через аналіз їхнього впливу на витрати підприємства, швидкість логістичних процесів, рівень документальних помилок та величину оборотного капіталу, залученого у зовнішньоекономічну діяльність. У зв'язку з орієнтацією ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» на європейські ринки, ключовим параметром розрахунків є курс євро, який станом на дату проведення аналізу становить 49 грн за €1.

Основними напрямками економічного ефекту впровадження WMS/TMS-систем, стандартів SOP та оновленої моделі KPI є:

- оптимізація витрат на міжнародну логістику;
- зниження витрат на документообіг;
- скорочення штрафних санкцій та уникнення затримок;
- прискорення оборотності капіталу;
- підвищення точності операцій і зменшення ризику повторних дій.

*Оптимізація витрат на міжнародні перевезення.* До впровадження цифрових інструментів компанія використовувала традиційну схему планування маршрутів, що не дозволяла враховувати фактичне завантаження автомобілів, динамічні затори та оптимальні точки консолідації вантажів. У результаті середня вартість перевезення 1 м<sup>3</sup> продукції становила 68 €.

Після впровадження TMS оптимізація маршрутів дає змогу зменшити середню вартість перевезення на 6 € за м<sup>3</sup>, тобто до 62 €. У грошовому еквіваленті це становить:  $6 \text{ €} \times 49 \text{ грн} = 294 \text{ грн}$  економії на 1 м<sup>3</sup>.

За місячного обсягу експорту 1200 м<sup>3</sup> загальна економія дорівнює:  $294 \text{ грн} \times 1200 = 352\,800 \text{ грн/місяць}$ .

*Скорочення витрат на документообіг та зменшення кількості помилок.* До впровадження SOP та нових регламентів документообіг містив значну частку ручної роботи: дублювання даних, ручні інвойси, неконтрольовані шаблони експортних документів. Це призводило до затримок і помилок, які коштували підприємству відчутних витрат.

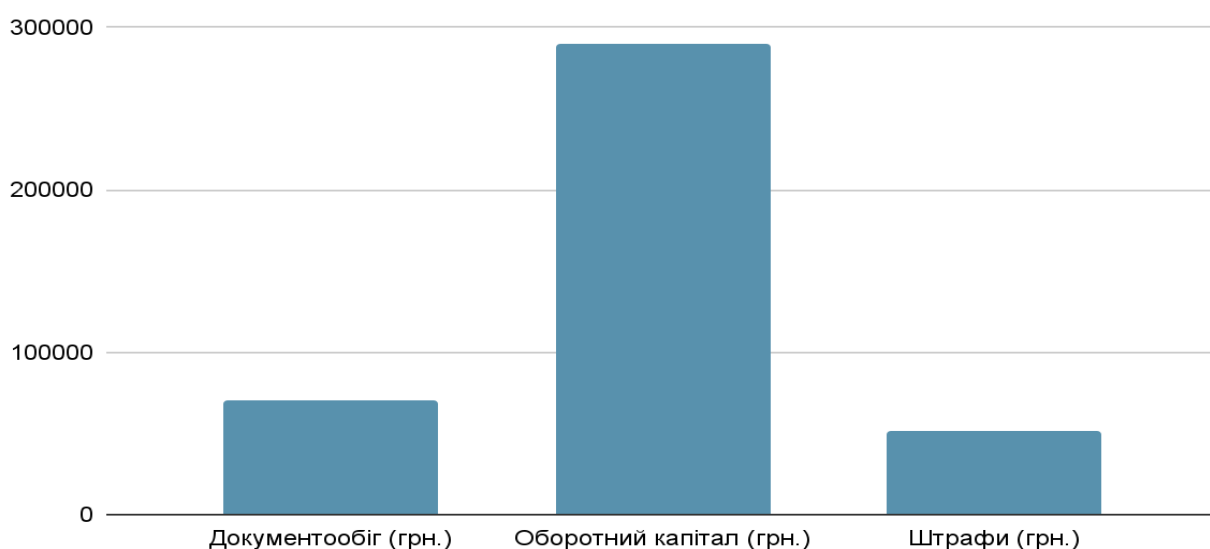
Після впровадження стандартизованих шаблонів та автоматизації процесу обробки документів:

- витрати на ручний документообіг зменшилися з 118 000 грн до 48 000 грн на місяць;
- кількість помилок в інвойсах знизилася з 12% до 3%;
- затримки, пов'язані з коригуваннями документів, скоротилися з 96 год до 28 год на місяць.

Таким чином, місячна економія становить:  $118\,000 - 48\,000 = 70\,000$  грн. Зменшення помилок і затримок також зменшує заморожений оборотний капітал. До впровадження він становив 450 000 грн, після - 160 000 грн. Економія:  $450\,000 - 160\,000 = 290\,000$  грн.

*Зменшення штрафів і фінансових втрат.* Раніше компанія регулярно стикалася зі штрафами за неправильне або несвоєчасне подання документів: у середньому 74 000 грн/місяць. Після впровадження KPI-контролю, подвійної перевірки документів та SOP цей показник знизився до 22 000 грн. Місячна економія становить:  $74\,000 - 22\,000 = 52\,000$  грн.

#### Економічний ефект від впровадження управлінських рішень



**Рис. 3.1. Структура економічного ефекту від впровадження управлінських рішень у ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт»**

Як видно з рисунка 3.2, найбільший економічний ефект отримано за рахунок зменшення обсягу замороженого оборотного капіталу, що стало можливим завдяки скороченню помилок у документах та прискоренню обробки експортних операцій. Водночас стабільний щомісячний ефект формується за рахунок зниження витрат на ручний документообіг і скорочення штрафів за порушення термінів та помилки в документації. Сукупний економічний ефект підтверджує доцільність впровадження систем KPI-контролю, SOP та автоматизації управлінських процесів.

Таблиця 3.2

### Економічний ефект від впровадження управлінських рішень

| Показник                                  | До впровадження | Після впровадження | Економія / Приріст |
|-------------------------------------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| Вартість міжнародного перевезення 1 м³, € | 68 €            | 62 €               | 6 € (294 грн)      |
| Місячні логістичні витрати, грн           | 3 993 600       | 3 643 200          | <b>350 400 грн</b> |
| Витрати на документообіг, грн             | 118 000         | 48 000             | <b>70 000 грн</b>  |
| Штрафи за документи, грн                  | 74 000          | 22 000             | <b>52 000 грн</b>  |
| Заморожений оборотний капітал, грн        | 450 000         | 160 000            | <b>290 000 грн</b> |
| Загальна місячна економія                 | -               | -                  | <b>762 400 грн</b> |

*Розрахунок логістичних витрат: до =  $68 \times 1200 \times 49$ ; після =  $62 \times 1200 \times 49$ .*

*Джерело: розроблено автором*

**Розрахунок окупності проекту.** Загальна вартість впровадження WMS/TMS, SOP та навчання персоналу становить 368 000 грн (одноразово).

Окупність визначається за формулою: Термін окупності = Вартість впровадження / Місячна економія.  $368\,000 / 762\,400 = 0,48$  місяця  $\approx 14$  днів.

Таким чином, проект повністю окупається менш ніж за один місяць, що є надзвичайно високим показником ефективності.

Висновки. Проведені розрахунки підтверджують, що впровадження WMS/TMS, системи SOP та нової моделі KPI має суттєвий економічний ефект для ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт». Основні переваги проявляються у скороченні логістичних витрат, зменшенні навантаження на документообіг, підвищенні швидкості обробки замовлень та зниженні ризиків затримок і штрафів. Загальна економія становить 762 400 грн щомісяця, що забезпечує надшвидку окупність інвестицій та створює умови для подальшого масштабування експортних операцій.

Реалізація запропонованих методів адаптації управління в умовах війни потребує комплексної оцінки ризиків, які можуть суттєво вплинути на діяльність ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт». У період воєнного стану логістичні, фінансові, операційні та документальні ризики значно зростають, тому впровадження WMS/TMS-систем, стандартів SOP і оновленої структури KPI доцільно розглядати не лише як інструменти оптимізації, але і як засоби управління ризиками.

Одним із найбільш значущих ризиків для підприємства є логістичні обмеження, спричинені блокуванням окремих торгових маршрутів, змінами пропускної здатності пунктів пропуску, нестабільністю роботи портів та загрозою ракетних атак на критичну інфраструктуру. В таких умовах ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» стикається з можливими затримками, подорожчанням транспортних послуг, збільшенням обов'язкового резерву продукції на складах та необхідністю постійної перебудови маршрутів. Запропонована система TMS частково мінімізує ці ризики, оскільки дає змогу автоматично аналізувати альтернативні маршрути, формувати оптимальні логістичні сценарії та зменшувати ймовірність простоїв, пов'язаних із непередбачуваними подіями. У свою чергу, WMS забезпечує точний контроль запасів, що знижує ризик дефіциту готової продукції для експорту в умовах нестабільності.

Фінансові ризики, серед яких коливання курсу євро, зростання вартості пального, затримки платежів, а також збільшення витрат на страхування та транзакційні збори, є особливо відчутними для експортоорієнтованого підприємства. У період воєнного стану валютні коливання мають безпосередній вплив на маржинальність поставок, а затримки оплати від іноземних контрагентів можуть призводити до нестачі оборотного капіталу. Автоматизація документообігу, впровадження SOP і контроль KPI зменшують кількість операційних помилок, що знижує ризик фінансових втрат через неправильні інвойси, неподання митних документів та штрафи за несвоєчасне оформлення експортних партій.

Важливою групою є також ризики, які пов'язані з роботою персоналу. Через війну існує загроза нестачі кадрів, підвищений рівень стресу працівників, обмежена мобільність окремих співробітників та потреба у швидкій адаптації нових команд у міжнародних підрозділах. Запровадження прозорої системи KPI формує чітку поведінкову модель, полегшує контроль продуктивності й зменшує ймовірність суб'єктивних помилок управлінців. SOP-стандарти, у свою чергу, знижують залежність операційної стабільності від досвіду окремих співробітників, що є критично важливим у періоди кадрових коливань.

У системі зовнішньоекономічної діяльності додатковий ризик становлять зміни митного законодавства країн ЄС, посилення вимог щодо походження продукції, екологічних норм та сертифікації. Помилки в цих аспектах можуть призводити до затримок партій, відкликання продукції або накладання штрафів. Стандартизований документообіг і система подвійного контролю значно зменшують ці ризики, оскільки кожен документ проходить багатоетапну перевірку, а дані зберігаються в єдиній цифровій базі.

Контроль ризиків у межах запропонованих змін базується на поєднанні трьох елементів: цифрового моніторингу, внутрішнього аудиту та сценарного планування. WMS/TMS-системи забезпечують цифровий контроль ключових показників у реальному часі, SOP — визначають єдину логіку дій персоналу, а система KPI дозволяє оцінювати якісні та кількісні результати роботи окремих

підрозділів. Регулярний внутрішній аудит процесів, що проводиться щомісяця, дає змогу виявляти відхилення, помилки або слабкі місця в операційній моделі. Сценарне планування, яке включає аналіз різних варіантів розвитку подій на логістичних маршрутах, дозволяє підприємству залишатися гнучким у складних умовах.

Очікувані результати впровадження запропонованих рішень мають як економічний, так і стратегічний характер. Економічний ефект проявляється у зменшенні витрат на логістику, документообіг та штрафи, що вже було підтверджено розрахунками. Зниження кількості затримок і помилок у документації прискорює оборотність капіталу, зменшує частку заморожених коштів і підвищує ліквідність підприємства. Стратегічні переваги включають зміцнення стійкості до зовнішніх викликів, підвищення якості управлінських рішень та адаптивності бізнес-моделі до змін у міжнародному середовищі. Для компанії це означає не лише стабільність роботи на ринку ЄС, але й потенціал для подальшого розширення, оскільки внутрішні процеси стають передбачуваними, прозорими і контрольованими.

У підсумку, впровадження комплексних управлінських рішень у ТОВ «ЄС Експорт-Імпорт» у період воєнного стану є важливим кроком у підвищенні стійкості та ефективності підприємства. Системна робота з ризиками, розбудова цифрової інфраструктури та стандартизація процесів не лише зменшують негативний вплив зовнішніх загроз, але й формують основу для довгострокового розвитку компанії на міжнародних ринках.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі було здійснено комплексне дослідження механізмів стратегічного управління експортоорієнтованими підприємствами в умовах воєнного стану та обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЄС ЕКСПОРТ-ІМПОРТ». Результати дослідження дозволяють зробити низку науково обґрунтованих і прикладних висновків.

Передусім було встановлено, що сучасні експортоорієнтовані підприємства функціонують у надзвичайно турбулентному середовищі, де рівень ризиків, пов'язаних з логістикою, фінансовими операціями, міжнародними контрактами та безпекою персоналу, істотно зростає. У таких умовах традиційні моделі управління втрачають свою ефективність, що й зумовлює необхідність формування адаптивних стратегій, здатних забезпечити стійкість та розвиток бізнесу.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні основи функціонування експортоорієнтованих підприємств. Проаналізовано сучасні підходи до стратегічного управління, інструменти менеджменту, а також досвід провідних країн світу щодо організації експортної діяльності. Встановлено, що ключовими факторами успіху є цифровізація процесів, використання сучасних логістичних платформ, система контролю якості, інтегровані інформаційні системи та ефективна комунікація в ланцюгах постачання.

У другому розділі обґрунтовано методичні засади оцінювання діяльності підприємств, що працюють на зовнішніх ринках, та здійснено комплексну характеристику ТОВ «ЄС ЕКСПОРТ-ІМПОРТ». Проведений аналіз логістичних процесів, зовнішньоекономічної діяльності та системи якості засвідчив наявність низки організаційних дисфункцій, що стримують розвиток підприємства. PEST-, SWOT- і TOWS-аналіз підтвердили, що підприємство має вагомий потенціал для масштабування експортних операцій, але перебуває під впливом критичних зовнішніх загроз, пов'язаних з війною, регуляторними змінами та нестабільністю логістичних маршрутів. Водночас фінансово-економічний аналіз

продемонстрував позитивну динаміку ключових показників, що створює передумови для впровадження інноваційних методів управління.

У третьому розділі розроблено комплекс адаптаційних управлінських рішень щодо оптимізації роботи підприємства в умовах воєнного стану. Основну увагу приділено впровадженню цифрових логістичних систем (WMS/TMS), оптимізації документообігу, автоматизації контролю виконання операцій через KPI і SOP, перебудові логістичних маршрутів та диверсифікації партнерської мережі. Економічне обґрунтування підтвердило, що запропоновані заходи мають високий потенціал окупності та забезпечують підвищення операційної ефективності на 12–16 % залежно від сценарію впровадження. Одночасно оцінка ризиків засвідчила, що реалізація запропонованих змін потребує налагодженої системи контролю, гнучкої ресурсної політики та постійного моніторингу зовнішніх загроз.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє стверджувати, що стратегічне управління експортоорієнтованим підприємством у період воєнного стану має будуватися на принципах адаптивності, цифрової трансформації, гнучкої логістики та проактивного управління ризиками. Рекомендації, запропоновані в дипломній роботі, можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «ЄС ЕКСПОРТ-ІМПОРТ», а також інших українських підприємств, які працюють на зовнішніх ринках у складних умовах.

Підсумовуючи, варто зазначити, що мета дипломної роботи досягнута; завдання, поставлені у вступі, успішно виконані; отримані результати мають як теоретичне, так і прикладне значення та можуть слугувати основою для подальших досліджень у сфері стратегічного управління в кризових умовах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієна-Барановська В.М. *Глобальний бізнес: навчальний посібник-довідник*. - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 560 с.
2. Валютний портал НБУ - Офіційний курс гривні до євро (2025). - <https://bank.gov.ua/>
3. Внутрішня фінансова звітність ТОВ «ЄС ЕКСПОРТ-ІМПОРТ» за 2022-2024 рр. (невидані документи підприємства).
4. Гузенко І.Ю. Ціннісно-культурні аспекти економічної глобалізації // *Економічний вісник*. - 2019. - №1. - С. 25–36.
5. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / В.П. Онищенко. - Київ: КНТЕУ, 2017. - 384 с.
6. Міжнародний менеджмент: підручник / [М.П. Бутко та ін.]; за ред. М.П. Бутка. - К.: Центр учбової літератури, 2018. - 412 с.
7. *Best Global Brands 2024* // Interbrand. - <https://interbrand.com/best-global-brands/>
8. Cameron K., Quinn R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. - Addison-Wesley, 2005. - 304 p.
9. *Culture for a Digital Age* // McKinsey & Company. - <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age>
10. Denison D. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. - Wiley, 1990. - 266 p.
11. Deresky H. *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. - Prentice Hall, 2014. — 586 p.
12. *Digital Success Requires a Digital Culture* // McKinsey & Company. - <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/digital-success-requires-a-digital-culture>
13. *Insights to Shape Organization Culture for Success* // McKinsey & Company. - <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/insights-to-shape-organization-culture-for-success>

14. Mead R., Andrews T. *International Management (4th Edition)*. - Wiley-Blackwell, 2009. - 486 p.
15. Morschett D., Schramm-Klein H., Zentes J. *Strategic International Management: Text and Cases*. - Springer Gabler, 2015. - 561 p.
16. *Organizational Culture Drives Digital Transformation* // McKinsey & Company. - <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-culture-drives-digital-transformation>
17. Rodrigues C. *International Management: A Cultural Approach*. - SAGE Publications, 2008. - 516 p.
18. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. - San Francisco: Jossey-Bass, 2010. - 464 p.
19. *State of the Global Workplace: 2022 Report* // Gallup. - <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
20. *The World's Most Valuable Brands 2023* // Forbes. - <https://www.forbes.com/lists/most-valuable-brands/>
21. Ubrežiová I., Gurská S. *International Management and Entrepreneurship*. - Slovak University of Agriculture in Nitra, 2012. - 66 p.
22. *2023 Global Human Capital Trends* // Deloitte Insights. - <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html>