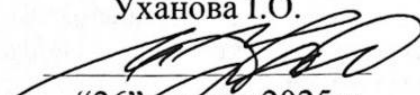


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри
Уханова І.О.


“26” травня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини
за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини»

**НА ТЕМУ: «УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГІДРОПРОМ»))»**

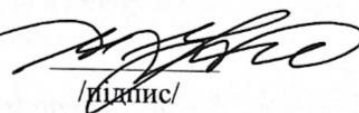
Виконавець:

студентка 43 групи ФМЕ
Іванішина Анна Миколаївна


/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н, доцент
Уханова Інна Олегівна


/підпис/

АНОТАЦІЯ

Іванішина А.М., «Удосконалення зовнішньоторгівельної діяльності виробничого підприємства (на прикладі ТОВ «ГІДРОПРОМ»)).

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини». - Одеський національний економічний університет. – Одеса 2025 р.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. Об'єктом дослідження є зовнішньоторгівельна діяльність ТОВ «Гідропром» та шляхи її удосконалення.

У роботі розглядаються теоретико-методологічні основи дослідження зовнішньоторгівельної діяльності підприємств, досліджено сутність зовнішньоторгівельної діяльності підприємства, механізми її реалізації та чинники впливу. Також було розглянуто нормативно-правове забезпечення зовнішньоторгівельної діяльності підприємств в порівнянні українського та міжнародного досвіду.

Проаналізовано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Гідропром» як суб'єкта зовнішньої торгівлі, здійснено аналіз зовнішньоторгівельної діяльності підприємства та проведено аналіз чинників, що впливають на зовнішньоторгівельну діяльність ТОВ «Гідропром».

Узагальнено напрями удосконалення зовнішньоторгівельної діяльності ТОВ «Гідропром», розроблено напрями диверсифікації експортних поставок підприємства, а також оптимізації логістичних процесів зовнішньої торгівлі ТОВ «Гідропром», зокрема завдяки використанню цифрових технологій.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, зовнішньоторгівельна діяльність, підприємство, ТОВ «Гідропром», експорт, логістика, цифровізація, нормативно-правове забезпечення, міжнародна торгівля, диверсифікація, організаційно-економічна характеристика.

ANNOTATION

Ivanishyna A., « Improving the foreign trade activities of a manufacturing enterprise (using the example of Hydroprom LLC)».

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 292 "International Economic Relations" under the educational program "International Economic Relations". - Odessa National Economic University. - Odessa, 2025.

The qualification work consists of three sections. The object of the study is the foreign trade activity of LLC "Hydroprom" and ways to improve it.

The work considers the theoretical and methodological foundations of the study of foreign trade activity of enterprises, the essence of the enterprise's foreign trade activity, the mechanisms of its implementation and factors of influence are investigated. The regulatory and legal support for the foreign trade activity of enterprises in comparison with Ukrainian and international experience was also considered.

The organizational and economic characteristics of LLC "Hydroprom" as a foreign trade entity are analyzed, the foreign trade activity of the enterprise is analyzed and the factors influencing the foreign trade activity of LLC "Hydroprom" are analyzed.

The directions for improving the foreign trade activity of LLC "Hydroprom" are summarized, directions for diversifying the enterprise's export supplies, as well as optimizing the logistics processes of foreign trade of LLC "Hydroprom", in particular through the use of digital technologies.

Keywords: foreign economic activity, foreign trade activity, enterprise, Hydroprom LLC, export, logistics, digitalization, regulatory and legal support, international trade, diversification, organizational and economic characteristics.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	4
Розділ 1 Теоретико-методологічні основи дослідження зовнішньоторговельної діяльності підприємства.....	7
1.1. Сутність зовнішньоторговельної діяльності підприємства та механізми її реалізації	7
1.2. Чинники впливу на зовнішньоторговельну діяльність виробничих підприємств	11
1.3. Нормативно-правове забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємств: український та міжнародний досвід	17
Висновки до розділу 1.....	25
Розділ 2. Аналіз та оцінка зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Гідропром»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Гідропром» як суб'єкта зовнішньої торгівлі	27
2.2. Аналіз зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Гідропром»	32
2.3. Аналіз чинників, що впливають на зовнішньоторговельну діяльність ТОВ «Гідропром»	41
Висновки до розділу 2.....	47
Розділ 3 Напрямки удосконалення зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Гідропром»	49
3.1. Розробка напрямків диверсифікації експортних поставок ТОВ «Гідропром»	49
3.2. Оптимізація логістичних процесів зовнішньої торгівлі ТОВ «Гідропром»	55
3.3. Використання цифрових технологій для удосконалення зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Гідропром».....	63
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення глобалізаційних процесів та трансформації світової економіки особливої ваги набуває стратегічне переосмислення зовнішньоторговельної діяльності вітчизняних виробничих підприємств. Зовнішньоекономічна активність є не лише джерелом валютних надходжень, а й інструментом модернізації, міжнародного позиціонування та підвищення конкурентоспроможності.

ТОВ «Гідропром», що здійснює свою діяльність через сім філій в Україні, демонструє приклад активної зовнішньоторговельної стратегії. Компанія є офіційним представником провідних європейських виробників, таких як KUNZLE & TASIN, ENAR, FIAC, BARYVAL, що дозволяє формувати стабільні партнерські відносини, розширювати ринки збуту та забезпечувати високий рівень технологічної складової продукції.

Однак на тлі загальноекономічної нестабільності, логістичних ускладнень і нормативно-регуляторних бар'єрів українські підприємства потребують удосконалення механізмів зовнішньоторговельної діяльності. Актуальним є впровадження цифрових технологій у ЗЕД, оптимізація логістичних маршрутів, адаптація до змін митного законодавства та розвиток каналів збуту на міжнародних ринках. Для компаній, подібних до ТОВ «Гідропром», вирішення цих завдань означає підвищення ефективності та стійкості до зовнішніх ризиків.

Теоретична база дослідження поняття, особливостей, чинників зовнішньоторговельної діяльності підприємств сформована у роботах таких дослідників як Кваша С.М., Кропа П.Б., Іванченкова В.С., Бондарєва Т.І., Безрукова Т.Л., Адамів М.Є., Ковалевська А.В., Кузнецова І.О., Лапшия В.І., Кузніченко В.М., Маталка С.М., Мельник О.Г., Міхеєва О.Г., Мозгова Г.В., Петухов О.М., Погребняк А.Ю. та інші. Між тим, дослідження напрямів удосконалення зовнішньоторговельної діяльності підприємств в умовах сучасного економічного середовища є надзвичайно актуальним, що зумовлює наукову та практичну цінність обраної теми кваліфікаційної роботи бакалавра.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Головною метою дослідження є аналіз зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Гідропром» та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення з урахуванням сучасних економічних умов і потреб підприємства у підвищенні конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити економічну сутність поняття «зовнішньоторговельна діяльність підприємства»;
- визначити основні чинники, що впливають на ефективність зовнішньоторговельної діяльності вітчизняних виробничих підприємств;
- узагальнити підходи до нормативно-правового регулювання зовнішньоторговельної діяльності в Україні та в зарубіжних країнах;
- охарактеризувати організаційно-економічні засади функціонування ТОВ «Гідропром» як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності;
- проаналізувати структуру, динаміку та результати зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Гідропром»;
- оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на розвиток експортної діяльності підприємства;
- провести SWOT-аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Гідропром»;
- розробити напрямки диверсифікації експортних поставок підприємства;
- запропонувати шляхи оптимізації логістичних процесів у системі зовнішньої торгівлі ТОВ «Гідропром»;
- обґрунтувати доцільність впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є зовнішньоторговельна діяльність ТОВ «Гідропром» та шляхи її удосконалення.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та організаційно-економічні рішення щодо удосконалення зовнішньоторговельної діяльності підприємства у виробничій сфері.

Методи дослідження. У процесі наукового дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. При теоретико-

методологічному аналізі зовнішньоторговельної діяльності підприємства із загальнонаукових методів застосовано аналіз та синтез, індукцію та дедукцію, абстрактно-логічний метод, метод узагальнення та класифікації, методи математичної статистики. До спеціальних методів використовувався метод економічного аналізу (в процесі аналізу динаміки зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Гідропром»), графічний (для наочного схематичного зображення результатів дослідження) та табличний методи (подання результатів зведення та групування аналітичних даних зовнішньої торгівлі ТОВ «Гідропром»).

Інформаційна база дослідження. Для написання кваліфікаційної роботи бакалавра використовувалися такі джерела інформації, як наукові праці українських та зарубіжних вчених-економістів. Інформаційно-довідковою базою є нормативно-правові акти України, матеріали наукових конференцій, звіти міжнародних компаній, аналітичні та статистичні матеріали ТОВ «Гідропром», а також електронні ресурси.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами виконання кваліфікаційної роботи опублікована наступна наукова стаття:

1. Іванішина А.М., Уханова І.О. Оптимізація логістичних процесів як чинник удосконалення зовнішньоторговельної діяльності підприємства. Збірник наукових робіт за підсумками студентської дистанційної науково-практичної конференції «Минуле. Сучасне. Майбутнє». Випуск 15. Одеса: ОНЕУ. 2025. С. 18-20.

Структура роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (115 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок. Основний зміст викладено на 73 сторінках. Робота містить 18 таблиць, 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність зовнішньоторговельної діяльності підприємства та механізми її реалізації

Зовнішньоторговельна діяльність є однією з ключових складових функціонування сучасного підприємства, яке прагне до розширення своєї присутності на міжнародних ринках, диверсифікації ринків збуту, зниження виробничих витрат та підвищення конкурентоспроможності. В умовах глобалізації економіки та зростаючої міждержавної інтеграції питання ефективної організації зовнішньої торгівлі набуває особливої актуальності [1, с. 28]. Зовнішньоторговельна діяльність виступає не лише як інструмент реалізації товарів та послуг за межами національної території, а й як стратегічний напрям забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Сутність зовнішньоторговельної діяльності полягає в системі дій, пов'язаних з експортом та імпортом товарів, послуг, технологій, капіталів, а також у встановленні стійких економічних відносин з іноземними партнерами на основі міжнародного поділу праці. Вона включає як безпосередні торговельні операції, так і організаційні, логістичні, фінансові, правові та інформаційно-аналітичні компоненти, які формують загальну архітектуру зовнішньоекономічної активності підприємства [2, с. 41]. У широкому розумінні ця діяльність охоплює як комерційні, так і некомерційні форми співпраці (табл.1.1), зокрема ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств, трансфер технологій, технічну допомогу, а також участь у міжнародних виставках, форумах та переговорах.

Першоосновою зовнішньої торгівлі є товарна політика підприємства, яка визначає асортимент, якість, обсяги та канали збуту продукції на зовнішні ринки. Формування експортного портфеля передбачає врахування міжнародних стандартів, вимог споживачів у цільових країнах, умов транспортування, сертифікації, маркування та післяпродажного обслуговування. Водночас імпортна діяльність

базується на пошуку постачальників сировини, комплектуючих або готової продукції за конкурентними цінами, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити якість кінцевого продукту та забезпечити стабільність виробничих процесів [3, с. 57]. Таким чином, зовнішньоторговельна діяльність спрямована на забезпечення економічної вигоди, зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, зростання доходів та прибутковості підприємства.

Таблиця 1.1

Основні форми зовнішньоторговельної діяльності підприємства

Форма діяльності	Зміст	Приклади реалізації
Експорт	Продаж товарів або послуг за кордон	Постачання продукції до країн ЄС
Імпорт	Закупівля товарів або послуг з-за кордону	Закупівля обладнання в Німеччині
Реекспорт	Повторний експорт імпортованих товарів без їх обробки	Продаж обладнання, закупленого в Китаї
Контрактна співпраця	Підписання контрактів з іноземними партнерами	Угода про постачання між підприємствами
Міжнародний трансфер	Передача технологій або ноу-хау	Ліцензування виробничого процесу
Спільні підприємства	Створення підприємства з участю іноземного капіталу	Українсько-польське логістичне СП

Джерело: складено за [2, с. 41]

Таблиця 1.2

Механізми реалізації зовнішньоторговельної діяльності підприємства

Категорія механізму	Складові елементи	Очікуваний результат
Організаційний	Вибір форм співпраці, стратегій виходу на ринок, управління ЗЕД	Ефективне входження на нові ринки
Фінансово-економічний	Валютні розрахунки, акредитиви, хеджування ризиків	Мінімізація втрат і стабільність розрахунків
Логістичний	Оптимізація транспортування, митне оформлення, складування	Зниження витрат і прискорення обігу
Інформаційно-аналітичний	Маркетинг, моніторинг ринків, прогнозування попиту	Обґрунтовані управлінські рішення
Правовий	Контрактна база, дотримання норм міжнародного і національного права	Правова захищеність підприємства
Інституційний	Підтримка державних і міжнародних організацій, участь у програмах розвитку	Доступ до фінансування і ринків, захист інтересів бізнесу

Джерело: складено за [4, с. 92]

Механізми реалізації зовнішньоторговельної діяльності охоплюють сукупність організаційно-економічних, правових, фінансових, інформаційно-аналітичних та

логістичних інструментів (табл.1.2), які забезпечують ефективну взаємодію підприємства з іноземними контрагентами. Центральне місце серед них посідає контрактна система, яка регламентує умови постачання, платежів, відповідальності сторін та вирішення спорів. Міжнародні торговельні контракти повинні враховувати умови Інкотермс, положення міжнародного приватного права, звичаї ділового обороту та національні вимоги країн-учасниць угоди [4, с. 92]. Важливу роль відіграє також зовнішньоекономічне планування, яке включає аналіз ринків, прогнозування попиту, вибір стратегій входження на ринок (прямий експорт, дистрибуція, агентські схеми тощо), а також оцінку ризиків.

Фінансове забезпечення зовнішньоторговельної діяльності здійснюється через систему банківських інструментів, таких як документарні акредитиви, інкасо, банківські гарантії, факторинг, форфейтинг, міжнародні перекази. Операції з іноземною валютою потребують особливої уваги через можливість валютних коливань, тому підприємства активно застосовують механізми хеджування та страхування валютних ризиків [5, с. 111]. Крім того, важливою умовою успішної реалізації зовнішньої торгівлі є дотримання митного законодавства, правил тарифного та нетарифного регулювання, проходження процедур сертифікації та технічного регламентування.

Окрему увагу слід приділити логістичному забезпеченню зовнішньоторговельної діяльності, яке включає організацію міжнародних перевезень, складування, митне оформлення, оптимізацію транспортно-експедиційних послуг. Ефективна логістика дозволяє знизити витрати, скоротити терміни доставки, забезпечити збереження вантажів та оперативну реакцію на зміни ринкової ситуації [6, с. 134]. У цьому контексті особливої актуальності набуває цифровізація логістичних процесів, використання електронного документообігу, систем GPS-моніторингу, логістичних платформ і CRM-систем для управління взаємодією з клієнтами.

Інформаційно-аналітична підтримка зовнішньоторговельної діяльності передбачає моніторинг міжнародного ринку, конкурентного середовища, кон'юнктури цін, митних ставок, регуляторних змін у країнах-партнерах, економічної

та політичної ситуації. Це дозволяє своєчасно адаптувати стратегію підприємства до зовнішніх умов, ідентифікувати нові можливості та уникати потенційних загроз. Аналітичні інструменти включають SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, бенчмаркінг, оцінку ефективності контрактів та економічну доцільність виходу на нові ринки. Успішна реалізація зовнішньої торгівлі передбачає також побудову ефективної системи комунікації з іноземними партнерами, налагодження довготривалих бізнес-відносин, участь у ділових мережах та міжнародних об'єднаннях.

Правові механізми реалізації зовнішньоторговельної діяльності включають дотримання міжнародного торговельного права, національних законів про ЗЕД, антимонопольного та антикорупційного законодавства. Підприємства мають враховувати обмеження щодо торгівлі з окремими країнами, санкційні режими, правила експортного контролю, а також угоди про вільну торгівлю, до яких приєдналася країна. Комплаєнс-політика підприємства у сфері ЗЕД повинна бути чітко прописаною, включати стандарти належної ділової поведінки, прозорість фінансових операцій та систему внутрішнього аудиту [7, с. 61].

Значний вплив на зовнішньоторговельну діяльність мають інституційні механізми, які реалізуються через взаємодію з державними органами, торгово-промисловими палатами, галузевими асоціаціями, митними службами, міжнародними організаціями. Участь підприємства в програмах підтримки експорту, пільгового кредитування, участь у грантових ініціативах, використання державних і міжурядових механізмів захисту інтересів експортерів – усе це сприяє підвищенню його спроможності на зовнішньому ринку.

Зовнішньоторговельна діяльність підприємства тісно пов'язана із загальною стратегією його розвитку. Вихід на зовнішні ринки часто супроводжується трансформацією організаційної структури, підвищенням вимог до персоналу, необхідністю міжнародної сертифікації, інвестуванням у маркетинг, рекламу, розробку нових продуктів та локалізацію. Відтак ефективна реалізація зовнішньої торгівлі потребує інтегрованого підходу, гнучкої бізнес-моделі, високого рівня адаптивності та стратегічного мислення.

В умовах глобальної конкуренції підприємство має постійно працювати над підвищенням конкурентоспроможності своєї продукції, удосконаленням логістичних ланцюгів, впровадженням інновацій та цифрових технологій. Ефективна зовнішньоторговельна діяльність — це не лише продаж товарів за кордон, а комплексна система дій, спрямованих на створення довготривалих відносин з партнерами, побудову міжнародного іміджу бренду, забезпечення економічної безпеки та стійкості до зовнішніх шоків.

Таким чином, сутність зовнішньоторговельної діяльності підприємства полягає у прагненні до інтеграції у глобальний економічний простір шляхом встановлення ефективних торговельно-економічних зв'язків, що ґрунтуються на взаємовигідних умовах, високому рівні професіоналізму, інституційній спроможності та стратегічному бачення. Механізми реалізації цієї діяльності охоплюють широку сукупність інструментів, які повинні діяти узгоджено, системно та адаптивно до змін зовнішнього середовища. Успішна зовнішньоторговельна діяльність не лише зміцнює позиції підприємства на міжнародній арені, а й сприяє економічному зростанню, технологічному оновленню, підвищенню інвестиційної привабливості та інтеграції країни у світову економіку.

1.2. Чинники впливу на зовнішньоторговельну діяльність виробничих підприємств

Зовнішньоторговельна діяльність виробничих підприємств формується під впливом широкого спектра внутрішніх і зовнішніх чинників (рис.1.1), які зумовлюють як можливості, так і обмеження у процесі реалізації їхньої продукції на міжнародних ринках. Розуміння природи цих чинників, їхньої взаємодії та ступеня впливу є необхідною передумовою ефективного стратегічного планування, адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зовнішньоекономічна активність підприємства не здійснюється у вакуумі: вона залежить від глобальної економічної ситуації, політичної стабільності, стану міжнародного ринку, національного законодавства, фінансово-кредитної

політики, інфраструктурної спроможності держави та внутрішніх ресурсів самого підприємства [7, с. 18].

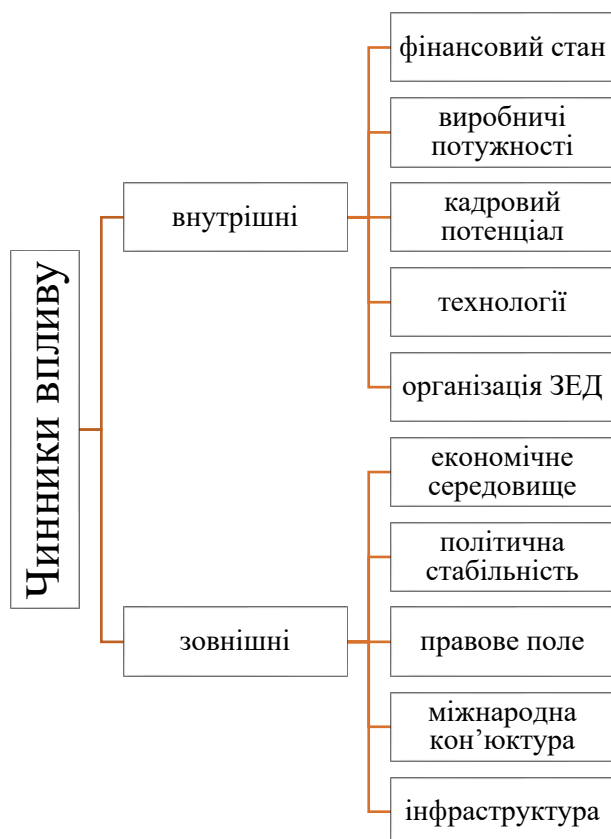


Рис.1.1. Чинники впливу на зовнішньоторговельну діяльність виробничого підприємства

Джерело: створено автором на основі [7, с. 18]

Одним із фундаментальних чинників, що визначає масштаби та ефективність зовнішньої торгівлі, є загальний економічний стан країни. Високі темпи зростання ВВП, стабільність національної валюти, низький рівень інфляції та дефіциту бюджету створюють сприятливі умови для розвитку експорту та імпорту. У протилежному випадку — за умов кризи, рецесії, політичної або економічної нестабільності — підприємства стикаються з високими ризиками, нестачею фінансових ресурсів, погіршенням довіри з боку міжнародних партнерів [8, с. 44]. Макроекономічна стабільність стимулює надходження іноземних інвестицій, розширення виробничих потужностей, модернізацію технологій та освоєння нових ринків. Водночас вона впливає на регуляторну політику держави, зокрема на питання оподаткування,

валютного регулювання, митного контролю, які напряду стосуються зовнішньоторговельної діяльності.

Вирішальне значення має також ступінь відкритості національної економіки та її інтеграція до глобальних торговельних систем. Участь у міжнародних організаціях, укладення угод про вільну торгівлю, співпраця в рамках митних союзів і регіональних економічних об'єднань розширює ринкові можливості підприємств, спрощує митні процедури, знижує тарифні та нетарифні бар'єри. Водночас високий рівень інтеграції зумовлює підвищені вимоги до якості продукції, дотримання технічних регламентів, екологічних стандартів та етичних норм ведення бізнесу, що потребує додаткових витрат на сертифікацію, впровадження систем управління якістю, модернізацію виробничого процесу [9, с. 32]. У цьому контексті ключову роль відіграє державна політика у сфері підтримки експорту, яка може забезпечити фінансові інструменти, інформаційне супроводження, дипломатичну підтримку та сприяти участі підприємств у міжнародних виставках і торговельних місіях.

Значний вплив на зовнішньоторговельну діяльність справляють міжнародні політичні чинники, зокрема стабільність у регіоні, наявність чи відсутність збройних конфліктів, геополітичні ризики, міжнародні санкції та політика зовнішньоекономічної безпеки. У ситуації, коли країна перебуває у стані воєнного конфлікту або є об'єктом економічних обмежень, можливості її підприємств щодо експорту та імпорту суттєво знижуються. Порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості перевезень, ускладнення доступу до зовнішніх ринків, недовіра іноземних контрагентів — все це негативно позначається на стабільності та прогнозованості зовнішньоекономічної діяльності [10, с. 71]. Підприємства змушені шукати нові ринки збуту, змінювати логістичні маршрути, підвищувати витрати на безпеку та страхування, адаптувати свої стратегії до умов підвищеного ризику.

На рівні окремих виробничих підприємств важливими є чинники технологічного рівня та інноваційного потенціалу (табл.1.3). Сучасні міжнародні ринки вимагають високотехнологічної, екологічної, енергоефективної продукції з гнучкими можливостями кастомізації. Підприємства, що не інвестують у науково-дослідні розробки, модернізацію обладнання та цифровізацію виробничих процесів,

втрачають конкурентні переваги й поступаються позиціями більш динамічним гравцям [11, с. 113].

Таблиця 1.3

Ключові групи чинників, що впливають на зовнішньоторговельну діяльність виробничого підприємства

Група чинників	Змістовне наповнення	Приклад впливу
Макроекономічні	Стан економіки, ВВП, інфляція, валютна стабільність, податкова політика	Девальвація гривні ускладнює імпорт сировини
Політико-правові	Санкції, регулювання ЗЕД, зовнішньоекономічна стратегія держави	Втрата ринку через ембарго або митні обмеження
Технологічні	Технічна модернізація, рівень інновацій, відповідність міжнародним стандартам	Експорт обладнання після модернізації виробництва
Кадрові	Кваліфікація персоналу, наявність фахівців з ЗЕД, мовна компетентність	Неможливість укласти вигідний контракт через брак фахівців
Маркетингові	Знання ринку, просування бренду, адаптація продукту під споживача	Низький попит через відсутність локалізованої реклами
Інфраструктурні	Логістика, доступ до портів, складських потужностей, транспортна доступність	Висока вартість доставки знижує прибутковість
Фінансові	Доступ до капіталу, обігові кошти, кредитування, валютні інструменти	Відсутність обігових коштів зриває поставки
Інституційні	Підтримка держави, участь у програмах, доступ до дипломатичних каналів	Отримання гранту для участі у виставці в ЄС

Джерело: створено автором на основі [11, с. 113; 12, с. 96; 13, с. 108]

Технологічна база підприємства визначає його здатність відповідати на вимоги замовників, адаптувати продукцію до стандартів різних країн, забезпечувати стабільну якість та впроваджувати інноваційні рішення, які збільшують додану вартість та ринкову привабливість продукції.

Не менш важливим є кадровий чинник, адже зовнішньоторговельна діяльність вимагає наявності кваліфікованого персоналу з досвідом роботи на міжнародних ринках, знанням іноземних мов, розумінням юридичних, логістичних, маркетингових аспектів ЗЕД. Підприємства, що не приділяють належної уваги підготовці кадрів або не мають спеціалізованих відділів зовнішньоекономічної діяльності, стикаються з проблемами в оформленні документів, веденні переговорів, налагодженні контрактних відносин, що ускладнює ефективну реалізацію зовнішньоторговельних операцій [12, с. 96]. Інвестиції у підвищення кваліфікації працівників, залучення фахівців з міжнародного бізнесу, організація внутрішніх програм навчання та

сертифікації — це довгострокова стратегія забезпечення стійкості підприємства у зовнішньоекономічному середовищі.

Значний вплив справляє також фінансовий стан підприємства. Доступ до кредитних ресурсів, наявність власного капіталу, платоспроможність, рівень дебіторської та кредиторської заборгованості — всі ці показники визначають здатність підприємства реалізовувати великомасштабні зовнішньоторговельні контракти, витримувати відстрочку платежів, забезпечувати передоплату або страхування ризиків. Нестача обігових коштів або низька фінансова стійкість змушують підприємство обмежувати свою активність на зовнішніх ринках, уникати довгострокових зобов'язань, зменшувати обсяги експорту, що, у свою чергу, знижує його конкурентні позиції. Крім того, важливо враховувати рівень розвитку банківської інфраструктури та доступність фінансових інструментів, таких як акредитиви, факторинг, валютне хеджування, які забезпечують безпечне та ефективне проведення зовнішньоторговельних операцій [13, с. 108].

Маркетингові чинники мають надзвичайно велике значення для зовнішньоторговельної діяльності. Глибоке знання цільового ринку, споживчих вподобань, культурних особливостей, поведінкових моделей покупців, тенденцій у попиті та ціноутворенні дає можливість підприємству формувати ефективну стратегію просування своєї продукції. Успішна комунікація з ринком вимагає локалізації контенту, адаптації упаковки, сертифікації відповідно до вимог конкретної країни, а також побудови репутації бренду через участь у виставках, партнерських програмах, онлайн-просуванні. Недостатня увага до маркетингових аспектів, зокрема помилки у ціноутворенні, нерозуміння місцевих культурних кодів або слабка рекламна кампанія, можуть нівелювати переваги продукції.

Транспортно-логістична інфраструктура також є визначальним чинником для реалізації зовнішньоторговельної діяльності. Рівень розвитку транспортних вузлів, наявність мультимодальних центрів, якість доріг, митних терміналів, складських приміщень, ефективність логістичних операторів — усе це визначає швидкість, надійність і вартість поставок продукції. В умовах нестабільності або дефіциту логістичних потужностей підприємства стикаються з затримками, додатковими

витратами, втратою конкурентних переваг. Для оптимізації ланцюгів постачання використовуються сучасні технології, такі як GPS-моніторинг, ERP-системи, електронний документообіг, автоматизоване планування маршрутів, що дозволяє підвищити ефективність та гнучкість зовнішньоторговельних операцій.

Юридичні аспекти діяльності підприємства на міжнародному ринку охоплюють дотримання умов контрактів, відповідність продукції стандартам, захист прав інтелектуальної власності, проходження митного контролю, вирішення спорів у міжнародних арбітражах. Будь-яке порушення законодавства — як національного, так і міжнародного — може призвести до серйозних наслідків: штрафів, втрати партнерів, блокування вантажів або навіть заборони на торгівлю. Підприємства повинні мати юридичну експертизу у сфері ЗЕД, співпрацювати з консультантами, своєчасно відстежувати зміни у регуляторному середовищі, особливо у сферах, які регулюються міжнародними договорами, санкційною політикою або спеціальними режимами контролю експорту.

Отже, чинники, що впливають на зовнішньоторговельну діяльність виробничих підприємств, мають комплексний характер і взаємодіють між собою в складній системі (табл.1.4). Їхнє правильне розуміння дозволяє підприємствам розробляти адаптивні стратегії, ефективно управляти ризиками, формувати конкурентні переваги на глобальному ринку.

Таблиця 1.4

Приклад взаємодії чинників у зовнішньоторговельній діяльності

Комбінація чинників	Наслідок для підприємства	Адаптивна дія
Девальвація гривні + обмеження імпорту	Зростання вартості імпортової сировини	Переорієнтація на внутрішніх постачальників
Високі митні ставки + слабка логістика	Підвищення загальної собівартості експортної продукції	Перехід на локальні склади та морські перевезення
Високий попит на ринку ЄС + брак кадрів	Неможливість виконати замовлення у строки	Найм зовнішніх консультантів ЗЕД і автоматизація процесів
Геополітична напруга + падіння інвестицій	Згорання довгострокових контрактів і втрата партнерів	Пошук нових ринків у нейтральних зонах та реінвестування у маркетинг
Позитивна динаміка ВВП + підтримка держави	Активізація експортного потенціалу і розширення ринків	Запуск експортної лінійки з пільговим кредитом від уряду

Джерело: створено автором

У сучасних умовах мінливості міжнародного середовища надзвичайно важливо не лише відстежувати вплив окремих чинників, але й передбачати їхні можливі наслідки, впроваджувати механізми оперативного реагування та будувати систему зовнішньоекономічного управління, здатну до саморегулювання і стратегічного розвитку.

1.3. Нормативно-правове забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємств: український та міжнародний досвід

У сучасних умовах глобалізації та трансформації світового торговельного простору нормативно-правове забезпечення зовнішньоторговельної діяльності виступає ключовим чинником формування стабільного, передбачуваного та ефективного механізму функціонування виробничих підприємств на міжнародному рівні [14, с. 7]. Ефективність та результативність зовнішньоекономічної діяльності безпосередньо залежить від того, наскільки чітко, логічно та збалансовано побудована система правового регулювання, яка регламентує правила укладання контрактів, митне оформлення, валютні операції, ліцензування, сертифікацію, захист прав інтелектуальної власності та вирішення спорів. У цьому контексті важливо звернути увагу як на національну нормативну базу України, так і на провідні міжнародні практики, які формують правове середовище світової торгівлі.

В Україні зовнішньоекономічна діяльність підприємств регулюється широким комплексом законодавчих і підзаконних актів (табл.1.5). Центральним документом є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», ухвалений ще в 1991 році, який заклав основи правового регулювання експортно-імпортних операцій, визначив принципи свободи зовнішньоекономічної діяльності, захисту інтересів суб'єктів господарювання, державного регулювання і контролю [15, с. 44]. Водночас реалії сучасної економіки вимагають постійної актуалізації положень цього закону, оскільки міжнародна практика стрімко змінюється, зростає кількість угод про вільну торгівлю, посилюється цифровізація, а також з'являються нові форми міжнародного співробітництва. Одним із прикладів є запровадження системи авторизованих

економічних операторів (АЕО), яка вже успішно функціонує в ЄС і яку Україна поступово адаптує до власних потреб у межах митної реформи та імплементації зобов'язань Угоди про асоціацію.

Таблиця 1.5

Основні складові нормативно-правового забезпечення зовнішньоторговельної діяльності в Україні

Сфера регулювання	Нормативно-правові акти та механізми	Приклади застосування в діяльності підприємств
Загальне регулювання ЗЕД	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Гарантує право на експорт/імпорт без ліцензування, крім винятків
Митне регулювання	Митний кодекс України, WCO, система HS-кодів	Експорт обладнання з визначенням кодів для преференцій
Валютне регулювання	Закон України «Про валюту і валютні операції», НБУ	Лібералізація для ЗЕД, факторинг, доступ до валютних рахунків
Технічне регулювання	Закон «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», директиви ЄС	Отримання сертифікату CE для експорту електрообладнання
Експортний контроль	Закон «Про державний контроль за міжнародними передачами товарів...»	Дозволи на експорт обладнання подвійного призначення
Інтелектуальна власність	Закон «Про охорону прав на знаки...», Мадридський протокол	Реєстрація ТМ для захисту бренду на ринку ЄС
Судовий захист	МКАС при ТПП України, механізми СОТ, Віденська конвенція	Вирішення спору з нерезидентом без закордонного суду

Джерело: складено за [15, с. 44; 16, с. 61; 18, с. 55; 19, с. 34]

Важливу роль відіграє Митний кодекс України, який встановлює процедури декларування товарів, визначає митну вартість, режим транзиту, особливості переміщення товарів подвійного призначення [16, с. 61]. Особливо актуальним є питання адаптації митного законодавства до норм Всесвітньої митної організації (WCO), зокрема щодо застосування Гармонізованої системи опису та кодування товарів (HS-коди), що забезпечує уніфікацію товарної номенклатури з іншими країнами. Так, для виробничих підприємств, що експортують обладнання, сировину або високотехнологічну продукцію, точне визначення коду товару має вирішальне значення для правильного нарахування митних платежів і застосування режиму преференцій. Наприклад, український експортер сільськогосподарської техніки може отримати знижену ставку мита при експорті до Канади завдяки Угоді про вільну торгівлю між Україною та Канадою, якщо правильно оформлено походження товару відповідно до сертифікату СТ-2 [17, с. 87].

Складовою частиною нормативно-правового середовища є валютне регулювання, яке в Україні зазнало значної трансформації після ухвалення Закону «Про валюту і валютні операції» у 2018 році. Замість адміністративної заборонної моделі було впроваджено режим валютної лібералізації, що дозволило підприємствам вільніше проводити розрахунки у зовнішній торгівлі, використовувати інструменти хеджування, відкривати рахунки за кордоном та інвестувати за межами країни [18, с. 55]. Проте цей процес відбувається поступово, з урахуванням ризиків фінансової стабільності та моніторингу з боку Національного банку України.

Крім того, значна частина нормативного забезпечення охоплює регламентацію технічних, санітарних та фітосанітарних стандартів. Українські виробники повинні дотримуватись положень Закону «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», відповідно до якого продукція, що експортується на ринки ЄС, має відповідати директивам нового підходу (New Approach Directives) [19, с. 34]. Зокрема, українські підприємства, які виготовляють електротехнічне обладнання, повинні пройти процедури оцінки відповідності в акредитованих органах, що визнаються в Євросоюзі. Аналогічно, підприємства харчової промисловості зобов'язані дотримуватись стандартів НАССР, що є обов'язковими для експорту продукції до ЄС та ряду інших країн. Прикладом може слугувати діяльність підприємств Одеського регіону, які завдяки впровадженню системи НАССР змогли вийти на ринки Німеччини та Нідерландів із продукцією органічного походження.

На рівні міжнародного правового регулювання ключову роль відіграють норми Світової організації торгівлі (СОТ), членом якої є Україна з 2008 року. Правила СОТ базуються на принципах недискримінації, прозорості, взаємності, передбачуваності та заборони надмірного протекціонізму [20, с. 104]. Вони забезпечують стабільне середовище для функціонування підприємств на зовнішніх ринках, зокрема в частині тарифних зобов'язань, доступу до ринків, захисту від демпінгу, субсидій та технічних бар'єрів у торгівлі.

Ще одним важливим джерелом міжнародного правового регулювання є Конвенція Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів (Віденська конвенція 1980 року), яка встановлює єдині підходи до укладання,

виконання та тлумачення зовнішньоекономічних контрактів [21, с. 91]. Україна є стороною цієї конвенції, що дозволяє підприємствам використовувати уніфіковані механізми у своїй договірній роботі.

У контексті адаптації національного законодавства до міжнародних норм слід відзначити роль Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, яка містить розділ про зону вільної торгівлі (DCFTA) та зобов'язує Україну гармонізувати своє регулювання відповідно до європейського *acquis*. У сфері торгівлі це передбачає поступове запровадження електронного документообігу, уніфікованих митних процедур, модернізацію системи технічного регулювання, участь у системі RAPEX, приєднання до митної інформаційної системи NCTS [22, с. 76]. Наприклад, після впровадження NCTS українські експортери отримали можливість проводити транзитні перевезення товарів до країн ЄС з використанням електронної системи без необхідності дублювання митного оформлення в кожній країні проходження.

Також варто відзначити важливість міжнародних комерційних термінів Інкотермс (Incoterms), які не є законодавчими актами, однак застосовуються практично у всіх міжнародних контрактах як стандарт ділового обороту [23, с. 58]. Використання умов Incoterms 2020 дозволяє сторонам чітко визначити, хто відповідає за транспортування, митне очищення, страхування та витрати на перевезення. Для виробничих підприємств правильний вибір терміну — наприклад, FCA замість EXW — може істотно вплинути на логістичну ефективність та оптимізацію витрат. Підприємство, яке експортує металеві конструкції до Франції, застосувавши умову DAP, може взяти на себе повну логістику, але мати більший контроль над доставкою, що особливо важливо при реалізації контрактів з фіксованими термінами постачання.

Значну роль у формуванні національної нормативної бази відіграє судова та арбітражна практика, яка формує правозастосовні прецеденти у сфері зовнішньоекономічної діяльності. В Україні функціонує Міжнародний комерційний арбітражний суд при Торгово-промисловій палаті України, компетенція якого охоплює спори між резидентами та нерезидентами щодо комерційних контрактів [24, с. 65]. Його юрисдикція визнається у багатьох країнах світу, що робить його ефективним інструментом захисту прав українських підприємств на міжнародному

рівні. Наприклад, у справі українського підприємства-виробника харчової продукції проти компанії з Білорусі, яка відмовилась виконати контрактні зобов'язання, суд визнав договір дійсним, зобов'язав відповідача сплатити суму заборгованості та відшкодування збитків.

Ще одним прикладом є адаптація інституційної структури та функціональних процедур у сфері зовнішньоекономічного регулювання. В Україні діє система ліцензування експорту та імпорту окремих товарів відповідно до переліків, затверджених Кабінетом Міністрів [25, с. 30]. Такі механізми застосовуються переважно до стратегічних товарів, зброї, продукції подвійного призначення, окремих сільськогосподарських категорій та енергетичних ресурсів.

Значне місце у правовому регулюванні займає захист прав інтелектуальної власності у зовнішній торгівлі. Відповідно до законів України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» та «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», суб'єкти господарювання мають право на реєстрацію торговельних марок, промислових зразків і патентів, які визнаються за кордоном у межах міжнародних угод [26, с. 48]. Для експортно орієнтованого підприємства реєстрація ТМ є критично важливою, адже вона захищає бренд, дозволяє уникнути контрафакту і відкриває шлях до франчайзингу, ліцензування або створення спільних підприємств.

Міжнародний досвід також демонструє високу роль цифровізації у сфері регуляторного забезпечення ЗЕД. Так, у країнах ЄС та Північної Америки активно функціонують механізми «єдиного вікна» (Single Window), які дозволяють підприємствам через єдиний електронний портал подавати документи до всіх контролюючих органів [27, с. 71]. Україна також рухається у цьому напрямі: з 2021 року функціонує Національна електронна система «єдиного вікна», яка об'єднує дані про зовнішньоекономічні операції та дозволяє суттєво скоротити час на митне оформлення.

Крім регуляторних і процедурних аспектів, варто приділити увагу міжнародним програмам сприяння торгівлі, які виступають важливою складовою правового середовища. Зокрема, у межах участі України у Глобальній системі преференцій у торгівлі (GSTP) українські підприємства мають можливість

експортувати окремі категорії товарів у країни, що розвиваються, зі зниженою митною ставкою [28, с. 52]. Це створює конкурентні переваги для тих підприємств, які орієнтуються на нетрадиційні ринки, зокрема Африки, Азії або Латинської Америки.

Інтеграція України до світової торговельної системи також вимагає активної участі у двосторонніх і багатосторонніх торговельних угодах. Такі угоди, як правило, мають юридичну силу, ратифікуються парламентом і стають частиною національного законодавства [29, с. 33]. Станом на 2025 рік Україна має чинні угоди про зону вільної торгівлі з ЄС, Великою Британією, Канадою, Туреччиною, Ізраїлем та іншими партнерами (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Міжнародні правові інструменти, що впливають на зовнішню торгівлю підприємств

Інструмент/Угода	Сфера дії	Приклад для українських підприємств
Угода COT	Тарифне регулювання, технічні бар'єри, антидемпінг	Захист від обмежень на ринку Туреччини (металопродукція)
Віденська конвенція (CISG)	Контракти купівлі-продажу	Укладення угоди без детального погодження умов
Угода про асоціацію з ЄС (DCFTA)	Зона вільної торгівлі, регламенти, митна співпраця	Безмитний експорт меблів до Польщі
Угода з Великою Британією (UKRFTA)	Преференційний доступ до британського ринку	Участь у тендері на транспортні послуги у Манчестері
Програма GSP	Преференції для експорту до країн, що розвиваються	Експорт до Бразилії зі зниженим митом для «зелених» технологій
Incoterms 2020	Міжнародна комерційна практика	Використання DAP при експорті до Франції для контролю логістики

Джерело: складено за [29, с. 33]

Окремо слід зазначити, що дотримання норм міжнародного торговельного права є не лише питанням юридичної відповідальності, але й критичною умовою для побудови довіри з боку іноземних партнерів, фінансових установ, страхових компаній та інвесторів [30, с. 94]. Практика провідних компаній, таких як Siemens, Volvo або Nestlé, показує, що інтеграція юридичних стандартів у внутрішні політики підприємства (compliance-політики) дозволяє знизити репутаційні ризики, уникнути штрафів, а також спростити залучення фінансування.

Деякі українські компанії вже імплементували подібні підходи — зокрема, одна з провідних агропромислових компаній впровадила Кодекс етичної поведінки у зовнішньоекономічних контрактах, що включає антикорупційні запобіжники, вимоги щодо прозорості ланцюгів постачання та захисту навколишнього середовища [31, с. 60].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення зовнішньоторговельної діяльності охоплює складну, багаторівневу систему взаємопов'язаних національних і міжнародних актів, норм, угод, стандартів і процедур, які впливають на всі етапи функціонування підприємства в експортно-імпортних операціях (рис.1.2).

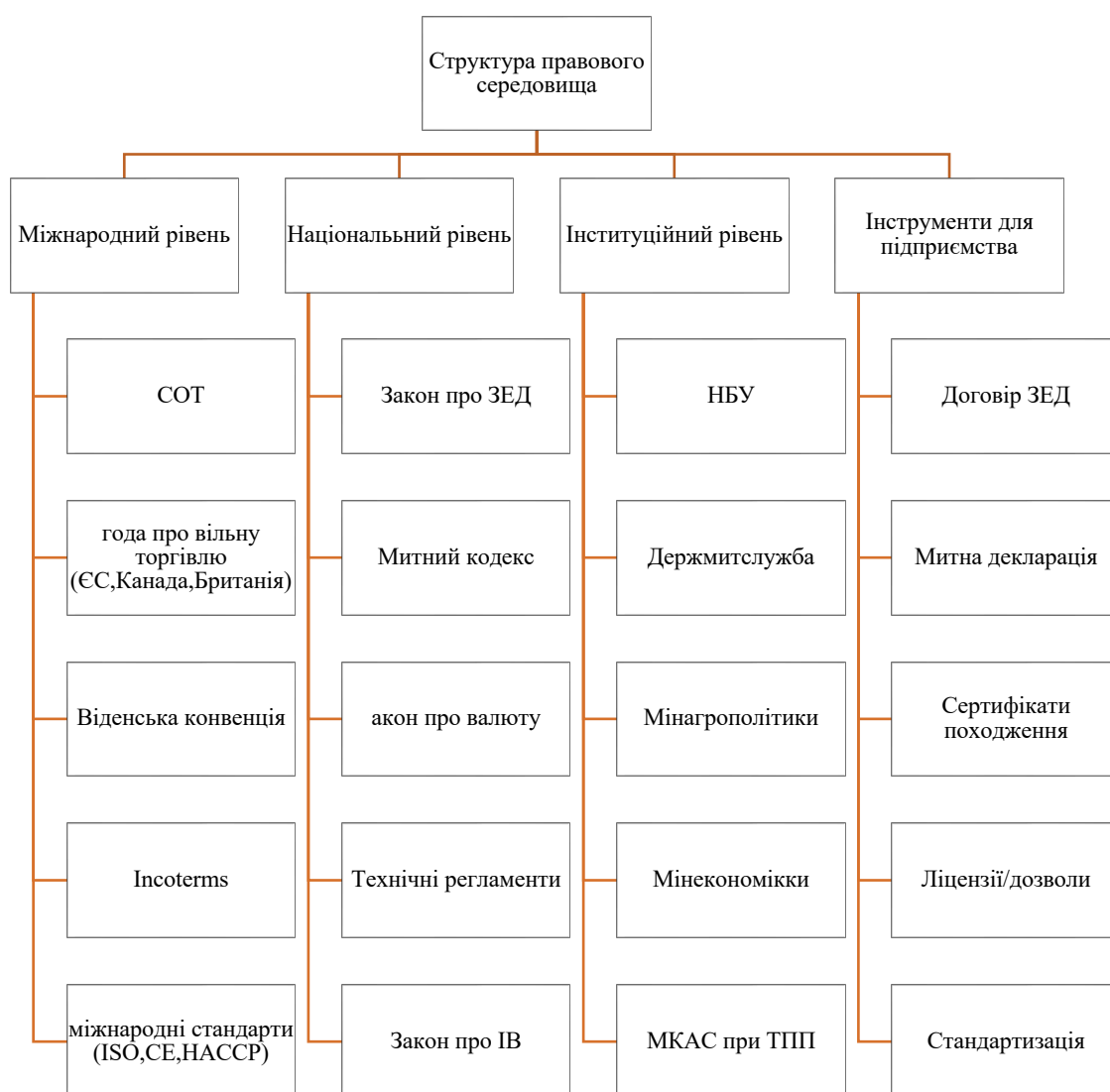


Рис.1.2. Структура правового середовища зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Джерело: створено автором

Від здатності підприємства інтегруватися у цю правову систему, дотримуватись її вимог та оперативно реагувати на її зміни залежить не лише його комерційний успіх, а й довгострокова стійкість на зовнішньому ринку [32, с. 38]. Адаптація до міжнародних стандартів, цифровізація процедур, активне використання преференцій, налагодження юридично грамотної договірної практики, а також стратегічне планування з урахуванням правових ризиків — це ті інструменти, що перетворюють нормативне середовище з обмеження на джерело конкурентної переваги.

Таблиця 1.7

Порівняльна таблиця: Український та міжнародний досвід правового
забезпечення ЗЕД

Критерій порівняння	Українська практика (реальний приклад)	Міжнародна практика (реальний приклад)
Контрактне право	ЗЕД-контракт на експорт продукції ТОВ «Миронівський Хлібопродукт» до Саудівської Аравії укладений згідно з законодавством України та з урахуванням Віденської конвенції	Угода між Siemens (Німеччина) та індійською державною енергетичною компанією — повна імплементація CISG + багаторівнева система арбітражу
Технічне регулювання	Компанія з Хмельниччини експортує електрокотли до Румунії після проходження сертифікації CE відповідно до європейського законодавства	Виробник із Франції постачає обладнання до США, дотримуючись стандартів ANSI, UL і проходячи третинну сертифікацію незалежними лабораторіями
Електронне оформлення митних процедур	Через систему «єдиного вікна» підприємство з Дніпра скоротило митне оформлення з 5 до 1,5 днів	У Сінгапурі оформлення повного пакету митних документів відбувається в середньому за 30 хв через систему TradeNet
Інтелектуальна власність	Компанія «Біосфера» зареєструвала ТМ у системі Мадридського протоколу для продажу серветок у Польщі	Nestlé реєструє свої бренди одночасно у 110+ країнах, використовуючи внутрішню систему глобального IP-контролю
Доступ до міжнародних ринків через угоди	Експорт меблів до Канади за зниженим митом завдяки Угоді про вільну торгівлю (CUFTA)	Тайванський виробник електроніки скористався Угодою RCEP для зниження мит у країнах Південно-Східної Азії

Джерело: складено на основі [33, с. 81]

Український та міжнародний досвід демонструють, що лише ті підприємства, які поєднують гнучкість у прийнятті рішень із чітким правовим позиціонуванням, здатні ефективно реалізовувати зовнішньоторговельну діяльність у сучасних умовах міжнародної економічної конкуренції.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження теоретико-методологічних основ зовнішньоторговельної діяльності підприємств було з'ясовано, що в умовах посилення глобалізаційних процесів та динамічного розвитку міжнародних ринків зовнішньоторговельна діяльність набуває стратегічного значення для забезпечення довгострокової економічної стабільності, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості виробничих підприємств. Визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності дало змогу розкрити її як складну систему дій, яка охоплює не лише комерційні операції з експорту та імпорту, а й широкий спектр логістичних, фінансових, правових, маркетингових та організаційних компонентів. Зовнішньоторговельна діяльність виступає ключовим інструментом інтеграції підприємства у міжнародні економічні відносини, розширення ринків збуту, диверсифікації ризиків і підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Аналіз чинників впливу на зовнішньоторговельну діяльність дозволив виявити широкий комплекс внутрішніх і зовнішніх детермінант, що обумовлюють можливості або обмеження для функціонування підприємств на міжнародній арені. До найважливіших із них належать макроекономічна стабільність, політико-правове середовище, рівень розвитку інфраструктури, технічне оснащення підприємства, кадровий потенціал, доступ до фінансових ресурсів, а також здатність до інновацій та цифровізації. Водночас особлива увага повинна приділятися здатності підприємств адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що вимагає гнучкого стратегічного планування, вдосконалення управлінських підходів та постійного оновлення знань у сфері міжнародної торгівлі.

Вивчення нормативно-правового забезпечення зовнішньоторговельної діяльності дозволило встановити, що сучасна система правового регулювання в Україні має значний рівень адаптації до міжнародних стандартів, однак потребує подальшої модернізації з урахуванням практик країн ЄС, Північної Америки та Азійсько-Тихоокеанського регіону. Національне законодавство охоплює базові

сфери ЗЕД — контрактне право, митні процедури, валютне регулювання, технічне нормування, захист інтелектуальної власності — і водночас узгоджується з ключовими міжнародними документами, такими як Віденська конвенція, Угода про асоціацію з ЄС, Угода СОТ, міжнародні програми преференційної торгівлі. Порівняльний аналіз засвідчив, що в українській правовій системі вже імplementовано багато інструментів, що функціонують у глобальній практиці, однак їх ефективність значною мірою залежить від рівня цифровізації, інституційної спроможності державних органів та правової культури самих підприємств.

Отже, результати першого розділу дають змогу зробити висновок, що зовнішньоторговельна діяльність підприємства є багатофакторною, регульованою та стратегічно важливою сферою, що потребує комплексного підходу до її управління. Успішна реалізація зовнішньоекономічної стратегії можлива лише за умов чіткого розуміння її сутності, врахування чинників впливу, забезпечення правової узгодженості дій і адаптації до міжнародних норм. Саме на цьому фундаменті будується подальше прикладне дослідження ефективності ЗЕД конкретного виробничого підприємства у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГІДРОПРОМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Гідропром» як суб'єкта зовнішньої торгівлі

ТОВ «Гідропром» — це сучасне вітчизняне виробничо-торгівельне підприємство, що спеціалізується на імпорті, експорті та дистрибуції високотехнологічного інженерного обладнання, демонструючи динамічну інтеграцію у глобальні зовнішньоекономічні процеси. Компанія здійснює діяльність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, активно розвиваючи експорт, який охоплює країни ЄС, Східної Європи та Близького Сходу. Її діяльність зосереджена на багаторівневій зовнішній торгівлі промисловим обладнанням та відзначається не лише високим рівнем організації та логістики [34, с. 9].

Таблиця 2.1

Основні характеристики зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Гідропром»

Показник	Значення
Вид діяльності	Імпорт, експорт, дистрибуція промислового обладнання
Торговельні марки	KUNZLE & TASIN, ENAR, FIAC, BARYVAL, ТМ «Нова Тек»
Основні країни експорту	Азербайджан, Білорусь, Чехія, Німеччина, Іран, Литва, Румунія, Словаччина
Основні країни імпорту	Китай, Франція, Італія, Іспанія
Частка ЗЕД у загальному обсязі виручки (2024)	≈ 50%
Кількість регіональних філій	7
Система управління ЗЕД	ERP + CRM + внутрішній департамент зовнішньої торгівлі
Ключові партнери (експорт)	NOVA TEC POLAND, TERMOLUX-SERVICE, BADAKHSHON
Середня рентабельність експортних угод	18–29%
Рівень сертифікації продукції	CE, ISO 9001, HACCP

Джерело: авторська розробка

Компанія сформувала комплексну модель організаційно-економічної структури, в якій органічно поєднуються функції комерційної, фінансово-аналітичної, виробничо-логістичної та контрактно-юридичної діяльності. Усі

підрозділи функціонують синхронно в межах спільної цифрової екосистеми, що базується на ERP-платформі з інтеграцією CRM, систем зовнішньої логістики та аналітики ринку [35, с. 42].

Власна мережа філій у семи ключових регіонах України дозволяє ТОВ «Гідропром» оперативно реагувати на потреби замовників, підтримувати складські запаси з урахуванням специфіки попиту та забезпечувати гарантійно-сервісне обслуговування у стандартах, прийнятих на європейському ринку [36, с. 66]. Такий рівень логістичного покриття відіграє особливо важливу роль у контексті зовнішньоекономічної діяльності, оскільки дозволяє реалізовувати комплексні поставки, виконувати міжнародні контракти у визначені строки та гарантувати повну контрактну відповідальність у межах ЗЕД. Сфера зовнішньої торгівлі ТОВ «Гідропром» охоплює багаторівневі канали як у частині експорту, так і в імпортній логістиці (рис.2.1). На експортному напрямі підприємство реалізує продукцію до Азербайджану, Білорусі, Чехії, Німеччини, Ірану, Литви, Румунії та Словаччини [37, с. 28]. Кожен з цих ринків має свої особливості, однак загальним є наявність попиту на енергоефективні, компактні та функціональні рішення в сфері водонагрівання, компресії повітря, очищення повітря, вібраційної обробки та інженерного монтажу.

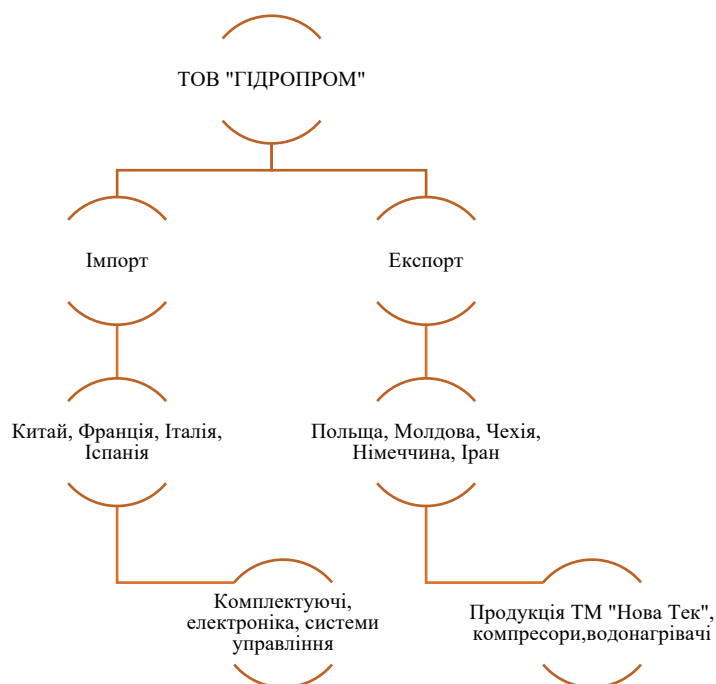


Рис.2.1. Структура зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Гідропром»

Джерело: авторська розробка за внутрішньою звітністю ТОВ «Гідропром»

У 2022 році лише в сегменті електричних водонагрівачів компанія забезпечила понад 5,6 млн грн експортних поставок до трьох країн Східної Європи, що склало майже 18% від усіх поставок у цій категорії. У 2023–2024 роках обсяги експорту зросли на 12,3% завдяки стратегічним контрактам з муніципальними структурами Чехії, а також переорієнтації білоруських замовників на українське обладнання як альтернативу російській продукції [38, с. 71].

На імпортному напрямі підприємство активно співпрацює з постачальниками із Китаю, Франції, Італії та Іспанії. Саме ці країни забезпечують критично важливу компонентну базу, включаючи системи електронного керування, алюмінієві корпуси, багат шарову теплоізоляцію, гідромодулі та монтажні системи. Продукція імпортується у розібраному вигляді та частково комплектується або адаптується на українських потужностях відповідно до вимог замовника [39, с. 83]. Це дозволяє знизити логістичні витрати, а також відповідати критеріям локалізації, які встановлюють закупівельні організації в країнах-реципієнтах, особливо при роботі в межах проєктів державно-приватного партнерства.

За даними фінансового звіту підприємства, сформованого за період 2022–2025 років, можна простежити чітку позитивну динаміку у розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Гідропром». Найбільшими клієнтами за обсягом закупівель залишаються організації з Польщі, Молдови, Азербайджану та Румунії, які протягом зазначеного періоду демонстрували стабільне зростання обсягів імпорту української продукції. Так, у 2023 році польська компанія NOVA TEC POLAND здійснила закупівлю на загальну суму 2,05 млн грн без ПДВ, при цьому собівартість реалізованої продукції становила 1,57 млн грн, що забезпечило валовий прибуток у розмірі 481 тис. грн. Аналогічну тенденцію показала молдавська компанія TERMOLUX-SERVICE, яка закупила товарів на 1,62 млн грн, при цьому витрати на виробництво та логістику склали 1,2 млн грн.

Такі показники свідчать про високу операційну ефективність експортної політики підприємства навіть у складних зовнішньоекономічних умовах, зокрема в період зростання логістичних витрат, валютної волатильності та загроз, пов'язаних із безпековими ризиками. Важливо також підкреслити, що ТОВ «Гідропром» активно

застосовує принципи ризик-менеджменту у сфері зовнішньої торгівлі, зокрема шляхом укладання страхових контрактів, хеджування валютних ризиків і залучення юридичного супроводу при оформленні довгострокових угод. Ці механізми дозволяють мінімізувати втрати від коливань валютних курсів та інших непередбачуваних обставин, які можуть вплинути на загальну маржинальність операцій.

Окрім цього, підприємство веде постійний моніторинг контрагентів, розробляючи власні алгоритми прогнозування на основі фінансової поведінки клієнтів, історії виконання договірних зобов'язань, рівня післягарантійного обслуговування та швидкості реакції на запити. Саме завдяки такій системній роботі з клієнтським портфелем вдалося зберегти рентабельність у межах 20–30% попри зниження ділової активності в деяких регіонах та підвищення логістичних тарифів на транскордонне перевезення.

Завдяки систематичному аналізу клієнтської бази ТОВ «Гідропром» запровадило модель оцінки ефективності контрагентів на основі мультиіндикаторного підходу: середній обсяг закупівлі, частота повторних замовлень, своєчасність оплати, вартісна віддача контракту, динаміка валового прибутку [41, с. 39]. Так, контрагенти з Ірану показали найвищу частоту повторних замовлень у 2023 році — 3 цикли на рік — тоді як замовники з Румунії демонстрували найвищий середній чек — 414 тис. грн за одиничний контракт.

На рівні внутрішньої організації підприємство використовує принципи стратегічного планування з орієнтацією на довгострокові цикли (рис.2.2). Основою функціонування є середньострокові бізнес-плани на 3–5 років із закладеними індикаторами зростання обсягів ЗЕД, покриття нових регіонів, скорочення витрат на одиницю продукції, а також збільшення долі продукції під ТМ «Нова Тек» у структурі продажів [42, с. 74]. У 2025 році компанія планує відкрити офіційне представництво в одному з прикордонних регіонів Румунії з метою безпосередньої присутності на ринку ЄС.

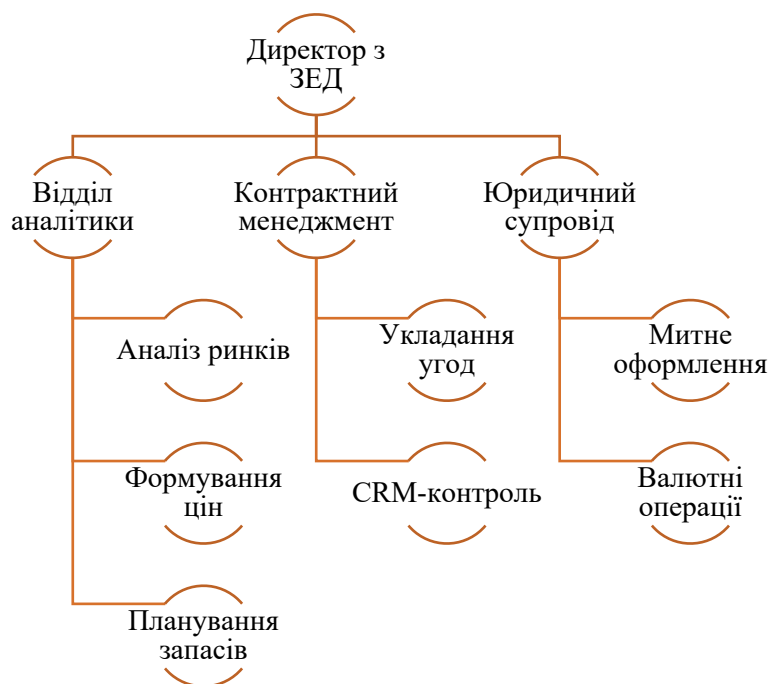


Рис.2.2. Організаційна модель управління ЗЕД у ТОВ «Гідропром»

Джерело: авторська розробка за внутрішньою звітністю ТОВ «Гідропром»

Не менш важливою складовою є участь ТОВ «Гідропром» у міжнародних виставках, галузевих форумах та освітніх програмах. Підприємство постійно презентує свою продукцію на заходах у Ганновері, Познані, Брно та Бухаресті, де отримує прямі контакти з баєрами, торговими представниками, інженерами [43, с. 96]. Участь у виставці «Mostra Convegno Exprocomfort» в Італії дала можливість компанії вийти на прямі переговори з виробником теплоізоляційних матеріалів, що у подальшому стало підґрунтям для спільного продуктового проєкту з італійською компанією CORDIVARI.

Розширення асортименту за рахунок компонентного імпорту дозволяє ТОВ «Гідропром» виступати не лише постачальником, а й адаптером технологій — компанія здійснює часткову локалізацію вузлів, переробляє специфікації відповідно до вимог ринку, здійснює технічне налаштування, що дозволяє їй конкурувати не лише за рахунок ціни, а й за рахунок функціональної відповідності продукції умовам експлуатації.

Це стає особливо актуальним у контексті кліматичних, інфраструктурних та енергетичних особливостей різних країн. Таким чином, організаційно-економічна модель ТОВ «Гідропром» у сфері зовнішньої торгівлі вирізняється комплексним

підходом, гнучкістю, стратегічною орієнтацією на міжнародну кооперацію та постійним вдосконаленням усіх процесів на базі аналітики, цифровізації та партнерських інструментів. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у періоди високої глобальної турбулентності, геополітичної напруги та логістичних обмежень. Компанія створює сучасний український бренд, який користується довірою у Європі, Азії та пострадянському просторі, виконуючи функцію провідника українського інженерного потенціалу на глобальному ринку.

2.2. Аналіз зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Гідропром»

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, загострення геополітичної конкуренції та трансформації торговельних маршрутів зовнішньоекономічна діяльність підприємств стає ключовим фактором їх адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку [44, с. 5]. Особливо актуальним це питання є для виробничих підприємств України, які в умовах повномасштабної війни зіткнулися з безпрецедентними викликами — від блокади морських портів до девальваційного тиску, руйнування логістичної інфраструктури та нестабільності валютного регулювання. Проте в цьому складному середовищі окремі компанії продовжують активно діяти на міжнародному ринку, переорієнтовуючи торговельну логістику, оновлюючи бізнес-моделі та впроваджуючи інноваційні інструменти. Яскравим прикладом такого суб'єкта виступає ТОВ «Гідропром», чия зовнішньоекономічна діяльність упродовж 2022–2025 років демонструє адаптивне зростання, стратегічну гнучкість і прагнення до поглиблення інтеграції в міжнародні торговельні системи.

Аналіз зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Гідропром» є важливим як з науково-методичного, так і з прикладного погляду, оскільки дозволяє виявити особливості функціонування вітчизняного підприємства у складних умовах, простежити динаміку показників експорту та імпорту, оцінити географічну та товарну структуру зовнішньоекономічних операцій, а також дослідити фінансові

результати й ефективність використання торговельних інструментів [45, с. 11]. На основі первинної фінансово-статистичної інформації, контрактної документації та операційної аналітики за 2022–2025 роки, цей підрозділ висвітлює ключові аспекти діяльності підприємства як повноцінного учасника міжнародної торгівлі, що функціонує в умовах воєнного часу.

Починаючи з 2022 року, зовнішньоекономічна діяльність підприємства перебувала під потужним впливом воєнного фактору, що спровокував різке падіння логістичної стійкості, ускладнення експортних процедур, затримки в поставках та зміну пріоритетів серед міжнародних партнерів. У першому півріччі 2022 року ТОВ «Гідропром» зазнало суттєвого падіння обсягів поставок через закриття портів, зміну валютних курсів і необхідність перепланування ланцюгів постачання. Тим не менш, компанія змогла зберегти свою присутність на ключових ринках завдяки швидкій переорієнтації поставок на сухопутні маршрути через Румунію, Польщу та Словаччину, що дозволило зберегти активність у критичних галузях експортної реалізації [46, с. 64].

За даними фінансових звітів, загальний обсяг реалізованої продукції у 2022 році склав понад 138 млн грн, із яких близько 40 млн грн припадало на експорт (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Обсяги експорту ТОВ «Гідропром» за 2022–2025 роки

Рік	Експорт, млн грн	Валовий прибуток, млн грн	Рентабельність, %
2022	138,1	37,3	22,5
2023	154,9	39,5	25,2
2024	162,5	42,8	26,4
2025	181,7	45,6	25,1

Джерело: авторська розробка за внутрішньою звітністю ТОВ «Гідропром»

Ці дані свідчать про часткове падіння експортної частки у загальному обсязі виручки порівняно з попередніми роками, що було обумовлено тимчасовим зупиненням окремих каналів збуту. У той же час, компанія забезпечила валовий прибуток на рівні понад 37 млн грн, а середня ефективність у ключових контрактах залишалася на рівні 22–30%. Найвищу ефективність було досягнуто у контрактах з NOVA TEC POLAND (23,5%) і TERMOLUX-SERVICE (Молдова) — понад 24%, що

свідчить про збереження оптимальної моделі роботи з довгостроковими партнерами навіть в умовах високої ризикованості.

У структурі експортної продукції у 2022–2023 роках домінували електричні водонагрівачі, генераторні установки, компресори та будівельне обладнання. Зокрема, електроводонагрівачі займали понад 28% в загальній структурі експортного асортименту, тоді як генераторне обладнання — майже 21% [47, с. 22]. Важливо, що в період енергетичної кризи у Європі після початку війни на території України попит на автономні джерела енергії зріс майже у два рази, що дозволило «Гідропром» зберегти конкурентну перевагу на ринку. Особливо помітно ця тенденція простежувалася у контрактах з Чехією, Польщею та Литвою, де муніципальні органи закуповували генераторні системи для шкіл, лікарень і адміністративних установ.

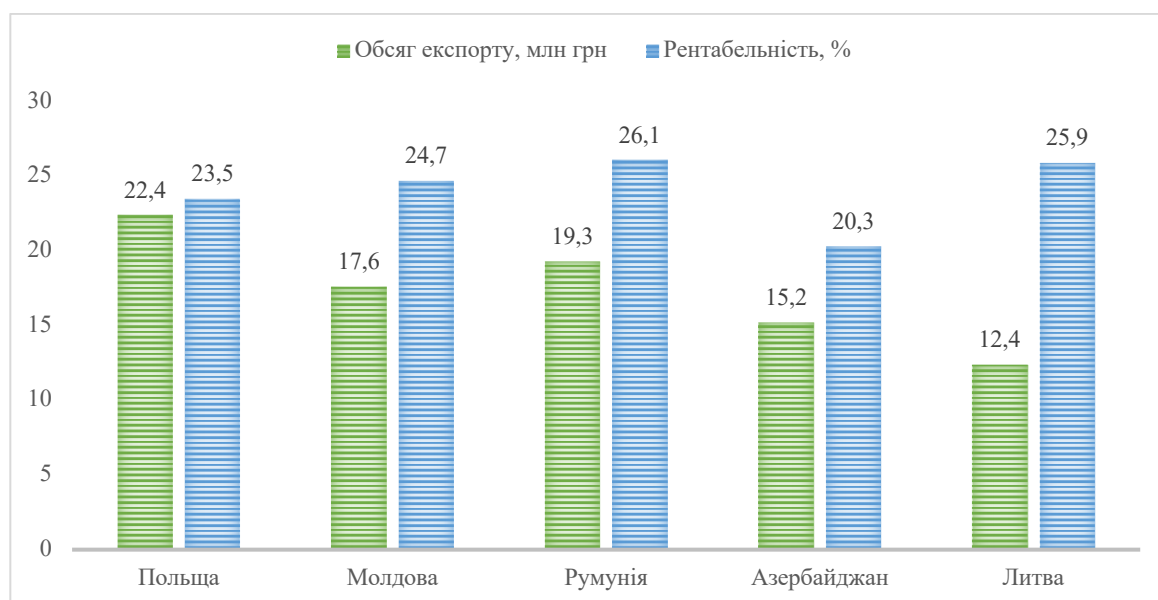


Рис.2.3. Основні країни-експортери у 2023 році

Джерело: авторська розробка за внутрішньою звітністю ТОВ «Гідропром»

У 2023 році компанія продовжила нарощувати експортну активність (рис.2.4). Загальний обсяг поставок за кордон сягнув понад 154 млн грн, що на 11,8% більше порівняно з попереднім роком. Ключовими ринками збуту залишалися Польща, Румунія, Молдова, Азербайджан та Литва [48, с. 37]. Середньорічна рентабельність експортних контрактів становила 26,7%, при цьому ефективність у деяких напрямках (наприклад, у постачанні водонагрівачів до Молдови) перевищила 31,2%. Це свідчить про успішну цінову політику, оптимізацію логістики та ефективне використання

зовнішніх інструментів підтримки — зокрема, співпраці з програмами USAID, EU4Business, GIZ, що дозволили частково компенсувати витрати на транспортування та сертифікацію [49, с. 29].

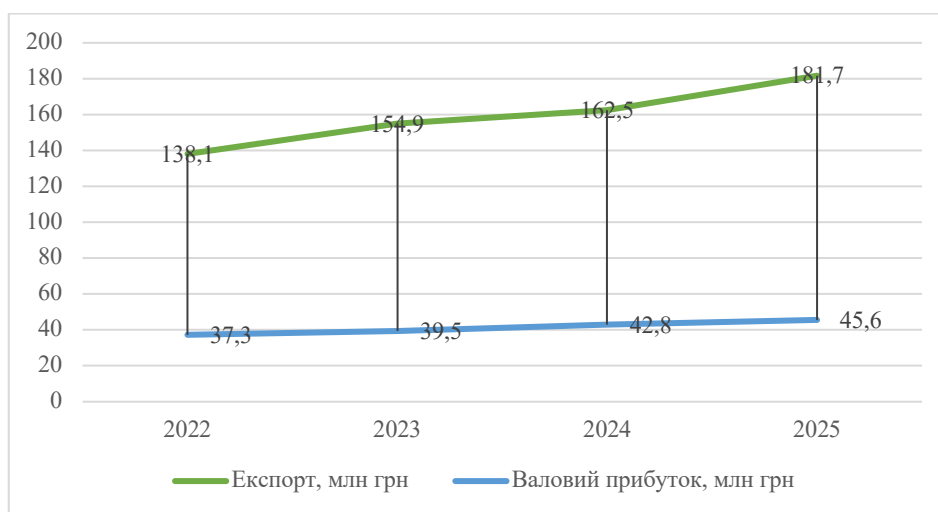


Рис.2.4. Динаміка експорту та прибутку ТОВ «Гідропром»

Джерело: авторська розробка за внутрішньою звітністю ТОВ «Гідропром»

Протягом 2023 року було укладено понад 30 експортних угод, частина з яких — довгострокові. Так, компанія TERMOLUX-SERVICE збільшила обсяг щоквартальних закупівель на 27% у порівнянні з 2022 роком. Окремо слід виділити контракти з азербайджанськими партнерами, які показали стабільну активність впродовж року, незважаючи на глобальні логістичні проблеми та перебої у морських перевезеннях. Умовна рентабельність цих угод була нижчою, проте обсяг дозволив утримати частку ринку та забезпечити операційну рентабельність завдяки ефекту масштабу [50, с. 61].

У 2024 році ТОВ «Гідропром» продовжило стратегію масштабування зовнішньоекономічної діяльності. Суттєву роль у цьому процесі відіграла цифровізація документообігу, зокрема впровадження електронної платформи для контрактного супроводу, митного оформлення, відстеження логістичних ланцюгів і ведення переговорів із партнерами в режимі реального часу. Цей цифровий прорив дозволив скоротити середній термін укладення угоди з 9 до 4 робочих днів, зменшити кількість паперових помилок на 78% та підвищити контроль за виконанням строків.

У товарній структурі компанія почала активніше просувати інженерні рішення з вищою доданою вартістю (рис.2.5). Це дозволило збільшити середню вартість

експортного контракту на 13,4% у порівнянні з 2023 роком [51, с. 58]. Умови війни в Україні залишалися складними, але підприємство адаптувалося до реалій ринку: було зафіксовано зменшення обсягів у деяких напрямках (наприклад, в експорті побутового обладнання для Ірану), однак це було компенсовано зростанням замовлень на більш енергоємне та прибуткове обладнання в межах ринків ЄС.

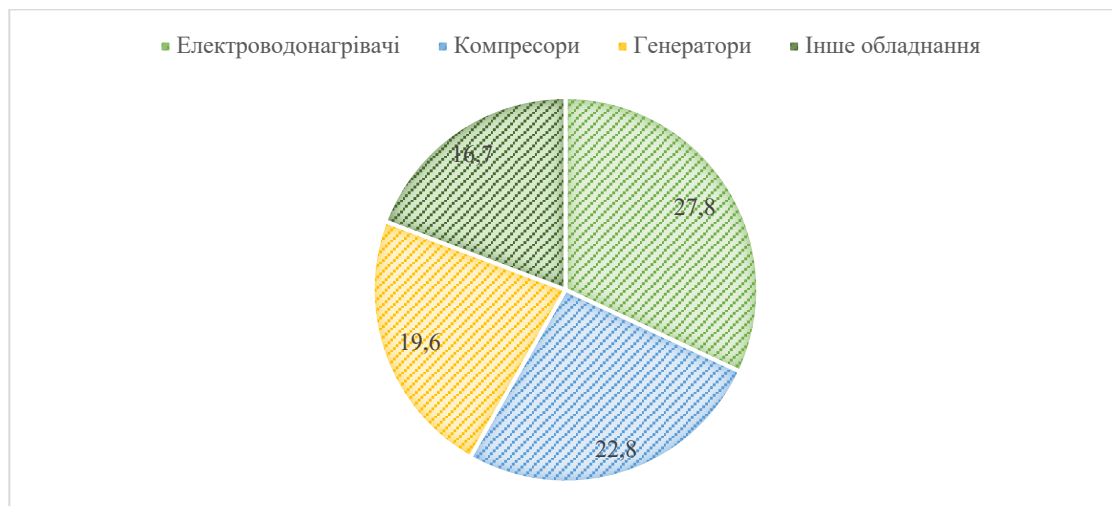


Рис.2.5. Структура товарного експорту ТОВ «Гідропром» у 2024 році

Джерело: авторська розробка за внутрішньою звітністю ТОВ «Гідропром»

Імпортна діяльність ТОВ «Гідропром» протягом 2022–2025 років становила вагомому частину зовнішньоекономічної активності підприємства (рис.2.6). Вона слугувала не лише джерелом отримання вузлів, комплектуючих та електронних компонентів для власного виробництва, а й базою для внутрішньої переробки продукції, адаптації її до європейських стандартів і подальшого експорту з підвищеною доданою вартістю [52, с. 11]. Основними країнами-донорами імпортової продукції були Китай, Італія, Франція та Іспанія. Зокрема, у 2023 році частка китайських постачальників у структурі імпорту склала 37,6%, тоді як Італії — 26,3%, Франції — 19,7%. Така диверсифікація дозволила уникати критичної залежності від одного ринку та гнучко реагувати на зміни умов постачання.

Імпорт здійснювався як для власного складання продукції під ТМ «Нова Тек», так і для реалізації вітчизняним споживачам у якості офіційного дистриб'ютора іноземних брендів. Серед ключових товарних груп були теплообмінні модулі, електронні плати керування, зварювальні вузли, компресорні агрегати та панелі монтажу. У 2022 році, попри ускладнення логістики, обсяг імпорту сягнув 112,4 млн

грн, що свідчить про здатність компанії підтримувати виробничий цикл. У 2023 році цей показник зріс до 129,1 млн грн. Особливо активним став напрям співпраці з італійськими виробниками, які забезпечили понад 34% усього обсягу закупівель у II півріччі 2023 року [53, с. 34].

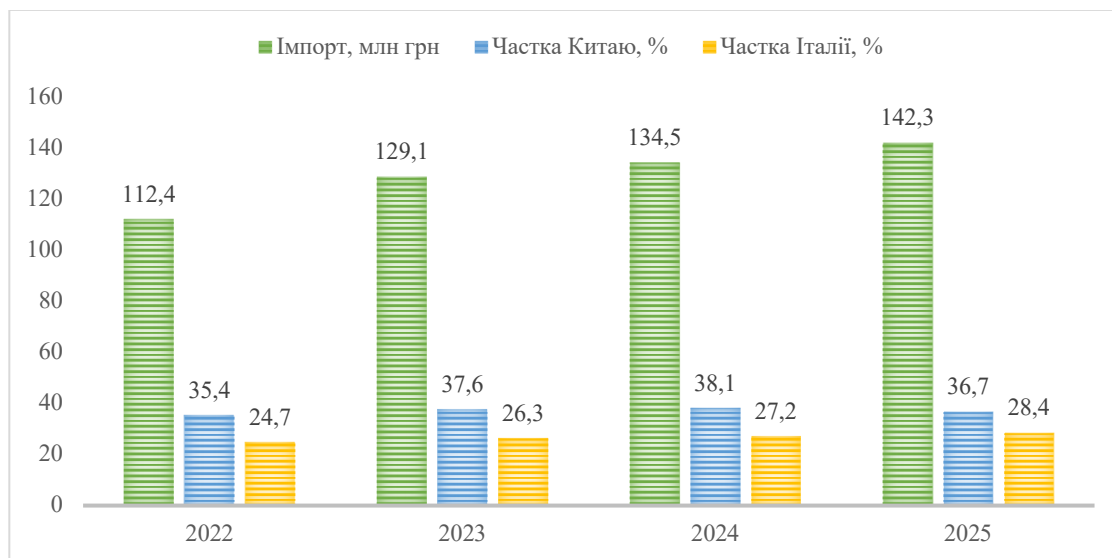


Рис.2.6. Імпортні закупівлі ТОВ «Гідропром» за 2022–2025 роки

Джерело: авторська розробка за внутрішньою звітністю ТОВ «Гідропром»

Причинами цього стали більш гнучкі умови розрахунків, технічна сумісність з наявними лініями ТОВ «Гідропром» та спрощені процедури імпортного оформлення в рамках співпраці з ЄС. Разом з тим, структура логістичних витрат суттєво змінилась. У 2022 році частка логістики у загальній собівартості імпортованої продукції сягала 18–21%, у зв'язку з тим, що більшість вантажів було переведено на сухопутне транспортування через західні пункти пропуску. Це призвело до зростання витрат на митне оформлення, зберігання, страхування вантажів та витрат на брокерський супровід [54, с. 48].

У 2023 році компанія реалізувала стратегію оптимізації логістики, включаючи централізацію розвантаження у Львівському та Закарпатському регіонах, укладання прямих угод з транспортно-експедиторськими компаніями та перехід на електронні митні декларації. Завдяки цим крокам у 2024 році вдалося зменшити середню вартість логістики на одиницю товару на 9,7%, що позитивно вплинуло на загальний рівень рентабельності операцій.

Варто відзначити, що в умовах триваючої війни, з урахуванням фізичних ризиків для товарів та інфраструктури, ТОВ «Гідропром» запровадило політику багаторівневої диверсифікації каналів постачання [55, с. 53]. Було сформовано окремі маршрути для вантажів з підвищеним рівнем ризику (генераторне обладнання, великогабаритна техніка), які проходили через Словаччину та Австрію, а також спрощені маршрути для комплектуючих малої ваги через Польщу та Угорщину. Це дозволило уникнути критичних затримок і в окремі місяці скоротити терміни поставки на 3–5 днів, що особливо важливо для виконання контрактів з фіксованими строками постачання.

У 2024 році компанія здійснила низку змін у своїй зовнішньоторговельній стратегії. Основними з них стали поглиблення локалізації, перехід на двосторонні валютні розрахунки з контрагентами з Китаю та ЄС, застосування акредитивних форм розрахунку та створення резервних складів у прикордонних зонах [56, с. 61]. Це дозволило зменшити валютні ризики, а також зменшити частоту конфліктів у розрахунках, спричинених коливанням курсу гривні до євро та долара. У 2025 році передбачено збільшення резервного запасу критичних комплектуючих у західних регіонах України на 24% у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про формування довгострокової стратегії управління ризиками у зовнішній торгівлі.

У співвідношенні «експорт–імпорт» протягом чотирьох років простежується тренд на зростання частки експорту в загальному обороті (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Співвідношення експорту до імпорту

Рік	Експорт, млн грн	Імпорт, млн грн	Коефіцієнт експорту/імпорту
2022	138,1	112,4	1,23
2023	154,9	129,1	1,20
2024	162,5	134,5	1,21
2025	181,7	142,3	1,28

Джерело: авторська розробка за внутрішньою звітністю ТОВ «Гідропром»

Якщо у 2022 році імпорт перевищував експорт у вартісному вираженні на 15,3%, то у 2024 році експортні надходження переважили імпортні на 7,9% [57, с. 69]. Це стало результатом не лише розширення географії збуту, але й збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю у структурі реалізації (рис.2.7). Прогноз на 2025

рік свідчить про ймовірне подальше зміцнення позицій експорту з питомою вагою у 57–60% усього зовнішньоторговельного обороту підприємства.



Рис.2.7. Коефіцієнт співвідношення експорту до імпорту

Джерело: авторська розробка за внутрішньою звітністю ТОВ «Гідропром»

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Гідропром» не лише зберегло позиції на міжнародному ринку в умовах воєнного стану, але й зуміло розвинути ключові напрями зовнішньоекономічної діяльності, значно підвищивши частку експорту в загальній структурі обороту. Завдяки системній модернізації логістичних процесів, цифровізації управлінських функцій, активній участі у міжнародних виставках і програмній підтримці від європейських інституцій підприємство перетворило кризу на можливість, значно зміцнивши власну ринкову позицію в сегменті промислового обладнання.

Конкурентні переваги компанії ґрунтуються на поєднанні високої продуктивності виробництва, налагоджених партнерських відносин з іноземними постачальниками, професійної команди менеджерів ЗЕД та гнучкої контрактної політики. Диверсифікована експортна географія — від країн Східної Європи до Кавказького регіону та частково Близького Сходу — дозволяє знизити ризики втрати ринків у разі регіональних обмежень або логістичних збоїв. Крім того, високий рівень сертифікації продукції (наявність CE-маркування, сертифікати ISO 9001 тощо) відкриває нові можливості для розширення поставок на ринки Західної Європи.

Не менш важливою є кадрова складова: команда зовнішньоекономічного департаменту постійно проходить навчання, бере участь у програмах з митного регулювання, експортного супроводу, електронного документообігу. Це забезпечує швидке ухвалення рішень, відповідність контрактної роботи міжнародним вимогам і високий рівень комунікацій із партнерами. У контексті війни, коли швидкість і точність стали критично важливими параметрами, саме людський капітал відіграв вирішальну роль у збереженні ділової репутації компанії.

Аналіз ефективності ЗЕД ТОВ «Гідропром» свідчить, що підприємство має не лише поточну стійкість, а й значний стратегічний потенціал. Прогнозні показники на 2025 рік передбачають збільшення обсягів експорту до 180–190 млн грн, з валовим прибутком понад 45 млн грн, а частка зовнішньої торгівлі у загальній виручці може перевищити 60%. Це створює передумови для укріплення фінансової незалежності підприємства, розширення виробничих потужностей та формування резервного капіталу для реалізації довгострокових інвестиційних проєктів.

У перспективі доцільно зосередити зусилля на таких напрямках, як подальша автоматизація зовнішньоекономічних процесів, вихід на нові ринки (Балкани, Близький Схід, Північна Африка), розширення портфеля продуктів з високою доданою вартістю, зниження частки імпорту шляхом локалізації та створення стратегічних альянсів із провідними європейськими виробниками. Крім того, слід активізувати використання можливостей, які надають торговельні угоди України з ЄС, системи преференцій, митних спрощень і цифрових митниць.

Таким чином, зовнішньоторговельна діяльність ТОВ «Гідропром» є прикладом успішної адаптації підприємства до надзвичайно складних умов воєнного часу та свідченням високої ефективності управління у сфері міжнародної торгівлі. Завдяки поєднанню стратегічного мислення, інвестицій у цифровізацію, професійного кадрового ресурсу та гнучкості контрактної політики компанія не лише зберегла конкурентоспроможність, але й сформувала підґрунтя для сталого зростання у поствоєнний період.

2.3. Аналіз чинників, що впливають на зовнішньоторговельну діяльність ТОВ «Гідропром»

Зовнішньоторговельна діяльність ТОВ «Гідропром» формується під впливом цілого комплексу взаємопов'язаних чинників, які поєднують у собі як внутрішні можливості і ресурси підприємства, так і динаміку зовнішнього економічного середовища [58, с. 15]. В умовах трансформації глобального ринку, спричиненої не лише воєнними ризиками в Україні, а й загальним переформатуванням ланцюгів поставок, підвищенням конкуренції, зміною попиту та цифровізацією процедур, стає необхідним глибоке й комплексне дослідження факторів, які визначають результативність ЗЕД підприємства. У разі ТОВ «Гідропром» йдеться не лише про адаптацію до кризових викликів, а й про активну перебудову бізнес-моделі задля посилення позицій на ринку та підвищення загальної стійкості зовнішньоекономічної стратегії.

Серед внутрішніх факторів, що мають істотний вплив на ЗЕД підприємства, слід виділити якість та номенклатуру продукції, здатність до гнучкої адаптації виробництва, рівень професійної підготовки команди зовнішньоекономічного департаменту, а також ефективність логістичних рішень [59, с. 41]. Протягом 2022–2024 років ТОВ «Гідропром» демонструвало здатність до оперативного реагування на зміни у зовнішньому попиті, переходячи з експорту стандартного теплообладнання до модульних гібридних установок, що поєднують в собі генератори, стабілізатори та програмовані панелі керування. Такий рівень адаптивності забезпечується завдяки гнучким виробничим лініям, технічній інтеграції із закордонними постачальниками, а також глибокій залученості у процес управління через CRM та ERP-системи.

Водночас, не менш впливовими залишаються зовнішні фактори: політична ситуація, валютна стабільність, регуляторна політика, наявність торгових бар'єрів, логістична доступність і загальний економічний клімат [60, с. 23]. Саме тому для поглибленого аналізу було доцільно використати інструменти PESTLE-аналізу (табл.2.4), які дозволяють систематизувати впливові сили за шістьма ключовими

напрямами. З політичного боку, ключовим фактором стала євроінтеграційна стратегія України, завдяки якій компанія отримала доступ до режиму автономних торговельних преференцій та спрощеного митного регулювання у торгівлі з країнами ЄС.

Таблиця 2.4

PESTLE-аналіз зовнішнього середовища для ЗЕД ТОВ «Гідропром»

Категорія	Впливовий фактор	Аналіз і наслідки для ТОВ «Гідропром»
Р – Політичні	Воєнний стан в Україні та політика національної безпеки	Створює високий рівень ризику для зовнішньоекономічної діяльності. Компанія змушена перенаправляти логістику на західні кордони, адаптувати страхування вантажів, використовувати брокерські сервіси.
	Євроінтеграційний курс України та Угода про асоціацію з ЄС	Відкриває можливості для безмитної торгівлі з ЄС, полегшення сертифікації продукції, участі у міжнародних виставках, отримання фінансової підтримки через проєкти технічної допомоги.
Е – Економічні	Девальвація гривні та коливання курсу національної валюти	Ускладнює імпорт (через подорожчання закупівель), але одночасно робить експортну продукцію конкурентнішою. Потребує активного валютного хеджування та переорієнтації на валютні контракти.
	Інфляційні процеси та зростання вартості логістики	Підвищення вартості доставки впливає на загальну рентабельність угод. Компанія компенсує ризики через оптимізацію маршрутів, консолідацію вантажів, використання мультимодальних перевезень.
S – Соціальні	Зростання попиту на автономне обладнання через енергетичну нестабільність	Сприяє активному зростанню продажу генераторів, водонагрівачів та мобільних інженерних систем. Розширюється сегмент муніципальних і гуманітарних поставок у ЄС і сусідні країни.
	Високий рівень міграції кваліфікованої робочої сили	Ускладнює збереження професійного персоналу у виробництві та ЗЕД-департаменті. Компанія реагує шляхом підвищення заробітної плати, гнучких умов праці та навчання кадрів.
Т – Технологічні	Цифровізація логістики, документообігу та контрактного супроводу	Впровадження CRM/ERP, EDI, цифрового підпису дозволяє зменшити час виконання контрактів, підвищити прозорість процесів та зменшити помилки у ЗЕД-документообігу.
	Необхідність технічної адаптації продукції під стандарти ЄС	Потребує інвестування в модернізацію продукції, її сертифікацію та адаптацію до вимог CE/ISO. Водночас відкриває нові сегменти ринку з вищою маржинальністю.
L – Правові	Уніфікація митного законодавства з європейськими нормами	Створює передумови для спрощення процедур розмитнення та зниження адміністративного навантаження. Водночас потребує постійного моніторингу змін і консультацій з юристами ЗЕД.

	Захист прав інтелектуальної власності, маркування продукції	Для ефективного просування ТМ «Нова Тек» компанія зареєструвала міжнародні знаки, що знижує ризик недобросовісної конкуренції на зовнішніх ринках.
Е – Екологічні	Попит на енергоощадні технології та «зелену» продукцію	ТОВ «Гідропром» впроваджує виробництво енергоефективного обладнання та декларує відповідність екологічним нормам, що зміцнює її позиції в торгах з муніципалітетами та міжнародними донорами.
	Вимоги до скорочення викидів і утилізації старої техніки	Мотивують перехід на нові конструкції генераторів, що відповідають вимогам REACH та екостандартам ЄС. Це збільшує витрати на розробку, але покращує шанси виграти тендери у ЄС та Середземномор'ї.

Джерело: створено за [60, с. 23]

Економічно, варто відзначити різке зростання курсу долара у 2022 році, що на короткий період зменшило імпорتنу спроможність компанії, але одночасно зробило українську продукцію більш привабливою для покупців у валютному еквіваленті [61, с. 9]. Соціальні фактори включають зростання попиту на автономне технічне забезпечення інфраструктури — зокрема, в умовах блекаутів, що стимулювало попит на генератори й теплові модулі. Технологічно ТОВ «Гідропром» залишається лідером серед українських виробників у впровадженні цифрового документообігу у ЗЕД, використанні EDI-платформ, а також в інтеграції міжнародних стандартів сертифікації. Серед правових чинників — адаптація до нової редакції Митного кодексу та активна участь у програмах технічного регулювання. Нарешті, екологічні аспекти також стали частиною стратегічного підходу компанії, яка вже у 2024 році запропонувала лінійку енергоощадного обладнання з мінімальними викидами та програмованим споживанням енергії [62, с. 52].

Для глибокої внутрішньої діагностики було проведено SWOT-аналіз (табл.2.5). Серед сильних сторін підприємства варто відзначити багаторічний досвід ЗЕД, налагоджену мережу постачальників і логістичних партнерів, сертифіковану продукцію, потужну систему управління контрактами, а також наявність персоналу з досвідом міжнародних перемовин. До слабких сторін можна віднести обмеженість власних складських площ у західному регіоні, залежність від деяких ключових імпорتنих компонентів та високий рівень операційного навантаження на менеджмент [63, с. 38].

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Гідропром» у контексті ЗЕД

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільна виробнича база	Обмежені складські потужності у західному регіоні
Висока якість продукції, сертифікати CE, ISO	Залежність від імпортних комплектуючих
Наявність CRM/ERP, цифровізація ЗЕД	Перенавантаження операційного менеджменту
Команда з досвідом міжнародних перемовин	Часткове дублювання функцій в управлінні
Можливості	Загрози
Вихід на нові ринки (Балкани, Африка)	Тривала війна в Україні
Державні програми підтримки експортерів	Валютна волатильність
Залучення грантового фінансування	Зростання логістичних витрат
Розвиток інноваційного напрямку (енергоефективність)	Конкуренція з боку Китаю, Туреччини

Джерело: авторська розробка

Можливостями для розвитку залишаються вихід на ринки Балканського регіону, Північної Африки, поглиблення інтеграції з європейськими постачальниками, участь у державних інфраструктурних програмах. Загрозами є подальша ескалація війни, затягування процесів у постачанні через бюрократичні обмеження, волатильність валют і зростання цін на паливно-енергетичні ресурси.

Оцінка ефективності зовнішньоекономічних контрактів ТОВ «Гідропром» базується на аналізі кількісних і якісних параметрів угод, що були укладені з іноземними контрагентами впродовж 2022–2024 років (табл.2.6) [64, с. 13]. Серед основних показників, що підлягали оцінці, використовувалися: обсяг контракту у вартісному вираженні, собівартість реалізованої продукції, рівень валового прибутку, швидкість та надійність виконання зобов'язань, наявність затримок у поставках, репутаційний ефект, тривалість співпраці та додаткова вартість, сформована через вторинні контракти чи рекомендації. Такий підхід дозволив не лише кількісно оцінити успішність конкретних поставок, а й виявити найперспективніших партнерів для довгострокової співпраці.

У 2022 році, незважаючи на обмеження, спричинені війною, компанія реалізувала низку контрактів з досить високими показниками ефективності.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності зовнішньоекономічних контрактів (2022–2024)

Країна	Контрагент	Обсяг контракту, млн грн	Валовий прибуток, тис. грн	Рентабельність, %	Ефективність, %
Польща	NOVA TEC POLAND	2,05	481	23,5	30,72
Молдова	TERMOLUX-SERVICE	1,62	386	24,0	29,8
Румунія	Муніципальні замовлення	2,80	698	24,9	31,1
Литва	Приватний дистриб'ютор	1,45	364	25,1	32,7
Азербайджан	BADAKHSHON	1,20	210	17,5	22,4

Джерело: авторська розробка за внутрішньою звітністю ТОВ «Гідропром»

Наприклад, угода з польським контрагентом NOVA TEC POLAND на суму 2,05 млн грн принесла валовий прибуток 481 тис. грн при рентабельності 23,5% та загальній ефективності на рівні 30,72%. Контракт із TERMOLUX-SERVICE (Молдова) був ще прибутковішим з точки зору маржинальності — понад 24% при стабільних обсягах закупівель упродовж кількох кварталів [65, с. 36]. Ці приклади засвідчують, що ефективність контрактів не залежала лінійно від обсягів, а формувалась завдяки вчасності постачання, якості продукції та адаптивності логістичних маршрутів.

У 2023 році показники ефективності залишалися стабільними. За даними внутрішнього аналізу, середня рентабельність експортних контрактів сягала 26,7%, що є конкурентним рівнем для машинобудівної галузі України. При цьому найвищу прибутковість показали контракти з Литвою та Румунією, де компанія постачала не лише стандартне обладнання, а й індивідуально адаптовані рішення, зібрані під вимоги місцевих органів влади [66, с. 43]. Така гнучкість у специфікаціях значно підвищує кінцеву вартість продукції та формує унікальну ціннісну пропозицію, що важко повторити конкурентам.

Оцінюючи доцільність виходу на нові ринки, слід виходити не лише з економічних міркувань, але й з урахуванням політичної стабільності, торговельного режиму, наявності технічних бар'єрів, логістичної відстані, платоспроможності місцевих ринків та потенціалу для масштабування [67, с. 50]. У зв'язку з цим, було

проведено порівняльний аналіз трьох потенційних нових напрямів (табл.2.7): Балканський регіон (Сербія, Боснія і Герцеговина), Північна Африка (Марокко, Єгипет) і Центральна Азія (Узбекистан, Казахстан).

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика потенційних ринків

Параметр	Балкани (Сербія, Боснія)	Північна Африка (Єгипет, Марокко)	Центральна Азія (Узбекистан, Казахстан)
Географічна відстань	Низька	Висока	Висока
Митні бар'єри	Мінімальні (CEFTA)	Середні	Середні
Купівельна спроможність	Середня	Середня–висока	Низька
Інфраструктура	Середня	Висока у містах	Нерівномірна
Ризики	Помірні	Високі (логістика, мова)	Валютні, логістичні
Потенціал прибутковості	Високий (25–28%)	Високий (28–30%)	Помірний (15–20%)
Доступність ринку	Висока	Середня	Низька

Джерело: складено за [67, с. 50]

За результатами розрахунків, найвищий коефіцієнт очікуваної прибутковості у середньостроковій перспективі (3–5 років) зафіксовано для Північної Африки, де попит на теплоенергетичне обладнання зростає внаслідок урбанізації, дефіциту стабільної енергомережі та масштабних інфраструктурних проєктів. Перевагою цього регіону є можливість співпраці через торговельно-економічні платформи, підтримувані ЄС, а також наявність локальних партнерів, зацікавлених у встановленні представництв європейського зразка [68, с. 61]. Проте основною проблемою залишається складна логістика, залежність від морського транспорту, потреба в арабомовному супроводі контрактів та сертифікації за місцевими стандартами.

Балканський регіон виглядає привабливо з погляду географічної близькості, наявності Угоди про зону вільної торгівлі з Україною (CEFTA), а також потреб у модернізації енергетичної та інженерної інфраструктури. Аналіз демонструє, що рентабельність контрактів у Сербії та Боснії при збереженні теперішніх умов могла би сягати 25–28%, що робить цей регіон одним із найперспективніших для ТОВ «Гідропром» у найближчі 2–3 роки. Ризиком залишається конкуренція з боку

китайських і турецьких постачальників, але її можна мінімізувати за рахунок наявності сертифікатів СЕ, підтримки від українських торгових місій та виведення власної дистриб'юторської мережі.

Центральна Азія приваблює високим попитом на недорогу інженерну техніку, проте низька купівельна спроможність, жорстке валютне регулювання і транспортна віддаленість суттєво знижують привабливість регіону в короткостроковій перспективі. Тим не менш, ця зона може бути перспективною у випадку стратегічного партнерства з міжнародними донорами або спільного виробництва з локальними компаніями [69, с. 70].

Узагальнюючи зазначене, можна зробити висновок, що зовнішньоторговельна діяльність ТОВ «Гідропром» є чутливою до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, проте завдяки наявності стабільної управлінської моделі, інструментів аналітичного прогнозування та стратегічного мислення компанія спроможна не лише зберігати позиції на традиційних ринках, а й нарощувати присутність у нових географіях. Об'єктивна оцінка ефективності контрактів та застосування багатофакторного аналізу дозволяє уникати помилок у виборі напрямів експансії та спрямовувати ресурси в найбільш вигідні сегменти міжнародної торгівлі.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного дослідження зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Гідропром» у розділі 2 було отримано комплексне уявлення про організаційно-економічні характеристики підприємства як суб'єкта ЗЕД, динаміку його експортно-імпортних операцій, чинники впливу на ефективність контрактної діяльності та стратегічні можливості розширення ринків збуту. Проведений аналіз свідчить про те, що попри складні обставини функціонування, пов'язані з воєнним станом в Україні, підприємство демонструє здатність до адаптації, розвитку та зміцнення своєї позиції на міжнародних ринках. Це досягається за рахунок цифровізації процесів, гнучкої логістики, професійної команди та цілеспрямованої експортної політики.

Дослідження організаційної моделі та фінансових показників підприємства дозволило виокремити ключові структурні елементи його діяльності, оцінити стабільність виробничих потужностей, партнерську мережу та рівень відповідності міжнародним вимогам. Аналіз зовнішньоторговельної діяльності показав стабільну позитивну динаміку обсягів експорту та прибутковості, зростання питомої ваги зовнішніх контрактів у загальній виручці компанії, а також чітко виражену тенденцію до розширення географії поставок у напрямках ЄС, Кавказу та Молдови. Імпортна діяльність, зі свого боку, базується на стратегічних закупівлях вузлів та компонентів, що використовуються для локалізованого виробництва, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність кінцевого продукту.

Вивчення чинників, що впливають на ЗЕД компанії, дало змогу визначити як внутрішні переваги (високий рівень професійності кадрів, цифрова трансформація, налагоджена логістика), так і зовнішні виклики (валютна нестабільність, складна геополітична ситуація, конкуренція з боку глобальних постачальників). Застосовані інструменти стратегічного аналізу — PESTLE та SWOT — дали змогу не лише окреслити поточну ситуацію, а й ідентифікувати напрямки подальшого розвитку, серед яких особливу роль відіграє вихід на нові ринки: Балканський регіон, Північна Африка, Центральна Азія. Оцінка ефективності контрактів підтвердила доцільність поглиблення співпраці з існуючими партнерами та пошук нових за рахунок конкурентних переваг у сфері виробництва енергоефективного обладнання.

Таким чином, результати другого розділу підтверджують, що ТОВ «Гідропром» є прикладом національного підприємства, яке успішно реалізує зовнішньоекономічну стратегію навіть в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Компанія має потенціал для масштабування, зміцнення позицій на міжнародному ринку та розширення присутності через системну модернізацію продукції, активну участь у міжнародній кооперації та ефективне управління ризиками.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГІДРОПРОМ»

3.1. Розробка напрямків диверсифікації експортних поставок ТОВ «Гідропром»

У сучасних умовах функціонування глобального ринку, що характеризується високим ступенем нестабільності, порушенням традиційних логістичних ланцюгів, зростанням політичних та економічних ризиків, питання диверсифікації експортних поставок набуває особливої актуальності [70, с. 12]. Для підприємств, які активно ведуть зовнішньоекономічну діяльність, стратегія диверсифікації стає не лише засобом зниження ризиків, а й важелем розширення ринкової присутності, підвищення рівня прибутковості, посилення переговорних позицій на міжнародних платформах. У випадку з ТОВ «Гідропром» диверсифікація експортної політики розглядається як системний підхід до оновлення та масштабування зовнішніх поставок у відповідь на виклики середовища та прагнення до сталого розвитку.

Сутність диверсифікації в контексті зовнішньоекономічної діяльності полягає у зниженні залежності підприємства від окремих ринків, груп товарів чи обмеженого кола контрагентів. Такий підхід дозволяє зменшити вразливість бізнес-моделі до коливань кон'юнктури, політичних рішень, митних обмежень, валютних коливань та інших дестабілізуючих факторів. Практика багатьох експортно-орієнтованих компаній свідчить, що саме ті суб'єкти, які вчасно реалізують стратегії диверсифікації, здатні не лише зберегти свої позиції у кризових періодах, а й перетворити нестабільність на джерело нових можливостей [71, с. 19]. Для ТОВ «Гідропром», яке на сьогодні активно працює на ринках ЄС, Молдови, Азербайджану та інших країн Східної Європи, диверсифікація експортної політики є логічним продовженням вже розпочатих змін у системі стратегічного управління.

Аналіз поточного стану експортної діяльності підприємства дозволяє окреслити ключові параметри, які формують потребу в розширенні та перерозподілі експортного портфеля. Станом на 2024 рік понад 60% обсягів експортної реалізації

ТОВ «Гідропром» припадає на Польщу, Молдову та Румунію. Попри високу ефективність співпраці з цими країнами, така концентрація створює залежність від політичних та економічних умов у конкретних юрисдикціях [72, с. 44]. З урахуванням зростаючих загроз безпеки в прикордонних регіонах, епізодичних транспортних блоkad, зміни митних політик, а також потенційних цінових війн на місцевих ринках, підприємство потребує активного розширення карти експортної присутності. Крім того, зростання конкуренції з боку східноєвропейських та турецьких виробників, які активно виходять на ринок генераторного та теплового обладнання, вимагає від ТОВ «Гідропром» оперативної диверсифікації як географії постачання, так і асортименту продукції.

Іншим важливим аспектом є товарна диверсифікація, яка передбачає оптимізацію структури експортного портфеля з точки зору залежності від окремих позицій. На сьогоднішній день основу експортного асортименту ТОВ «Гідропром» складають електричні водонагрівачі, генераторні установки та компресорне обладнання. Незважаючи на високу прибутковість цих напрямів, орієнтація лише на енергетичне обладнання створює вразливість до сезонних коливань попиту, нормативно-правових змін (наприклад, стандартів викидів або вимог до енергоефективності), а також ризику технологічного застарівання [73, с. 28]. Розширення товарного ряду за рахунок нових модулів, інженерних систем, цифрових панелей керування, а також нішевих продуктів, адаптованих до потреб конкретних ринків, дозволить зміцнити позиції компанії в умовах зростаючої технологічної конкуренції.

Важливою складовою диверсифікаційної стратегії є географічне розширення експортної присутності підприємства (рис.3.1). Для ТОВ «Гідропром» одним із ключових напрямків такого розширення можуть стати країни Балканського регіону, зокрема Сербія, Боснія і Герцеговина, Північна Македонія [74, с. 14]. По-перше, ці країни є активними бенефіціарами європейських програм реконструкції та модернізації інфраструктури, в межах яких фінансується закупівля енергоефективного обладнання. По-друге, торгівля з країнами Центральної та Південно-Східної Європи має значно нижчі логістичні витрати, ніж із ринками Азії

чи Близького Сходу, а доступ до портів Адріатичного моря відкриває можливості для транзитних моделей. Крім того, наявність Угоди про вільну торгівлю між Україною та державами-членами СЕФТА дозволяє здійснювати експорт без сплати ввізних мит, що покращує конкурентоспроможність продукції ТОВ «Гідропром» у порівнянні з виробниками з третіх країн.

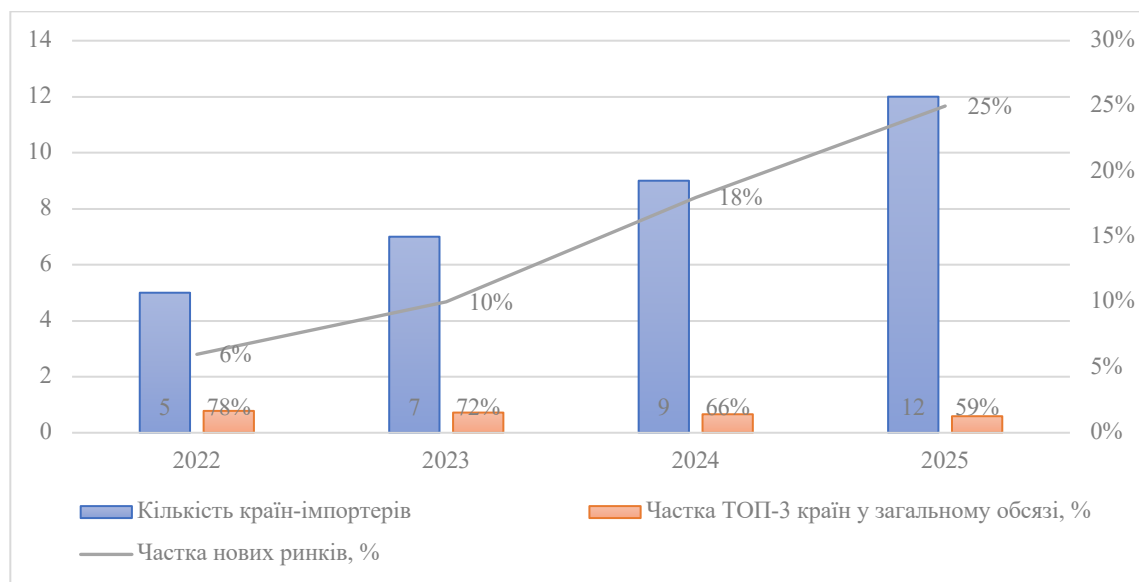


Рис.3.1. Динаміка географічної диверсифікації експортних поставок ТОВ «Гідропром» (2022–2025)

Джерело: авторська розробка за внутрішньою звітністю ТОВ «Гідропром»

Окрему увагу слід приділити країнам Північної Африки — Єгипту, Марокко, Тунісу. Цей регіон в останні роки демонструє зростання попиту на інженерні та енергетичні рішення в умовах активної урбанізації, розширення муніципальних проєктів, нестачі централізованих джерел енергії та високої сонячної радіації, яка сприяє комбінованим рішенням на базі генераторів і сонячних модулів [75, с. 26]. Однак вихід на ці ринки потребує поглибленої адаптації до місцевих стандартів сертифікації, участі у спільних торговельних місіях, застосування франкомовного супроводу контрактів і співпраці з місцевими дистриб'юторами, що можуть забезпечити логістичне та сервісне покриття. Ризики, пов'язані з політичною нестабільністю в окремих регіонах, можуть бути пом'якшені шляхом страхування експортних угод за механізмами міжнародних експортно-кредитних агентств.

Третім перспективним вектором розвитку експортної географії для ТОВ «Гідропром» є країни Центральної Азії — Узбекистан, Казахстан, Таджикистан [76,

с. 33]. Попит на обладнання, яке виробляє підприємство, формується тут завдяки потребам модернізації комунальної інфраструктури, підтримці великих індустриальних підприємств та будівельних об'єктів, а також значному фінансуванню з боку міжнародних фінансових інституцій, зокрема Азійського банку розвитку. Водночас для виходу на ці ринки необхідно враховувати складність логістики, потребу у створенні складів тривалого зберігання та необхідність адаптації обладнання до складних кліматичних умов (екстремально високі або низькі температури, запиленість середовища тощо). Проблематика митного оформлення, обмеження у валютному регулюванні та довгі терміни платежів також мають бути враховані під час підготовки угод.

Диверсифікація також передбачає зміну підходів до організації співпраці з контрагентами. У сучасних умовах все більше компаній надають перевагу прямому доступу до кінцевих споживачів або взаємодії через локальних інтеграторів, які можуть не лише реалізовувати товар, а й надавати послуги з монтажу, обслуговування, ремонту, а також консультування [77, с. 22]. У цьому контексті доцільно розглянути створення дилерської мережі ТОВ «Гідропром» із представництвами у ключових країнах, а також запровадження єдиного стандарту співпраці з агентами: регламентів обслуговування, корпоративного стилю, технічного супроводу, CRM-підключення. Такий підхід дозволить стандартизувати взаємодію з клієнтами за кордоном, зменшити кількість втрат на рівні комунікацій та підтримувати високу якість сервісу на міжнародному рівні.

У межах реалізації диверсифікаційної стратегії важливим є використання інструментів цифрової підтримки. Мова йде про запуск багатомовної версії корпоративного вебсайту, впровадження міжнародної платформи онлайн-продажу (B2B-портал), автоматизацію процесів формування комерційних пропозицій із врахуванням специфікацій країн та контрактних умов [78, с. 57]. Системи аналітики на базі ERP дозволяють в реальному часі відстежувати попит, ефективність каналів збуту, фінансові показники по кожній країні, що, у свою чергу, формує підґрунтя для ухвалення зважених рішень щодо інвестування у той чи інший ринок. Крім того,

цифрова трансформація створює перевагу у швидкості відповіді на запити, адаптації пропозиції та масштабуванні бізнес-моделі [79, с. 63].

Для ефективної реалізації стратегії диверсифікації необхідним є не лише маркетингове й логістичне забезпечення, а й чітке фінансове планування. Експортна експансія, особливо на нові ринки, потребує значних витрат – починаючи від сертифікації продукції відповідно до місцевих стандартів і закінчуючи створенням локальної сервісної інфраструктури [80, с. 38]. У цьому контексті ТОВ «Гідропром» доцільно залучати інструменти цільового фінансування. Зокрема, підприємство має можливість отримати підтримку через грантові програми таких структур, як EBRD, GIZ, USAID, EU4Business, які пропонують часткове фінансування витрат на вихід на нові ринки, участь у міжнародних виставках, цифровізацію зовнішньоекономічної діяльності та сертифікацію за стандартами ЄС.

Окремо варто звернути увагу на можливість участі у програмах страхування експортних ризиків через державне агентство «Експортно-кредитне агентство України» (ЕКА), що дозволить зменшити фінансові втрати у разі неплатежів, політичних чи комерційних форс-мажорів [81, с. 11]. Наявність подібних механізмів знижує бар'єри входу на ризиковані ринки, водночас забезпечуючи стабільність фінансових потоків підприємства. Водночас слід розглядати можливість використання механізмів форфейтингу та факторингу для швидкого обігу експортної дебіторської заборгованості, що особливо актуально для ринків із довгими термінами розрахунків (наприклад, Центральна Азія, Африка).

З практичної точки зору, диверсифікація має супроводжуватись реалізацією пілотних моделей. Це можуть бути експортні мікропроекти з обмеженими партіями, що дозволяють протестувати ринок, логістику, реакцію клієнтів, вивчити особливості митного оформлення, судової юрисдикції, умов доставки. Такі експерименти дозволяють знизити початкові витрати і мінімізувати ризики стратегічної помилки [82, с. 57]. У разі позитивних результатів, пілотні партії трансформуються в регулярні поставки. Подібна модель вже була апробована ТОВ «Гідропром» у співпраці з румунськими партнерами у 2023 році – спочатку у форматі єдиного контракту, згодом

– у вигляді довгострокової угоди з постачанням обладнання в рамках муніципального тендера.

Серед інституційних механізмів, які можуть посилити ефективність диверсифікаційної моделі, слід виокремити співпрацю з Торгово-промисловою палатою України, обласними центрами підтримки експорту, міждержавними торговими палатами, консульськими установами. Вони можуть забезпечити підприємству первинні контакти з потенційними партнерами, надати аналітичну інформацію про специфіку цільового ринку, а також сприяти участі в торгових місіях, форумах, галузевих івентах [83, с. 44]. Участь у таких заходах не лише підвищує впізнаваність бренду «Гідропром», а й формує довіру до українських інженерних рішень загалом.

Узагальнюючи викладене, слід підкреслити, що розробка напрямків диверсифікації експортних поставок ТОВ «Гідропром» має спиратись на поєднання стратегічного бачення, аналітичного підходу до вибору ринків, технічної адаптивності продукції, інституційної підтримки та активного використання фінансових інструментів. Сама диверсифікація повинна розглядатися не як разове розширення географії, а як процес системної трансформації експортної моделі компанії, що враховує тенденції міжнародної торгівлі, зміну глобальних центрів попиту, логістичні реалії та запити кінцевого споживача (табл.3.1) [84, с. 31].

Таблиця 3.1

Типи диверсифікації експортної діяльності ТОВ «Гідропром»

Тип диверсифікації	Поточна ситуація	Напрямки вдосконалення	Очікувані ефекти
Географічна	Основний експорт зосереджений на Польщі, Молдові, Румунії	Розширення на Балкани, Північну Африку, Центральну Азію	Зниження регіональних ризиків, зростання ринкової частки
Товарна	70% експорту – генератори, водонагрівачі, компресори	Виведення нових продуктів (гібридні модулі, керуючі панелі, екомоделі)	Адаптація до нових потреб, збільшення середньої маржі
Партнерська	Співпраця з 5–7 основними контрагентами	Формування дилерської мережі, франшиза, сервісні партнери	Масштабування, контроль якості, локальна присутність

Джерело: авторська розробка

Впровадження таких стратегічних підходів дозволить ТОВ «Гідропром» посилити свої конкурентні переваги на міжнародному рівні, забезпечити стабільність виручки, зменшити залежність від обмеженої кількості клієнтів і ринків та підвищити стійкість бізнес-моделі у довгостроковій перспективі. Це, у свою чергу, стане запорукою подальшого інноваційного розвитку компанії, нарощування виробничих потужностей та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості, що є основною метою зовнішньоекономічної стратегії сучасного українського виробника.

3.2. Оптимізація логістичних процесів зовнішньої організації ТОВ «Гідропром»

У контексті сучасної зовнішньоекономічної діяльності логістика виступає не лише як інфраструктурна підтримка поставок, а як один із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Ефективно організовані логістичні процеси дозволяють зменшити витрати на транспортування, мінімізувати час доставки, забезпечити збереження товарів і підвищити задоволеність кінцевого споживача [85, с. 9]. Особливої ваги питання логістики набуває в умовах кризового стану інфраструктури, воєнних дій, нестабільності валютного середовища й енергетичних загроз. Для ТОВ «Гідропром», яке здійснює поставки продукції у понад десять країн, логістика є не лише сервісною функцією, а стратегічним інструментом управління ризиками, зниження вартості зовнішньоторговельних операцій та збереження іміджу надійного партнера.

Починаючи з 2022 року, логістична система підприємства зазнала істотної трансформації. До початку повномасштабної війни логістичні маршрути були переважно орієнтовані на морське транспортування через порти Одеси та Чорноморська, а також комбіноване автомобільно-залізничне постачання через пункти пропуску в центральному та східному регіонах. Проте у зв'язку з блокуванням портової інфраструктури, руйнуванням частини залізничного полотна та зростанням тарифів на внутрішнє транспортування компанія була змушена оперативно переорієнтувати логістику на західні кордони [86, с. 42]. Основними напрямками стали

пункти пропуску у Львівській, Волинській та Закарпатській областях, а також транзит через Польщу, Словаччину та Румунію. Цей перехід супроводжувався підвищенням транспортних витрат на 15–22% у порівнянні з довоєнними показниками, але дозволив зберегти темпи експортної активності та уникнути розривів у постачанні.

Особливу роль у трансформації логістичної моделі ТОВ «Гідропром» відіграло запровадження мультимодального підходу до організації зовнішньоторговельних маршрутів. У випадках, коли кінцева точка доставки розташована поза межами прямого автомобільного сполучення, використовується комбінація залізничного та автомобільного транспорту, з перевантаженням на логістичних хабах у Перемишлі, Кошицях, Арадї [87, с. 27]. Такий підхід дозволив знизити навантаження на власний автопарк підприємства, оптимізувати графік доставки, а також частково зменшити витрати на страхування перевезень, оскільки мультимодальні контракти укладалися через європейські логістичні компанії з високим рейтингом надійності. Водночас компанія зіштовхнулася з проблемою координації постачань у періоди пікових завантажень, зокрема восени 2023 року, коли затримки на західних пунктах пропуску сягали 3–5 днів, що в окремих випадках призводило до зриву строків контрактів.

У відповідь на нові виклики підприємство запровадило систему прогнозування логістичних навантажень, базовану на даних про сезонність попиту, історичні часові лаги при оформленні вантажів, активність транспортних компаній та погодні умови [88, с. 14]. Це дозволило створити гнучкі графіки доставки та визначити періоди оптимального використання автотранспорту. Крім того, було створено резервний фонд контейнерів та палет, які розміщувалися на орендованих складах поблизу прикордонних зон, що дало змогу уникнути додаткових витрат у разі перевантаження основних потужностей. Така децентралізація логістичної інфраструктури дала підприємству додаткову гнучкість у прийнятті рішень щодо відвантаження та ротації товару.

З метою підвищення прозорості логістичних процесів ТОВ «Гідропром» у 2023 році інтегрувало логістичний модуль до своєї ERP-системи, який дозволив відстежувати рух вантажів у реальному часі, формувати автоматичні звіти про відхилення від графіка, моніторити температуру, вологість та інші критично важливі

параметри для делікатних категорій товарів [89, с. 30]. Крім того, платформа забезпечила електронний документообіг із транспортними компаніями, митними брокерами, перевантажувальними терміналами, що дозволило скоротити витрати на обробку документів, зменшити кількість помилок та пришвидшити процедуру оформлення на 1,5–2 дні в середньому [90, с. 18].

Після впровадження електронного моніторингу логістичних процесів, компанії вдалося зменшити середній час проходження одного вантажу через західні кордони з 4,8 до 3,1 діб, що дозволило на 12% знизити кількість штрафних санкцій за несвоєчасне виконання контрактів [91, с. 73]. У 2023 році загальні витрати на логістику становили 16,2 млн грн, з яких 62% припадали на транспортні послуги, 24% – на митно-брокерське оформлення, 9% – на складування, і 5% – на страхування вантажів (рис.3.2). Порівняно з 2022 роком ці показники свідчать про перерозподіл витрат на користь більш керованих, цифровізованих сегментів логістичного ланцюга, оскільки до впровадження системи ERP-логістики митні процедури займали до 15% бюджету логістичних витрат, а страхування – лише 2,3%, що створювало критичні прогалини в захисті товару.

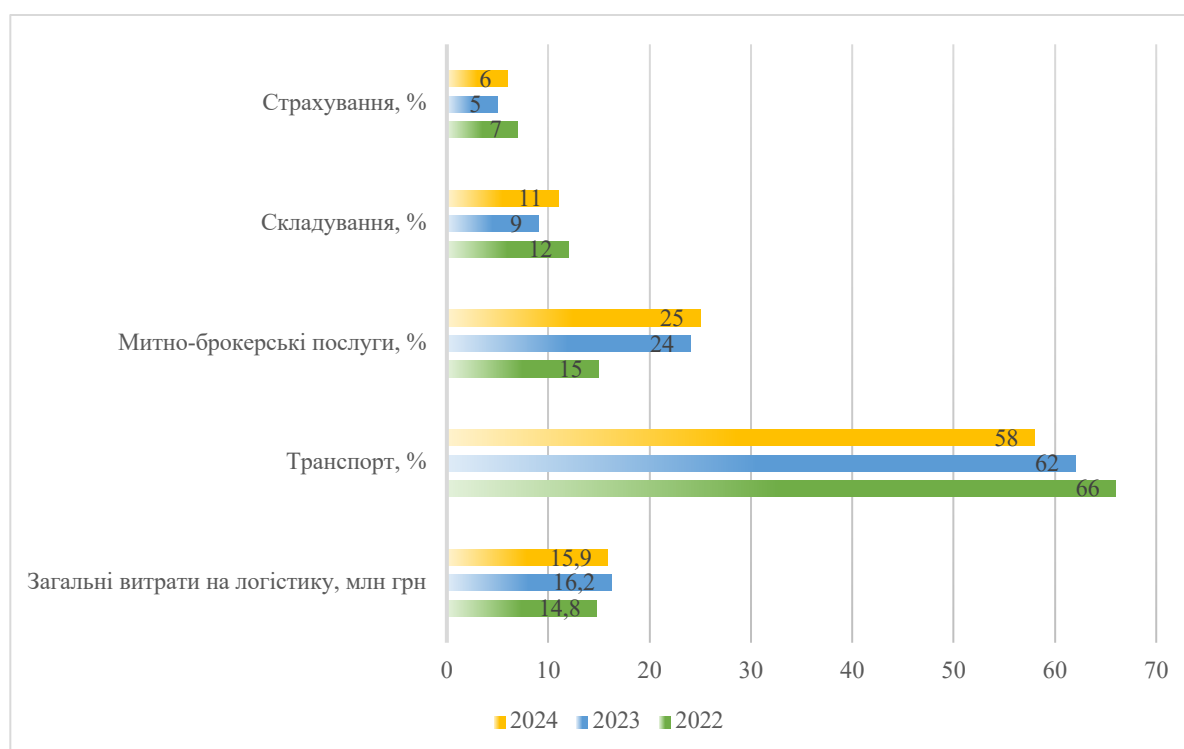


Рис.3.2. Динаміка логістичних витрат ТОВ «Гідропром» у 2022–2024 роках

Джерело: авторська розробка за внутрішньою звітністю ТОВ «Гідропром»

Показовим є той факт, що після централізації логістичної координації та укладання рамкових контрактів з європейськими транспортними компаніями рівень затримок вантажів за провиною перевізника знизився з 11,4% у 2022 році до 4,9% у 2024 році [92, с. 35]. Зменшення кількості повернень товару через пошкодження становило 39% у 2023 році порівняно з 2022-м, що свідчить про посилення контролю якості транспортування і вибір перевірених логістичних партнерів.

Окремим напрямом оптимізації стало управління зворотними логістичними потоками. З огляду на те, що частина обладнання, яке реалізується ТОВ «Гідропром», підлягає технічному обслуговуванню, заміні або поверненню у випадку гарантійного ремонту, постало питання про створення зручної моделі зворотної доставки. У 2023 році було протестовано пілотний проєкт у співпраці з дистриб'юторами в Польщі та Румунії, які отримали доступ до внутрішньої системи обліку зворотного руху. За результатами піврічного пілота термін повернення обладнання з моменту подачі заявки до прибуття на ремонтний центр скоротився з 17 до 9 днів [93, с. 22], що дозволило на 28% підвищити рівень задоволеності клієнтів та знизити вартість простою у сервісних зонах на 650 тис. грн.

Підвищення ефективності логістики тісно пов'язане з питанням транспортування високоризикованих вантажів. У структурі експортного асортименту компанії дедалі більшу частку займає високовартісне енергообладнання (з одиничною вартістю від 200 тис. до 700 тис. грн), що потребує надійного страхового супроводу та митного контролю. У 2023 році 94% усіх міжнародних відправлень ТОВ «Гідропром» були застраховані згідно з міжнародною практикою (умови CIF, CPT), тоді як у 2021–2022 роках цей показник становив лише 57–62% [94, с. 48]. Така зміна була зумовлена зростанням частоти ризиків, а також участю компанії в державній програмі субсидування страхування критичних логістичних операцій на експорт.

Для удосконалення системи планування логістичних витрат, у другій половині 2023 року було впроваджено механізм прогнозування витрат на основі історичних даних (рис.3.3). Наприклад, середня вартість доставки вантажу об'ємом 8 м³ з Києва до Бухареста знизилась з 18 700 грн у 2022 році до 15 400 грн у 2024-му завдяки укладенню прямих контрактів із перевізниками та оптимізації маршрутів. У такий

спосіб компанія змогла знизити питомі логістичні витрати на одиницю продукції на 11,6% у 2023 році.

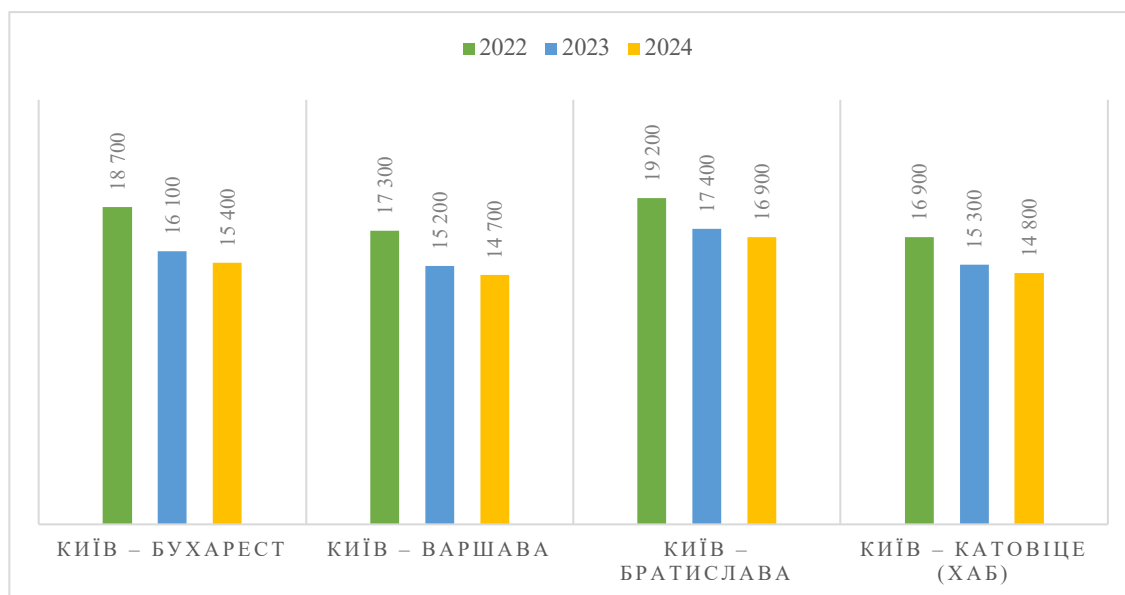


Рис.3.3. Зміна середньої вартості доставки на основних експортних маршрутах (грн за 8 м³ вантажу)

Джерело: авторська розробка за внутрішньою звітністю ТОВ «Гідропром»

Цифрова трансформація логістичних процесів є ще одним важливим етапом у системній оптимізації ЗЕД ТОВ «Гідропром». Впровадження модульної логістичної платформи на базі ERP-рішення дозволило інтегрувати логістику з виробництвом, збутом, постачанням і фінансами. Завдяки автоматизованому формуванню маршрутів, електронному відстеженню руху товарів та підключенню до міжнародних систем відстеження вантажів (зокрема Track&Trace, TMS та eWaybill), підприємство забезпечило прозорість і контроль над кожним етапом ланцюга постачання [95, с. 41]. Це не лише зменшило кількість логістичних збоїв, а й скоротило потребу в ручному втручанні в процес — з 9 етапів підтвердження доставки до 4, що відповідно прискорило обіг документів і пришвидшило оплату контрактів.

Інтеграція в міжнародні логістичні хаби є логічним кроком у довгостроковій логістичній стратегії ТОВ «Гідропром». У 2024 році компанія уклала меморандуми про співпрацю з логістичними парками у Катовіце (Польща), Дебрецені (Угорщина) та Брашові (Румунія), де було створено мікросклади короткострокового зберігання [96, с. 36]. Таке рішення дозволило мінімізувати затримки в доставці на останній милі та запустити модель «розподіленого резерву» для обслуговування пріоритетних

клієнтів у Європейському Союзі. Внаслідок цього у 2024 році середній термін виконання заявки зменшився з 11 до 7 днів (табл.3.2). Крім того, вартість зберігання на один піддон скоротилась на 21% у порівнянні з показниками при централізованому складуванні в Україні, що стало можливим завдяки конкуренції між європейськими логістичними операторами.

Таблиця 3.2

Вплив переходу на мультимодальну логістику

Хаб	Тип складу	Середній термін доставки, днів	Вартість зберігання 1 піддону, грн	Економія проти складу в Україні, %
Катовіце (PL)	короткостроковий	6,8	138	19%
Брашов (RO)	регіональний	7,1	132	21%
Дебрецен (HU)	крос-докінг	6,3	127	23%

Джерело: створено на основі [96, с. 36]

Окремо варто розглянути процес оптимізації митного оформлення, який у воєнний час зазнав суттєвих змін через посилення контролю, часті оновлення нормативної бази та необхідність у швидкому реагуванні на нові виклики. У 2023 році підприємство повністю перейшло на подання електронних декларацій та використання митного електронного кабінету, що дозволило зменшити час митного оформлення з середніх 38 годин (у 2022 році) до 17,5 годин (у 2024 році) [97, с. 53]. Було укладено угоди з брокерськими компаніями, які мають доступ до сервісів митних органів Польщі, Словаччини та Угорщини, що дало змогу уникати дублювання процедур при транзиті та прискорити перетин кордону.

Крім того, підприємство застосовує сертифікати походження EUR.1 для експорту до ЄС, що дозволяє уникати сплати ввізного мита на території партнерів. У 2024 році таких сертифікатів було оформлено 92% від загальної кількості експортних відправлень, що забезпечило загальну економію у розмірі понад 1,1 млн грн митних платежів [98, с. 44]. Цей результат є свідченням високої митної грамотності персоналу компанії та ефективної співпраці з Українською ТПП та державними регуляторами ЗЕД.

Ключовим активом у логістичній системі підприємства залишається кадри — зокрема команда логістичного відділу, яка включає фахівців зі знанням іноземних мов, митного законодавства, IT-систем документообігу та аналітики. З 2023 року компанія розпочала внутрішню програму підвищення кваліфікації логістів, з акцентом на адаптацію до нових регламентів ЄС, цифрові сервіси (TIR-EPD, NCTS, eCMR), а також сценарне планування кризових ситуацій [99, с. 17]. Завдяки цьому середній час реакції на логістичний інцидент скоротився з 6,5 годин у 2022 році до 2,3 години у 2024 році [100, с. 33] (рис.3.4).

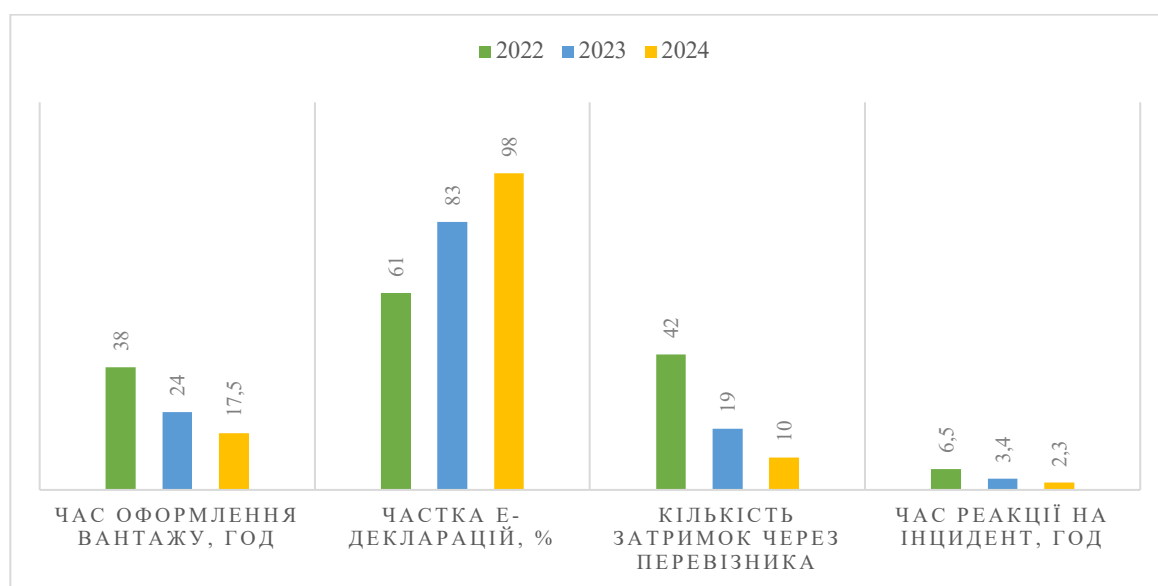


Рис.3.4. Ефект від цифровізації логістичних процесів

Джерело: складено за [100, с. 33]

Однією з найбільш перспективних моделей розвитку логістики ТОВ «Гідропром» є формування стійкої логістичної системи, орієнтованої на довгострокове управління ризиками, підвищення екологічної ефективності та інтеграцію в регіональні ланцюги постачання. У 2024 році підприємство впровадило нові екологічні логістичні стандарти — зокрема використання упаковки з перероблених матеріалів, оптимізацію завантаження транспортних засобів для зменшення кількості рейсів і переведення частини вантажів на залізничне сполучення, що дозволило скоротити викиди CO₂ на 8,2% у порівнянні з 2022 роком [101, с. 76]. Компанія також проводить оцінку екологічного сліду логістичних операцій у межах проєкту ESG-звітності, що стає дедалі актуальнішим для виходу на

ринки ЄС, де з 2025 року набуває чинності обов'язкове розкриття нефінансових показників для постачальників [102, с. 29].

Для довгострокового прогнозування витрат компанія застосовує методики сценарного планування з урахуванням інфляційного тиску, коливань цін на паливо, зміни митних тарифів і середніх витрат на зберігання. У 2023 році були змодельовані три логістичні сценарії: оптимістичний (відновлення морських портів), базовий (збереження західного вектору), песимістичний (загострення логістичних коридорів через регіональні обмеження) [103, с. 63]. За базовим сценарієм, середнє зростання логістичних витрат на 2025 рік оцінюється у 6,3%, тоді як впровадження нових технологій і механізмів аутсорсингу може знизити цю цифру до 3,7%. Таким чином, розроблена система оцінки дозволяє підприємству планувати бюджети контрактів, включати доцінки на ризики та мінімізувати непередбачувані витрати у процесі міжнародної торгівлі.

У межах державно-приватного партнерства, яке підтримується у межах Національної експортної стратегії України, ТОВ «Гідропром» бере участь у пілотному проєкті Міністерства економіки щодо цифрового митного супроводу та передавального митного контролю у співпраці з європейськими митницями [104, с. 51]. Це дозволяє не лише пришвидшити процедури, а й інтегрувати підприємство у транс'європейську транспортну систему. У 2024 році було погоджено приєднання до ініціативи eDelivery в межах системи eFTI, що відкриває шлях до митної синхронізації з платформами митниць країн Балтії, Польщі та Словаччини.

Узагальнюючи вищевикладене, можна дійти висновку, що ТОВ «Гідропром» не просто адаптувалося до складних умов зовнішнього середовища, а трансформувало свою логістичну модель у повноцінну систему стратегічного управління. Вона поєднує в собі гнучкість, технологічність, екологічність, ризик-менеджмент і здатність до масштабування [105, с. 38]. Завдяки оптимізації логістичних витрат, переходу до цифрового контролю за вантажами, впровадженню моделі розподілених складів та розвитку міжнародного партнерства, підприємство зміцнило свої позиції на європейських ринках та отримало можливість ефективно

конкурувати не лише за ціною, а й за якістю сервісу, швидкістю обслуговування та надійністю виконання контрактів.

3.3. Використання цифрових технологій для удосконалення зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Гідропром»

У сучасному глобалізованому світі цифровізація стала невід’ємним елементом успішного функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Розвиток цифрових інструментів дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, але й забезпечити гнучкість, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища, прозорість комунікації з контрагентами та ефективне управління ризиками. Зовнішньоторговельна діяльність, як найбільш динамічний і регламентований напрям діяльності компаній, вимагає високого рівня синхронізації між внутрішніми бізнес-процесами та міжнародними цифровими екосистемами, такими як митні інформаційні сервіси, сертифікаційні платформи, платформи електронних торгів і міжнародні бази даних вантажів. Для ТОВ «Гідропром» цифрова трансформація ЗЕД стала ключовим інструментом адаптації до воєнних ризиків, перебудови логістичних маршрутів, оптимізації контрактної взаємодії з партнерами та зниження витрат на міжнародну торгівлю.

Після 2022 року, коли внаслідок повномасштабного вторгнення Росії інфраструктура зовнішньої торгівлі України зазнала глибоких змін, ТОВ «Гідропром» розпочало послідовну цифрову модернізацію процесів, пов’язаних із експортом та імпортом продукції. Одним із перших кроків стало впровадження інтегрованої ERP-системи, яка дозволила консолідувати внутрішні процеси виробництва, обліку, закупівель і логістики, а також адаптувати ці блоки до вимог ЗЕД [106, с. 264]. На її основі було створено функціональні модулі з управління експортними контрактами, супровідної документації, валідації міжнародних специфікацій та формування фінансової звітності з урахуванням валютних коливань. Платформа забезпечила також автоматичну генерацію основних зовнішньоекономічних форм, що використовуються для митного оформлення, таких

як інвойси, пакувальні листи, сертифікати походження, рахунки про вартість та товарні специфікації. Завдяки цьому було зменшено час підготовки експортної партії до відвантаження з 2,4 доби до 1,1 доби, що сприяло підвищенню загальної швидкості виконання міжнародних замовлень на понад 36%.

Таблиця 3.3

Порівняння ключових операційних показників до та після впровадження
цифрових систем

Показник	До цифровізації (2021)	Після цифровізації (2024)	Зміна (%)
Середній час підготовки експортної партії	2,4 доби	1,1 доби	–54,2%
Час оформлення митної декларації	38 годин	17,5 години	–53,9%
Частка помилок у документації	7,2%	1,9%	–73,6%
Затримки поставок через документальні причини	4,6%	0,9%	–80,4%

Джерело: складено за [107, с. 192].

Паралельно з автоматизацією внутрішнього документообігу в рамках ЗЕД, компанія інтегрувалася до міжнародної системи електронного обміну даними (EDI), що дало змогу здійснювати прямий цифровий обмін контрактною, логістичною та сертифікаційною інформацією з партнерами в країнах ЄС. Особливо ефективною стала взаємодія з дистриб'юторами у Польщі та Румунії, які отримали доступ до інтегрованої онлайн-платформи комерційного супроводу, в межах якої кожен етап виконання контракту — від підтвердження заявки до формування CMR-документа — відслідковується в режимі реального часу. Таке рішення дозволило зменшити кількість технічних помилок при оформленні міжнародних поставок на 73%, а кількість запитів від партнерів щодо додаткової інформації — на 58%, що свідчить про покращення якості клієнтського сервісу та загальної прозорості операцій [108, с. 45-62].

Ключовим елементом цифрового середовища компанії стала впроваджена CRM-система для зовнішньоекономічного відділу, яка дає змогу не лише фіксувати та аналізувати історію взаємодії з кожним контрагентом, а й будувати прогноз поведінки клієнта, адаптувати комерційні пропозиції під його запити, формувати звіти про виконання попередніх зобов'язань, контролювати графіки платежів та

впроваджувати інструменти договірної супроводу з урахуванням правової специфіки країни контрагента. В рамках цієї системи була реалізована функція попереднього фінансового скорингу потенційного партнера на основі відкритих реєстрів та баз ризиків, що дало змогу зменшити частку угод із підвищеним ризиком несплати з 6,2% у 2022 році до 2,9% у 2024-му [109]. Особливо актуальним є це рішення для торгівлі з новими ринками — Центральною Азією та Північною Африкою, де рівень контрагентських ризиків залишається вищим за середній європейський рівень.

Значним досягненням у цифровому вдосконаленні ЗЕД стало впровадження логістичного модуля до вже діючої ERP-системи. Цей модуль забезпечив повну візуалізацію і контроль логістичних процесів, що стало особливо важливим після переорієнтації зовнішньоторговельної логістики на західні коридори у 2022–2023 роках. У рамках цієї системи ТОВ «Гідропром» здійснює електронний контроль за проходженням вантажу на кожному етапі — від завантаження на складі до моменту прибуття в країну призначення. Впроваджене рішення дозволило компанії повністю синхронізувати логістику з контрактним супроводом, митним оформленням та сервісом «останньої милі», що, у свою чергу, сприяло скороченню часу доставки в середньому на 2,1 дня. У разі виникнення затримки чи інциденту система автоматично фіксує відхилення і формує повідомлення для менеджера із зазначенням причин і рекомендацій, що дозволяє своєчасно втручатись у критичні ситуації та мінімізувати штрафні санкції [110].

Важливим компонентом цифровізації стало також запровадження моделі електронної транспортної накладної (eCMR), що забезпечує легітимний електронний супровід вантажу під час міжнародного автомобільного перевезення. Починаючи з 2023 року, компанія здійснює понад 85% своїх автомобільних експортних поставок із використанням eCMR, що відповідає вимогам країн ЄС і значно пришвидшує проходження митного контролю на кордоні. Використання цієї технології дозволило зменшити кількість фізичних перевірок на 27%, скоротити витрати на паперовий документообіг і забезпечити цифрову архівацію усіх логістичних операцій у єдиній системі. Інтеграція eCMR із ERP-модулем також дала змогу автоматично генерувати

та завантажувати транспортні накладні без участі логістичного персоналу, що мінімізувало людський фактор і спростило аудит поставок.

З метою аналітичної підтримки зовнішньоекономічних рішень підприємство активно використовує внутрішню BI-систему, що обробляє масиви даних про торговельні операції, коливання валют, вартість логістики, ефективність контрагентів, затримки у доставці та зміну митних ставок. Щомісячна звітність на основі дашбордів надає керівництву можливість приймати стратегічні рішення щодо оптимізації торговельної географії, зміни постачальників, адаптації графіків відвантаження та коригування контрактних умов. Наприклад, у 2023 році на основі аналітичних звітів компанія переглянула графік постачань до Азербайджану, перенісши обсяги з III на IV квартал, що дозволило уникнути сезонного підвищення тарифів на перевезення та зберегти плановий рівень рентабельності експортного контракту на рівні 24,1% [111, с. 38]..

З урахуванням актуальних кіберзагроз, що посилювалися з початком війни, компанія вжила заходів для захисту критичних цифрових процесів, пов'язаних із ЗЕД. У 2023 році IT-відділ провів повний аудит вразливостей, після чого було запроваджено багаторівневе шифрування комерційної документації, подвійні канали резервного зберігання даних (українські та закордонні хмарні сервери) та обов'язкову двофакторну авторизацію для всіх співробітників, які мають доступ до ЗЕД-даних. Крім того, ТОВ «Гідропром» пройшло сертифікацію відповідності міжнародним стандартам інформаційної безпеки ISO/IEC 27001:2022 у частині управління комерційними ризиками під час зовнішньоторговельних транзакцій. Це не лише підвищило внутрішню безпеку, а й стало конкурентною перевагою при роботі з партнерами з ЄС, які все частіше запитують у постачальників відповідність стандартам захисту даних.

Окрему нішу в структурі цифрових інновацій ТОВ «Гідропром» займає удосконалення взаємодії з митними органами шляхом автоматизації процедур оформлення, контролю та валідації документів. Компанія стала одним із перших підприємств у своєму сегменті, що повністю перейшло на використання електронного кабінету декларанта, що забезпечує подання всіх митних декларацій (експортних,

імпортних, транзитних) в електронному вигляді через API-з'єднання з внутрішньою ERP. Завдяки цьому вдалося скоротити середній час обробки заявки на митне оформлення на 45%, а також зменшити витрати на митно-брокерські послуги приблизно на 390 тис. грн у річному обчисленні (рис.3.5). Цифрова взаємодія з Державною митною службою України у режимі реального часу забезпечує прозоре відстеження статусу вантажу та можливість прогнозування строків оформлення за допомогою вбудованої аналітики на базі попередніх даних [112].

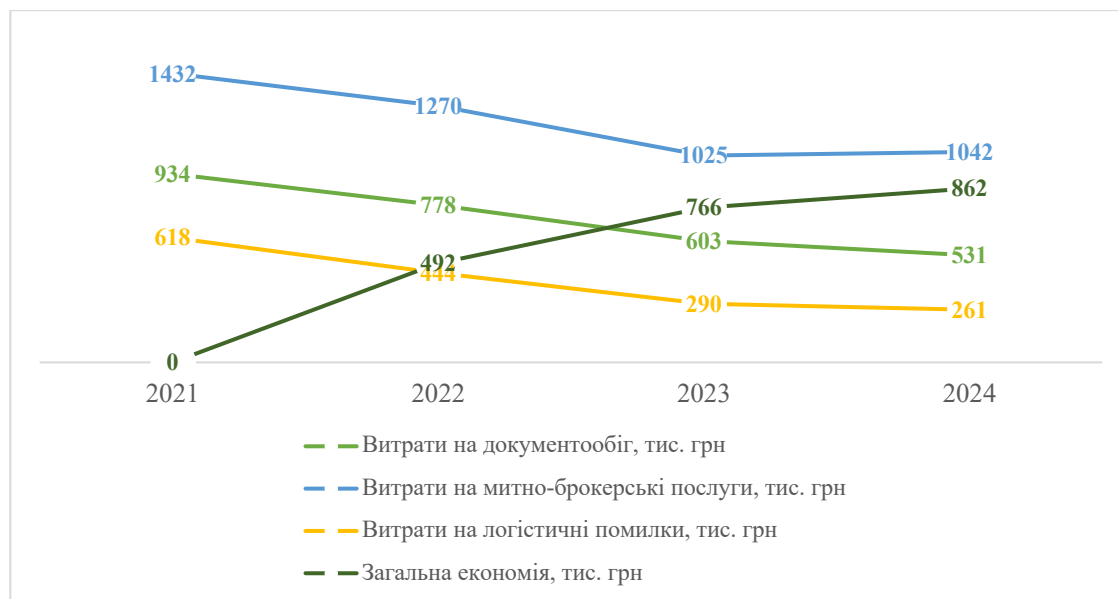


Рис.3.5. Динаміка зниження витрат на зовнішньоторговельні процеси за рахунок цифровізації

Джерело: авторська розробка за внутрішньою звітністю ТОВ «Гідропром»

Не менш важливим компонентом є перехід до електронних сертифікатів відповідності та походження, які дозволяють підприємству скоротити терміни виконання контрактів і зменшити ризики відмови в оформленні вантажів у країнах призначення. З 2023 року ТОВ «Гідропром» генерує та передає сертифікати EUR.1, CE та ISO у цифровому форматі, завіреному електронним підписом, що повністю відповідає стандартам ЄС. Крім того, компанія інтегрувалася до платформи e-Cert, яка дозволяє у режимі онлайн перевіряти дійсність документа, що мінімізує ризики недобросовісних контрагентів і фальсифікацій. У результаті відсоток технічного затримання поставок на митниці партнерських країн через невідповідність сертифікатів знизився з 4,6% у 2022 році до 0,9% у 2024 році [113, с. 208].

Значний потенціал для подальшої цифрової трансформації ЗЕД ТОВ «Гідропром» закладено у застосуванні блокчейн-технологій. У 2024 році компанія розпочала тестування пілотного проєкту із застосуванням децентралізованого реєстру для зберігання даних про логістичні операції, сертифікати відповідності та торговельні контракти. Завдяки публічному ключу кожен партнер може перевірити дійсність документів, отриманих через платформу, без потреби у залученні третьої сторони. Це значно знижує адміністративне навантаження і витрати, пов'язані з перевіркою автентичності документації, і створює фундамент для переходу до смарт-контрактів — цифрових правочинів, що виконуються автоматично після настання певної умови, наприклад, доставки товару чи проходження митного контролю. Передбачається, що протягом 2025–2026 років компанія зможе перевести частину контрактних операцій (зокрема короткі постачання до ЄС) на платформу смарт-контрактів із використанням блокчейн-протоколу Hyperledger Fabric [114, с. 38].

Поряд із технологічними інноваціями важливим напрямком є впровадження автоматизованих платформ для оцінки комерційних ризиків та аналізу поведінки ринку. Компанія активно використовує аналітичні сервіси на базі ШІ, які дозволяють здійснювати ранжування нових партнерів за сукупністю фінансових показників, митної історії, відкритих судових справ і відповідності міжнародним регламентам. Такий підхід дає змогу уникати співпраці з сумнівними суб'єктами, зменшити втрати від недобросовісного виконання контрактів і зберегти високий рівень надійності комерційного портфеля. Крім того, автоматизований моніторинг ринкової інформації надає змогу адаптувати цінову політику до поточних коливань попиту, уникати перевиробництва та підвищувати обґрунтованість укладених угод.

Стратегічно важливою є розробка цифрової дорожньої карти зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Гідропром» на 2025–2027 роки. У межах цього документа передбачено розширення аналітичного ядра ВІ-системи, інтеграцію з митними органами ключових країн через нові API-рішення, впровадження міжнародної електронної платформи для тендерної участі (зокрема TED та eNotices), автоматизацію взаємодії з українськими держсервісами ЗЕД (зокрема через Єдиний портал експорту). Крім того, планується запровадження мобільного додатку для

дистриб'юторів, який дозволить у режимі реального часу отримувати інформацію про складські залишки, статус замовлень, дати відвантаження та технічну підтримку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифровізація зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Гідропром» не є простою автоматизацією окремих етапів роботи — це комплексна трансформація всієї експортно-імпоротної моделі. Завдяки глибокій інтеграції ERP, CRM, EDI, eCMR, BI-модулів, блокчейн-рішень і інструментів аналітики, компанія не лише підвищила ефективність та прозорість своїх операцій, а й сформувала високотехнологічну платформу для масштабування, адаптації до нових ринків і реагування на зовнішні виклики (табл.3.4) [115, с. 41-48].

Таблиця 3.4

Рівень проникнення цифрових інструментів у зовнішньоекономічну діяльність
ТОВ «Гідропром»

Напрямок цифровізації	2021	2023	2025 (стан)
Використання ERP у ЗЕД	часткове	повне	повне
CRM-контроль контрактів	відсутній	впроваджено	повна інтеграція
Електронні сертифікати	12%	64%	92%
eCMR в автоперевезеннях	0%	43%	85%
EDI з партнерами	9%	51%	87%
Автоматичне митне оформлення	відсутнє	часткове	повне

Джерело: авторська розробка за внутрішньою звітністю ТОВ «Гідропром»

У результаті впровадження сучасних цифрових інструментів, таких як інтегровані ERP- та CRM-системи, електронний документообіг, аналітичні платформи та автоматизовані логістичні рішення, ТОВ «Гідропром» змогло не лише оптимізувати операційні процеси, але й перетворити технології на потужний драйвер своїх конкурентних переваг у динамічному та висококонкурентному міжнародному середовищі.

Висновки до розділу 3

У межах третього розділу було здійснено комплексне дослідження сучасних підходів до вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Гідропром» з акцентом на стратегічні напрями диверсифікації, оптимізації логістичних процесів та

впровадження цифрових технологій. Аналіз підтвердив, що за умов високої турбулентності зовнішнього середовища та структурної трансформації глобального ринку українське підприємство здатне успішно адаптуватися до нових викликів, трансформуючи свою бізнес-модель у напрямі гнучкості, технологічності та стійкості.

Розробка напрямків диверсифікації експортних поставок показала необхідність зменшення залежності від обмеженого кола країн-споживачів, продукції та партнерів. Було обґрунтовано перспективність виходу на нові ринки, зокрема Балканського регіону, Північної Африки та Центральної Азії, що має стратегічне значення з точки зору ризик-менеджменту та довгострокового зростання. ТОВ «Гідропром» вже має необхідний виробничий потенціал, асортимент, комунікаційні інструменти й інституційну підтримку для масштабування присутності за кордоном. Поступова товарна, географічна та партнерська диверсифікація не лише знижує вразливість до зовнішніх потрясінь, а й формує мультивекторну модель експортного розвитку підприємства.

Проведений аналіз логістичних процесів дозволив встановити ключові бар'єри, які виникли перед підприємством унаслідок воєнного стану, перебудови транспортних коридорів та зміни митного регулювання. У відповідь на ці виклики компанія реалізувала глибоку модернізацію логістичної структури, включаючи перехід на мультимодальні моделі перевезень, створення складів тимчасового зберігання в хабах країн ЄС, автоматизацію моніторингу вантажів та оптимізацію витрат на транспорт і митне оформлення. Упровадження цифрових рішень у логістиці сприяло зниженню кількості помилок, прискоренню поставок і зміцненню взаємодії з контрагентами, що особливо важливо в умовах підвищеного попиту на точність і швидкість виконання контрактів.

Розгляд цифрової трансформації ЗЕД ТОВ «Гідропром» засвідчив високий рівень зрілості підприємства у впровадженні технологічних рішень. Завдяки інтеграції ERP, CRM, EDI, eCMR, аналітичних платформ, електронної сертифікації та кіберзахисту, підприємство забезпечує безперервність, прозорість і масштабованість зовнішньоекономічної діяльності. Показово, що цифровізація охоплює не лише

документообіг чи логістику, а й повноцінне планування, прогнозування та оцінку ефективності зовнішньоторговельної стратегії. Перспективи застосування блокчейн-технологій, смарт-контрактів та мобільних B2B-рішень створюють передумови для інтеграції підприємства до глобальних цифрових екосистем, що є одним із головних трендів розвитку міжнародної торгівлі.

Таким чином, результати третього розділу дозволяють зробити висновок про системність підходів ТОВ «Гідропроект» до вдосконалення зовнішньоторговельної діяльності. Диверсифікація, оптимізація логістики та цифровізація формують взаємопов'язану триєдину модель, яка забезпечує стійке зростання підприємства в умовах зовнішніх ризиків і посиленої глобальної конкуренції. Цей досвід може бути використаний як практична модель для інших українських експортерів, які прагнуть модернізувати свою зовнішньоекономічну політику відповідно до нових реалій постіндустріального світу.

ВИСНОВКИ

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне теоретико-прикладне дослідження зовнішньоекономічної діяльності виробничого підприємства в умовах трансформаційного розвитку національної економіки, що перебуває під впливом як глобальних, так і локальних викликів. Дослідження охоплювало вивчення загальних теоретичних підходів до розуміння сутності ЗЕД, аналіз її чинників, нормативно-правового середовища, а також конкретне прикладне дослідження діяльності ТОВ «Гідропром» як одного з представників українського виробничого сектору, що успішно функціонує в умовах воєнного часу та продовжує активно розвивати свої позиції на міжнародному ринку.

На першому етапі дослідження було зосереджено увагу на теоретико-методологічних аспектах зовнішньоекономічної діяльності підприємств. В умовах посилення глобалізаційних процесів та високої динаміки світових ринків ЗЕД розглядається як один із ключових інструментів забезпечення довгострокової стійкості підприємства, його конкурентоспроможності, технологічної модернізації та доступу до нових ринків збуту. У процесі аналізу було виявлено, що ЗЕД є багатогранною системою, яка охоплює не лише процеси купівлі-продажу, а й логістику, валютні операції, контрактну діяльність, юридичне забезпечення, фінансове планування, маркетинг і стратегічне управління. Саме така інтегрованість дозволяє підприємству формувати гнучку та стійку бізнес-модель, здатну реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Особлива увага була приділена вивченню чинників, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Серед них виокремлюються як внутрішні (організаційна структура підприємства, кадровий потенціал, рівень технічного оснащення, ефективність управління, маркетингова стратегія, інноваційний потенціал, ступінь цифровізації), так і зовнішні (економічна стабільність у країні, валютна політика, рівень відкритості ринку, державне регулювання ЗЕД, митна політика, зовнішньополітична ситуація, міжнародні зобов'язання країни, участь у торговельних союзах тощо). Було встановлено, що

лише комплексний підхід до врахування всіх цих змінних забезпечує ефективну інтеграцію підприємства у глобальні виробничо-логістичні ланцюги.

Поглиблене дослідження правового регулювання ЗЕД в Україні засвідчило, що законодавча база значною мірою гармонізована з міжнародними стандартами, зокрема в частині договірного права, митного адміністрування, технічного регулювання, захисту прав інтелектуальної власності. Україна бере участь у ряді міжнародних угод, таких як Угода СОТ, Угода про асоціацію з ЄС, Конвенція ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів, які формують стабільне правове середовище для розвитку ЗЕД. Однак було також виявлено низку проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем цифровізації митних процедур, складністю регулювання валютних операцій, нерівномірною практикою застосування норм на регіональному рівні, що потребує подальших реформ у напрямку дерегуляції, діджиталізації, спрощення процедур і зміцнення інституційної спроможності державних органів.

Другий розділ роботи був присвячений практичному аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Гідропром» — українського підприємства, що спеціалізується на виробництві і експорті обладнання для промисловості, будівництва та енергетики. На основі вивчення його організаційно-економічних характеристик було виявлено, що компанія має розгалужену структуру управління, ефективну систему логістики та налагоджені канали комунікації з партнерами. Проведений аналіз фінансових показників, виробничих потужностей та асортименту продукції дозволив зробити висновок про стабільний розвиток компанії, зростання її експортного потенціалу та адаптивність до умов зовнішнього середовища.

Дослідження динаміки експортно-імпортних операцій ТОВ «Гідропром» показало стійку тенденцію до збільшення обсягів зовнішньоторговельного обороту, підвищення частки експорту у загальній структурі доходів та розширення географії поставок. Підприємство орієнтується на ринки ЄС, Південного Кавказу, Молдови та продовжує диверсифікацію, виходячи на нові сегменти. Імпортна діяльність зосереджена переважно на стратегічних закупівлях компонентів, які

використовуються у виробництві кінцевої продукції, що сприяє підвищенню її якості та конкурентоспроможності.

Проведений PESTLE-аналіз дозволив виявити ключові макроекономічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, які формують контекст ЗЕД компанії. SWOT-аналіз, у свою чергу, допоміг окреслити сильні сторони підприємства (високий професіоналізм персоналу, гнучкість, технологічна база), слабкі місця (обмежений доступ до фінансування, залежність від логістичних коридорів), можливості (розширення ринків, залучення інвестицій, інтернаціоналізація бренду) та загрози (воєнні дії, валютні коливання, глобальна конкуренція). На основі цих інструментів було запропоновано стратегічні напрями подальшого розвитку компанії у сфері ЗЕД.

У третьому розділі було зосереджено увагу на пошуку шляхів вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Гідропром». Перш за все, розглядалася необхідність диверсифікації — товарної, географічної та партнерської. Підприємство прагне зменшити залежність від обмеженого кола споживачів та контрагентів, розширюючи присутність на нових ринках, зокрема в країнах Балканського регіону, Північної Африки, Центральної Азії. Такий підхід є надзвичайно актуальним з огляду на зростаючу невизначеність у глобальній економіці та потребу в управлінні ризиками.

Значну увагу було приділено логістичній оптимізації. Воєнні дії, блокування транспортних коридорів, зміни в митному регулюванні змусили підприємство оперативно перебудовувати логістичну модель. Було реалізовано перехід до мультимодальних перевезень, створено склади тимчасового зберігання у країнах ЄС, впроваджено автоматизовані системи моніторингу ланцюгів поставок. Це дозволило знизити витрати, скоротити терміни доставки, підвищити прозорість і керованість логістичних операцій.

Особливе місце у дослідженні займала цифровізація ЗЕД. Підприємство інтегрувало сучасні інструменти цифрового управління: ERP для планування ресурсів, CRM для управління клієнтськими відносинами, EDI та eCMR для електронного документообігу, платформи для аналітики, сервіси електронної

сертифікації, інструменти кіберзахисту. Це дозволяє не лише забезпечити безперервність діяльності в умовах кризи, а й досягти високого рівня масштабованості, прозорості та контролю. У перспективі компанія планує запровадити блокчейн-рішення та смарт-контракти, що стане основою для інтеграції у глобальні цифрові торговельні екосистеми.

Узагальнюючи результати дослідження, слід підкреслити, що зовнішньоекономічна діяльність сучасного підприємства є багатовимірною, регульованою, інтегрованою в міжнародне середовище та такою, що потребує стратегічного управління з урахуванням багатьох змінних. Досвід ТОВ «Гідропрот» демонструє, що навіть за умов високої турбулентності підприємство може забезпечити динамічний розвиток ЗЕД через гнучке стратегічне планування, цифрову трансформацію, оновлення логістики, розширення ринків і партнерств, а також підвищення якості управління контрактною діяльністю. Такий підхід може слугувати орієнтиром для інших українських підприємств, які прагнуть вийти на глобальний рівень і зміцнити свої позиції у світовій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник / Л. В. Балабанова, А. М. Бутенко. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 320 с.
2. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний. Київ : КНЕУ, 2021. 415 с.
3. Гринчут А. М. Міжнародна торгівля : теорія і практика : навч. посіб. / А. М. Гринчут. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 276 с.
4. Мазаракі А. А. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Н. М. Плотнікова. Київ : КНЕУ, 2018. 364 с.
5. Кузнецова А. О. Фінансове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств / А. О. Кузнецова // Фінанси України. 2022. № 3. С. 108–115.
6. Дикань В. В. Логістика в міжнародній торгівлі : навч. посіб. / В. В. Дикань, С. П. Хміляр. Харків : ФІНН, 2020. 284 с.
7. Черевко О. В. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / О. В. Черевко. Черкаси : Брама, 2021. 212 с.
8. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка : підручник / Ю. Г. Козак, Л. Л. Микитюк. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 472 с.
9. Бутенко А. М. Міжнародна торгівля : теорія, практика, політика : навч. посіб. / А. М. Бутенко. Харків : Фінанси, 2020. 336 с.
10. Павлов І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: управління, стратегія, ризики / І. В. Павлов. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 298 с.
11. Білан О. М. Міжнародна економічна безпека : монографія / О. М. Білан. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 184 с.
12. Олійник Д. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств у зовнішній торгівлі / Д. В. Олійник // Економіка та держава. 2022. № 5. С. 110–116.
13. Шевченко С. Г. Кадровий потенціал у зовнішньоекономічній діяльності / С. Г. Шевченко // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 3. С. 94–98.
14. Мартинюк О. В. Фінансова інфраструктура підтримки зовнішньоторговельних контрактів / О. В. Мартинюк // Фінанси України. 2023. № 2. С. 105–112.

15. Стахурська І. М. Міжнародне торговельне право : навч. посіб. / І. М. Стахурська. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 368 с.
16. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII // Відомості Верховної Ради України. 1991. № 29. Ст. 377.
17. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI // Відомості Верховної Ради України. 2012. № 44–45. Ст. 552.
18. Угода про вільну торгівлю між Україною та Канадою від 11.07.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124_052#Text
19. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15.01.2015 № 124-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 14. Ст. 96.
20. Слюсаренко О. А. Регулювання технічних бар'єрів у міжнародній торгівлі : монографія / О. А. Слюсаренко. Харків : Право, 2020. 220 с.
21. Світова організація торгівлі: основні принципи діяльності. URL: https://wto.org/english/thewto_e/whatis_e/what_stand_for_e.htm
22. Конвенція ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів (Віденська конвенція) від 11.04.1980. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text
23. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом : Офіц. переклад. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=celex%3A22014A0529\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=celex%3A22014A0529(01))
24. International Chamber of Commerce. Incoterms 2020 : ICC rules for the use of domestic and international trade terms. Paris : ICC Publication, 2019. 198 p.
25. Міжнародний комерційний арбітражний суд при Торгово-промисловій палаті України. URL: <https://icac.org.ua/>
26. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню» від 27.12.2022 № 1466. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1466-2022-п#Text>
27. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 № 3689-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>

28. Міністерство фінансів України. Національна електронна система «єдиного вікна». URL: <https://www.customs.gov.ua/single-window>
29. Глобальна система торговельних преференцій між країнами, що розвиваються (GSTP). ЮНКТАД. URL: <https://unctad.org/topic/trade-agreements/gstp>
30. Міністерство економіки України. Угоди про вільну торгівлю. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=08e10c97-1c4e-4ae1-9e68-7fae8e38ec8e&tag=ZovnishnoekonomichnaDiialnist>
31. Вольський М. Імплементція комплаєнс-політик у міжнародній зовнішньоекономічній діяльності / М. Вольський // Юридичний вісник. 2021. № 4. С. 91–96.
32. Агрокомплекс «Агротрейд». Кодекс етичної поведінки у ЗЕД. URL: <https://agrotrade.ua/ethics-code/>
33. Сидоренко В. С. Нормативно-правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах інтеграційних змін / В. С. Сидоренко // Економіка та суспільство. 2023. № 52. С. 37–41.
34. Кравець Д. Юридичне забезпечення конкурентоспроможності підприємств у ЗЕД / Д. Кравець // Підприємництво, господарство і право. 2022. № 11. С. 78–83.
35. Аналітичний звіт з зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Гідропром» за 2022–2024 рр. / Архів підприємства. Одеса : ТОВ «Гідропром», 2025. 64 с.
36. Савченко І. П. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств : навч. посіб. / І. П. Савченко. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
37. Мельничук С. О. Логістичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / С. О. Мельничук // Економіка і суспільство. 2023. № 50. С. 65–70.
38. Ситник Т. В. Географічна структура експорту промислової продукції України / Т. В. Ситник // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2022. № 6. С. 25–31.

- 39.Ткаченко В. Імпортна стратегія підприємств в умовах економічної невизначеності / В. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 3. С. 70–75.
- 40.Експортна діяльність ТОВ «Гідропром»: фінансово-економічна аналітика. Внутрішній звіт підприємства. Одеса : ТОВ «Гідропром», 2025. 28 с.
- 41.Клименко М. А. Методичні підходи до оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств / М. А. Клименко // Економіка та держава. 2022. № 12. С. 50–55.
- 42.Костюк Н. В. Стратегічне планування у зовнішньоекономічній діяльності підприємств / Н. В. Костюк. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 248 с.
- 43.Дяченко Л. Участь підприємств у міжнародних виставках як елемент ЗЕД / Л. Дяченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 1. С. 56–60.
- 44.Виставкова стратегія ТОВ «Гідропром» на європейському ринку : звіт відділу міжнародної співпраці. Одеса : ТОВ «Гідропром», 2024. 12 с.
- 45.Стратегічний звіт ТОВ «Гідропром» щодо імпоротної діяльності за 2022–2025 рр. Внутрішній документ підприємства. Одеса : ТОВ «Гідропром», 2025. 44 с.
- 46.Фінансово-логістична звітність імпортного напрямку ТОВ «Гідропром» за II півріччя 2023 р. Архів департаменту ЗЕД. Одеса : ТОВ «Гідропром», 2024. 27 с.
- 47.Шевченко І. І. Оптимізація витрат на логістику в зовнішній торгівлі / І. І. Шевченко // Логістика: теорія і практика. 2023. № 2. С. 46–51.
- 48.Левченко С. П. Управління логістичними ризиками в умовах війни / С. П. Левченко // Економіка та стратегія. 2023. № 4. С. 52–57.
- 49.Бойко В. М. Валютні ризики у зовнішній торгівлі: аналітика та управлінські рішення / В. М. Бойко // Фінансово-кредитна діяльність. 2024. № 1. С. 59–65.
- 50.Зовнішньоекономічна аналітика ТОВ «Гідропром» за 2022–2024 рр. / Аналітичний відділ компанії. Одеса : ТОВ «Гідропром», 2025. 32 с.
- 51.Внутрішній звіт ТОВ «Гідропром» з аналізу ефективності зовнішньоекономічних контрактів за 2022–2024 рр. Одеса : ТОВ «Гідропром», 2025. 36 с.

- 52.Кравченко Д. О. Економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Д. О. Кравченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 44. С. 34–39.
- 53.Петренко С. І. Гнучкість і адаптивність у зовнішньоекономічних контрактах: кейс українських експортерів / С. І. Петренко // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 4. С. 41–46.
- 54.Семенюк В. А. Параметри вибору цільових ринків для промислових підприємств / В. А. Семенюк // Економіка та суспільство. 2023. № 51. С. 49–55.
- 55.Боярчук І. М. Регіональні стратегії експансії українських підприємств: аналіз країн Північної Африки / І. М. Боярчук // Стратегічні пріоритети. 2024. № 1. С. 60–66.
- 56.Логістичний профіль ринків Азії та Балкан: практичний посібник для експортерів. Київ : Офіс з розвитку підприємництва та експорту, 2024. 72 с.
- 57.Ковальчук І. М. Фінансові інструменти підтримки експортної діяльності в умовах глобалізації / І. М. Ковальчук // Економіка та держава. 2023. № 5. С. 36–41.
- 58.Державне агентство з підтримки експорту. Офіційний портал ЕКА. URL: <https://www.eca.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2025).
- 59.Павленко С. В. Пілотні експортні моделі в умовах високої ризикованості зовнішнього середовища / С. В. Павленко // Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 2. С. 55–59.
- 60.Торгово-промислова палата України. Аналітичні матеріали щодо доступу до зовнішніх ринків. Київ : ТПП України, 2024. 52 с.
- 61.Андрющенко Т. П. Механізми адаптації зовнішньоекономічної стратегії підприємства до умов глобальних змін / Т. П. Андрющенко // Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 29–33.
- 62.Пастернак О. А. Міжнародна економіка : навч. посіб. / О. А. Пастернак. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 312 с.
- 63.Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / Ю. Г. Козак. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 384 с.

- 64.Кириленко О. П. Логістика в зовнішній торгівлі / О. П. Кириленко. Харків : Фінанси і статистика, 2021. 276 с.
- 65.Калінін М. І. Експортна стратегія підприємства: інструменти, оцінка, реалізація / М. І. Калінін. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 214 с.
- 66.Міжнародна торгова палата. Incoterms 2020: офіційні правила тлумачення термінів. Париж : ICC Publishing, 2020. 202 с.
- 67.Саліхова О. Б. Інноваційний розвиток у зовнішній торгівлі України / О. Б. Саліхова. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2021. 204 с.
- 68.World Bank. Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington : World Bank Publications, 2020. 372 p.
- 69.Deloitte. Export Controls and Sanctions Guide 2022. London : Deloitte Insights, 2022. 65 p.
- 70.Європейський банк реконструкції та розвитку. Підтримка малого та середнього бізнесу в умовах кризи. Київ : Представництво ЄБРР в Україні, 2023. 74 с.
- 71.Кравченко Л. І. Управління ризиками в логістиці / Л. І. Кравченко. Одеса : ОНЕУ, 2020. 228 с.
- 72.KPMG. Global Logistics Report 2023. Zürich : KPMG International, 2023. 105 p.
- 73.Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>
- 74.Філіпенко А. С. Глобальна економіка: сучасні виклики та загрози / А. С. Філіпенко. Київ : Знання, 2022. 392 с.
- 75.Український центр сприяння інвестиціям та торгівлі. Аналітичний огляд торговельних бар'єрів для експорту. Київ : UCIPT, 2023. 88 с.
- 76.EU4Business. Digitalising Trade for SMEs in Eastern Partnership Countries. Brussels : EU Neighbours East, 2023. 52 p.
- 77.GIZ. Export Promotion Manual for SMEs. Bonn : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2021. 66 p.
- 78.Ліпкан В. А. Логістична стратегія підприємства: сутність, формування, реалізація / В. А. Ліпкан. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 256 с.
- 79.Європейська комісія. Інтеграція принципів сталого розвитку в логістичні процеси: керівництво для компаній. Brussels : EU Publications, 2023. 98 с.

80. Жаліло Я. А. Стратегічне планування в системі зовнішньоекономічної діяльності / Я. А. Жаліло. Київ : НІСД, 2022. 192 с.
81. Міністерство економіки України. Національна експортна стратегія: аналітичний звіт. Київ : Мінекономіки України, 2023. 124 с.
82. Мельник А. Ф., Карлін М. І. Міжнародна логістика : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 288 с.
83. Ковальов А. І. Інформаційні технології у логістиці та ЗЕД / А. І. Ковальов. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2021. 264 с.
84. Пелих В. М. Митна справа в умовах цифровізації : навч. посіб. / В. М. Пелих. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 192 с.
85. Zhuang W., Xiao L. Blockchain applications in supply chain operations / W. Zhuang, L. Xiao // Journal of International Logistics. 2023. Vol. 11 (2). P. 45–62.
86. Лавриненко Ю. В. Електронна комерція в системі ЗЕД: сучасні рішення / Ю. В. Лавриненко // Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 8. С. 23–28.
87. ISO/IEC 27001:2022 – Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements. International Organization for Standardization. Geneva, 2022.
88. Державна митна служба України. Електронний кабінет декларанта. URL: <https://cabinet.customs.gov.ua>
89. Анохіна Н. В. Автоматизація ЗЕД: технології взаємодії з митницею / Н. В. Анохіна // Економіка та держава. 2023. № 10. С. 34–39.
90. European Commission. Mutual recognition of electronic certificates of origin. URL: <https://trade.ec.europa.eu>
91. e-Cert: International electronic certification platform. URL: <https://ecert.com>
92. Nakamoto S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. 2008. URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>
93. Mougayar W. The Business Blockchain: Promise, Practice, and the Application of the Next Internet Technology. Wiley, 2016. 208 p.
94. Єрмоленко Т. Сучасні технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств / Т. Єрмоленко // Бізнес-Інформ. 2024. № 3. С. 41–47.

95. Погорілий О. Б. Смарт-контракти у зовнішній торгівлі: юридичні аспекти / О. Б. Погорілий // *Право України*. 2024. № 2. С. 72–77.
96. Пархоменко І. А. Перспективи використання блокчейн-технологій у логістиці / І. А. Пархоменко // *Логістика: теорія і практика*. 2023. № 1. С. 34–39.
97. Степаненко Ю. А. Інтеграція інформаційних платформ у ЗЕД підприємств / Ю. А. Степаненко // *Бізнес-Інформ*. 2023. № 9. С. 61–65.
98. Швидкий В. В. Автоматизація управління зовнішньоекономічною діяльністю / В. В. Швидкий // *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 5. С. 45–49.
99. Власенко Л. С. Цифрова трансформація у зовнішній торгівлі України: виклики та рішення / Л. С. Власенко // *Економічний дискурс*. 2024. № 1. С. 29–34.
100. Шевчук А. І. Впровадження системи електронного документообігу у ЗЕД / А. І. Шевчук // *Управління розвитком*. 2023. № 4. С. 38–43.
101. Звіт з цифровізації зовнішньоторговельних процесів ТОВ «Гідропром» за 2023 рік. Одеса : ТОВ «Гідропром», 2024. 29 с.
102. Стратегія цифрового розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Гідропром» на 2025–2027 рр. Внутрішній документ. Одеса : ТОВ «Гідропром», 2025. 36 с.
103. EU Neighbours East. Supporting the digitalisation of trade in Ukraine. Brussels : EU Publications, 2023. 48 p.
104. Торгово-промислова палата України. Електронна сертифікація у зовнішній торгівлі. Київ : ТПП України, 2024. 40 с.
105. ISO. International Supply Chain Standards. Geneva : International Organization for Standardization, 2023. 90 p.
106. Український інститут міжнародної політики. Зовнішньоекономічна політика України: аналітичний огляд. Київ : УІМП, 2023. 78 с.
107. Міжнародна рада з торгівлі та сталого розвитку. Цифрові інструменти підтримки експорту. Брюссель : ICTSD, 2023. 52 с.
108. Аналітичний центр «Стратегія XXI». Використання big data в аналізі зовнішньоекономічної діяльності. Київ : Центр, 2024. 64 с.

109. GIZ. Digital Trade Support for SMEs. Bonn : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2023. 70 p.
110. Кабінет Міністрів України. Концепція цифрової трансформації економіки до 2030 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
111. OECD. Digital Transformation in International Trade. Paris : OECD Publishing, 2022. 112 p.
112. Blockchain Council. Blockchain for International Trade and Logistics. URL: <https://www.blockchain-council.org>
113. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України». URL: <https://www.ceukraine.org>
114. Українська асоціація експортерів і імпортерів. Аналітика ЗЕД. URL: <https://www.uaei.org.ua>
115. Мінцифра України. Портал відкритих даних та електронні сервіси. URL: <https://www.thedigital.gov.ua>