

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

на тему: Удосконалення управління імпортною діяльністю
ТОВ “БЕК ТД”

Виконав

ст. гр. МЗЕД-41

Віницький В.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

доц., к.е.н.

Юрків Н.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

_____, к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
СТУДЕНТУ**

Віницькому Валерію Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: Удосконалення управління імпортною діяльністю ТОВ “БЕК ТД”

керівник КРБ

Юрків Надія Миколаївна доц., к.е.н.

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

затверджена наказом по університету від

«19» лютого 2026 р. № C-142

2. Термін подання студентом КРБ

«01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

бухгалтерська та статистична звітність ТОВ “БЕК ТД”, закони України та нормативні акти щодо регулювання імпортої діяльності товариств з обмеженою відповідальністю, дані про діяльність ТОВ “БЕК ТД” з YouControl

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до управління імпортною діяльністю підприємства.

Розділ 2. Дослідження діяльності ТОВ “БЕК ТД”. Розділ 3. Напрямки удосконалення управління імпортною діяльністю ТОВ “БЕК ТД”.

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Методи державного регулювання імпортої діяльності 2. Основні завдання механізму управління імпортною діяльністю підприємства. 3. Географія імпорту ТОВ “БЕК ТД” у 2025 році. 4. Географія імпорту ТОВ “БЕК ТД” у 2024 році. 5. Географія імпорту ТОВ “БЕК ТД” у 2023 році. 6. Товарна структура імпорту ТОВ “БЕК ТД” у 2025 році

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності ТОВ “БЕК ТД” (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літератури щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Оцінка й аналіз діяльності ТОВ “БЕК ТД”, написання п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Оцінка та аналіз імпортової діяльності ТОВ “БЕК ТД”. Написання п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Оцінка та аналіз виявлення проблем імпортової діяльності ТОВ “БЕК ТД”	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо підвищення ефективності управління імпортовою діяльністю ТОВ “БЕК ТД”, висновків, оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-15.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу		
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студент

(підпис)

Віницький В.В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище та ініціали)

Віницький В.В. Удосконалення управління імпортною діяльністю ТОВ “БЕК ТД”: Випускна робота бакалавра. – Львів: НЛТУ України, 2026. – 64 с.

РЕФЕРАТ

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, комплексна аналітична діагностика та розробка практичних рекомендацій і прикладного інструментарію щодо вдосконалення системи управління імпортною діяльністю ТОВ “БЕК ТД” задля оптимізації витрат на закупівлю, мінімізації зовнішньоекономічних ризиків, підвищення загальної рентабельності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на вітчизняному ринку.

Об’єкт дослідження виступає процес формування та функціонування системи управління імпортною діяльністю ТОВ “БЕК ТД”.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, прикладні методи, організаційні структури, економічні індикатори, цифрові інструменти та стратегічні важелі вдосконалення й оптимізації управління імпортною діяльністю підприємства в сучасних умовах макроекономічної нестабільності.

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 64 сторінках, містить 10 таблиць та 6 рисунків. В ній використано 43 літературних джерел.

Ключові слова: управління імпортною діяльністю, зовнішньоекономічна діяльністю підприємства, мінімізація зовнішньоекономічних ризиків, логістика імпортних потоків, конкурентоспроможність підприємства-імпортера.

Vynytskyi V.V. Improving the management of import activities of LLC “BEK TD”: Final work of bachelor. – Lviv, UNFU, 2026. – 64 p.

ABSTRACT

The purpose of the work is theoretical justification, comprehensive analytical diagnostics and development of practical recommendations and applied tools for improving the import management system of LLC “BEK TD” in order to optimize procurement costs, minimize foreign economic risks, increase overall profitability and strengthen the competitive position of the enterprise in the domestic market.

The object of the study is the process of forming and functioning of the import management system of LLC “BEK TD”.

The subject of the study is theoretical and methodological principles, applied methods, organizational structures, economic indicators, digital tools and strategic levers for improving and optimizing the management of the enterprise’s import activities in modern conditions of macroeconomic instability.

An explanatory message consists of entry, three sections of basic part, conclusions and suggestions, list of the utilized sources and additions. Work is expounded on 64 pages, contains 10 tables and 6 illustrations. It is utilized 43 literary sources.

Keywords: import management, foreign economic activity of the enterprise, minimization of foreign economic risks, logistics of import flows, competitiveness of the importing enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Суть імпортової діяльності підприємства.....	11
1.2. Особливості оцінювання імпортової діяльності підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “БЕК ТД”	31
2.1. Загальна характеристика ТОВ “БЕК ТД”.....	31
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ “БЕК ТД”.....	31
2.3. Аналіз імпортової діяльності ТОВ “БЕК ТД”.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ “БЕК ТД”	47
3.1. Формування напрямків удосконалення управління імпортовою діяльністю ТОВ “БЕК ТД”	47
3.2. Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів удосконалення управління імпортовою діяльністю ТОВ “БЕК ТД”.....	50
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку глобалізаційних процесів, поглиблення міжнародного поділу праці та інтенсифікації інтеграції України до європейського та світового економічного простору суттєво зростає роль зовнішньоекономічної діяльності для суб'єктів господарювання всіх рівнів. Особливого значення набуває імпортна діяльність, яка виступає не лише вагомим джерелом забезпечення вітчизняного ринку високоякісною сировиною, матеріалами, прогресивним обладнанням та конкурентоспроможними споживчими товарами, але й стратегічним чинником технологічної модернізації та підвищення ефективності функціонування українських підприємств. Разом із тим, сучасний етап розвитку міжнародної торгівлі характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, макроекономічною нестабільністю, посиленням протекціоністських тенденцій, волатильністю валютних курсів, а також кардинальною перебудовою глобальних ланцюгів постачання під впливом геополітичних та військово-економічних криз.

Для вітчизняних торговельних підприємств, які безпосередньо залежать від стабільності та регулярності закордонних поставок, такі екзогенні виклики формують критичний рівень загрози. У цих обставинах традиційні, реактивні підходи до управління імпортом, що базуються на задоволенні поточних потреб та лінійному плануванні, демонструють свою повну неефективність, призводять до вимивання оборотних коштів, зриву контрактних зобов'язань та зниження загальної ринкової конкурентоспроможності компаній. Виникає об'єктивна та гостра потреба у формуванні проактивних, адаптивних систем менеджменту, здатних оперативно реагувати на ризики зовнішнього ринкового середовища, оптимізувати витрати на міжнародні закупівлі, раціоналізувати логістичні маршрути та забезпечувати високу фінансово-економічну стійкість імпортера. Яскравим представником суб'єктів господарювання, чий подальший розвиток та рентабельність безпосередньо залежать від ефективності організації імпортних операцій, є Товариство з обмеженою відповідальністю "БЕК ТД". Ефективне

управління міжнародними контрактами, диверсифікація каналів постачання та мінімізація митних і валютних ризиків є для цього підприємства базовою передумовою утримання ринкових позицій, що й зумовлює високу актуальність обраного вектора дослідження.

Обґрунтованість управлінських рішень у сфері ЗЕД потребує глибокої теоретико-методологічної та аналітичної бази. Теоретичні, концептуальні та прикладні засади організації зовнішньоекономічної діяльності, управління логістичними процесами та мінімізації міжнародних ризиків закладені у фундаментальних працях багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Разом із тим, попри вагомий науковий доробок, значна частина існуючих методичних підходів та рекомендацій була сформована в умовах відносно стабільної кон'юнктури ринку і не в повній мірі враховує сучасні реалії ведення українського бізнесу. Зокрема, потребують додаткового дослідження та адаптації інструменти оперативного управління імпортними ризиками, механізми оптимізації трансакційних видатків та використання сучасних діджитал-технологій для автоматизації митного оформлення та міжнародного рекрутингу постачальників, що підтверджує доцільність розробки даної теми.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні, комплексній аналітичній діагностиці та розробці науково виправданих практичних рекомендацій і прикладного інструментарію щодо вдосконалення системи управління імпортною діяльністю ТОВ "БЕК ТД" задля оптимізації витрат на закупівлю, мінімізації зовнішньоекономічних ризиків, підвищення загальної рентабельності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на вітчизняному ринку.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі сформульовано та вирішено такі завдання:

- поглибити теоретико-методологічні засади управління імпортною діяльністю підприємств та уточнити економічну сутність міжнародних закупівельних операцій у сучасних умовах;

- систематизувати чинні методичні підходи до оцінки ефективності та результативності управління імпор্তними потоками;
- дослідити організаційно-економічні особливості та проаналізувати загальний фінансово-господарський стан ТОВ “БЕК ТД”;
- здійснити комплексну аналітичну діагностику масштабів, структури та динаміки імпор্তних операцій досліджуваного підприємства;
- виявити та детально оцінити ключові деструктивні чинники, бар’єри та ризики, що стримують ефективність управління імпортом в організації;
- розробити стратегічні напрями та прикладні заходи щодо вдосконалення механізмів управління імпортною діяльністю ТОВ “БЕК ТД”;
- обґрунтувати ресурсне забезпечення запропонованих інновацій та спрогнозувати їхню економічну ефективність для суб’єкта господарювання.

Об’єктом дослідження є процес формування та функціонування системи управління імпортною діяльністю, а також сукупність операційних та стратегічних процесів матеріально-технічного постачання із зарубіжних ринків на ТОВ “БЕК ТД”.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, прикладні методи, організаційні структури, економічні інфікатори, цифрові інструменти та стратегічні важелі вдосконалення й оптимізації управління імпортною діяльністю підприємства в сучасних умовах макроекономічної нестабільності.

Методологічною основою роботи є фундаментальні положення сучасної економічної науки, теорії менеджменту, концепції логістичного управління та теорії ризиків у зовнішньоекономічній діяльності. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, підпорядкованих системному підходу. Зокрема, системний та структурно-функціональний аналіз застосовано для дослідження архітектури управління ТОВ “БЕК ТД” та визначення місця імпор্তних операцій у його загальній бізнес-стратегії. Абстрактно-логічний метод слугував підґрунтям для теоретичного узагальнення напрацювань учених та уточнення понятійного апарату з питань менеджменту ЗЕД.

Статистико-економічний, порівняльний та фінансовий аналіз використано для оцінки ключових техніко-економічних показників діяльності компанії, вивчення структури та динаміки імпорту за останні три роки. Метод SWOT-аналізу дозволив ідентифікувати сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства в контексті ЗЕД, а також виявити потенційні можливості та загрози з боку зовнішнього ринкового оточення. Графічний та табличний методи використано для наочної візуалізації, систематизації та порівняння результатів проведеного аналітичного дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання ЗЕД, митного та податкового кодексів, офіційні матеріали Державної служби статистики України, внутрішня бухгалтерська, фінансова та статистична звітність ТОВ “БЕК ТД”, а також наукові праці, періодичні видання та інтернет-ресурси.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані в кваліфікаційній роботі висновки, рекомендації та запропоновані заходи мають чітке прикладне спрямування і можуть бути безпосередньо використані керівництвом ТОВ “БЕК ТД” для оптимізації витрат на закупівлі, скорочення тривалості логістичних циклів, підвищення рентабельності імпорتنих операцій та зміцнення ринкової стійкості фірми.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть імпоротної діяльності підприємства

В умовах інтенсивного розвитку глобалізаційних процесів та транскордонної інтеграції національних економік купівля товарів за кордоном перетворилася на обов'язковий елемент функціонування суб'єктів господарювання, які намагаються зберегти міцні ринкові позиції, що набуває особливого значення в періоди макроекономічної турбулентності та дії правового режиму воєнного стану. Завдяки зовнішнім закупівлям компанії отримують можливість оперативно покривати дефіцит необхідної сировинної бази, вузлів та агрегатів, залучати передові технологічні рішення, а також підтримувати високі стандарти якісних параметрів кінцевих товарів за рахунок інтеграції іноземних ресурсів у власні виробничі цикли. З економічного погляду імпортні операції становлять комплекс взаємопов'язаних комерційних процесів із придбання матеріальних цінностей, робіт чи сервісів у нерезидентів з метою їхнього подальшого залучення у внутрішнє промислове споживання або для перепродажу на вітчизняному споживчому ринку.

У межах сучасної архітектури бізнесу імпорту реалізує як суто забезпечувальну, так і довгострокову стратегічну функцію, оскільки він виступає каталізатором модернізації, посилює інноваційну орієнтацію та організаційну мобільність підприємства на ринку. Теоретичний базис дослідження сутності імпорту сформувався в межах загальної концепції міжнародного співробітництва, яка консолідує різноманітні форми економічної взаємодії між контрагентами з різних держав. Відповідно до положень Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року № 959-ХІІ, під імпортом слід розуміти процес придбання, включаючи товарообмінні операції, продукції, послуг, результатів праці чи об'єктів права інтелектуальної власності, що передбачає їхнє фактичне переміщення через митний кордон на територію України для власного споживання чи подальшого збуту [22, с. 12]. У науковій літературі існують різноманітні погляди на сутнісне наповнення цього

поняття. Зокрема, дослідниця О. І. Петрова трактує імпорту як структуровану систему управлінських та фінансово-економічних дій, що охоплює весь логістичний ланцюг від моменту укладання контракту, транспортування, проходження митного очищення і сертифікації до безпосереднього залучення імпортованих благ у комерційний обіг організації, що зміщує акцент на процедурно-технологічний та операційний зміст діяльності [23, с. 42].

Водночас науковець К. Б. Гейц пропонує інтерпретувати імпортуні операції як комплекс менеджерських рішень, що спрямовані на інтеграцію сировинних, інтелектуальних та грошових ресурсів із глобального ринку з обов'язковим урахуванням регуляторно-правових умов, потенційних загроз та стратегічних пріоритетів суб'єкта господарювання. Зазначений підхід зміщує акцент на довгостроковий характер закордонних закупівель та їхню безпосередню роль у забезпеченні майбутнього розвитку фірми. Зіставлення цих дефініцій дозволяє стверджувати, що імпорту є складним економічним процесом, який одночасно охоплює операційний та стратегічний контури менеджменту. У цьому контексті обґрунтованим є авторське узагальнення, згідно з яким імпортуна діяльність підприємства є структурованим процесом закупівлі та переміщення іноземних ресурсів (продукції, сервісів, ноу-хау) для покриття поточних внутрішніх потреб компанії, зміцнення її конкурентних переваг та підтримання стабільного зростання в умовах мінливої кон'юнктури міжнародного ринку.

Чимало дослідників, серед яких варто виділити О. Є. Кузьміна, розглядають імпорту як ефективний інструмент адаптації до динамічних трансформацій макросередовища. На думку автора, імпортуні операції є дієвим способом нівелювання виробничих ризиків, що дозволяє підприємству уникати технологічного відставання. На противагу цьому, І. В. Ярошенко аналізує зовнішні закупівлі крізь призму формування залежності національного господарства від іноземних контрагентів, що за умов дії правового режиму воєнного стану та деструкції міжнародної логістики здатне спровокувати суттєві загрози для економічної безпеки компанії [23-24].

Імпортні потоки не слід оцінювати як суто деструктивний чинник чи своєрідний податок за доступ до глобальних товарних ринків. Вона виступає автономним драйвером акумулювання фінансових ресурсів у державі та генератором низки позитивних макроекономічних ефектів. Найбільш відчутним результатом закордонних поставок є систематичне наповнення доходів державного бюджету. Фіскальна функція ввізного мита традиційно залишалася базовим джерелом формування державних фінансових резервів. Проте з початком двадцятого століття митно-тарифне регулювання набуло ще й вираженого стимулюючого характеру, спрямованого на оптимізацію імпорتنих потоків, раціоналізацію їхніх обсягів та внутрішньої структури. Зазначені тенденції, разом із вимогами Світової організації торгівлі, зумовили лібералізацію митних режимів як у світі, так і в Україні. Митні платежі та збори доцільно розглядати як прямі фінансові інвестиції в національне господарство. Коли ці ресурси повністю або частково трансформуються в капітальні вкладення чи соціальне забезпечення громадян, вони чинять безпосередній позитивний вплив на динаміку валового внутрішнього продукту. Щобільше, підсумковий синергетичний ефект від таких надходжень є значно масштабнішим завдяки дії ринкових мультиплікаторів.

Не менш вагомим аспектом є можливість диверсифікації ресурсного забезпечення країни тими товарами та компонентами, які повністю відсутні на внутрішньому ринку. Насамперед це стосується категорії так званого критичного імпорту, тобто стратегічних продуктів, неотримання яких здатне завдати істотних збитків промисловому потенціалу держави та добробуту населення. Самі ж ресурси у цьому контексті раціонально поділити на промислову сировину та засоби виробництва, включаючи обладнання й верстати. Загальні принципи організації імпорتنих операцій компанії відображають еволюцію системи міжнародних економічних відносин, яка базується на світовій торгівлі, транскордонному русі капіталу й людських ресурсів, науково-виробничій кооперації та спільних заходах з охорони навколишнього середовища. Головними орієнтирами цих зв'язків є стабілізація

національного господарства й досягнення балансу на внутрішньому ринку, стимулювання прогресивних структурних перетворень в економіці, а також створення сприятливого клімату для повноцінної інтеграції України до системи міжнародного поділу праці.

Для чіткої класифікації суб'єктів ЗЕД, які виступають невід'ємним елементом системи світогосподарських зв'язків, доцільно проаналізувати коло партнерів і контрагентів, із якими компанія взаємодіє під час здійснення торговельних операцій. Такий аналіз дозволить детально з'ясувати комерційні інтереси всіх учасників ринку, а також оцінити рівні, масштаби та вектори реалізації їхньої корпоративної політики. З цією метою сформуємо так звану "піраміду участі", яка дає змогу наочно визначити точне місце зовнішньоекономічної діяльності окремого підприємства та її безпосередній внесок у розвиток міжнародної торгівлі всієї держави.

Суб'єкти господарювання здійснюють зовнішньоторговельну активність безпосередньо на мікроекономічному рівні, проте саме локальні операції формують базис для розвитку міжнародних фінансово-економічних відносин у глобальному вимірі. Прагнучи до максимізації чистого прибутку та нарощування комерційного обігу, кожна окрема компанія виступає безпосереднім провідником і медіатором інтеграційних процесів та інтернаціоналізації світового господарства.

У межах загальної системи ринкових зв'язків взаємодія імпортера розгортається на трьох фундаментальних рівнях управління. На мікрорівні фірма безпосередньо контактує з суб'єктами господарювання інших країн та взаємодіє з елементами кредитно-фінансової інфраструктури, зокрема товарними біржами, інвестиційними компаніями та комерційними банками. Макроекономічний рівень охоплює регуляторні інституції держави, де загальнодержавні органи (Верховна Рада, Президент, Кабінет Міністрів) та галузеві міністерства і відомства визначають вектори зовнішньоекономічної політики, укладають міждержавні угоди про розширення співробітництва, оптимізують митні збори, формують зони вільної торгівлі, стимулюють

зближення з Європейським Союзом та встановлюють обмеження, як-от заборону бартерних імпорتنих операцій. Наддержавний рівень представлений міжнародними регуляторними структурами, серед яких ключове місце посідають Світова організація торгівлі (СОТ), Економічна і соціальна рада в структурі ООН, Група Світового банку та спеціалізовані об'єднання країн-імпортерів. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства базується на отриманні реальних комерційних вигод завдяки ефективному використанню переваг міжнародного поділу праці та розбудові ділових комунікацій.

Цілком обґрунтованою є наукова позиція Ю. Г. Козака, який зазначає, що перехід компанії на зовнішні ринки збуту та постачання зумовлений передусім тим, що виготовлення певного продукту, його реалізація або надання сервісів в іншій державі забезпечує значно більше конкурентних переваг, ніж аналогічна діяльність усередині країни. Проте прикладний аналіз реальної практики вітчизняних машинобудівних заводів доводить, що певна частина підприємств інтегрувалася у міжнародне середовище завдяки випадковому збігу обставин, наприклад, через успішну участь у закордонних виставках, або суто через амбітні наміри та інтерес з боку топ-менеджменту [31]. З огляду на це, магістральними орієнтирами та цілями імпорتنих операцій компаній є:

- безперебійне забезпечення виробничого циклу дефіцитними ресурсами, матеріалами й технологічним обладнанням;
- закупівля специфічних товарів, які взагалі не виготовляються в Україні або присутні на внутрішньому ринку в недостатньому обсязі;
- мінімізація собівартості кінцевої продукції за рахунок вигіднішої цінової політики закордонних постачальників;
- диверсифікація ринків та пошук нових бізнес-партнерів за кордоном;
- системне покращення якісних параметрів продукції та модернізація технічної бази.

Слід підкреслити, що імпорт здійснюється виключно в межах чинного правового контуру ЗЕД, який, відповідно до Закону України “Про зовнішньоекономічну діяльність”, вимагає суворого дотримання легальних

процедур, ведення точного обліку валютних трансакцій та проходження митного контролю. Умови реалізації закордонних закупівель жорстко регламентуються нормами міжнародних договорів, Митного та Податкового кодексів, а також положеннями національного валютного законодавства [25].

Своєю чергою, специфіка здійснення імпорتنих операцій українськими компаніями в періоди економічної дестабілізації, і особливо під час дії правового режиму воєнного стану, обумовлена впливом таких критичних чинників: високою волатильністю та нестабільністю курсів іноземних валют, що суттєво ускладнює довгострокове бюджетування закупівель; руйнуванням традиційних логістичних маршрутів і блокуванням ключових об'єктів транспортної інфраструктури, що критично затягує доставку вантажів; обмеженням доступу до закордонних кредитних ліній та суттєвим подорожчанням внутрішніх фінансових ресурсів; появою нових адміністративно-бюрократичних бар'єрів під час проходження прикордонних та митних процедур; а також вагомими політичними ризиками та форс-мажорними обставинами з боку держав-експортерів.

В академічній літературі існуючі методичні підходи до оцінювання імпорتنих операцій компаній прийнято класифікувати за кількома магістральними напрямками. По-перше, виокремлюють ресурсно-функціональний підхід, засновниками якого є М. Портер та його послідовники, що зосереджує увагу на аналізі результативності залучення та переробки закордонної сировини й матеріалів у межах внутрішнього технологічного циклу. По-друге, виділяють стратегічний підхід, детально описаний Ф. Котлером, у межах якого імпорتنі поставки досліджуються як інтегральна складова єдиної маркетингової, збутової та виробничої політики суб'єкта господарювання. По-третє, вагоме місце посідає ризик-орієнтований підхід, розроблений Н. Бабич, що аналізує міжнародні закупівлі крізь призму нівелювання деструктивного впливу екзогенних загроз на життєдіяльність комерційної структури [26-28].

Серед наявних науково-методичних розробок, присвячених специфіці менеджменту ЗЕД у турбулентних ринкових умовах, особливу цінність мають

праці таких іноземних фахівців, як Д. Болл, М. Герінгер, М. Мінор та Дж. МакНетт, які акцентують на критичній потребі проектування мобільних інфраструктурних мереж та реалізації стратегічних рішень щодо диверсифікації пулу іноземних контрагентів. У вітчизняній науковій школі вагомим є доробок дослідників Є. В. Мниха та О. С. Шевчука, які сформували адаптивні управлінські моделі планування імпорту, що безпосередньо враховують високу волатильність національного нормативно-правового поля та жорсткість інструментів валютного контролю [29-30]. Авторське узагальнення теоретичних джерел підтверджує доцільність конвергенції та синергетичного поєднання зазначених концепцій, що є особливо виправданим під час тривалого перебування бізнесу в нестабільному макросередовищі. З огляду на прикладні орієнтири даної праці, найбільш конструктивним є комплексне застосування матриці SWOT-аналізу разом із ризик-орієнтованим інструментарієм, що дає змогу всебічно ідентифікувати внутрішній потенціал та слабкі місця торговельних процесів фірми, а також своєчасно виявити стратегічні перспективи й деструктивні чинники з боку міжнародного оточення. Резюмуючи викладене, варто наголосити, що закордонні закупівлі суб'єкта господарювання становлять собою складну багатовимірну систему, яка консолідує торговельні, правові, монетарні, дистриб'юторські та загальнокорпоративні вектори менеджменту. Рівень її ефективності безпосередньо корелює зі здатністю фірми оперативно підлаштовувати внутрішні бізнес-процеси під раптові коливання кон'юнктури ринку та гнучко реагувати на безпрецедентні виклики, зумовлені правовим режимом воєнного стану, девальваційними й інфляційними шоками, а також трансформацією митно-тарифного регулювання. Таким чином, імпортні операції виступають дієвим важелем досягнення довгострокових та оперативних завдань організації. За умов поточної економічної дестабілізації вагомість цього інструменту стрімко зростає, паралельно із ускладненням процедурних та логістичних етапів його реалізації. Задля збереження безперебійності операційних процесів та зміцнення ринкових переваг, менеджмент компанії

зобов'язаний інтегрувати гнучкі управлінські контури, націлені на захист капіталу від зовнішніх ризиків та адаптацію до мінливих умов.

1.2. Особливості оцінювання імпоротної діяльності підприємства

Аналітична діагностика зовнішньоторговельних закупівель суб'єкта господарювання становить собою багатовекторний процес, який поєднує моніторинг монетарних та якісних параметрів із обов'язковим урахуванням сигналів мікро- та макросередовища.

У межах сучасних наукових досліджень та бізнес-практики сформувався розгалужений методичний апарат, класифікація якого здійснюється за критеріями специфіки оцінюваних індикаторів та фінальних завдань дослідження. Провідним вектором виступає вартісний аналіз імпорту, який дає змогу визначити комерційну рентабельність закордонних поставок та їхній підсумковий внесок у формування консолідованого фінансового результату компанії.

Ключовими реперними точками тут є повна собівартість ввезеної продукції, що інтегрує ціну за контрактом, витрати на дистриб'юторську логістику, митно-тарифні збори та супутні операційні видатки; фізичні та вартісні масштаби імпорتنих потоків; окупність інвестованого капіталу (ROI) як дзеркало рентабельності фінансових вкладень; а також тривалість повернення інвестицій (Payback Period).

При обчисленні результативності міжнародних угод фахівці застосовують прийоми компаративного зіставлення за принципом “до і після”, а також специфічний інструментарій капітального бюджетування з розрахунком критеріїв NPV та IRR [32, с. 256]. Оцінювання дистриб'юторських контурів імпорту має визначальне значення, особливо в часи макроекономічної дестабілізації. Даний підхід базується на ретельному аудиті витрат на транспортування та складське утримання вантажів; оптимізації транспортних сполучень та виборі адекватних видів рухомого складу; управлінні загрозами форс-мажорних зривів або пошкодження майна; а також на проходженні

процедур митного декларування. Інтеграція сучасних логістичних концепцій та цифрових продуктів, таких як CRM-модулі та IT-трекінг, забезпечує високу прозорість і контроль на кожному етапі руху товарів, мінімізує транзакційні витрати та скорочує час доставки [33, с. 320]. Під час ухвалення рішень щодо рекрутингу іноземних контрагентів чи диверсифікації логістичних схем критично важливо задіяти інвестиційний аналіз, призначений для оцінки потенційних фінансових вигод від довгострокових угод. Сюди належать обчислення чистої теперішньої вартості (NPV), яка демонструє інтегральний економічний ефект з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків; визначення внутрішньої норми рентабельності (IRR), що вказує на граничний рівень відсоткової ставки, за якого проект залишається беззбитковим; та встановлення строків повернення капіталу. Зазначені методи дозволяють не лише верифікувати доцільність імпортного проекту, а й здійснити багатоваріантний вибір серед альтернативних комерційних пропозицій [34, с. 204].

Задля всебічного стратегічного аудиту імпортного потенціалу компанії залучають методи матричного та структурного аналізу. Зокрема, SWOT-аналіз забезпечує точну ідентифікацію внутрішніх переваг та вразливих місць імпортера, а також виявлення стратегічних перспектив та екзогенних загроз у сфері ЗЕД, що сприяє адаптації корпоративної політики до ринкових коливань; тоді як балансовий аналіз уможлиблює оцінку загального фінансового здоров'я фірми та її спроможності безперебійно фінансувати закордонні контракти [35, с. 300]. Упродовж останніх років критичної ваги набула оцінка імпортних операцій у реаліях дії правового режиму воєнного стану та глибокої дестабілізації національної економіки. У зазначеному контексті виникають додаткові масштабні загрози, такі як деструкція логістичних коридорів, висока девальваційна волатильність, постійні трансформації регуляторного поля, санкційні обмеження та потреба в екстреній зміні пулу надійних постачальників. З метою побудови стійкої системи управління імпортом за таких форс-мажорних обставин менеджмент імпортера впроваджує сучасні механізми ризик-

менеджменту, сценарного моделювання та географічної диверсифікації каналів постачання, що допомагає мінімізувати втрати та успішно адаптуватися до кризових умов [36].

Методологічний інструментарій моніторингу закордонних закупівель суб'єкта господарювання консолідує в собі розгалужений комплекс вартісних, дистриб'юторських, капітальних та загальнокорпоративних аналітичних прийомів. В епоху глибокої макроекономічної дестабілізації та дії правового режиму воєнного стану особливої ваги набувають специфічні важелі антикризового ризик-менеджменту та механізми трансформації внутрішніх операційних процесів, які дають змогу гарантувати стабільність і підтримувати високі конкурентні переваги компанії в системі світогосподарських зв'язків.

Організація імпорتنих поставок підприємства в реаліях воєнного часу становить собою критично складний і високоризикований вектор реалізації зовнішньоторговельної політики. Результативність цієї діяльності корелює не лише з глобальними макроекономічними трендами, а й перебуває під прямим деструктивним тиском локальних детермінант, зумовлених безпосереднім розгортанням бойових дій, деформацією загальноєкономічної рівноваги, перманентними змінами в регуляторно-правовому полі, різкими девальваційними шоками національної валюти, падінням реальних доходів і купівельної спроможності внутрішніх споживачів, а також загальним безпрецедентним рівнем невизначеності комерційного простору. За поточних форс-мажорних обставин перед українськими виробничими структурами виник спектр надскладних викликів, спровокованих нестабільним і загрожуючим характером розвитку геоекономіки, а саме нагальна потреба в підлаштуванні операційної моделі під ринкові реалії, адаптація архітектури бізнесу до імперативів військового стану та забезпечення життєздатності підрозділів на територіях, наближених до зон активних зіткнень (рис. 1.1).

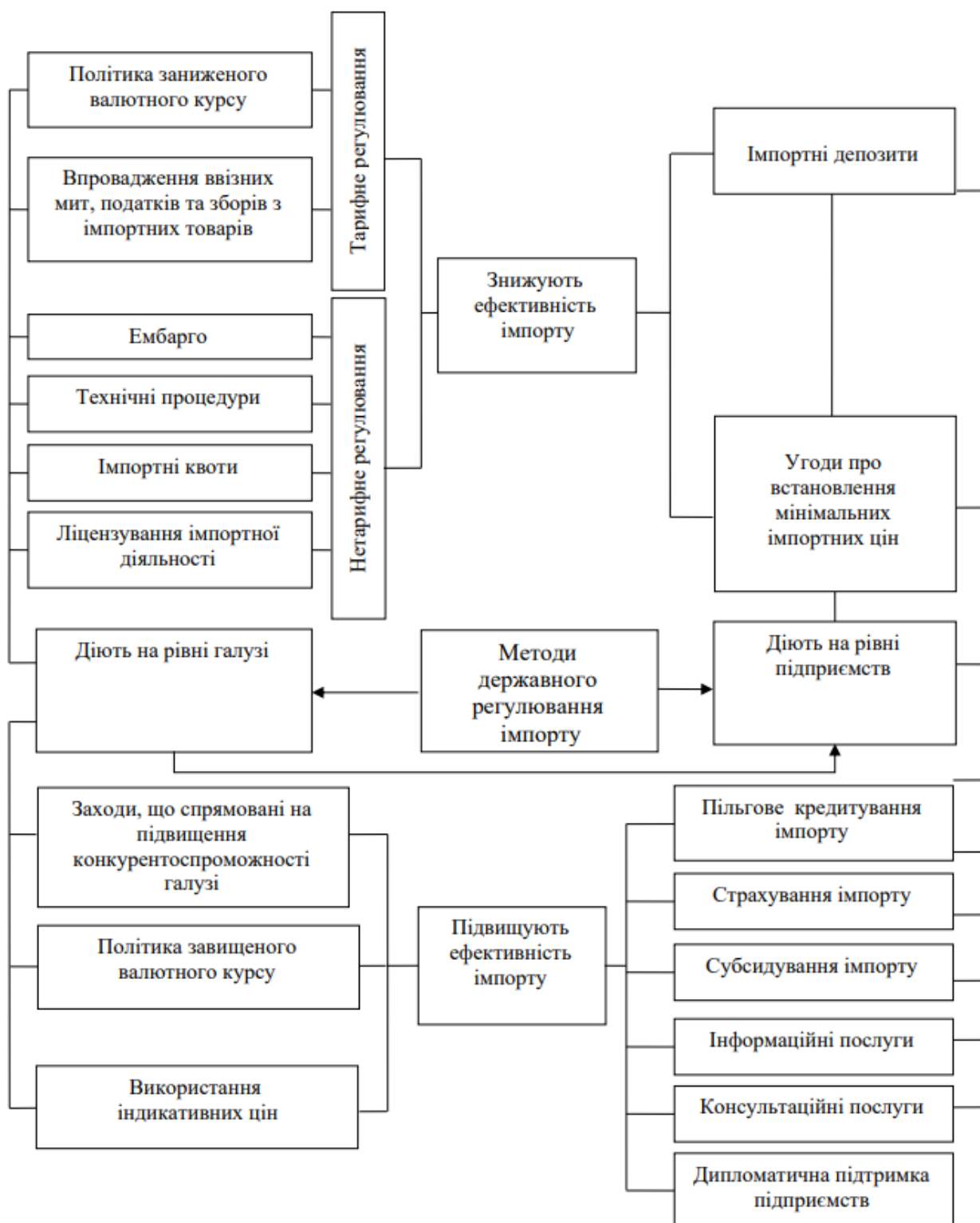


Рис. 1.1. Методи державного регулювання імпортої діяльності

Політико-економічна нестабільність всередині країни, яка виступає домінуючим фактором трансформації міжнародних відносин, зовнішньоторговельних зв'язків та митної політики держави, вимагає виключно системного та інтегрованого аналізу, оскільки зовнішньоекономічна діяльність є

органічною структурною підсистемою загальнодержавних відтворювальних процесів. Здійснення господарювання, детермінація цільових орієнтирів та траєкторій їх досягнення, рекрутинг клієнтської бази, освоєння нових ринкових ніш та акумулювання капіталу в таких умовах висувають якісно нові жорсткі вимоги до архітектури, форм і методів стратегічного планування та корпоративного управління. Ці системи мають дзеркально відображати будь-які коливання в екзогенному середовищі та мобільно реагувати на них.

Практичне втілення зазначених імперативів зумовлює об'єктивну необхідність кардинальної перебудови управлінських контурів та формування дієвого механізму адаптивно-орієнтованого розвитку підприємств задля досягнення цільових показників рентабельності й утримання стратегічних ринкових переваг. У цих кризових обставинах вітчизняні бізнес-структури змушені оперативно трансформувати закупівлі, переформатовувати логістичні коридори, здійснювати прискорений пошук альтернативних зарубіжних контрагентів та жорстко оптимізувати операційні видатки, що вимагає від топ-менеджменту виняткової управлінської гнучкості, швидкості ухвалення рішень та проактивного купірування потенційних загроз. Для глибшого аналізу зазначеної проблематики у подальшому дослідженні доцільно детально структурувати та розглянути три магістральні групи детермінант, які чинять найбільш вагомий деструктивний вплив на параметри імпорту в мілітарний період, а саме економічні, логістично-дистриб'юторські та нормативно-правові чинники.

Економічні чинники. Науковці, зокрема В. Геець та С. Кораблін, наголошують, що ведення воєнних дій неминуче супроводжується масштабними деструктивними наслідками для фінансово-економічної системи, серед яких виділяють падіння ВВП, розгортання інфляційних процесів, вимивання державних золотовалютних резервів, скорочення інвестиційних потоків та фізичне знищення виробничо-промислового потенціалу. Зазначені явища чинять прямий негативний вплив на параметри зовнішньоторговельних закупівель, оскільки призводять до падіння платоспроможності бізнесу, суттєвого

подорожчання ввезених матеріальних цінностей та стиснення обсягів укладених міжнародних контрактів. Одним із найбільш руйнівних маркерів мілітарного періоду є регресія валового внутрішнього продукту.

За оцінками аналітиків Світового банку, упродовж 2022 року вітчизняна економіка зазнала безпрецедентного в історії незалежності спаду на 29,1%. Таке глибоке згортання виробництва спровокувало різке зниження попиту на іноземні товари, насамперед у сегментах, що не належать до категорії життєво необхідних для забезпечення соціуму та критично важливих для функціонування господарського комплексу. Своєю чергою, девальвація національної валюти, яка за період 2022-2023 років перевищила 40%, значно ускладнила процес проведення розрахунків із закордонними партнерами. Суттєва курсова волатильність змушує суб'єктів ЗЕД закладати додаткову премію за валютний ризик у фінальну вартість продукції, що негативно позначається на її конкурентних перевагах. За офіційною інформацією НБУ, якщо у 2023 році середній курс гривні до долара США фіксувався на позначці 36,6 грн, то впродовж 2024 року він досяг 40,2 грн/дол. Паралельно з цим, падіння фінансової спроможності компаній через втрату традиційних каналів збуту та деструкцію внутрішніх логістичних зв'язків провокує гостру нестачу ліквідних оборотних коштів. Це суттєво обмежує можливості здійснення авансових платежів за закордонні поставки, які в умовах підвищених воєнних ризиків стали домінуючим інструментом розрахунків.

Більшість іноземних контрагентів відмовляються надавати українським компаніям товарні кредити чи відстрочення платежів через високу ймовірність настання форс-мажорних обставин. Окрему увагу необхідно приділити глибокій трансформації структури внутрішнього попиту. Якщо у довоєнний період вагому частку в товарній архітектурі імпорту посідала споживча продукція, як-от побутова техніка, предмети одягу, косметичні засоби та харчові продукти, то упродовж 2022-2024 років питома вага товарів критичного імпорту, зокрема автономних джерел живлення, енергетичного устаткування, медикаментів та будівельних матеріалів, стрімко зросла до 68%.

Подібне структурне зрушення вимагає від менеджменту компаній оперативного коригування асортиментної політики та дистриб'юторських схем. Зазначені трансформаційні процеси змушують суб'єктів господарювання кардинально перебудовувати власні бізнес-моделі та вектори міжнародної кооперації. Наприклад, аналітичний звіт Київської школи економіки за 2023 рік свідчить, що понад 45% опитаних фірм були змушені провести рекрутинг нових постачальників, урізати масштаби закордонних закупівель або повністю переорієнтуватися на альтернативні географічні регіони світу.

Логістичні чинники. Транспортно-дистриб'юторська інфраструктура ЗЕД виявилася одним із найменш захищених сегментів під час розгортання бойових дій. Руйнування портових комплексів на півдні держави, зокрема в Маріуполі та Бердянську, довгострокове обмеження роботи чорноморських гаваней Одеси й Чорноморська, а також регулярні обстріли ключових залізничних вузлів призвели до практично повної зупинки морських торговельних шляхів у першій половині 2022 року.

Попри подальше відкриття тимчасових морських коридорів та поступове відновлення відвантажень із портів Великої Одеси, імпортна логістика продовжує критично залежати від сухопутних західних переходів на кордонах із Польщею, Словаччиною, Румунією та Угорщиною. Проте зосередження всіх потоків на цих напрямках спровокувало утворення масштабних черг у пунктах митного контролю, перевантаження складських хабів та стрімке подорожчання фрахту. Наприклад, вартість автотранспортного доставлення вантажів із Польщі до Києва у 2023 році збільшилася в середньому у 2,2 раза порівняно з довоєнним 2021 роком. Якщо раніше оренда однієї єврофури коштувала близько \$1800, то в реаліях воєнного стану ця сума перевищила \$4000, що зумовлено високими преміями за страхування воєнних ризиків, тривалими простоями на кордонах та витратами на використання об'їзних маршрутів. Додатковим дестабілізуючим чинником став гострий дефіцит кваліфікованого логістичного персоналу, спричинений мобілізаційними процесами серед водіїв та виїздом частини фахівців за межі країни. Окрім того, значна кількість закордонних

постачальників і перевізників відмовляються від співпраці з українськими компаніями через неможливість повноцінного страхування вантажів та загрозу втрати або конфіскації майна в зоні ведення бойових дій. Нормативно-правові чинники.

Запровадження воєнного стану в Україні зумовило радикальну трансформацію нормативно-правового поля. З одного боку, з метою підтримки бізнесу Уряд оперативно реалізував комплекс фіскальних послаблень для підприємств-імпортерів. Зокрема, було тимчасово скасовано нарахування ввізного мита та ПДВ на дефіцитне енергетичне обладнання, акумулятори, генератори та товари медичного призначення, максимально спрощено регламент митного очищення для гуманітарних і волонтерських вантажів, а також дозволено перехід на електронний формат оформлення більшості дозвільних документів. З іншого боку, відбулося суттєве посилення інструментів валютного контролю з метою запобігання відтоку капіталу за кордон. Це обмеження суттєво ускладнило імпорт послуг, програмного забезпечення та консалтингових сервісів.

Також суб'єкти ЗЕД стикаються із серйозними перепонами під час відкриття валютних рахунків у банківських установах, які змушені функціонувати в режимі жорсткого антикризисного ризик-менеджменту. Додаткові труднощі викликає потреба адаптації операційних процесів до оновлених законодавчих вимог Європейського Союзу в разі взаємодії з європейськими контрагентами. Українські імпортери зобов'язані суворо дотримуватися регламентів ЄС щодо правил визначення походження товарів, технічних стандартів та сертифікації, що значно ускладнює торговельні ланцюги, якщо закупівлі здійснюються у третіх країнах за участю вітчизняних митних чи логістичних операторів.

Певні юридичні бар'єри формує й інститут форс-мажору. Попри те, що Торгово-промислова палата України офіційно засвідчує настання обставин непереборної сили, іноземні партнери далеко не завжди визнають ці сертифікати як легітимну підставу для порушення строків виконання контрактних

зобов'язань. Як наслідок, стрімко зростають ризики виникнення транскордонних судових спорів та нарахування штрафних санкцій з боку постачальників. Важливим кроком на шляху регуляторної підтримки стало ухвалення Закону України № 2142-IX від 24.03.2022 “Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм у період воєнного стану”, спрямованого на лібералізацію та спрощення процедур ввезення товарів на митну територію України.

Проте на практиці імпортери продовжують стикатися з високою непередбачуваністю та частотою нормативних змін, затримками на митницях та недостатнім рівнем міжвідомчої координації органів влади. Фахівці підкреслюють, що правова волатильність суттєво посилює загальні ризики зовнішньоекономічної діяльності, блокує можливості довгострокового стратегічного планування та знижує інвестиційну привабливість підприємств. Як зазначає дослідниця Л. Іваненко, для збереження стабільності бізнесу критично важливо формувати внутрішні аналітичні підрозділи для постійного моніторингу законодавства, закладати гнучкі паритетні умови у тексти контрактів, а також розробляти мобільні логістичні та фінансові стратегії. Резюмуючи викладене, можна стверджувати, що імпортна діяльність в умовах воєнного стану перебуває під постійним тиском розгалуженого комплексу деструктивних факторів, які доцільно об'єднати у три групи:

- макроекономічну нестабільність (девальваційні шоки, висока інфляція, падіння обсягів ВВП),
- логістичні бар'єри (руйнування транспортних вузлів, дефіцит кадрів, зростання трансакційних видатків)
- правова невизначеність (перманентні зміни законодавчого поля, жорсткі валютні обмеження, невизнання форс-мажорних обставин іноземними контрагентами).

За умов такої високої невизначеності першочергову роль відіграє здатність менеджменту компанії мобільно адаптувати внутрішні бізнес-процеси.

Для цього є доцільним впровадження таких гнучких управлінських підходів:

- географічна диверсифікація джерел постачання за рахунок паралельної взаємодії з кількома контрагентами з різних держав;
- часткова локалізація ланцюгів поставок шляхом укладання партнерських угод із внутрішніми виробниками аналогічної сировини чи компонентів;
- цифровізація дистриб'юторських процесів через інтеграцію систем електронного документообігу, GPS-моніторингу вантажів та CRM-модулів;
- посилений юридичний супровід ЗЕД, що передбачає регулярний превентивний аудит контрактів, глибоку оцінку ризиків та страхування майна.

Таким чином, організація імпорту в умовах війни вимагає докорінного стратегічного переосмислення ролі та місця зовнішніх закупівель у загальній архітектурі діяльності підприємства. Компанії, які зуміють оперативно інтегрувати гнучку та адаптивну модель імпортової політики, зможуть не лише підтримати операційну безперервність у кризовий період, а й сформувати надійний капітальний та репутаційний фундамент для подальшого масштабного відновлення у поствоєнний період.

Графічно ключові орієнтири, функціональні вектори та засадничі принципи побудови управлінського механізму зовнішньоторговельними закупівлями компанії відображено у межах структурної моделі, наведеної на рисунку 1.2.

Головні завдання системи менеджменту імпортними операціями суб'єкта господарювання підпорядковані успішній реалізації стратегічних орієнтирів фірми завдяки раціональному залученню наявного внутрішнього потенціалу в чіткій координації та збалансованості з детермінантами екзогенного ринкового середовища, що виступає базовою передумовою підтримки високих конкурентних переваг та результативної операційної діяльності у довгостроковій перспективі.

Паралельно із окресленим колом завдань, що безпосередньо вирішуються під час інтеграції та практичного розгортання механізму менеджменту імпорту, а також його базовими функціями, особливої ваги набуває чітке дотримання

фундаментальних принципів, які мають слугувати підґрунтям для ухвалення ефективних управлінських рішень, спрямованих на системну модернізацію та підвищення якості контролю за закордонними поставками підприємства.



Рис. 1.2. Основні завдання механізму управління імпортою діяльністю підприємства

До складу зазначених вихідних положень, зокрема, зараховують такі регулятивні орієнтири:

- принцип комплексності, котрий декларує всебічний та системний характер розробки й ухвалення менеджерських рішень у сфері придбання матеріальних ресурсів на світових товарних ринках;

- принцип інтегрованості, що вимагає органічного поєднання та взаємодії цього прикладного інструментарію із загальнокорпоративною архітектурою управління компанією, насамперед із контурами стратегічного планування, бухгалтерського обліку, бюджетування та маркетингової політики; принцип динамічності, який відображає послідовну й поступальну еволюцію закордонних закупівель від базових операційних компонентів до складних організаційних

форм, а також поступове нарощення масштабів і вартісних обсягів укладених зовнішньоторговельних контрактів;

- принцип варіативності, що передбачає обов'язкове формування альтернативних сценаріїв управлінського впливу для успішного розв'язання всього спектра завдань, які постають перед комерційними службами імпортера.

Цілісна структура механізму менеджменту імпортними операціями фірми консолідує три взаємопов'язані блоки. До ключових завдань цієї системи належать гарантування високої результативності закупівель у вигляді максимізації чистого прибутку, мобільне реагування на будь-які коливання ринкового попиту й пропозиції, посилення мотивації та зацікавленості персоналу в оптимізації імпорту, чітка організація процесів на кожному з етапів ЗЕД, купірування та мінімізація ризиків під час здійснення міжнародної торгівлі, а також досягнення балансу й узгодження комерційних інтересів власників бізнесу, кінцевих споживачів та конкурентів.

Функціональний контур зазначеного механізму охоплює проектування довгострокової імпортної стратегії, здійснення глибокого аналізу різноманітних аспектів ЗЕД, нормативно-індикативне планування цільових індикаторів ефективності, формування дієвих стимулів для реалізації ухвалених рішень, а також побудову системи результативного контролю за виконанням затверджених планів.

Фундаментом для впровадження цих функцій виступає розширена система принципів, де поряд із комплексністю, динамічністю, інтегрованістю та варіативністю виокремлюють професіоналізм, прогнозованість, адаптивність, цілісність, оперативність та обґрунтовану оцінку результатів. Зокрема, принцип оперативності управління закордонними поставками вимагає своєчасного розв'язання стратегічних завдань та втілення магістальних орієнтирів з урахуванням фактора часу, що реалізується через механізми довгострокового планування ЗЕД; принцип адаптивності забезпечує мобільне підлаштування внутрішнього інструментарію під раптові трансформації та виклики екзогенного макросередовища; принцип професіоналізму висуває високі вимоги до

компетенцій менеджменту, зобов'язуючи фахівців володіти системними знаннями в галузі міжнародного права й фінансів, уміти збалансовувати зовнішньоекономічні ризики та нести персональну відповідальність за фінансові результати; принцип прогнозованості базується на чіткому баченні майбутніх комерційних перспектив, закладених у генеральній місії фірми та її міжнародній політиці; принцип цілісності передбачає можливість гнучкої та науково обґрунтованої корекції чи повної заміни раніше затвердженого управлінського рішення у разі виникнення нових критичних загроз або зміни внутрішніх умов діяльності; і, нарешті, принцип ефективності декларує обов'язкове формування стійкого профіциту, за якого кінцеві фінансово-економічні результати від реалізації ввезених товарів суттєво перевищують сукупні трансакційні видатки, пов'язані із закупівлею та митним очищенням продукції на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “БЕК ТД”

2.1. Загальна характеристика ТОВ “БЕК ТД”

ТОВ “БЕК ТД” – підприємство, яке розташоване у м. Львів і функціонує на ринку з 10.06.2020 року. Керівником компанії є Табачин Роман Антонович.

Основним видом діяльності ТОВ “БЕК ТД” є 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням, іншими видами діяльності є 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього та 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Юридична адреса: Україна, 79052, Львівська обл., м. Львів, вул. Роксоляни, будинок 59б.

Діяльність компанії критично залежить від ефективності департаменту ЗЕД та логістичних служб. Менеджмент орієнтований на диверсифікацію каналів постачання, оптимізацію митно-тарифних витрат, прискорення оборотності оборотного капіталу та мінімізацію валютно-транспортних ризиків.

У період макроекономічної нестабільності та дії правового режиму воєнного стану ТОВ “БЕК ТД” демонструє високу операційну гнучкість. Підприємство активно перебудовує логістичні маршрути, переорієнтовується на суходільні західні кордони, оптимізує асортиментну матрицю під потреби критичного імпорту та впроваджує проактивні моделі ризик-менеджменту для збереження фінансової стійкості.

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ “БЕК ТД”

Для проведення об’єктивного аналізу та комплексної діагностики фінансово-господарського стану підприємства-імпортера, нижче у таблиці наведено базові техніко-економічні показники діяльності ТОВ “БЕК ТД” за період 2023-2025 років, які дозволяють оцінити динаміку його розвитку, рівень прибутковості та ефективність здійснення зовнішньоекономічних операцій.

Таблиця 2.1

Базові показники ТОВ “БЕК ТД” за 2023-2025 роки

Назва показника	Од. виміру	2023	2024	2025	Відхилення	Відхилення	Темпи росту, %	Темпи росту, %
Обсяги реалізації продукції	тис.грн.	109553	342936,9	457039	233383,9	114102,4	313,0	133,3
Собівартість реалізованої	тис.грн.	103839,4	321431,2	376046	217591,8	54615,1	309,5	117,0
Повна собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	107143,8	334209,7	455050	227065,9	120840,5	311,9	136,2
Прибуток до оподаткування	тис.грн.	8720,5	31890,8	24780,2	23170,3	-7110,6	365,7	77,7
Чистий прибуток	тис.грн.	7150,8	26150,5	20319,8	18999,7	-5830,7	365,7	77,7
Чисельність працівників	чол.	5	7	9	2	2	140,0	128,6
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн.	419	2275,3	7264,7	1856,3	4989,4	543,0	319,3
Середньорічні залишки нормованих оборотних коштів	тис.грн.	4694,7	21443,8	43159,9	16749,1	21716,05	456,8	201,3
Витрати на гривню реалізованої продукції	грн./грн.	0,98	0,97	1,00	-0,00346	0,02	99,6	102,2
Продуктивність праці (виробіток	тис.грн./чол.	21910,6	48990,9	50782	27080,39	1791,16	223,6	103,7
Оборотність нормованих оборотних коштів	об./рік	23,3	15,9	10,5	-7,34311	-5,40	68,5	66,2
Тривалість обороту	дн.	15,4	22,5	34,0	7,08359	11,49	145,9	151,0

Аналіз базових результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ “БЕК ТД” за період з 2023 по 2025 рік свідчить про масштабне розширення комерційного обігу підприємства, яке, проте, у фінальному аналізованому періоді супроводжувалося капітальним загостренням витратних факторів та зниженням операційної ефективності. Головним позитивним трендом виступає стрімке та послідовне нарощування масштабів ділової активності компанії, про що свідчать обсяги реалізації продукції. У 2024 році виручка підприємства зросла порівняно з 2023 роком більш ніж утричі (на 233 383,9 тис. грн), зафіксувавши темп росту на рівні 313,0%. У 2025 році висхідна динаміка продовжилася, забезпечивши приріст доходів ще на 114 102,4 тис. грн (або на 33,3%), внаслідок чого фінальний обсяг реалізації досяг 457 039 тис. грн. Такий масштабний стрибок виручки безпосередньо пов'язаний із розширенням торговельно-посередницької мережі та активізацією зовнішньоекономічних контрактів суб'єкта господарювання.

Водночас паралельно із доходами спостерігалось не менш стрімке збільшення витратної частини балансу компанії. Собівартість реалізованої продукції у 2024 році повторила динаміку виручки, збільшившись на 309,5% (до 321 431,2 тис. грн), а у 2025 році зросла ще на 17,0% (на 54 615,1 тис. грн), досягши 376 046 тис. грн. Значно тривожнішим сигналом є динаміка повної собівартості реалізованої продукції, яка інтегрує в собі не лише виробничі затрати, а й логістичні, адміністративні та збутові видатки ЗЕД. Якщо у 2024 році темп росту повної собівартості (311,9%) утримувався нижче темпу росту виручки (313,0%), що дозволило компанії отримати максимальну фінансову віддачу, то у 2025 році ситуація кардинально змінилася. На тлі уповільнення темпів росту доходів до 133,3%, повна собівартість продемонструвала випереджаюче зростання на 136,2% (приріст склав 120 840,5 тис. грн), зафіксувавшись на позначці 455 050 тис. грн.

Цей сформований дисбаланс, за якого витрати компанії зростали швидше за її доходи, спровокував різке падіння прибутковості ТОВ “БЕК ТД” у 2025 році. Упродовж 2023–2024 років підприємство демонструвало чудові результати:

прибуток до оподаткування зріс із 8 720,5 тис. грн до 31 890,8 тис. грн (у 3,65 раза), а чистий прибуток піднявся з 7 150,8 тис. грн до 26 150,5 тис. грн. Проте у 2025 році відбулося капітальне просідання прибутковості: прибуток до оподаткування зменшився на 7 110,6 тис. грн, а чистий прибуток обвалився на 5 830,7 тис. грн (або на 22,3%), зупинившись на рівні 20 319,8 тис. грн. Прямим наслідком випереджаючих темпів капіталомісткості стало негативне зрушення показника витрат на одну гривню реалізованої продукції, який після незначного покращення у 2024 році (з 0,98 грн до 0,97 грн) у 2025 році зріс одразу до 1,00 грн, що свідчить про повну втрату операційної маржинальності торговельних операцій у фінальному періоді.

Поряд із суто фінансовими параметрами, компанія зазнала суттєвих структурних трансформацій у сфері використання внутрішніх ресурсів. Штатна чисельність працівників послідовно збільшувалася – з 5 осіб у 2023 році до 7 у 2024 році та 9 осіб у 2025 році, що є логічним наслідком масштабування бізнесу. Продуктивність праці (виробіток на одного співробітника) продемонструвала виняткове зростання у 2024 році – на 223,6% (до 48 990,9 тис. грн/чол.), тоді як у 2025 році темп її приросту суттєво уповільнився і склав лише 3,7% (виробіток досяг 50 782 тис. грн/чол.). Капітальному оновленню піддалася матеріально-технічна база: середньорічна вартість основних виробничих фондів підскочила з початкових 419 тис. грн до 7 264,7 тис. грн у 2025 році (загальний темп росту за три роки склав вражаючі 543,0%), що вказує на масштабне інвестування в необоротні активи (складське обладнання, транспортні засоби тощо).

Водночас найбільші загрози для комерційної стабільності ТОВ “БЕК ТД” згенерував контур управління оборотним капіталом. Середньорічні залишки нормованих оборотних коштів зростали аномальними темпами: з 4 694,7 тис. грн у 2023 році вони піднялися до 21 443,8 тис. грн у 2024 році, а у 2025 році підскочили ще вдвічі (на 21 716,05 тис. грн), досягши 43 159,9 тис. грн. Оскільки темпи акумуляції оборотних активів суттєво перевищували темпи нарощення виручки, підприємство зіткнулося з різким уповільненням швидкості кругообігу грошей. Оборотність нормованих оборотних коштів послідовно рухнула з 23,3

об./рік у 2023 році до 15,9 об./рік у 2024 році та досягла критично низьких 10,5 об./рік у 2025 році. Відповідно, тривалість одного повного обороту активів деструктивно подовжилася з мінімальних 15,4 дня до 22,5 дня у 2024 році та зафіксувалася на позначці 34,0 дні у 2025 році. Це свідчить про тривалу іммобілізацію та “заморожування” дефіцитних фінансових ресурсів імпортера у повільно оборотних складських товарних запасах, що й викликало падіння чистої прибутковості та вимагає негайного вдосконалення логістичних інструментів і збутової політики компанії.

З метою детального дослідження інтенсивності використання ресурсів підприємства та оцінки швидкості кругообігу його капіталу в умовах трансформації логістичних маршрутів, нижче у табл. 2.2 узагальнено ключові показники ділової активності ТОВ “БЕК ТД”, які дозволяють комплексно проаналізувати динаміку оборотності оборотних коштів та визначити ефективність управління операційним циклом компанії.

Таблиця 2.2

Показники ділової активності ТОВ “БЕК ТД”

Назва показника	2023	2024	2025
Коефіцієнт оборотності активів, об./рік	6,5	4,6	2,4
Тривалість обороту активів, дн.	55,4	78,3	150
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, об./рік	32,7	19,0	13,0
Тривалість обороту запасів, дн.	11,0	18,9	27,7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./кв.	11,8	8,9	3,9
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	30,5	40,4	92,3
Тривалість операційного циклу, дн.	41,5	59,3	120,0

Аналіз розрахованих індикаторів ділової активності ТОВ “БЕК ТД” за трирічний період свідчить про системне та прогресуюче сповільнення швидкості обертання капіталу підприємства, що вказує на накопичення деструктивних чинників в управлінні зовнішньоторговельними потоками. Головним інтегральним маркером цієї негативної тенденції є послідовне падіння коефіцієнта оборотності активів з 6,5 об./рік у 2023 році до 4,6 об./рік у 2024

році та до критичних 2,4 об./рік у 2025 році. Відповідно, дзеркальний показник тривалості обороту всього капіталу підприємства зазнав стрімкого подовження, збільшившись із початкових 55,4 дня до 78,3 дня, а у фінальному періоді сягнув незадовільної позначки у 150 днів, що зафіксувало тривале відволікання фінансових ресурсів із реального обігу.

Глибока деструкція операційного контуру компанії насамперед обумовлена погіршенням параметрів обертання матеріальних ресурсів. Коефіцієнт оборотності товарних запасів рухнув з високих 32,7 об./рік у 2023 році до 19,0 об./рік у 2024 році та зафіксувався на рівні 13,0 об./рік у 2025 році. Це викликало відповідне подовження тривалості обороту запасів на складах у 2,5 раза – з 11,0 до 27,7 дня, підтверджуючи факт перевищення обсягів закупівлі імпорتنих товарів над реальними темпами їхнього збуту на внутрішньому ринку. Ситуація капітально ускладнюється кризою в підсистемі розрахунків із покупцями, про що свідчить обвал коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості з 11,8 до 3,9 об./кв. Протягом досліджуваного періоду тривалість інкасації боргів клієнтів за відвантажену продукцію зросла утричі – з 30,5 дня до аномальних 92,3 дня у 2025 році.

Консолідованим результатом зазначених деформацій стало стрімке розширення загальних меж тривалості операційного циклу ТОВ “БЕК ТД”, який збільшився з безпечних 41,5 дня у 2023 році до 59,3 дня у 2024 році та досяг у фінальному періоді негативного значення у 120,0 днів. Подібне майже триразове затягування операційного циклу свідчить про різке зростання внутрішньої потреби підприємства-імпортера в оборотних коштах на тлі падіння швидкості трансформації активів у грошову форму, що безпосередньо загрожує поточній платоспроможності фірми та вимагає негайної оптимізації логістичних маршрутів і діджиталізації процедур збуту.

Для об’єктивної оцінки спроможності підприємства-імпортера своєчасно та в повному обсязі розраховуватися за своїми зовнішньоторговельними та внутрішніми зобов’язаннями, а також для діагностики рівня його фінансової

стійкості в умовах курсових коливань, нижче у табл. 2.3 представлено ключові показники ліквідності та платоспроможності ТОВ “БЕК ТД” за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності і платоспроможності ТОВ “БЕК ТД”

Показники, %	2023	2024	2025
Поточна ліквідність	135,2	132,8	119,0
Абсолютна ліквідність	3,6	7,7	0,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	72,7	78,9	79,4
Відношення грошових коштів до активів	2,6	5,6	0,0
Проміжний коефіцієнт покриття	72,7	78,9	79,4
Коефіцієнт автономії	25,9	24,9	18,9
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	776,0	830,6	453,9

Аналіз розрахованих коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності ТОВ “БЕК ТД” за трирічний період засвідчує суттєве погіршення фінансової стійкості підприємства-імпортера та виникнення серйозних ризиків втрати платоспроможності у фінальному періоді дослідження. Головним негативним трендом є прогресуюче зниження коефіцієнта поточної ліквідності, який впав із 135,2% у 2023 році до 132,8% у 2024 році, а у 2025 році рухнув до позначки 119,0%. Це свідчить про те, що обсяг оборотних активів компанії вже практично зрівнявся з розміром її короткострокових зобов'язань, суттєво обмежуючи фінансовий маневр і наближаючи підприємство до критичної межі фінансової безпеки.

Капітальною загрозою для операційної життєздатності компанії є повна втрата абсолютної ліквідності, показник якої після незначного зростання у 2024 році з 3,6% до 7,7% у 2025 році обвалився до 0,0%. Дану деструктивну тенденцію дзеркально підтверджує індикатор відношення грошових коштів до активів, який також знизився до нульового значення у фінальному році. Це означає, що на рахунках фірми повністю відсутні вільні високоліквідні грошові ресурси для негайного розрахунку за поточними боргами, митними платежами

чи екстреними закордонними поставками. При цьому коефіцієнт швидкої ліквідності та тотожний йому проміжний коефіцієнт покриття продемонстрували формальне зростання – з 72,7% до 78,9% у 2024 році та до 79,4% у 2025 році. Проте цей приріст забезпечений виключно за рахунок аномального розширення дебіторської заборгованості, інкасація якої, як було доведено раніше, критично затягнулася до 92 днів, що робить поточну структуру швидких активів незадовільною та низькоякісною.

Паралельно з дефіцитом грошової ліквідності зафіксовано стрімке послаблення загальної фінансової незалежності ТОВ “БЕК ТД”. Коефіцієнт автономії компанії послідовно скорочувався з 25,9% до 24,9% у 2024 році, а у 2025 році досяг загрозуючого значення у 18,9%. Це демонструє, що понад 81% усіх активів підприємства сформовано за рахунок залучених та позикових коштів, посилюючи залежність імпортера від зовнішніх кредиторів та інфляційних шоків. Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що ТОВ “БЕК ТД” увійшло у фазу серйозного фінансового напруження, коли брак “живого” капіталу на тлі високої капіталомісткості логістики та затримки платежів від клієнтів загрожує зупинкою зовнішньоекономічної діяльності, що вимагає негайного впровадження антикризових моделей управління оборотними коштами.

Для остаточної оцінки фінансової результативності та комерційної ефективності використання капіталу підприємства-імпортера в умовах зростання повної собівартості, нижче у табл. 2.4 наведено ключові показники рентабельності ТОВ “БЕК ТД” за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.4

Основні показники рентабельності ТОВ “БЕК ТД”

Назва показника, %	2023	2024	2025
Рентабельність активів	30,5	20,8	7,8
Рентабельність власного капіталу	838,1	431,2	64,9
Рентабельність оборотних активів	31,6	21,4	8,1
Чиста маржа	6,5	7,6	4,4
Рентабельність загальних активів	37,2	25,3	9,5
Валова рентабельність собівартості	5,5	6,7	21,5
Чиста рентабельність витрат	5,5	9,7	6,0

Аналітична оцінка розрахованих індикаторів рентабельності ТОВ “БЕК ТД” за період 2023-2025 років демонструє різке зниження ефективності генерації прибутку та загальної привабливості капіталовкладень, що стало наслідком випереджаючого зростання витрат компанії над її доходами. Найбільш критичним є обвальне просідання рентабельності власного капіталу, яка з надвисокого показника у 838,1% у 2023 році скоротилася до 431,2% у 2024 році, а у 2025 році рухнула до 64,9%, що вказує на суттєве погіршення фінансової віддачі на кожную гривню коштів засновників через падіння чистого прибутку.

Синхронну негативну траєкторію продемонстрували показники рентабельності активів та рентабельності загальних активів, які за три роки знизилися відповідно з 30,5% до 7,8% та з 37,2% до 9,5%, підтверджуючи загальне знецінення комерційної продуктивності майна підприємства-імпортера на тлі аномального розширення масштабів оборотних засобів. Швидкість окупності оборотного капіталу також капітально сповільнилася, про що свідчить падіння рентабельності оборотних активів з 31,6% до мінімальних 8,1% у фінальному періоді. Зниження операційної маржинальності імпортерських операцій наочно фіксує показник чистої маржі, який після короткочасного злету у 2024 році до 7,6% у 2025 році просів до 4,4%, відображаючи зменшення частки чистого прибутку в кожній гривні отриманої виручки.

На противагу цьому, показник валової рентабельності собівартості продемонстрував аномальний злет з 5,5% у 2023 році до 21,5% у 2025 році, що вказує на збереження високої торгової націнки при первинному продажі товарів. Проте через різке розширення супутніх комерційних, логістичних та операційних видатків ЗЕД чиста рентабельність витрат після пікових 9,7% у 2024 році обвалилася у 2025 році до 6,0%. Резюмуючи викладене, попри утримання високої валової маржинальності, ТОВ “БЕК ТД” втрачає кінцеву прибутковість через надмірне роздування повної собівартості та логістичних витрат, що вимагає негайного перегляду системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

2.3. Аналіз імпоротної діяльності ТОВ “БЕК ТД”

Для переходу до детального аналізу безпосередніх результатів зовнішньоторговельної діяльності підприємства та оцінки масштабів його міжнародних закупівель у зрізі товарних груп і географічних напрямків, нижче у таблиці 2.5 наведено динаміку імпорту ТОВ “БЕК ТД” у 2023-2025 роках, яка дозволяє відстежити структурні зміни та тенденції розвитку імпортних операцій компанії в умовах макроекономічної турбулентності.

Таблиця 2.5

Динаміка імпорту ТОВ “БЕК ТД” у 2023-2025 роках

Період (рік)	Обсяг імпорту, млн. грн.	Контрагентів (кількість)
2025	350	55
2024	450	60
2023	90	65

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Аналіз представлених індикаторів динаміки імпорту ТОВ “БЕК ТД” за трирічний період наочно ілюструє траєкторію стрімкого розширення масштабів зовнішньоторговельної діяльності компанії, яка, проте, у фінальному 2025 році змінилася помітним стисненням обсягів закупівель та оптимізацією партнерської мережі. У 2023 році стартові показники імпорту підприємства зафіксувалися на рівні 90 млн грн, що супроводжувалося взаємодією з максимальною кількістю іноземних контрагентів – 65 суб’єктами господарювання.

Упродовж 2024 року відбувся капітальний стрибок обсягів імпорту, які зросли у рекордні п’ять разів і досягли свого пікового значення у 450 млн грн; при цьому кількість закордонних постачальників незначно скоротилася до 60 компаній, що вказує на концентрацію капіталу навколо більших та надійніших торговельних угод. Однак у 2025 році на тлі загальної макроекономічної турбулентності та посилення логістичних бар’єрів зафіксовано регресивну тенденцію: вартісні обсяги імпорту ТОВ “БЕК ТД” зменшилися до 350 млн грн, а пул іноземних партнерів зменшився до 55 контрагентів. Подібне синхронне падіння фінансових обсягів та кількісного складу партнерської мережі у

фінальному періоді безпосередньо корелює з раніше виявленим уповільненням оборотності капіталу компанії та свідчить про вимушену реструктуризацію її зовнішньоекономічного портфеля, спрямовану на відсікання найменш ефективних каналів постачання і ліквідацію дефіциту грошових коштів.

Розглянемо географічну структуру імпорту ТОВ “БЕК ТД” у 2025 році у табл. 2.6 та графічно відображену географічну структуру імпорту у 2023-2025 роках на рис. 2.1-2.3.

Таблиця 2.6

Топ-10 контрагентів ТОВ “БЕК ТД” у 2025 році

Країна	Обсяг імпорту, млн. грн.	Контрагентів (кількість)	Операцій (кількість)
Польща	30	10	65
Китай	25	10	35
Німеччина	15	15	45
Туреччина	9	3	3
Індія	5	3	3
США	3	10	15
Португалія	2	3	3
Велика Британія	2	15	15
Італія	1,5	5	5
Нідерланди	1,5	3	3

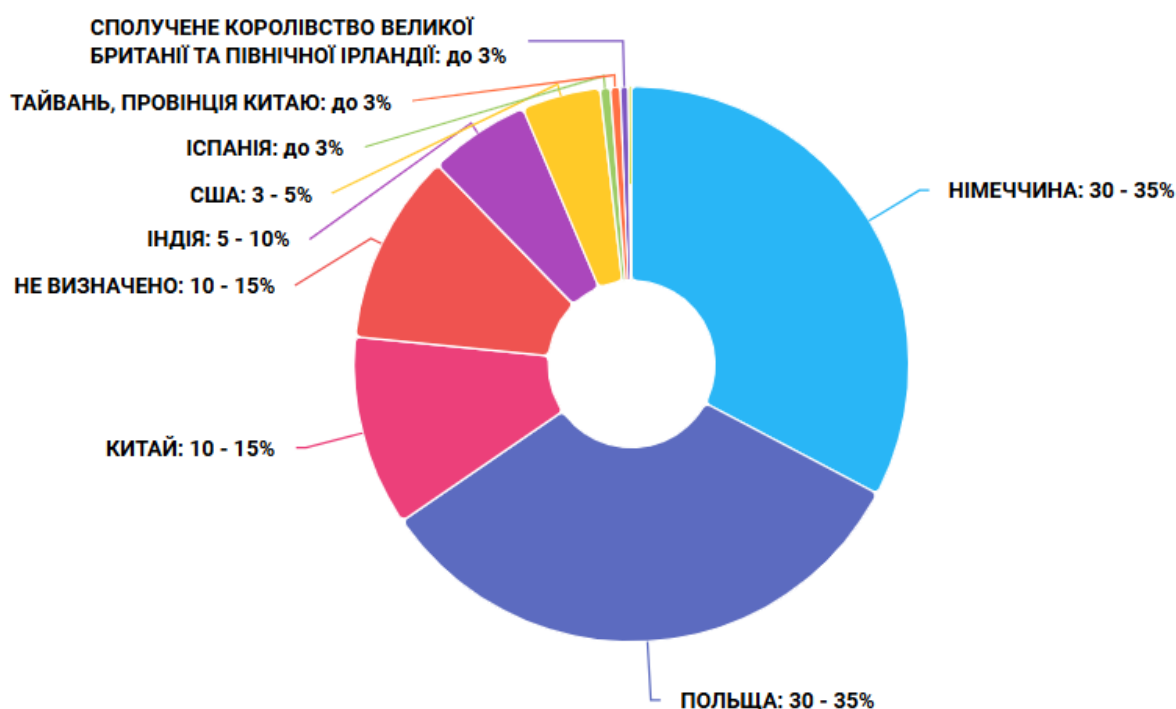


Рис. 2.1. Географія імпорту ТОВ “БЕК ТД” у 2025 році [40]

Аналіз географічної та організаційної структури закупівель ТОВ «БЕК ТД» у 2025 році свідчить про високу концентрацію імпорتنих операцій навколо кількох ключових макрорегіонів, де безумовними лідерами виступають Польща та Китай. Найбільшим торговельним партнером підприємства є Польща з обсягом імпорту на рівні 25 -30 млн грн, що реалізується через помірну кількість контрагентів (5-10 компаній), але характеризується максимальною інтенсивністю взаємодії – від 60 до 65 операцій на рік. Другу позицію стабільно посідає Китай із показником закупівлі у 20-25 млн. грн, де аналогічна кількість партнерів (5-10) генерує 30-35 операцій, що підтверджує стратегічну орієнтацію підприємства на азійський вектор постачань. Вагоме місце посідає також Німеччина (10 -15 млн грн), яка вирізняється найбільш розгалуженою мережею контрагентів (10-15 компаній) та високою щільністю трансакцій (40-45 операцій). Наступна група партнерів представлена Туреччиною (9 млн грн) та Індією (5 млн грн), де закупівлі мають висококонцентрований характер, оскільки здійснюються у мінімальній кількості постачальників (до 3) за допомогою поодиноких великих угод. Поставки із США (3 млн грн) та Великої Британії (2 млн грн), навпаки, є дрібносерійними, оскільки розподіляються між порівняно великою кількістю контрагентів при невисокій частоті відвантажень. Замикають топ-10 європейські партнери – Португалія, Італія та Нідерланди, сукупний обсяг імпорту з яких коливається в межах 1 -2 млн грн на кожну країну при мінімальній кількості операцій та суб'єктів взаємодії. Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що імпорتنий портфель ТОВ «БЕК ТД» у 2025 році чітко диверсифікований між сусідами з ЄС для забезпечення швидкості поставок суходелом та великими виробничими хабами світу для оптимізації собівартості.

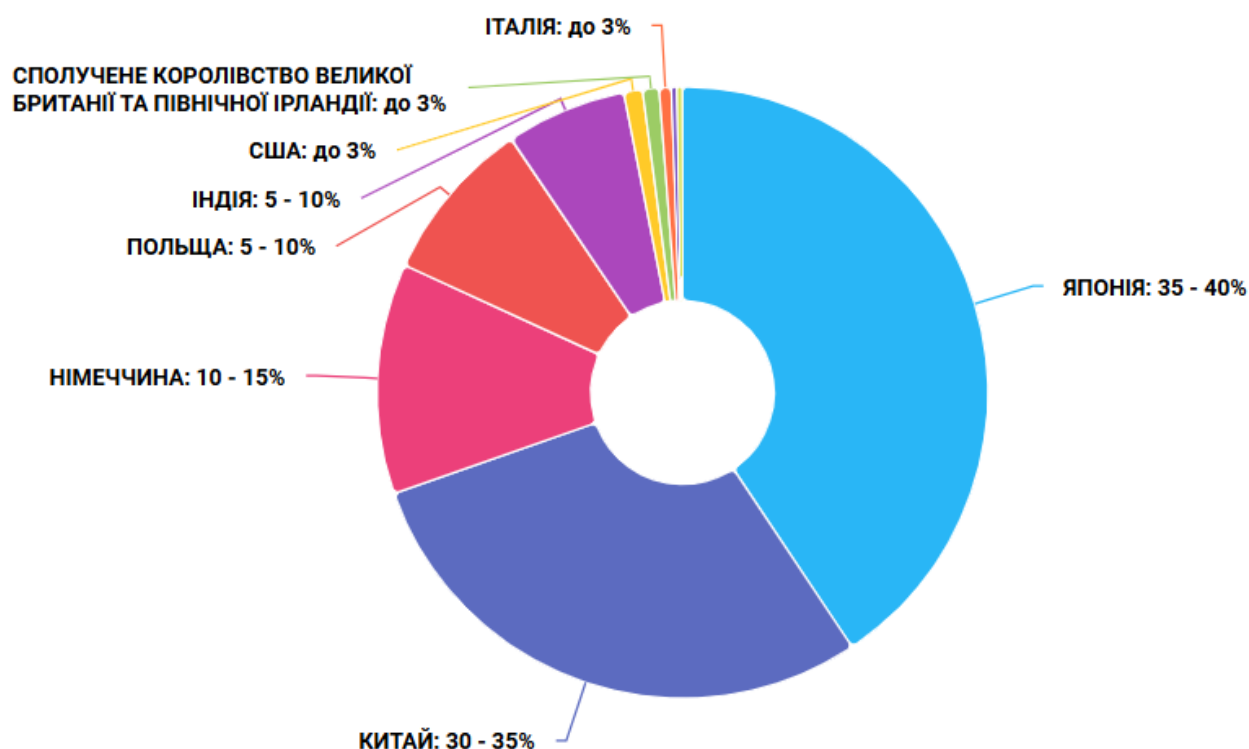


Рис. 2.2. Географія імпорту ТОВ “БЕК ТД” у 2024 році [40]

Як демонструє рисунок 2.2, у 2024 році архітектура ЗЕД підприємства зазнала докорінних трансформацій через адаптацію до кризових умов і блокування морської інфраструктури. На перше місце з часткою 30-35% вийшла Польща, що свідчить про вимушений перехід на суходільні логістичні маршрути та зближення з європейськими контрагентами. Китай зберіг свої позиції як ключовий виробничий хаб, акумулювавши 25-30% обсягів постачань. Важливо зазначити, що у 2024 році Японія повністю вибула з переліку найбільших партнерів, що дозволило мінімізувати ризики тривалої доставки. Водночас зросла питома вага Туреччини (до 10-15%), яка виступила альтернативним транспортно-торговельним вузлом. Позиції Німеччини (10-15%) та Індії (5-10%) залишилися стабільними. Окрім того, імпортна матриця розширилася за рахунок появи нових європейських постачальників, таких як Португалія (до 3%) та Нідерланди (до 3%), при збереженні невеликих часток США (3-5%), Великої Британії (до 3%) та Італії (до 3%).

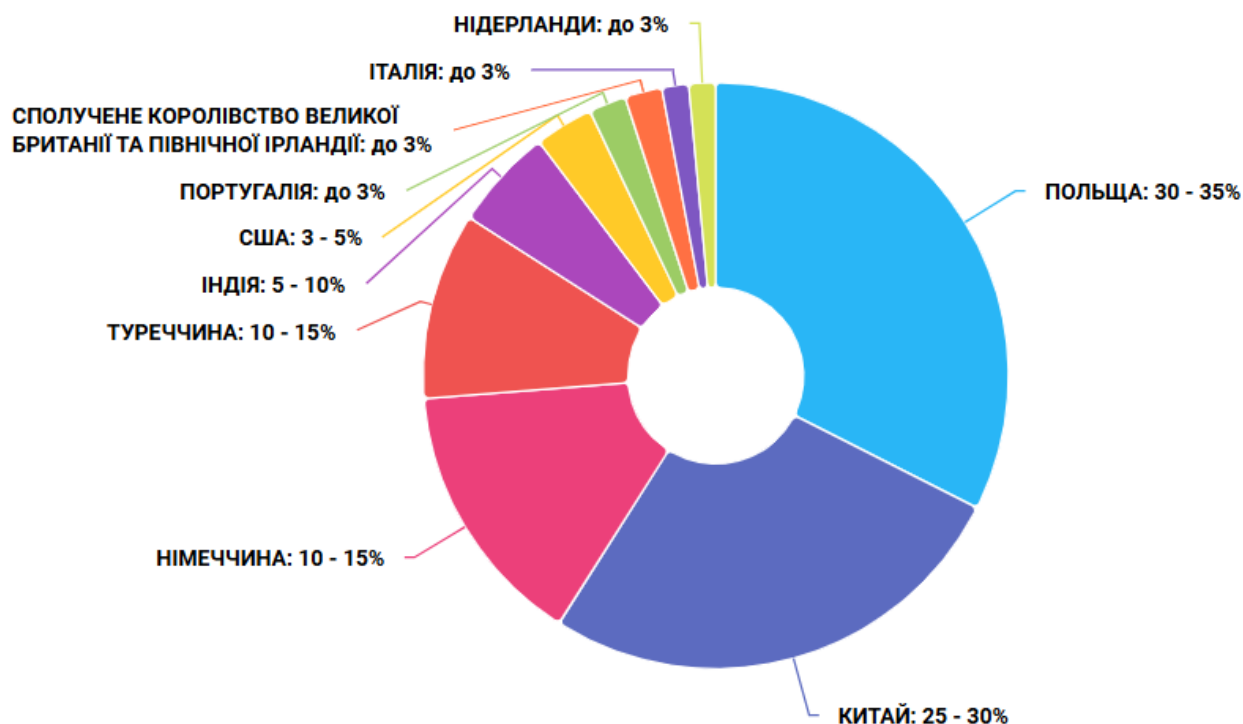


Рис. 2.3. Географія імпорту ТОВ “БЕК ТД” у 2023 році [40]

Аналіз географічної структури зовнішньоторговельних закупівель ТОВ “БЕК ТД” у динаміці за 2023-2024 роки свідчить про кардинальну переорієнтацію міжнародних векторів постачання та диверсифікацію пулу ключових країн-експортерів.

Згідно з даними рис. 2.3, у 2023 році географія купівель компанії характеризувалася надвисокою концентрацією навколо азійського регіону. Безумовним лідером виступала Японія з часткою 35-40% у загальному обсязі імпорту, а другу позицію посідав Китай, на який припадало 30-35%. Таким чином, сумарно два найбільші партнери покривали понад дві третини всіх зовнішніх поставок підприємства. Частка європейських постачальників у цей період була порівняно незначною: Німеччина забезпечувала 10-15% імпорту, а Польща – лише 5-10%. Решта імпортного портфеля розподілялася між Індією (5-10%), США (до 3%), Великою Британією (до 3%) та Італією (до 3%). Подібна структура створювала суттєві ризики залежності від морських контейнерних перевезень та складних міжконтинентальних логістичних ланцюгів.

З метою детального структурування номенклатури міжнародних купівель та визначення пріоритетних напрямів товарного забезпечення внутрішнього ринку, нижче у таблиці 2.7 та на рис. 2.4 наведено ключові категорії імпортованих товарів ТОВ “БЕК ТД” у 2025 році, що дозволяє оцінити асортиментну політику компанії в умовах трансформації попиту.

Таблиця 2.7

Категорії імпортованих товарів ТОВ “БЕК ТД” у 2025 році [40]

УКТЗЕД	Опис	Обсяг імпорту, млн. грн
8529	Частини, призначені виключно або переважно для апаратури товарних позицій 8525-8528	25
9014	Компаси для визначення напрямку; інші навігаційні прилади та інструменти	25
3920	Інші плити, листи, плівки, стрічки та пластини з пластмаси, непористі, неармовані, нешаруваті, без підкладки та не поєднані подібним способом з іншими матеріалами	20
8544	Проводи ізольовані (включаючи емальовані чи анодовані), кабелі (включаючи коаксіальні) та інші ізольовані електричні провідники із з'єднувальними деталями або без них; кабелі волоконно-оптичні, складені з волокон з індивідуальними оболонками, незалежно від того, зібрані вони чи ні з електричними провідниками або з'єднувальними пристроями	20
8501	Двигуни та генератори, електричні (крім електрогенераторних установок)	15
8523	Диски, стрічки, твердотільні енергонезалежні пристрої для зберігання інформації, "smart-картки" та інші носії для запису звуку або інших явищ, записані або незаписані, включаючи матриці та форми для виготовлення дисків, крім виробів групи 37	15
9029	Лічильники кількості обертів, кількості продукції, таксометри, милеометри, крокометри та подібні прилади; спідометри та тахометри, крім включених до товарної позиції 9014 або 9015; стробоскопи	8,5
8536	Електрична апаратура для комутації або захисту електричних кіл чи для приєднання до електричних кіл або в електричних колах (наприклад, вимикачі, роз'єднувачі, перемикачі, реле, запобіжники плавкі, пристрої для гасіння стрибків напруги, штепсельні вилки і розетки, патрони для ламп та інші з'єднувачі, коробки з'єднання), для напруги не більш як 1 000 В; з'єднувачі для оптичних волокон, волоконно-оптичних джгутів або кабелів	6
8525	Апаратура передавальна для радіомовлення або телебачення, до складу якої входять або не входять приймальна, звукозаписувальна чи звуковідтворювальна апаратура; телевізійні камери; цифрові камери та записувальні відеокамери	40

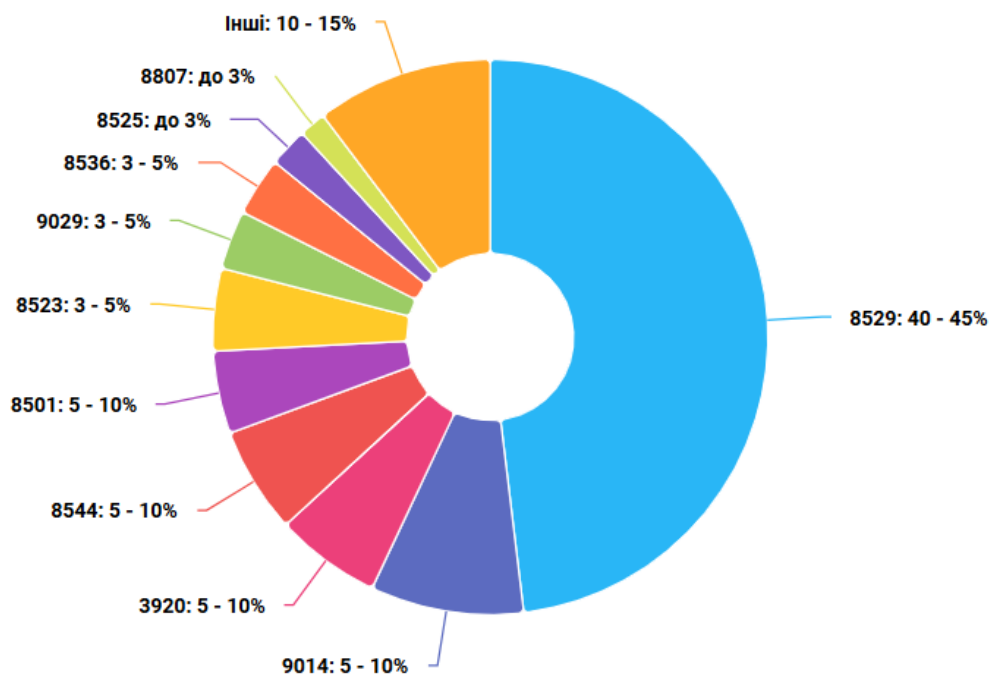


Рис. 2.4. Товарна структура імпорту ТОВ “БЕК ТД” у 2025 році [40]

Аналіз товарної структури ЗЕД ТОВ “БЕК ТД” у 2025 році свідчить про виражену технологічну та мілітарно-захисну орієнтацію імпорту із фокусом на продукцію критичного призначення. Домінантну позицію в асортиментній матриці посідає передавальна радіо-, теле- та відеоапаратура (код 8525), обсяг закупівлі якої склав рекордні 40 млн грн. Наступними за вагою є високотехнологічні компоненти та навігаційне обладнання, зокрема спеціалізовані частини до апаратури (код 8529) та навігаційні прилади й компаси (код 9014), які забезпечили по 25 млн грн імпортного обігу. Найменші обсяги припадають на вимірювальні прилади (код 9029) та комутаційну апаратуру (код 8536), які сумарно згенерували 14,5 млн грн. Загалом товарна номенклатура компанії повністю відповідає сучасним реаліям попиту, оскільки понад 85% імпортованих засобів становлять дефіцитні електротовари, системи зв'язку та елементи навігації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ “БЕК ТД”

3.1. Формування напрямків удосконалення управління імпоротною діяльністю ТОВ “БЕК ТД”

На основі проведеного в попередньому розділі детального техніко-економічного аналізу, оцінки показників ліквідності, ділової активності та товарної структури ЗЕД, нами сформовано матрицю SWOT-аналізу для ТОВ “БЕК ТД” (табл. 3.1) з чітким акцентом на його імпортну діяльність в умовах воєнного стану та сучасних макроекономічних викликів.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ “БЕК ТД”

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока ринкова гнучкість: швидка адаптація товарної номенклатури під актуальні потреби критичного імпорту. Оптимізована географічна структура ЗЕД: диверсифікація поставок із фокусом на суходільну логістику через країни ЄС (Польща, Німеччина) та збереження зв'язків із Китаєм. Висока валова маржинальність: здатність утримувати значну торгову націнку (рентабельність собівартості у 2025 році зросла до 21,5%). Значні масштаби діяльності: здатність генерувати великі обсяги виручки (понад 450 млн грн у 2025 році).	Гострий дефіцит грошової ліквідності: падіння абсолютної ліквідності до 0% у 2025 році, повна відсутність вільних коштів на рахунках. Криза оборотного капіталу: аномальне “заморожування” ресурсів у товарних запасах та значне уповільнення їхньої оборотності. Проблема з дебіторською заборгованістю: критичне затягування строків інкасації платежів від клієнтів. Зростання повної собівартості: вищі темпи зростання операційних, логістичних та комерційних витрат над доходами. Висока фінансова залежність: коефіцієнт автономії знизився до 18,9%.
Можливості	Загрози
Цифровізація та автоматизація ЗЕД: впровадження CRM-систем, електронного документообігу та інструментів GPS-відстеження вантажів для прискорення митного очищення та зниження витрат. Державні пільги: використання спрощеного митного оформлення та податкових преференцій на товари критичного імпорту. Локалізація ланцюгів: укладання партнерських угод із внутрішніми виробниками для часткового імпортозаміщення складних компонентів. Оптимізація умов контрактів: перехід на роботу з європейськими постачальниками за договорами фінансового лізингу або факторингу для ліквідації дефіциту ліквідності.	Макроекономічні та курсові шоки: подальша девальвація гривні, що здорожує закупівлю імпорту та вимагає закладання додаткових валютних ризиків у ціну. Логістичні бар'єри: нестабільність роботи митних переходів на західному кордоні (черги), ризики обстрілів інфраструктури, дефіцит водіїв через мобілізаційні процеси. Жорсткий валютний контроль: обмеження НБУ на виведення валюти за кордон, що блокує можливість оплати супутніх імпортних послуг. Форс-мажорні ризики: відмова іноземних партнерів працювати на умовах відстрочення платежу та проблеми зі страхуванням вантажів у зоні воєнних дій.

Комплексне зіставлення внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє сформулювати стратегічне бачення розвитку імпоротної діяльності ТОВ “БЕК ТД” через призму чотирьох комбінацій:

- *Стратегія розвитку:* Компанія має максимально використати свій головний козир – гнучкість асортименту. Оскільки понад 85% імпорту у 2025 році припадало на критично важливу електротехніку, зв’язок та навігацію, підприємству слід активно користуватися державними митними пільгами для цих категорій вантажів. Орієнтація на Польщу та Німеччину дозволяє впроваджувати цифрові інструменти відстеження вантажів, що мінімізує час простою на кордонах та допоможе утримати високу валову маржу.

- *Стратегія подолання слабкостей:* Це найбільш критичний контур для ТОВ “БЕК ТД”. Щоб подолати нульову абсолютну ліквідність і брак грошей, менеджменту необхідно терміново реструктуризувати дебіторську заборгованість (впровадити жорсткіші ліміти на відстрочення платежів для покупців, перейти на передоплату або інструменти факторингу). Скорочення операційного циклу зі 120 днів хоча б до середньоринкових показників дозволить вивільнити “заморожений” у запасах капітал.

- *Стратегія захисту:* Для нівелювання логістичних бар’єрів та черг на кордонах з Польщею компанії варто використовувати наявний досвід диверсифікації та перенаправляти частину потоків через інші суходільні переходи (Словаччина, Румунія) або використовувати мультимодальні маршрути. Висока валова маржинальність має слугувати фінансовою подушкою для покриття додаткових витрат на страхування воєнних ризиків та покриття курсових збитків від девальвації гривні.

- *Стратегія виживання:* Поєднання високої закредитованості (понад 81%), нульової ліквідності та загрози посилення валютних обмежень становить пряму загрозу зупинки діяльності ЗЕД. У цих умовах компанії необхідно відмовитися від роботи з капіталомісткими та довгоокупними контрактами з далеких регіонів (наприклад, оптимізувати обсяги закупівель з Китаю, які вимагають значного

авансування), натомість повністю сконцентруватися на коротких, швидких та мобільних європейських поставках із високою оборотністю.

Зважаючи на результати комплексної аналітичної діагностики ТОВ “БЕК ТД” – зокрема, стрімке розширення масштабів виручки на тлі критичного сповільнення оборотності капіталу (затягування операційного циклу до 120 днів), падіння чистого прибутку через роздування повної собівартості, гострої кризи ліквідності (обвал абсолютної ліквідності до 0%) та формування довгої дебіторської заборгованості (92,3 дня) – сформовано комплексні стратегічні напрями вдосконалення системи управління імпортною діяльністю підприємства.

Таблиця 3.2

Напрямки удосконалення управління імпортом “БЕК ТД”

№ з/п	Напрямки удосконалення управління імпортом	Деталізація
1	<i>Реструктуризація та оптимізація оборотного капіталу</i>	
1	2	3
1.1	Управління дебіторською заборгованістю	Запровадити жорстку диференціацію покупців на внутрішньому ринку (ABC-аналіз контрагентів) та встановити індивідуальні ліміти на відстрочення платежів. Впровадити систему стимулювання ранньої оплати (сконто) у вигляді знижок 1-3% за розрахунків протягом 5-10 днів, а також залучити інструменти <i>факторингу</i> через комерційні банки для негайного переведення відвантаженого товару в гривневу ліквідність.
1.2	Рационалізація складських запасів	Перейти від стратегії закупівель “про запас” (Just-in-Case) до гнучкої моделі орієнтації на реальний попит (Just-in-Time), зменшуючи обсяги одноразових партій закупівлі за кодами УКТЗЕД 8525, 8529 та 9014, що дозволить вивільнити грошові кошти для відновлення абсолютної ліквідності.
2	<i>Оптимізація та мінімізація повної собівартості імпорту</i>	
2.1	Логістичний реінжиніринг	Задля зниження витрат на транспортування та уникнення простоїв на польському кордоні, необхідно диверсифікувати суходільні маршрути, диверсифікуючи потоки через менш завантажені митні переходи Словаччини, Румунії та Угорщини.
2.2	Автоматизація митних процедур	Переведення всього документообігу компанії на цифрові стандарти авторизованого економічного оператора (АЕО) або використання спрощень у межах Митного союзу з ЄС. Це скоротить трансакційні витрати на брокерські послуги та мінімізує часові затримки під час розмитнення.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
3	<i>Хеджування валютних та фінансових ризиків</i>	
3.1	Валютне хеджування	Впровадження у практику взаємодії з комерційними банками інструментів строкового ринку – валютних форвардів та ф'ючерсів. Це дозволить ТОВ “БЕК ТД” заздалегідь фіксувати курс купівлі долара чи євро на момент укладання контракту з постачальниками з Китаю чи Німеччини, нівелюючи ризик раптової девальвації гривні за час доставки вантажу.
3.2	Залучення європейських інструментів фінансування	Замість залучення дорогих внутрішніх кредитів, для оплати контрактів із партнерами з Польщі та Німеччини доцільно використовувати інструменти міжнародного торговельного фінансування, такі як документарні акредитиви з відстроченням платежу або міжнародний лізинг на технологічне обладнання (код 8501)
4	<i>Цифровізація та модернізація системи менеджменту ЗЕД</i>	
4.1	Впровадження спеціалізованих ІТ-модулів	Інтеграція сучасних CRM-систем із блоком керування ланцюгами поставок (SCM). Це дозволить у реальному часі здійснювати GPS-моніторинг руху вантажів, автоматично розраховувати планову собівартість партії з урахуванням митних зборів та прогнозувати точну дату прибуття товару.
4.2	Впровадження сценарного аналізу	Перехід аналітичного відділу від статичного планування до динамічного сценарного моделювання (оптимістичний, базовий, песимістичний сценарії) з автоматичним щотижневим перерахунком бюджету руху грошових коштів (Cash Flow) залежно від коливань валютного курсу та затримок на кордоні

Реалізація цих напрямків дозволить ТОВ “БЕК ТД” збалансувати структуру балансу, ліквідувати капітальний дефіцит грошей на рахунках, скоротити тривалість операційного циклу та конвертувати високі обсяги продажів у стабільний чистий прибуток.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів удосконалення управління імпортою діяльністю ТОВ “БЕК ТД”

Впровадження стратегічних напрямів удосконалення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності ТОВ “БЕК ТД” вимагає чіткого фінансово-економічного підтвердження. Головною метою запропонованих заходів є

ліквідація деструктивних дисбалансів, виявлених під час аналізу, а саме: усунення дефіциту “живих” грошових коштів на рахунках, прискорення кругообігу оборотного капіталу та стримування випереджаючого зростання повної собівартості над виручкою компанії. Економічний ефект від реалізації рекомендацій досягається шляхом поєднання оптимізації логістичних витрат, реструктуризації дебіторської заборгованості та вивільнення капіталу, іммобілізованого у наднормативних товарних запасах.

Першим базовим вектором економічного обґрунтування є розрахунок ефекту від прискорення оборотності оборотних коштів у результаті оптимізації складських запасів та оптимізації розрахунків із покупцями. Як показав аналіз ділової активності, тривалість операційного циклу підприємства у 2025 році сягнула критичних 120 днів, що призвело до масштабного «заморожування» фінансових ресурсів у сумі 43 159,9 тис. грн. За умови впровадження запропонованої системи диференційованого контролю дебіторів, лімітів на відстрочення платежів та переходу на закупівлі за моделлю *Just-in-Time* (щодо товарних позицій УКТЗЕД 8525, 8529 та 9014), прогнозується скорочення тривалості операційного циклу щонайменше на 25% – тобто зі 120 до 90 днів.

Для розрахунку суми вивільнених грошових коштів з обігу (ΔOK) внаслідок прискорення оборотності використовується формула:

$$\Delta OK = \frac{B_{2025}}{360} \times (T_{\text{баз}} - T_{\text{прог}}), \text{ де:}$$

B_{2025} – обсяг реалізації продукції у 2025 році (457 039 тис. грн);

$T_{\text{баз}}$ – базова тривалість операційного циклу (120 днів);

$T_{\text{прог}}$ – прогностична тривалість операційного циклу (90 днів).

$$\Delta OK = \frac{457039}{360} \times (120 - 90) = 1269,55 \times 30 = 38086,5 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, скорочення тривалості операційного циклу на 30 днів дозволить ТОВ “БЕК ТД” вивільнити з обігу близько 38 086,5 тис. грн. Ці ресурси будуть безпосередньо спрямовані на відновлення абсолютної ліквідності (яка впала до 0% у 2025 році), що дозволить компанії оперативно

здійснювати розрахунки за митними платежами, фінансувати поточні закордонні контракти без залучення дорогих позикових коштів та знизити коефіцієнт фінансової залежності, який становив загрожуючі 18,9%.

Другим джерелом формування економічного ефекту є оптимізація витратного контуру та зниження повної собівартості імпорту за рахунок реінжинірингу логістичних маршрутів і діджиталізації процедур ЗЕД. Протягом аналізованого періоду витрати на одну гривню реалізованої продукції зросли до 1,00 грн, що нівелювало чисту маржу. Завдяки переспрямуванню частини вантажопотоків із Польщі через альтернативні суходільні митні переходи Словаччини та Румунії, а також фіксації тарифів на фрахт через форвардні логістичні угоди, прогнозується зниження транспортно-заготівельних витрат компанії в середньому на 4%. Зважаючи на те, що повна собівартість у 2025 році становила 455 050 тис. грн, пряма економія на логістичних та операційних видатках (ΔC) становитиме:

$$\Delta C = 455050 \times 0,04 = 18202,0 \text{ тис. грн}$$

Впровадження автоматизованих ІТ-модулів (CRM-систем із блоком керування ланцюгами поставок SCM) вимагатиме одноразових капітальних інвестицій у розмірі близько 1 500 тис. грн (включаючи придбання ліцензій, налаштування та навчання 9 співробітників компанії). Крім того, щорічні витрати на обслуговування системи та страхування валютних форвардів складуть близько 800 тис. грн.

З урахуванням вивільненого капіталу та прямої логістичної економії, узагальнений прогностичний фінансовий результат та ключові показники ефективності ТОВ “БЕК ТД” після впровадження заходів відображено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозні техніко-економічні показники діяльності ТОВ “БЕК ТД”
після впровадження оптимізаційних заходів

Назва показника	Од. виміру	Базовий 2025 рік	Прогнозний період
Обсяги реалізації продукції	тис. грн	457 039,0	475 320,0
Повна собівартість продукції	тис. грн	455 050,0	437 648,0
Прибуток до оподаткування	тис. грн	24 780,2	37 672,0
Чистий прибуток	тис. грн	20 319,8	30 891,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	1,00	0,92
Тривалість операційного циклу	дн.	120,0	90,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	%	119,0	145,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	%	0,0	15,0

Розрахунки доводять, що оптимізація логістики та управління запасами дозволить ТОВ “БЕК ТД” знизити повну собівартість на 3,8%, у результаті чого витрати на одну гривню реалізованої продукції впадуть із критичного 1,00 грн до оптимальних 0,92 грн. Це забезпечить відновлення операційної маржинальності імпорту та зумовить зростання чистого прибутку ТОВ “БЕК ТД” на 52% – до 30 891,0 тис. грн, повністю перекриваючи падіння у 2025 році.

Для оцінки доцільності капіталовкладень в цифровізацію ЗЕД ($З_{\text{кап}} = 1\,500$ тис. грн) розрахуємо термін окупності інвестицій ($T_{\text{ок}}$):

$$T_{\text{ок}} = \frac{З_{\text{кап}}}{\Delta\text{ЧП} - З_{\text{експ}}} = \frac{1500}{10571,2 - 800} = \frac{1500}{9771,2} \approx 0,15 \text{ року}$$

Запропонований комплекс заходів є високоефективним та економічно доцільним. Окупність капітальних витрат протягом двох місяців, вивільнення з операційного обігу понад 38 млн грн за рахунок скорочення циклу до 90 днів та вихід на позитивний рівень абсолютної ліквідності (15%) доводять, що реалізація рекомендацій дозволить ТОВ “БЕК ТД” стабілізувати свій фінансовий стан, хеджувати зовнішньоекономічні ризики воєнного стану та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку критичного імпорту.

ВИСНОВКИ

Актуальність дослідження системи управління імпортною діяльністю сучасних підприємств в Україні зумовлена безпрецедентним рівнем макроекономічної турбулентності, зумовленої тривалою дією правового режиму воєнного стану, капітальною трансформацією логістичних маршрутів та посиленням фінансово-курскових ризиків. Для суб'єктів господарювання, чий бізнес безпосередньо базується на закупівлі закордонної продукції, традиційні підходи до менеджменту виявилися малоефективними, що вимагає розроблення та впровадження інноваційних, гнучких та діджиталізованих моделей управління зовнішньоекономічною діяльністю. Комплексна діагностика та оптимізація бізнес-процесів у контурі імпорту стають ключовими чинниками збереження поточної платоспроможності, відновлення операційної маржинальності та зміцнення ринкових позицій комерційних структур.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступив безпосередній процес формування та функціонування системи управління імпортною діяльністю Товариства з обмеженою відповідальністю "БЕК ТД". Предметом дослідження стали теоретико-методологічні принципи, прикладні методи, організаційні структури, економічні показники, а також сучасні цифрові інструменти та стратегічні важелі, спрямовані на вдосконалення та оптимізацію менеджменту імпортних операцій підприємства в сучасних реаліях нестабільності. Магістральний вектор дослідження охоплював період 2023-2025 років, що дозволило детально відстежити динаміку адаптації підприємства-імпортера до кризових явищ.

У першому розділі дослідження узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності, ролі та специфіки управління імпортною діяльністю як складової загальної системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства. На основі аналізу наукових джерел доведено, що ефективний менеджмент імпорту є багаторівневим процесом, який інтегрує в собі стратегічне планування асортименту, пошук та верифікацію іноземних контрагентів, оптимізацію

транспортно-логістичних ланцюгів, мінімізацію митно-тарифних витрат, а також проактивний ризик-менеджмент у сфері валютних та розрахункових операцій.

Встановлено, що в умовах глобалізаційних зрушень та геополітичних викликів ключовими критеріями ефективності імпортного менеджменту стають швидкість оборотності оборотного капіталу, рівень витрат на одиницю імпортованої продукції та здатність системи оперативно реагувати на деструктивні зовнішні шоки (такі як закриття кордонів, інфляційні стрибки, регуляторні обмеження центрального банку). Виокремлено специфічні особливості управління імпортом для торговельно-посередницьких підприємств, де результативність безпосередньо залежить від синхронізації темпів міжнародних закупівель із реальними параметрами ємності та платоспроможного попиту внутрішнього ринку.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено всебічному аналізу базових техніко-економічних показників, індикаторів ділової активності, ліквідності, рентабельності, а також безпосередньої структури та географії імпорту ТОВ “БЕК ТД” за період 2023-2025 років. Комплексна діагностика дозволила виявити як масштабні досягнення підприємства у сфері розширення комерційного обігу, так і глибокі внутрішні системні суперечності, що загострилися у фінальному періоді дослідження.

Аналіз результатів господарської діяльності свідчить про стрімке масштабування бізнесу компанії. Обсяги реалізації продукції продемонстрували феноменальне зростання: у 2024 році виручка підскочила порівняно з 2023 роком більш ніж утричі (на 233 383,9 тис. грн), зафіксувавши темп росту 313,0%. У 2025 році тенденція до розширення ринкової частки збереглася, забезпечивши приріст доходів ще на 33,3% (на 114 102,4 тис. грн), внаслідок чого фінальний обсяг реалізації досяг 457 039 тис. грн. Паралельно відбувалося розширення штату з 5 до 9 осіб та масштабне інвестування в матеріально-технічну базу, про що свідчить стрибок середньорічної вартості основних виробничих фондів на 543,0% (з 419 тис. грн до 7 264,7 тис. грн).

Проте паралельно із доходами відбувалося випереджаюче зростання витратної частини балансу. Повна собівартість реалізованої продукції, яка акумулює виробничі, логістичні та збутові видатки ЗЕД, у 2025 році продемонструвала випереджаюче зростання на 136,2% (приріст склав 120 840,5 тис. грн), тоді як темп росту виручки уповільнився до 133,3%. Цей дисбаланс спровокував різке падіння прибутковості ТОВ “БЕК ТД” у 2025 році: прибуток до оподаткування зменшився на 7 110,6 тис. грн, а чистий прибуток обвалився на 22,3% (на 5 830,7 тис. грн), зупинившись на рівні 20 319,8 тис. грн. Прямим наслідком стало негативне зрушення показника витрат на одну гривню реалізованої продукції, який зріс до 1,00 грн, що свідчить про втрату операційної маржинальності торговельних операцій.

Діагностика показників ділової активності ТОВ “БЕК ТД” виявила прогресуюче сповільнення швидкості обертання капіталу. Коефіцієнт оборотності активів послідовно впав з 6,5 об./рік у 2023 році до 2,4 об./рік у 2025 році, а тривалість обороту всього капіталу затягнулася з 55,4 до 150 днів. Головною причиною деструкції операційного контуру стало накопичення наднормативних матеріальних ресурсів на складах – коефіцієнт оборотності товарних запасів зменшився з 32,7 до 13,0 об./рік, подовживши тривалість їхнього зберігання до 27,7 дня.

Ситуація посилилася кризою у підсистемі розрахунків із покупцями: коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості обвалився з 11,8 до 3,9 об./кв., а тривалість інкасації боргів клієнтів за відвантажену імпорتنу продукцію зросла майже утричі – з 30,5 дня до аномальних 92,3 дня у 2025 році. Консолідованим результатом цих деформацій стало стрімке розширення меж тривалості операційного циклу підприємства з 41,5 дня до 120,0 днів, що зафіксувало тривале вимивання та “заморожування” дефіцитних фінансових ресурсів імпортера всередині повільно оборотних активів.

Уповільнення кругообігу грошей викликало суттєве погіршення показників ліквідності та фінансової стійкості компанії. Коефіцієнт поточної ліквідності впав з 135,2% до критичних 119% у 2025 році, вказуючи на те, що обсяг

оборотних коштів практично зрівнявся з розміром короткострокових зобов'язань. Капітальною загрозою для операційної життєздатності імпортера стала повна втрата абсолютної ліквідності, показник якої у 2025 році обвалився до 0%, що дзеркально підтверджується нульовим значенням відношення грошових коштів до активів. Це свідчить про тотальну відсутність вільних високоліквідних засобів на поточних рахунках фірми для негайного виконання зобов'язань перед митними органами чи іноземними постачальниками.

При цьому формальне утримання коефіцієнта швидкої ліквідності на рівні 79,4% забезпечувалося виключно за рахунок низькоякісної, затягнутої дебіторської заборгованості. На цьому тлі зафіксовано падіння фінансової незалежності: коефіцієнт автономії скоротився до 18,9%, тобто понад 81% майна фірми сформовано за рахунок залучених та позикових коштів.

Різке стиснення прибутку на тлі роздування капіталомісткості зумовило падіння більшості індикаторів ефективності. Рентабельність власного капіталу обвалилася з початкових 838,1% до 64,9% у 2025 році, а рентабельність активів знизилася з 30,5% до 7,8%. Чиста маржа компанії зменшилася до 4,4%, відображаючи мінімізацію частки чистого прибутку в кожній гривні виручки. Позитивним маркером виступило лише зростання валової рентабельності собівартості до 21,5% у 2025 році, що підтверджує спроможність компанії утримувати високу первинну торгову націнку, яка, однак, повністю поглиналася комерційно-операційними та логістичними витратами.

Дослідження безпосереднього контуру ЗЕД ТОВ “БЕК ТД” показало, що вартісні обсяги імпорту після стрімкого злету з 90 млн грн у 2023 році до пікових 450 млн грн у 2024 році, у фінальному 2025 році скоротилися до 350 млн грн, що супроводжувалося оптимізацією партнерської мережі з 65 до 55 іноземних контрагентів. В організаційній структурі закупівель у 2025 році ключовими макрорегіонами виступили Польща (обсяг імпорту 25-30 млн грн, максимальна інтенсивність – до 65 операцій) та Китай (20-25 млн грн, 30-35 операцій), а також Німеччина (10-15 млн грн, найвища розгалуженість мережі – до 15 контрагентів).

У динаміці за 2023-2024 роки, відповідно до рисунків 2.3 та 2.2, підприємство здійснило кардинальний розворот логістики: якщо у 2023 році домінував азійський вектор в особі Японії (35-40%) та Китаю (30-35%), то у 2024 році, через блокування морських портів, лідером стала Польща (30-35%), а Японія повністю вибула зі структури постачань, поступившись місцем суходільним європейським та ближньосхідним маршрутам (зокрема, Туреччині з часткою 10-15%).

У товарній номенклатурі імпорту ТОВ “БЕК ТД” за 2025 рік зафіксовано чітку орієнтацію на високотехнологічну продукцію критичного та інженерного призначення. Провідне місце посіла передавальна радіо-, теле- та відеоапаратура за кодом УКТЗЕД 8525 (40 млн грн). Вагоме значення мали також спеціалізовані частини до апаратури за кодом 8529 та навігаційні прилади й компаси за кодом 9014 (по 25 млн грн кожен), пластикові плити й плівки за кодом 3920 та ізольовані проводи й кабелі за кодом 8544 (по 20 млн грн). Електродвигуни та генератори (код 8501) разом із твердотільними носіями інформації (код 8523) забезпечили по 15 млн грн запівель. Понад 85% усього імпортного портфеля компанії склали дефіцитні електротовари та засоби зв'язку, що повністю відповідає специфіці сучасного внутрішнього попиту.

На основі фінансово-структурних індикаторів було побудовано матрицю SWOT-аналізу, яка чітко розмежувала сильні сторони компанії (асортиментна гнучкість, утримання валової маржі, налагоджена суходільна логістика з ЄС) та її глибокі внутрішні слабкості (криза ліквідності, тривалий операційний цикл, висока закредитованість) на тлі зовнішніх можливостей (державні митні пільги на критичний імпорт, діджиталізація) та хронічних загроз воєнного часу (валютні обмеження НБУ, черги на митних переходах, девальвація гривні).

У третьому розділі роботи сформовано та детально обґрунтовано прикладний комплекс рекомендацій, спрямованих на реструктуризацію операційної системи та оптимізацію менеджменту ЗЕД ТОВ ТОВ “БЕК ТД”. Запропоновані заходи диференційовано за чотирима стратегічними блоками:

1. *Реструктуризація оборотного капіталу*: впровадження ABC-аналізу дебіторів, встановлення жорстких індивідуальних боргових лімітів, застосування системи прискореної оплати (сконто), а також залучення банківського факторингу для негайної конвертації заборгованості в ліквідні грошові кошти. Перехід управління складом на концепцію *Just-in-Time* задля ліквідації надлишкового нагромадження товарів.

2. *Логістичний та операційний реінжиніринг*: перенаправлення частини суходільних вантажопотоків через менш завантажені митні переходи Румунії та Словаччини для уникнення простоїв, фіксація тарифів на фрахт шляхом укладання довгострокових форвардних угод, а також перехід на цифрові стандарти авторизованого економічного оператора (АЕО).

3. *Хеджування фінансово-валютних ризиків*: впровадження у практику ЗЕД валютних форвардів та ф'ючерсів для фіксації курсу закупівлі валюти під контракти з Китаєм та Німеччиною, а також використання європейських інструментів торговельного фінансування (акредитивів, міжнародного лізингу) для зниження рівня закредитованості на внутрішньому ринку.

4. *Цифровізація управління*: інтеграція спеціалізованих ІТ-модулів ERP та CRM із блоком керування ланцюгами поставок (SCM) для автоматичного розрахунку планової собівартості, GPS-моніторингу руху вантажів та підвищення продуктивності 9 штатних співробітників компанії.

У підпункті 3.2 здійснено детальне економічне обґрунтування доцільності запропонованих рішень. Завдяки оптимізації розрахунків та складських запасів прогнозується скорочення тривалості операційного циклу підприємства на 25% – зі 120 до 90 днів.

Вивільнені ресурси дозволять повністю ліквідувати дефіцит грошових коштів та вивести показник абсолютної ліквідності з 0% на безпечний рівень у 15%. Шляхом логістичної оптимізації передбачається пряме зниження повної собівартості на 4%, що забезпечить економію у розмірі 18 202,0 тис. грн.

З урахуванням необхідних капіталовкладень у цифровізацію ЗЕД (1 500 тис. грн) та щорічних експлуатаційних і хеджингових витрат (800 тис. грн),

узагальнений прогнозний чистий прибуток компанії зросте на 52,0% (+10 571,2 тис. грн) і досягне 30 891,0 тис. грн, повністю компенсувавши кризове просідання 2025 року. Розрахований термін окупності інвестицій в ІТ-інфраструктуру є винятково коротким і становить близько 2 місяців.

Економічні розрахунки повністю підтверджують високу ефективність, окупність та стратегічну доцільність реалізації розроблених заходів для стабілізації та капітального підвищення конкурентоспроможності ТОВ “БЕК ТД” у сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Експорт, імпорт, ЗЕД-заборгованості: практ. керівництво. Дніпро: Баланс-Клуб, 2020. 111 с.
2. Імпорт товарів і послуг: оформлення та облік: практ. керівництво / О.А. Целуйко та інші. Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2016. 95 с.
3. Гавловська Н.І. Оцінювання процесів взаємодії підприємства та потенційних контрагентів у контексті забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності. Проблеми економіки. 2018. № 3. С. 127-135.
4. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Харків: Панов А.М., 2018. 259 с.
5. Лубенченко О.Е. Аудит зовнішньоекономічної діяльності: монографія. Київ: Кондор, 2015. 305 с.
6. Дахно І.І. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 355 с.
7. Про зовнішньоекономічну діяльність: закон України № 959-ХІІ від 15.08.2020 – підстава 808-ІХ / Верховна Рада України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.
8. Пітель Н.Я., Зборовська Ю.Л., Школьник О.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Умань : Сочінський М.М., 2016. 228 с.
9. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. 409 с.
10. Аналітика ринку логістичних послуг в Україні та ЄС у 2024 році / Logistics Ukraine. URL: <https://logistics-ukraine.com/analytics>.
11. Global Chemical Suppliers Database. Огляд ринку хімічних постачальників ЄС. URL: <https://www.chemspecial.com>.
12. Trans.eu: європейська транспортна платформа [веб-сайт]. URL: <https://www.trans.eu>.
13. ICC (International Chamber of Commerce). Incoterms® 2020: офіційні правила для тлумачення термінів постачання [веб-сайт]. URL: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020>.
14. Кабінет Міністрів України. Постанова від 9 березня 2022 р. №236 «Деякі питання митного оформлення товарів у період дії воєнного стану» [вебсайт]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2022-п#Text>.
15. Верховна Рада України. Закон України від 03.02.2015 № 389-VIII «Про правовий режим воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

16. Кабінет Міністрів України. Постанова від 24 лютого 2022 р. №153 «Про перелік товарів критичного імпорту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2022>.

17. Державне агентство автомобільних доріг України (Укравтодор). Статистика змін. Дорожня галузь у 2020-2023 роках: підсумки та пріоритети відновлення автомобільних доріг [веб-сайт]. URL: https://ukravtodor.gov.ua/press/news/pidsumky_robity_zh_2023.html.

18. Вирішальна роль імпорту енергетичного обладнання для стійкості України в умовах російської агресії та для переходу до зеленого майбутнього. VoxUkraine. [веб-сайт]. URL: <https://voxukraine.org/vyrishalna-rol-importu-energetychnogo-obladnannya-dlya-stijkosti-ukrayiny-v-umovah-rosijskoyi-agresiyi-tadlya-perehodu-do-zelenogo-majbutnogo>.

19. Зануда А. Дефіцит бензину та дизпалива: чому це відбувається і що нам очікувати далі. BBC News Україна. [веб-сайт]. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61469112>.

20. Підсумки воєнного 2022 року для транспорту та інфраструктури України. Які зміни принесла війна. // CFTS. [веб-сайт]. URL: https://cfts.org.ua/blogs/pidsumki_voennogo_2022_roku_dlya_transportu_ta_infrastruktur_ukr_656.

21. PREMARK™/PlastiRoute™. Термопластик для дорожньої розмітки [веб-сайт]. URL: <https://geveko-markings.com/products/premark-plastiroute/>.

22. Задорожний З. В. Міжнародна економіка: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2021. 456 с.

23. Кузьмін О. Є. Міжнародна економічна діяльність підприємств. – Львів: Львівська політехніка, 2020. 312 с.

24. Ярошенко І. В. Особливості імпортової політики України в умовах глобальних викликів // Економіка і держава. – 2023. – №2. – С. 45-50.

25. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.

26. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – Free Press, 2004. URL: <https://www.amazon.com/CompetitiveAdvantage-Creating-Sustaining-Performance/dp/0743260872>.

27. Kotler P. Marketing Management. – Pearson Education, 2019. URL: <https://www.amazon.com/Marketing-Pearson-Standalone-AccessManagement/dp/013589039X>.

28. Бабич Н. П. Ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємства: теорія та практика. – К.: Академвидав, 2020. 284 с. 89

29. Ball D., Geringer M., Minor M., McNett J. International Business: The Challenge of Global Competition. – McGraw-Hill, 2022. URL: <https://www.amazon.com/International-Business-Challenge-GlobalCompetition/dp/0073361135>.

30. Мних Є. В., Шевчук О. С. Планування імпортої діяльності підприємства в умовах воєнного стану // Вісник НТУУ «КПІ». – 2023. – №1(141). – 339 с.

31. Теоритичні аспекти імпортої діяльності підприємства України. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages34_40.pdf с. 37-38.

32. Коваленко В.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: теорія та практика. – К.: Основа, 2019. – 256 с. URL: <https://profbook.com.ua/zovnishnoekonomichna-diyalnist-pidpryyemstva.html>.

33. Серeda О.М. Логістика: теорія і практика. – Львів: Світ, 2020. – 320с.

34. Шевченко І.С. Інвестиційний аналіз у зовнішньоекономічній діяльності. – Харків: ХНУ, 2018. – 204 с.

35. Петренко Н.В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю. – Київ: Центр навчальної літератури, 2021. – 300 с.

36. Кравченко С.О. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємств в умовах воєнного стану. – Дніпро: Науковий вісник, 2022. – №3. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/items/cd1aebef-6388-4f52-99fb-281a23d19913>

37. Долішній М. І. Міжнародна економіка: навчальний посібник / М. І. Долішній, В. М. Геєць. – Львів: Світ, 2021. – 292 с.

38. Світовий банк. Економічне оновлення України, звіт за 2023 рік [вебсайт]. URL: <https://www.worldbank.org>.

39. Національний банк України. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют [веб-сайт]. URL: <https://bank.gov.ua>.

40. ТОВ “БЕК ТД” (код ЄДРПОУ 44962295). YouControl: аналітична система для комерційної розвідки та перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44962295/

41. Державна митна служба України. Аналітичні огляди зовнішньої торгівлі [веб-сайт]. URL: <https://customs.gov.ua>.

42. Кабінет Міністрів України. Постанова № 224 від 09.03.2022 «Про перелік товарів критичного імпорту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/224-2022-%D0%BF>.

43. Міністерство економіки України. Щодо обсягів імпорту товарів у 2022–2023 роках [веб-сайт]. URL: <https://www.me.gov.ua>.

ДОДАТКИ