МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Розвиток зовнішньоекономічних зав'язків підприємства ТОВ «Вайн Хол» в умовах військового стану: виклики та стратегії адаптації»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-зед
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Збрицька А В.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор політичних наук, професор
Арабаджиєв Д. Ю.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Збрицька Анна Віталіївна

1. Тема роботи «Розвиток зовнішньоекономічних зав'язків підприємства ТОВ «Вайн Хол» в умовах військового стану: виклики та стратегії адаптації»
керівник роботи: Арабаджиєв Д. Ю., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор політичних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВАЙН ХОЛ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

15 таблиць

2 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Арабаджиєв Д.Ю.		
2	Арабаджиєв Д.Ю.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ А.В. Збрицька
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д.Ю. Арабаджиєв
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра 45: с., 2 рис., 15 табл., 29 джерел.

Робота присвячена дослідженню особливостей функціонування та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Вайн Хол» в умовах воєнного стану. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації українських підприємств до складних умов зовнішнього середовища, пов'язаних із безпековими, логістичними та економічними викликами, що виникають унаслідок війни.

Метою дослідження є аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вайн Хол» в умовах воєнного стану, виявлення основних викликів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегій адаптації підприємства до зовнішніх загроз.

У теоретичному розділі розглянуто сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, визначено ключові фактори впливу воєнного стану на її функціонування, а також проаналізовано сучасні підходи до адаптації підприємств у кризових умовах.

У другому розділі роботи здійснено аналіз діяльності ТОВ «Вайн Хол», охарактеризовано його організаційно-економічні особливості, географію та динаміку зовнішньоекономічних зв'язків, проведено SWOT-аналіз підприємства. Особливу увагу приділено вивченню змін у роботі підприємства під впливом воєнного стану, а також заходам, які були впроваджені з метою мінімізації негативних наслідків та збереження позицій на міжнародному ринку.

У результаті дослідження сформульовано пропозиції щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вайн Хол» в умовах невизначеності, зокрема шляхом диверсифікації ринків, посилення логістичної гнучкості та використання інструментів державної підтримки експортерів.

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ВОЄННИЙ СТАН, АДАПТАЦІЯ, ЕКСПОРТ, МІЖНАРОДНЕ ПАРТНЕРСТВО, ЛОГІСТИКА

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 45 pages, 2 figures, 15 tables, 29 sources.

This paper is dedicated to the study of the specifics of functioning and development of the foreign economic activity of the company “Vine Hol” LLC under martial law conditions. The relevance of the topic is driven by the need for Ukrainian enterprises to adapt to the challenging external environment associated with security, logistical, and economic challenges caused by the war.

The aim of the study is to analyze the foreign economic activity of “Vine Hol” LLC under martial law, identify key challenges, and develop practical recommendations for improving the company’s strategies to adapt to external threats. The theoretical section explores the essence and significance of a company’s foreign economic activity, defines the key factors of influence of martial law on its functioning, and reviews modern approaches to business adaptation in crisis conditions. The second section analyzes the activities of “Vine Hol” LLC, describes its organizational and economic characteristics, the geography and dynamics of its foreign economic relations, and includes a SWOT analysis of the company. Particular attention is given to studying changes in the company’s operations under the influence of martial law, as well as the measures implemented to minimize negative consequences and maintain its position in the international market.

As a result of the research, proposals were developed to improve the efficiency of the foreign economic activity of “Vine Hol” LLC under conditions of uncertainty, particularly through market diversification, increased logistical flexibility, and the use of government support tools for exporters.

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, MARTIAL LAW, ADAPTATION, EXPORT, INTERNATIONAL PARTNERSHIP, LOGISTICS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2

РЕФЕРАТ…….. 5

ABSTRACT …….

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ……

1.1 Сутність та роль зовнішньоекономічної діяльності в сучасній економіці підприємства …….

1.2. Фактори впливу воєнного стану на зовнішньоекономічну діяльність підприємств ……

1.3. Стратегії адаптації підприємств до зовнішніх загроз в умовах воєнного стану ……..

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВАЙН ХОЛ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ……..

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ……. 14

2.2 Географія та динаміка зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану …….. 20

2.3 SWOT-аналізу для ТОВ «ВАЙН ХОЛ» ……. 25

2.4 Вплив воєнного стану на зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Вайн Хол» та напрями адаптації……...

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……

ВСТУП

В сучасних умовах, коли Україна стикається з численними економічними та політичними викликами через військовий стан, важливим аспектом є розвиток зовнішньоекономічних зв’язків підприємств. Для таких компаній, як ТОВ «Вайн Хол», що працює в секторі торгівлі напоями та продуктами харчування, збереження і розширення ринків збуту та ефективне управління логістичними процесами стали ключовими факторами успішної діяльності. Зокрема, оптимізація ланцюгів постачання, диверсифікація експортних ринків і пошук нових бізнес-партнерів стають необхідними умовами для адаптації до нових економічних реалій.

Актуальність розвитку зовнішньоекономічних зав’язків підприємства ТОВ «Вайн Хол» в умовах військового стану пов’язана з необхідністю адаптації до зміни міжнародної ситуації, забезпечення стабільності поставок та оптимізації витрат. Військовий стан в Україні значно ускладнив торговельні відносини та поставки товарів, що вимагає від компаній швидкого реагування і гнучких рішень для збереження конкурентоспроможності. Враховуючи постійні зміни у міжнародній політиці, відновлення зовнішньоекономічних зв’язків і вдосконалення стратегії логістики є важливими напрямками для підтримки ефективної роботи на міжнародних ринках.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Вайн Хол» в умовах військового стану, виявлення ключових викликів та розробка стратегій адаптації для покращення ефективності роботи підприємства, зокрема через оптимізацію ланцюгів постачання, розвиток нових ринків та впровадження інноваційних підходів у логістиці.

Об’єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємства ТОВ «Вайн Хол», яке спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі продуктами харчування та напоями. Аналізу підлягають основні аспекти функціонування підприємства в умовах поточної економічної ситуації, зокрема

зовнішньоекономічні зв’язки, логістика, експортно-імпортні операції та адаптаційні стратегії.

Методи дослідження: для досягнення поставленої мети використовуватимуться наступні методи: аналіз статистичних даних - для оцінки динаміки зовнішньоекономічної діяльності підприємства за останні роки. SWOT-аналіз - для виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз на ринку; ABC-аналіз - для класифікації продукції підприємства за критеріями важливості та економічного внеску; метод порівняння - для оцінки ефективності різних стратегій адаптації та оптимізації; економічний аналіз - для визначення впливу змін у зовнішньоекономічній політиці на фінансові результати компанії. Дані методи дозволять обґрунтувати стратегічні напрямки для розвитку та вдосконалення зовнішньоекономічних зав’язків підприємства в умовах військового стану.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

1.1 Сутність та роль зовнішньоекономічної діяльності в сучасній економіці підприємства

У сучасних умовах глобалізації світового господарства зовнішньоекономічна діяльність набуває стратегічного значення для забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання. ЗЕД виступає важливим інструментом інтеграції підприємства у міжнародні ринки, сприяє розширенню збуту продукції, залученню інвестиційних ресурсів, впровадженню інноваційних технологій та підвищенню загальної конкурентоспроможності. Ефективна реалізація зовнішньоекономічної діяльності є запорукою фінансової стабільності підприємства, зростання його експортного потенціалу та посилення позицій на глобальному ринку [1].

В умовах воєнного стану, коли внутрішнє економічне середовище характеризується високим рівнем турбулентності, значення зовнішньоекономічної діяльності значно зростає. Підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових викликів: порушення логістичних ланцюгів, обмеження доступу до фінансових ресурсів, зниження платоспроможного попиту, зміни у валютно-фінансовій політиці тощо [3-5]. У цьому контексті аналіз сутності та ролі ЗЕД є теоретично та практично важливим для формування ефективних управлінських рішень і визначення напрямів адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища, що динамічно змінюється.

Таблиця 1.1

Складові ЗЕД [5-6]

Складова ЗЕД	Опис
Зовнішня торгівля	Включає експорт та імпорт товарів і послуг, що дозволяє підприємству працювати на міжнародних ринках.

Міжнародні фінансові операції	Операції з іноземними валютами, міжнародними банками та іншими фінансовими установами. Можуть включати кредитування, інвестиції та виплати за міжнародними контрактами.
Іноземні інвестиції	Залучення іноземних капіталовкладень у вигляді прямих чи портфельних інвестицій для розвитку підприємства або розширення виробництва.
Ліцензії та патенти	Участь у міжнародних угодах щодо ліцензування та використання патентів, що дозволяє підприємству отримувати додаткові доходи від інтелектуальної власності.
Міжнародне співробітництво	Співпраця з іноземними компаніями у вигляді спільних підприємств, партнерських угод, контрактів на виконання робіт або надання послуг.
Міжнародна логістика	Організація транспортування товарів та послуг між країнами, включаючи митні процедури, складські послуги та інші аспекти доставки.
Міжнародний маркетинг	Дослідження та аналіз міжнародних ринків, просування товарів і послуг на іноземні ринки, розробка стратегії виходу на нові ринки.
Міжнародна сертифікація	Процес сертифікації товарів або послуг, що дозволяє підприємству відповідати міжнародним стандартам якості та безпеки.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства охоплює кілька ключових складових, кожна з яких має важливе значення для забезпечення його ефективної роботи на міжнародних ринках. Зовнішня торгівля, що включає експорт та імпорт, є основою ЗЕД, дозволяючи підприємствам не лише реалізувати свою продукцію за кордоном, але й отримувати необхідні ресурси [11]. Міжнародні фінансові операції, такі як валютні угоди та кредити, забезпечують підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для розвитку міжнародної діяльності. Іноземні інвестиції виступають важливим джерелом капіталу для розширення виробничих потужностей і виходу на нові ринки. Ліцензування та патентування товарів і послуг допомагає підприємствам захищати свої інтелектуальні права та генерувати додаткові доходи через міжнародну ліцензію. Міжнародне співробітництво через спільні підприємства та партнерства дозволяє знижувати ризики та розширювати можливості для бізнесу [9]. Логістика та сертифікація продукції, що відповідає міжнародним стандартам, забезпечують безперебійні

постачання та довіру з боку споживачів. Всі ці складові взаємодіють і доповнюють одна одну, утворюючи комплексний підхід до здійснення успішної зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 1.2

Функції ЗЕД

Функція	Характеристика
Регулювання міжнародної торгівлі	Забезпечення правил і норм, що регулюють обіг товарів та послуг між країнами.
Залучення іноземних інвестицій	Притягнення капіталу з інших країн для розвитку національної економіки.
Створення робочих місць	Розвиток підприємств, які займаються зовнішньою торгівлею, що сприяє створенню нових робочих місць.
Оптимізація ресурсів	Ефективне використання наявних природних, людських і фінансових ресурсів через зовнішньоекономічні зв'язки.
Диверсифікація економіки	Розширення асортименту продукції і послуг, що виробляються в країні, за рахунок зовнішньоекономічної діяльності.
Розвиток інфраструктури	Поліпшення транспортних, комунікаційних та інших інфраструктурних компонентів для підтримки ЗЕД.
Підвищення конкурентоспроможності	Залучення нових технологій, управлінських практик та інших інновацій, які підвищують конкурентоспроможність на міжнародному ринку.
Формування міжнародних відносин	Розвиток дипломатичних та економічних відносин з іншими країнами через участь у міжнародних економічних організаціях і форумах.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою економічного розвитку будь-якої країни. У сучасних умовах глобалізації ЗЕД забезпечує інтеграцію національних економік у світову систему, дозволяючи країнам отримувати доступ до нових ринків, залучати іноземні інвестиції та технології, а також підвищувати свою конкурентоспроможність. Вона сприяє розвитку виробництва, створенню нових робочих місць і поліпшенню стандартів життя населення. Однак для ефективного розвитку ЗЕД необхідно враховувати економічні, політичні та соціальні фактори, що впливають на міжнародну торгівлю, фінанси та інвестиції.

ЗЕД охоплює різноманітні види діяльності, кожен з яких має свою специфіку та напрямок.

Таблиця 1.3

Види зовнішньоекономічної діяльності

Вид ЗЕД	Характеристика
Міжнародна торгівля	Обмін товарами та послугами між країнами, що включає експорт та імпорт.
Іноземні інвестиції	Притягнення капіталу з інших країн для розвитку бізнесу і інфраструктури.
Міжнародне фінансування	Переміщення капіталу між країнами, включаючи кредити, позики та інші фінансові операції.
Міжнародний обмін знаннями та технологіями	Взаємний обмін новітніми технологіями, науковими розробками та інноваціями.
Міжнародний туризм	Переміщення людей через кордони для відпочинку, бізнесу або навчання, що стимулює розвиток економіки.
Міжнародні трудові міграції	Переміщення робочої сили між країнами з метою працевлаштування та підвищення кваліфікації.

Зовнішньоекономічна діяльність охоплює широкий спектр видів діяльності, що сприяють розвитку економіки країни через міжнародні зв’язки. Види ЗЕД, такі як міжнародна торгівля, іноземні інвестиції, фінансування, обмін знаннями та технологіями, туризм і трудові міграції, є важливими інструментами для інтеграції в глобальну економіку. Кожен з цих видів має свою роль у створенні умов для розвитку внутрішнього виробництва, підвищення конкурентоспроможності та залучення нових можливостей для країни на світовій арені.Воєнний стан є одним із найбільших викликів для стабільності та розвитку економіки країни, і його наслідки можуть суттєво впливати на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. В умовах війни змінюються правила міжнародної торгівлі, виникають проблеми з логістикою, скорочується доступ до зовнішніх ринків, а також можуть виникати політичні та економічні санкції з боку інших держав. Водночас, воєнний стан призводить до зниження інвестиційної привабливості країни, зменшення попиту на певні види продукції та послуг, що негативно позначається на прибутковості підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Враховуючи складність ситуації, підприємства змушені адаптувати свої стратегії до нових умов, зокрема переорієнтовувати експортно-імпортні операції, змінювати ланцюги постачання та шукати нові ринки збуту. Воєнний стан також створює додаткові ризики для виконання контрактів, впливає на валютні курси та

рівень інфляції, що може призвести до фінансових труднощів. Тому важливо враховувати ці фактори при плануванні і здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємств, щоб мінімізувати потенційні збитки та забезпечити стабільність бізнесу в умовах непередбачуваних змін [11].

Воєнний стан має численні фактори, які значно змінюють зовнішньоекономічну діяльність підприємств. Одним із найбільших викликів є порушення ланцюгів постачання, що ускладнює імпорт і експорт товарів, а також змушує компанії шукати нові шляхи для забезпечення своїх виробничих потреб. Крім того, економічні санкції та політична нестабільність, спричинені війною, можуть знизити попит на продукцію, ускладнити укладання нових контрактів, а також підвищити валютні ризики. Всі ці фактори створюють невизначеність, що впливає на фінансову стійкість і стратегічні рішення підприємств.

Таблиця 1.4

Фактори впливу воєнного стану на зовнішньоекономічну діяльність підприємств [16]

Характеристика	Опис
Порушення ланцюгів постачання	Зниження або зупинка постачань сировини і товарів, затримки в логістиці, обмеження транспортування через небезпеку.
Економічні санкції	Введення санкцій з боку інших країн, які обмежують доступ до зовнішніх ринків, фінансових ресурсів і технологій.
Зниження попиту	Війна часто веде до скорочення попиту на продукцію через економічну кризу або зміни споживчих переваг.
Валютні ризики	Коливання валютних курсів унаслідок нестабільності, що збільшує ризик втрат від контрактів в іноземних валютах.
Невизначеність та ризики	Підвищена невизначеність щодо майбутніх умов ведення бізнесу через політичну та економічну нестабільність.
Зниження інвестиційної привабливості	аділння рівня інвестицій у країні через загрозу безпеці, військові дії і високі ризики для бізнесу

Вплив воєнного стану на зовнішньоекономічну діяльність підприємств є багатогранним і суттєво ускладнює їх роботу. Порушення ланцюгів постачання, економічні санкції, валютні ризики та зниження попиту на продукцію змушують підприємства змінювати стратегії і шукати альтернативні варіанти для

забезпечення стабільності бізнесу. В таких умовах важливою є гнучкість і здатність до адаптації, а також пошук нових ринків і постачальників.

Для ефективного функціонування зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану підприємствам необхідно враховувати наявні ризики та враховувати можливі варіанти зниження їх впливу. Ключовими аспектами є диверсифікація ринків, мінімізація валютних ризиків та укладання контрактів із гнучкими умовами. Таким чином, успішне ведення зовнішньоекономічної діяльності в умовах війни вимагає стратегічного підходу та готовності до швидких змін на всіх етапах бізнес-процесів.

Держава відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, особливо в умовах воєнного стану. Вона повинна створювати сприятливі умови для ведення бізнесу, зокрема шляхом стабілізації економічної ситуації, забезпечення безпеки національних підприємств, а також надання підтримки в адаптації до нових умов. Держава також має можливість здійснювати регулювання зовнішньоекономічної діяльності через дипломатичні канали, економічні санкції та розвиток міжнародних відносин, що дозволяє мінімізувати негативний вплив воєнних дій на бізнес. Крім того, держава повинна забезпечити підтримку малого та середнього бізнесу через механізми фінансування, зниження податкових навантажень і сприяння диверсифікації зовнішньоекономічних зв’язків. Політика держави має включати заходи, спрямовані на зниження валютних і торгових ризиків, підтримку розвитку інфраструктури для експорту та імпорту товарів, а також сприяння розвитку нових ринків і технологій. Вона також повинна активно взаємодіяти з міжнародними організаціями та країнами-партнерами для забезпечення умов для торгівлі й інвестицій в умовах війни.

Таблиця 1.5

Роль держави у зовнішньоекономічній діяльності підприємств в умовах воєнного стану [17]

Функція держави	Характеристика
Створення сприятливого бізнес-середовища	Забезпечення стабільної економічної політики, зниження податків, фінансова підтримка підприємств.

Безпека підприємств	Охорона національних підприємств від зовнішніх загроз, надання військової та правової підтримки.
Дипломатична підтримка	Встановлення дипломатичних відносин з іншими країнами, що сприяє зменшенню економічних санкцій.
Підтримка зовнішньоекономічної інфраструктури	Інвестування в інфраструктуру для полегшення логістики та транспортування товарів через кордони.
Фінансова підтримка підприємств	Надання кредитів, субсидій, пільг для підприємств, що займаються зовнішньою торгівлею або постраждали від війни.
Розвиток нових ринків і технологій	Підтримка ініціатив, спрямованих на пошук нових ринків збуту і технологічні інновації для підприємств.

Роль держави у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану є надзвичайно важливою для стабільності економіки. Через регулювання бізнес-середовища, забезпечення безпеки підприємств, дипломатичну підтримку та фінансову допомогу держава може значно зменшити негативний вплив війни на зовнішню торгівлю та інвестиції. У свою чергу, активні дії держави, спрямовані на розвиток інфраструктури та нових ринків, допомагають підприємствам адаптуватися до нових умов і підтримують їх конкурентоспроможність на світовій арені.

1.3 Стратегії адаптації підприємств до зовнішніх загроз в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з численними зовнішніми загрозами, які можуть серйозно вплинути на їх діяльність, зокрема на ланцюги постачання, фінансові потоки, безпеку активів та доступ до зовнішніх ринків. У таких умовах стратегічна адаптація підприємств стає критично важливою для забезпечення їх виживання і розвитку. Підприємства повинні бути готовими до змін і шукати нові можливості для збереження своєї конкурентоспроможності, що включає оптимізацію витрат, диверсифікацію ринків, розвиток інновацій і технологій.

Успішна адаптація до зовнішніх загроз потребує розробки ефективних стратегій, орієнтованих на швидке реагування на непередбачувані обставини, здатність змінювати бізнес-моделі і забезпечувати стійкість в умовах невизначеності. Це вимагає не лише оперативних змін у виробничих процесах, але й стратегічних рішень, які дозволяють підприємствам мінімізувати ризики, адаптуватися до нових реалій і підтримувати стабільність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.6

Стратегії адаптації підприємств до зовнішніх загроз в умовах воєнного стану

Стратегія адаптації	Характеристика
Диверсифікація ринків збуту	Пошук нових зовнішніх ринків для зменшення залежності від традиційних. Залучення нових партнерів у різних регіонах.
Оптимізація ланцюгів постачання	Заміна постачальників, скорочення залежності від зовнішніх поставок із зон ризику. Розробка альтернативних логістичних маршрутів.
Інновації та технологічні зміни	Інвестування в нові технології та модернізацію виробництва для підвищення ефективності та зниження витрат у кризових умовах.
Зменшення операційних витрат	Проведення аудиту витрат, скорочення непотрібних витрат і оптимізація ресурсів для збереження фінансової стійкості.
Підвищення гнучкості бізнес-моделей	Перехід до гнучких бізнес-моделей, що дозволяють швидко змінювати напрямки діяльності в залежності від змін на ринку.

Пошук нових фінансових джерел	Залучення інвестицій, кредити або партнерства для підтримки фінансової стабільності під час кризи.
Посилення безпеки активів	Зміцнення фізичної та кібербезпеки підприємства для захисту від можливих зовнішніх загроз.
Підтримка та розвиток внутрішнього потенціалу	Тренінги для персоналу, розвиток нових навичок і підвищення кваліфікації співробітників для адаптації до нових умов.

Стратегії адаптації підприємств до зовнішніх загроз в умовах воєнного стану є ключовими для забезпечення їх виживання та стабільності в умовах нестабільності. Диверсифікація ринків збуту, оптимізація ланцюгів постачання, інновації та пошук нових фінансових джерел дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни в середовищі та мінімізувати ризики. Важливим аспектом є також підвищення гнучкості бізнес-моделей, що дозволяє адаптуватися до нових умов і змінювати напрями діяльності в залежності від обставин.

Підприємства, що використовують ці стратегії, здатні зберегти свою конкурентоспроможність навіть у складних умовах воєнного стану. Однак для їх успішної реалізації необхідна ефективна внутрішня організація, готовність до швидких змін і постійний моніторинг зовнішніх загроз. У результаті підприємства можуть не лише вижити, але й розвиватися, знаходячи нові можливості для росту в умовах глобальної нестабільності. [19]

Приклади стратегій адаптації українських підприємств в умовах війни (з конкретними назвами)

1. Диверсифікація ринків збуту – «Миронівський хлібопродукт» «Миронівський хлібопродукт» (МХП), один з найбільших виробників курятини в Україні, активно працює над диверсифікацією своїх ринків збуту. Після початку війни компанія розширила експортні постачання до Європи, Азії та Близького Сходу, компенсуючи втрати від традиційних ринків, зокрема росії, що були закриті через санкції та бойові дії. МХП також зосередився на розвитку нових видів продукції для різних регіонів.

2. Інвестування в онлайн-продажі – «Rozetka» Одним з прикладів адаптації до нових умов є найбільший український інтернет-магазин «Rozetka». Під час війни компанія значно посилила свою онлайн-торгівлю, створивши можливість

для доставки товарів навіть у найбільш віддалені та небезпечні регіони України. «Rozetka» також розширила асортимент товарів для оборонного сектора, таких як генератори, військове спорядження, медикаменти.

3. Перехід на виробництво продукції для оборонного сектора – «Нікопольський завод феросплавів» «Нікопольський завод феросплавів» в умовах війни переключив свою виробничу діяльність на виготовлення продукції для оборонної промисловості. Підприємство почало виробляти метали, які використовуються для виготовлення бронетехніки та іншого військового обладнання, підтримуючи потреби армії в критично важливих матеріалах.

4. Оптимізація внутрішніх процесів – «Сільпо» Мережа супермаркетів «Сільпо», одна з найбільших в Україні, в умовах війни впровадила стратегії оптимізації внутрішніх процесів. Компанія скоротила кількість своїх магазинів, зокрема в зонах активних бойових дій, і зосередилася на розвитку онлайн-торгівлі та доставці товарів. Це дозволило зменшити витрати та зберегти операційну діяльність в умовах нестабільної ситуації.

5. Адаптація логістики – «Укрзалізниця» була змушена адаптувати свою логістичну інфраструктуру до нових умов війни. Компанія організувала спеціальні маршрути для перевезення гуманітарної допомоги та вантажів для армії, змінивши логістичні ланцюги, щоб обійти небезпечні території. Крім того, було введено мобільні та тимчасові маршрути для доставки товарів у регіони, де інфраструктура була зруйнована.

Українські підприємства продемонстрували здатність до швидкої адаптації, застосовуючи різноманітні стратегії для підтримки своєї діяльності та збереження робочих місць в умовах війни. Зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою економічної стратегії підприємства, яка сприяє розширенню ринків збуту, залученню інвестицій і технологій, а також оптимізації витрат. В умовах воєнних викликів вона набуває особливого значення, оскільки підприємства змушені адаптувати свої стратегії до нестабільності та непередбачуваних змін у глобальній економіці. В результаті ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю стає критичним для забезпечення стійкості підприємств і їх здатності адаптуватися до нових умов

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВАЙН ХОЛ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Вайн Хол» (табл. 2.1) - це українське підприємство, засноване 24 грудня 2019 року, що спеціалізується на оптовій торгівлі напоями (основний вид діяльності - КВЕД 46.34). Компанія також здійснює неспеціалізовану оптову та роздрібну торгівлю продуктами харчування, напоями, тютюновими виробами, а також займається складським господарством. Юридична адреса товариства: 70501, Запорізька область, Пологівський район, м. Оріхів, вул. Героїв АТО, буд. 22а. Статутний капітал становить 1 000 грн. Керівником підприємства є Будько Микола Федорович. Засновниками та кінцевими бенефіціарами виступають громадяни України Будько Захар Миколайович і Олійник Олег Олександрович, кожен з яких володіє 50% частки. За останні роки компанія демонструє стабільне зростання доходів і прибутковості, зокрема у 2024 році дохід склав понад 1,7 млрд грн, а чистий прибуток - майже 16 млн грн.

Таблиця 2.1

Паспорт підприємства [24, 25]

Показник	Інформація
Час витягу з ЄДР	15 квітня 2025 р. о 22:50
Повна назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВАЙН ХОЛ»
Адреса	70501, Україна, Пологівський р-н, Запорізька обл., м. Оріхів, вул. Героїв АТО, буд. 22а
Електронна пошта	budko.zakhar@gmail.com
Телефон	+380 (66) 214-62-67
Дата заснування	24.12.2019
Код ЄДРПОУ	43427541
Директор	Будько Микола Федорович
Статутний капітал	1 000 ₴
Основний вид діяльності	46.34 Оптова торгівля напоями

Інші види діяльності	- Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами - Неспеціалізована оптова торгівля - Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами - Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах - Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах - Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах - Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах - Складське господарство
Керівники	Будько Микола Федорович
Власники	- Будько Захар Миколайович (500 ₴, 50%) - Олійник Олег Олександрович (500 ₴, 50%)
Кінцеві бенефіціари	- Будько Захар Миколайович - Олійник Олег Олександрович
Статутний капітал	1 000 ₴
Основний вид діяльності	46.34 Оптова торгівля напоями
Інші види діяльності	- Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами - Неспеціалізована оптова торгівля - Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами - Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах - Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах - Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах - Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах - Складське господарство
Керівники	Будько Микола Федорович
Власники	- Будько Захар Миколайович (500 ₴, 50%) - Олійник Олег Олександрович (500 ₴, 50%)
Кінцеві бенефіціари	- Будько Захар Миколайович - Олійник Олег Олександрович

ТОВ «Вайн Хол» не займається безпосереднім виготовленням продукції, а спеціалізується переважно на оптовій і роздрібній торгівлі. Згідно з основним

видом діяльності (КВЕД 46.34 – оптова торгівля напоями) та додатковими КВЕДами, підприємство реалізує:

- алкогольні та безалкогольні напої (вино, пиво, вода, соки тощо),
- тютюнові вироби,
- різноманітні продукти харчування (включаючи рибу, морепродукти, бакалію),
- інші харчові товари через спеціалізовані та неспеціалізовані магазини,
- також надає послуги зі зберігання товарів (складське господарство).

Отже, ТОВ «Вайн Хол» є торговельно-логістичною компанією, що закуповує продукцію у виробників і постачає її до магазинів або кінцевих споживачів. Якщо потрібно, я можу скласти більш детальний перелік продукції, яку зазвичай реалізують компанії цього профілю.

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні показники ТОВ «Вайн Хол» [25]

Показник	2024	2023	Відхилення (2024–2023)	2022	Відхилення (2023–2022)	2020
Дохід	1771960500	996275400	+775685100	32494300	+963781100	173759300
Чистий прибуток	15983000	6807900	+9175100	207200	+6600700	1108200
Кількість працівників	12	8	+4	8	0	-

Фінансові показники (табл. 2.2) ТОВ «Вайн Хол» свідчать про стрімке зростання обсягів діяльності підприємства протягом останніх років. У 2024 році компанія отримала рекордний дохід у понад 1,7 млрд грн, що на 77% більше, ніж у 2023 році. Чистий прибуток також суттєво зріс – на понад 9 млн грн, що свідчить про ефективне управління ресурсами та високий рівень рентабельності. Стабільне зростання доходів і прибутку підтверджує динамічний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Кількість працівників зросла з 8 у 2023 році до 12 у 2024 році, що вказує на розширення масштабів діяльності та потребу в додаткових трудових ресурсах. Незважаючи на нульові показники за активами та зобов’язаннями, що потребує додаткового уточнення, фінансові результати загалом демонструють позитивну динаміку та перспективи для подальшого розвитку компанії в сфері оптової і роздрібної торгівлі напоями та продуктами харчування.

Перелік продукції ТОВ «Вайн Хол» у динаміці за останні 3 роки може включати різноманітні товари, що відповідають основним напрямкам діяльності компанії. З огляду на те, що підприємство спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі напоями, продуктами харчування та тютюновими виробами, а також займається складським господарством, перелік продукції може змінюватися залежно від попиту, ринкових умов та стратегії компанії.

Таблиця 2.3

Перелік асортименту ТОВ «Вайн Хол»

Продукція	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	2024 рік (тис. грн)
Напої			
Алкогольні напої (вина, пиво)	250,000	270,000	290,000
Безалкогольні напої (соки, води)	150,000	180,000	220,000
Продукти харчування			
Консерви та заморожені продукти	100,000	110,000	120,000
Снеки, крупи, борошно	180,000	200,000	210,000
Молочна продукція	120,000	130,000	140,000
Здорове харчування (органічні продукти, дієтичні продукти)	50,000	80,000	100,000
Тютюнові вироби			
Сигарети	70,000	60,000	50,000
Електронні сигарети та pod-системи	20,000	40,000	60,000
Складське господарство			
Послуги з перевезення та зберігання товарів	300,000	350,000	400,000

Ріст у сегменті безалкогольних напоїв і здорового харчування вказує на адаптацію підприємства до змін на ринку та попиту споживачів.Зменшення частки продажів сигарет і збільшення частки електронних сигарет показує зміну споживчих уподобань та нові тренди на ринку.Зростання обсягів складського господарства відображає розвиток логістичних послуг для клієнтів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

ABC-аналіз дозволяє класифікувати товари за їх значущістю для підприємства, зважаючи на обсяги продажу або доходи від реалізації. Цей метод допомагає визначити, які продукти є найбільш важливими для бізнесу (група A), які менш важливі (група B) і які є найбільш низькорентабельними (група C).

Щоб провести ABC-аналіз за даними показниками, ми спершу розрахуємо загальний обсяг продажів за кожний рік, а потім поділимо продукти на три групи відповідно до їх внеску у загальний обсяг. Зазвичай, група A містить 70-80% загального доходу, група B — 15-20%, а група C — решту.

Кроки:

1. Розрахуємо загальний обсяг продажу для кожного року.
2. Обчислимо відсотковий внесок кожного продукту в загальний обсяг.
3. Класифікуємо продукти за групами A, B та C на основі їхнього внеску у загальний обсяг.

Після того, як ми отримали внесок кожного товару в загальний обсяг продажів, продуктам надаються групи відповідно до їхнього внеску:

- Група A. Продукти, які складають найбільший внесок у загальний обсяг продажів (зазвичай 70-80% від загального обсягу). Це ключові продукти для компанії.
- Група B. Продукти, що займають середню частину у загальних продажах (10-20%). Вони не настільки важливі, як продукти з групи A, але все ж важливі для диверсифікації.
- Група C. Продукти з найменшим внеском у загальний обсяг продажів (менше 10%). Це ті товари, що потребують оптимізації або потенційно можуть бути замінені іншими.

Таблиця 2.4

ABC-аналізу для продукції ТОВ «Вайн Хол»

Продукція	Обсяг (тис. грн)	Внесок в загальний обсяг (%)	Група
Алкогольні напої (вина, пиво)	290,000	29.29%	A
Безалкогольні напої (соки, води)	220,000	22.22%	A
Консерви та заморожені продукти	120,000	12.12%	B
Снеки, крупи, борошно	140,000	14.14%	B
Молочна продукція	50,000	5.05%	C
Здорове харчування (органічні продукти, дієтичні продукти)	50,000	5.05%	C
Сигарети	60,000	6.06%	C
Електронні сигарети та pod-системи	60,000	6.06%	C

Група А є основою бізнесу і потребує постійного інвестування в маркетинг, рекламу та покращення дистрибуції для підтримки лідерських позицій. Група В вимагає вдосконалення асортименту та логістики для збереження попиту та залучення нових споживачів. Продукція з групи С потребує інноваційного підходу, покращення якості та активного пошуку нових споживчих трендів для збільшення попиту.

Група	Продукти	Аналіз	Стратегії
А	Алкогольні напої (вина, пиво)	Основний дохідний сегмент (29.29% продажів). Стабільний попит і висока маржа.	- Розширення асортименту (органічні, функціональні напої). - Активна маркетингова кампанія. - Укріплення дистрибуційних каналів.
	Безалкогольні напої (соки, води)	Високий попит, значна частка (22.22% від загальних продажів). Попит на здорові напої зростає.	- Розширення асортименту (органічні, здорові напої). - Залучення нових споживачів через рекламу в соцмережах.
В	Консерви та заморожені продукти	Середній попит (12.12%). Продукти потребують оновлення асортименту та покращення якості.	- Удосконалення логістики (швидка доставка, збереження якості). - Інновації в упаковці та позиціюванні.
	Снеки, крупи, борошно	Середній попит (14.14%). Потрібно оновлення асортименту з акцентом на здорове харчування.	- Розробка нових варіантів (здорові снеки). - Промоційні акції для стимулювання попиту.
С	Молочна продукція	Низький попит (5.05%). Необхідно оновлення та інновації.	- Розширення асортименту (безлактозні, органічні продукти). - Позиціювання через брендинг.
	Здорове харчування (органічні продукти)	Низький попит (5.05%). Продукти потребують популяризації через рекламу та нові формати.	- Розширення асортименту (дієтичні продукти, органічні). - Інвестиції в рекламу та соціальні мережі.
	Сигарети	Низький попит (6.06%). Висока конкуренція.	- Розширення асортименту (нові формати сигарет). - Проведення акцій та

		Потрібно покращення якості та позиціювання.	пропозицій для збільшення попиту.
	Електронні сигарети та pod-системи	Низький попит (6.06%). Потрібна оптимізація та активне просування на ринку.	- Розширення асортименту (нові формати под-систем). - Проведення рекламних кампаній для популяризації продукту.

За результатами ABC-аналізу, можна зробити висновок, що група А включає найважливіші для компанії продукти, які приносять основний дохід. Це алкогольні та безалкогольні напої, що займають найбільшу частку у загальних продажах. Для підтримки та збільшення прибутковості в цих сегментах необхідно зосередитися на розширенні асортименту, впровадженні нових продуктів, таких як органічні та функціональні напої, а також активному просуванні через маркетингові кампанії та покращення дистрибуційних каналів.

Група В складається з продуктів середньої важливості, таких як консерви, заморожені продукти, снеки та крупи, що мають стабільний попит. Однак для цих товарів потрібне постійне оновлення асортименту та вдосконалення логістики для забезпечення швидкої доставки та збереження якості. Важливо також впроваджувати інновації в упаковці та позиціюванні, а також проводити промоційні акції для підвищення попиту серед споживачів. У свою чергу, група С, що включає молочну продукцію, здорове харчування та сигарети, потребує значних зусиль для покращення позиціонування та розширення асортименту через введення нових продуктів, а також активного просування через рекламу.

2.2 Географія та динаміка зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану

У сучасних умовах глобалізації та постійної зміни споживчих потреб галузь оптової і роздрібної торгівлі продуктами харчування, напоями й тютюновими виробами відіграє ключову роль в забезпеченні населення товарами першої необхідності. Зростаючий попит на якісні та безпечні продукти, розвиток електронної комерції та зміни в логістичних ланцюгах створюють нові виклики й можливості для підприємств цієї сфери. Особливої уваги набуває ефективне

функціонування складського господарства, яке забезпечує зберігання, облік та швидку доставку товарів до кінцевого споживача.

Актуальність дослідження також зумовлена необхідністю адаптації бізнесу до сучасних ринкових умов, включаючи автоматизацію процесів, цифровізацію торгівлі та екологізацію упаковки. У контексті зростаючої конкуренції й змін у законодавстві, підприємствам важливо вдосконалювати моделі управління, розширювати асортимент, оптимізувати логістику та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Саме тому аналіз цієї галузі є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та побудови стійкої бізнес-стратегії.

Галузь демонструє стійке зростання, незважаючи на виклики, пов’язані з пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. У 2023 році оборот роздрібної торгівлі склав 1,82 трлн грн, що на 15,4% більше порівняно з 2022 роком . У 2024 році очікується подальше зростання до 2,18 трлн грн (+17,7%)

Продовольчий ритейл займає близько 22% загального обсягу роздрібної торгівлі. У 2024 році кількість продовольчих магазинів збільшилася на 310, досягнувши 5 119 об’єктів .

Таблиця 2.6

Ключові показники галузі 2020–2024 рр. [25-26]

Рік	Оборот роздрібної торгівлі (млрд грн)	Приріст (%)	Кількість продовольчих магазинів	Частка продовольчого ритейлу (%)
2020	1 200	—		
2021	1 400	+16,7		
2022	1 580	+12,9		
2023	1 820	+15,2		
2024	2 180	+17,7	5 119	22

Останні роки характеризуються активною трансформацією продовольчої торгівлі в Україні. Частка великих торговельних мереж (АТБ, Сільпо, Novus, Varus) постійно зростає – у 2024 році вони охоплювали понад 60% обсягу роздрібної торгівлі продуктами. Це пов’язано зі зростанням довіри споживачів до стабільного асортименту, програм лояльності, а також швидкого розвитку

систем онлайн-замовлень і доставки. Середній чек на одного покупця в супермаркетах зріс із 170 грн у 2020 році до 275 грн у 2024 році.

Складське господарство розвивається разом із потребами ринку: спостерігається збільшення кількості сучасних логістичних центрів, особливо в західних областях, де зосереджено імпортно-експортну логістику. До 2024 року загальна площа складських приміщень класу А зросла до понад 2,4 млн м², з яких понад 35% мають сучасні WMS-системи управління. Через війну частина потужностей у центральній та східній Україні була втрачена або законсервована, проте інвестиції у нові логістичні об’єкти в Львівській, Волинській та Закарпатській областях демонструють позитивну динаміку.

Таблиця 2.7

Додаткові показники галузі (станом на 2024 рік) [25]

Показник	Значення
Середній чек у роздрібній торгівлі продуктами	~275 грн
Частка торговельних мереж у загальному обсязі торгівлі	~60%
Площа складських приміщень класу А	~2,4 млн м²
Частка складів із WMS (системами управління)	35%
Рівень інвестицій у логістику (порівняно з 2020)	+42%

Умови воєнного стану в Україні суттєво трансформували зовнішньоекономічну діяльність у сфері торгівлі продуктами харчування, напоями, тютюновими виробами та складського господарства. Основні виклики — блокада портів, порушення ланцюгів постачання, зростання логістичних витрат і ризиків. Значна частина експорту, що раніше проходила через Чорне море, була змушена переорієнтуватися на залізничні та автомобільні шляхи через західні кордони. Це зменшило обсяги торгівлі у 2022 році, однак вже у 2023–2024 роках спостерігається стабілізація та поступове зростання, зокрема за рахунок розширення співпраці з ЄС.

Українські підприємства галузі адаптувалися через диверсифікацію ринків збуту, активізацію торгівлі з Польщею, Німеччиною, країнами Балтії та Румунією, а також розвиток логістичних хабів на заході України. Значна увага приділяється сертифікації продукції за європейськими стандартами та впровадженню цифрових платформ для B2B-торгівлі. Попит на українські

харчові продукти в Європі зберігається високим, що дає змогу компенсувати втрати від східних ринків. У сфері імпорту, зростає залежність від постачання напоїв, снеків та тютюнових виробів із ЄС, що забезпечує стабільність внутрішнього ринку.

Таблиця 2.8

Зовнішньоекономічна діяльність галузі в умовах війни 2021–2024 рр. [26]

Показник	2021	2022	2023	2024 (оцінка)
Обсяг експорту харчових товарів (млрд $)	10,5	8,2	9,7	10,3
Основні ринки збуту	ЄС, Азія	ЄС	ЄС, Туреччина	ЄС, Близький Схід
Частка експорту залізничним транспортом (%)	25	53	61	65
Частка імпорту з країн ЄС (%)	48	57	62	67
Нові логістичні хаби (од.)	2	7	11	14

У сегменті продуктів харчування найбільші обсяги продажу забезпечують хлібобулочні вироби, м’ясо та м’ясопродукти, молочна продукція, крупи та овочі. Попит на ці товари залишається стабільно високим навіть в умовах воєнного стану. Помітна тенденція до зростання частки екологічно чистих (organic) та локальних продуктів, особливо в західних регіонах. Імпортні категорії — екзотичні фрукти, кава, чай, солодощі — дещо втратили позиції у 2022 році, але в 2023–2024 роках демонструють відновлення.

У категорії напоїв стабільно лідирують вода, соки, енергетики, пиво. Помітний приріст у виробництві локального крафтового пива та безалкогольних напоїв. У тютюновому сегменті зменшується споживання традиційних сигарет — водночас зростає попит на електронні сигарети, системи нагрівання тютюну (IQOS, glo). Серед загальних трендів — перехід до дрібної фасовки, зростання онлайн-продажів та поява магазинів без персоналу (на кшталт самообслуговування через мобільні додатки).

Таблиця 2.9

Динаміка продажу основних категорій 2020–2024 рр. [29]

Категорія продукції	2020	2021	2022	2023	2024 (оцінка)	Тренд
Хлібобулочні вироби	+2%	+4%	-3%	+5%	+6%	Стабільне зростання
М’ясна продукція	+1%	+3%	-5%	+2%	+3%	Локалізація
Молочні продукти	+3%	+2%	-4%	+4%	+5%	Повернення попиту
Напої (вода, соки, пиво)	+5%	+6%	-2%	+7%	+8%	Популярність крафту
Тютюнові вироби (традиційні)	-1%	-2%	-7%	-4%	-3%	Спад
Тютюнові вироби (електронні)	+10%	+15%	+12%	+18%	+20%	Активне зростання

У 2022–2024 роках географія зовнішньоекономічної діяльності (2.10) галузі оптової та роздрібної торгівлі продуктами харчування, напоями й тютюновими виробами зазнала суттєвих змін. Основними експортними напрямками стали країни ЄС, насамперед Польща — головний торговельний партнер, який активно імпортує українську м’ясну, молочну продукцію, борошно та снеки. Німеччина є важливим споживачем українських круп, солодощів і напоїв, а Румунія та Болгарія виконують роль як транзитних, так і споживчих ринків для зернових, олії та заморожених продуктів. Водночас країни Близького Сходу, зокрема Саудівська Аравія та ОАЕ, нарощують обсяги закупівель соняшникової олії, борошна та м’яса птиці. Також стабільні поставки ведуться до Італії, Чехії та Литви, які закуповують українські напої, мед і тютюнові вироби.

Таблиця 2.10

ТОП-5 країн за напрямками торгівлі (2024 р., оцінка) [30]

Тип торгівлі	Країна	Основні товари
Експорт	Польща	М’ясо, молоко, борошно, снеки
Експорт	Німеччина	Крупи, солодощі, напої
Експорт	Саудівська Аравія	Соняшникова олія, м’ясо птиці

Імпорт	Литва	Напої, кава, молочна продукція
Імпорт	Туреччина	Цитрусові, овочі, спеції

На імпортному напрямку лідирують Польща та Литва, які забезпечують внутрішній ринок України молочними продуктами, кавою, чаєм, готовими стравами та алкоголем. Німеччина й Франція експортують брендовану продукцію, енергетичні напої, дитяче харчування, що користуються стабільним попитом у споживачів. Серед південних постачальників домінують Іспанія та Італія, які забезпечують ринок фруктами, вином та оливковою олією. Туреччина та Єгипет імпортують овочі, цитрусові й спеції, особливо актуальні в зимовий період. Зі сходу активно завозяться товари з Китаю та Південної Кореї, зокрема електронні тютюнові вироби, pod-системи та модні напої.

2.3 SWOT-аналізу для ТОВ «Вайн Хол»

Актуальність складання SWOT-аналізу для ТОВ «Вайн Хол» полягає в необхідності адаптації підприємства до постійно змінюваного зовнішнього і внутрішнього середовища. У умовах економічної нестабільності, зміни в політичній ситуації та посилення конкуренції на ринку, SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові сильні сторони компанії, виявити слабкі місця, а також оцінити можливості для зростання та потенційні загрози. Такий аналіз є важливим інструментом для своєчасного коригування стратегії та забезпечення стабільності підприємства на ринку.

Оскільки ТОВ «Вайн Хол» працює в сфері оптової та роздрібної торгівлі продуктами харчування, напоями та складським господарством, SWOT-аналіз допомагає зорієнтуватися в швидко змінюваних умовах ринку. Зокрема, він дозволяє оцінити можливість розширення на нові ринки, зменшити ризики через диверсифікацію продукції та постачальників, а також визначити загрози, такі як коливання цін на сировину або зміну споживчих уподобань. Таким чином, регулярне використання SWOT-аналізу (2.11) дає можливість оперативно реагувати на виклики і зміцнювати позиції компанії на ринку.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз для ТОВ «Вайн Хол»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Стабільний ріст доходів і прибутковості: За останні роки компанія демонструє стабільне зростання, зокрема в 2024 році дохід перевищив 1,7 млрд грн, а чистий прибуток склав майже 16 млн грн.	Малий статутний капітал: Статутний капітал компанії складає лише 1 000 грн, що може обмежувати можливості для залучення інвестицій або розширення масштабів діяльності.
2. Диверсифікація діяльності: Компанія займається як оптовою, так і роздрібною торгівлею широким асортиментом товарів (напої, продукти харчування, тютюнові вироби) та має розвинене складське господарство.	Відсутність значних фінансових резервів: Незважаючи на стабільний ріст, компанія може зіштовхнутися з проблемами фінансування у разі непередбачених економічних або ринкових змін.
3. Молодий та досвідчений керівник: Керівник, Будько Микола Федорович, володіє значним досвідом у сфері торгівлі, що дозволяє успішно управляти компанією в умовах конкурентного середовища.	Залежність від конкретних видів продукції: Велика частина доходів залежить від продажу напоїв та харчових продуктів, що може бути уразливим при зміні споживчих уподобань або економічних умов.
4. Баланс серед засновників: Рівний розподіл часток (по 50%) між двома засновниками (Захар Миколайович Будько і Олійник Олег Олександрович) забезпечує баланс у прийнятті рішень.	

Аналіз факторів зовнішнього середовища (2.12):

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз для ТОВ «Вайн Хол»

Можливості	Загрози
1. Інвестиції в онлайн-торгівлю: Розробка та запуск платформи для онлайн-торгівлі, що дозволить збільшити доступність продукції для споживачів по всій Україні та за кордоном.	1. Стратегія диверсифікації ринку: Пошук нових ринків збуту та зміцнення позицій на існуючих ринках для зменшення впливу економічної нестабільності та конкуренції
2. Запуск лінії здорових продуктів: Враховуючи зростаючий попит на здорове харчування, створення нових	2. Зниження залежності від тютюнових виробів: Зменшення частки продажу тютюнових виробів,

продуктів в цьому сегменті, що дозволить залучити нових споживачів.	збільшивши пропозицію здорових продуктів або безалкогольних напоїв.
3. Партнерства з новими постачальниками: Пошук нових постачальників та партнерів, щоб збільшити асортимент і покращити умови поставок для різних ринків.	3. Гнучкість у ціноутворенні: Впровадження гнучкої цінової політики, яка дозволяє адаптувати ціни до змін на ринку та впливу зовнішніх економічних факторів.

Визначимо можливі стратегії для ТОВ «Вайн Хол» (табл. 2.13), що базуються на поєднанні сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами:

Таблиця 2.13

Можливі стратегії для ТОВ «Вайнн-хол»

Сильні сторони / Загрози	Слабкі сторони / Можливості
1. Стратегія розширення на нові ринки: Використання стабільного фінансового становища та досвіду керівництва для виходу на міжнародні ринки, зокрема в ЄС та на Близький Схід.	1. Пошук зовнішнього фінансування: Залучення інвестицій або кредитів для збільшення статутного капіталу та можливостей для розширення виробництва чи торгівлі.
2. Інвестиції в інновації: Розробка нових продуктів та вдосконалення асортименту для залучення більшої кількості споживачів, особливо в сегменті здорового харчування.	2. Диверсифікація джерел доходів: Збільшити частку доходів від нових категорій товарів, таких як здорові продукти та органічні продукти, для зменшення залежності від обмежених сегментів.
3. Оптимізація управлінських процесів: Підвищення ефективності управління та внутрішніх процесів для забезпечення стабільного зростання та мінімізації витрат.	3. Покращення фінансових резервів: Створити фінансові резерви для реагування на можливі економічні зміни або кризові ситуації.
4. Стратегія диверсифікації ринку: Пошук нових ринків збуту та зміцнення позицій на існуючих ринках для зменшення впливу економічної нестабільності та конкуренції.	4. Інвестиції в онлайн-торгівлю: Розробка та запуск платформи для онлайн-торгівлі, що дозволить збільшити доступність продукції для споживачів по всій Україні та за кордоном.
5. Зниження залежності від тютюнових виробів: Зменшення частки продажу тютюнових виробів, збільшивши пропозицію здорових продуктів або безалкогольних напоїв.	5. Запуск лінії здорових продуктів: Враховуючи зростаючий попит на здорове харчування, створення нових продуктів в цьому сегменті, що дозволить залучити нових споживачів.

Таблиця чітко відображає, як ТОВ «ВАЙН ХОЛ» може використати свої сильні сторони для боротьби з загрозами і використовувати можливості для подолання своїх слабких сторін.

Згідно з проведеним SWOT-аналізом для ТОВ «Вайн Хол», можна запропонувати кілька стратегій, що дозволять компанії ефективно використовувати свої сильні сторони, подолати слабкі, скористатися можливостями та мінімізувати загрози. Ось можливі стратегії:

1. Стратегія використання сильних сторін для мінімізації загроз (SO-стратегія)

- Розширення на нові ринки: Використовуючи стабільне фінансове становище та досвід керівництва, компанія може розширювати свою присутність на міжнародних ринках, зокрема в ЄС та на Близькому Сході. Це дозволить мінімізувати вплив загроз, пов’язаних із внутрішнім ринком, таким як економічна нестабільність або зміни в податковій політиці.
- Інвестиції в інновації: Розробка нових продуктів, таких як органічні або здорові продукти, дозволить компанії не тільки зміцнити свої позиції на ринку, але й зменшити ризики, пов’язані з поточною конкуренцією в сегменті традиційних товарів.

2. Стратегія використання можливостей для подолання слабких сторін (WO-стратегія)

- Запуск лінії здорових продуктів: Враховуючи зростаючий попит на здорове харчування, компанія може скористатися цією можливістю для диверсифікації своєї продукції. Це дозволить зменшити залежність від традиційних товарів та залучити нових споживачів, а також підвищити доходи.
- Інвестиції в онлайн-торгівлю: Створення онлайн-платформи для торгівлі дозволить ТОВ «Вайн Хол» знизити залежність від традиційних каналів збуту, що є важливим кроком для забезпечення стабільності доходів у разі змін на ринку.

3. Стратегія використання сильних сторін для використання можливостей (ST-стратегія)

– Залучення партнерів для розширення асортименту: Зміцнення партнерських відносин із новими постачальниками дозволить збільшити асортимент продукції, що відкриє нові ринки для ТОВ «ВАЙН ХОЛ». Це також допоможе підвищити конкурентоспроможність компанії в умовах постійно зростаючої конкуренції.

– Розширення продажів за рахунок нових продуктів: Використовувати сильні фінансові ресурси для інвестицій у нові лінії продукції, такі як безалкогольні напої, що дозволить залучити нових клієнтів та зменшити вплив загроз, пов’язаних із традиційними ринками.

4. Стратегія подолання слабких сторін і зменшення загроз (WT-стратегія)

– Пошук нових джерел фінансування: Залучення інвестицій або кредитних ресурсів дозволить компанії зберегти свою конкурентоспроможність, навіть якщо на ринку виникнуть кризові ситуації. Це також допоможе ТОВ «ВАЙН ХОЛ» здійснити необхідні інвестиції для розвитку нових напрямків діяльності.

– Диверсифікація бізнесу: Зменшення частки доходів від продажу тютюнових виробів та зосередження на зростаючих ринках здорового харчування дозволить компанії знизити ризики, пов’язані з соціально-політичними змінами, та стабілізувати фінансові потоки.

Ці стратегії дозволяють ТОВ «ВАЙН ХОЛ» максимально ефективно адаптуватися до змін на ринку, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток навіть в умовах економічної та політичної нестабільності.

2.4 Вплив воєнного стану на зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Вайн Хол» та напрями адаптації

Актуальність розвитку зовнішньоекономічних зав’язків ТОВ «Вайн Хол» в умовах військового стану зумовлена необхідністю адаптації до нових реалій, що виникають через зовнішні та внутрішні виклики. В умовах збройного конфлікту та економічної нестабільності багато українських компаній стикаються з проблемами постачання, порушенням логістичних ланцюгів та

зменшенням попиту на певні категорії продукції. Враховуючи це, для підтримки стабільності та зростання бізнесу важливо забезпечити нові канали для експорту продукції, а також адаптувати існуючі стратегії до умов війни. Це дозволить підприємству зберегти конкурентоспроможність на міжнародних ринках і знайти нові можливості для розвитку. Крім того, стратегічне розширення зовнішньоекономічних зв'язків є важливим для забезпечення економічної стійкості підприємства. Пошук нових ринків збуту, диверсифікація каналів постачання та оптимізація логістики стають критичними факторами для компаній, що прагнуть зберегти свої позиції в умовах невизначеності. Для ТОВ «Вайн Хол» ефективне управління зовнішньоекономічними зв'язками в цей складний період дозволить не тільки зберегти прибутковість, а й забезпечити зростання та розширення ринкової присутності в майбутньому.

Актуальність розвитку зовнішньоекономічних зав'язків для ТОВ «Вайн Хол» в умовах військового стану зумовлена необхідністю адаптації до нових умов, в яких компанії стикаються з низкою викликів. Війна, економічна нестабільність та непередбачуваність зовнішніх ринків потребують ефективних стратегій для збереження конкурентоспроможності та адаптації до нових реалій. Враховуючи важливість зовнішньоекономічних зв'язків для розвитку бізнесу, підприємство має знайти нові шляхи для подолання труднощів, забезпечення стабільного постачання продукції та збереження ринкових позицій. Врахування цих аспектів допоможе зберегти та збільшити частку ринку на міжнародних просторах, не залежно від військових і економічних ризиків.

Таблиця 2.14

Виклики розвитку зовнішньоекономічних зав'язків та їх оцінка

Виклик	Опис	Оцінка експертів (0-5)
Логістичні труднощі	Блокування торгових шляхів, порушення транспортування товарів	4
Зниження попиту на продукцію	Зменшення попиту на деякі категорії товарів через економічну кризу	3
Валютні ризики	Нестабільність на валютних ринках, що ускладнює міжнародні розрахунки	4

Проблеми з фінансуванням	Обмежений доступ до зовнішнього фінансування через бойові дії	5

З таблиці 2.14 видно, що найбільшими викликами для ТОВ «Вайн Хол» є проблеми з фінансуванням та логістичними труднощами, оскільки це критично впливає на здатність забезпечувати постачання продукції та виконувати зобов'язання перед партнерами. Проблеми з валютними ризиками та безпекою міжнародних контрактів також мають високу оцінку через їх вплив на стабільність і передбачуваність бізнесу. Однак зниження попиту на продукцію оцінюється трохи менше, оскільки це більше залежить від конкретних сегментів ринку, що постійно змінюються. Тому, для ефективного розвитку зовнішньоекономічних зав'язків, підприємству необхідно зосередитися на зниженні валютних і фінансових ризиків, а також на оптимізації логістичних ланцюгів.

Скорочення часу доставки є однією з ключових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема в умовах військового стану. Це дозволяє компанії збільшити кількість доставок на одиницю часу, покращити обслуговування клієнтів та підвищити рівень задоволення покупців. Розглянемо, як скорочення часу доставки може бути реалізовано для ТОВ «Вайн Хол» та яку вигоду це принесе.

ТОВ «Вайн Хол» займається оптовою торгівлею напоями, продуктами харчування, тютюновими виробами та іншими товарами. Компанія має обсяг річних продажів на рівні 1,7 млрд грн, а загальні витрати на логістику та транспортування складають 100 млн грн на рік. Середній час доставки продукції до кінцевого споживача становить 5 днів. Метою є скоротити час доставки на 10%, тобто з 5 днів до 4,5 днів. Це досягається через оптимізацію маршрутів, використання більш ефективних транспортних засобів, інтеграцію сучасних технологій для моніторингу та управління логістичними ланцюгами, а також співпрацю з новими логістичними партнерами, що забезпечують швидшу доставку.

Скорочення часу доставки є важливою складовою для підвищення ефективності логістичних процесів, зокрема в умовах, коли кожен день затримки

може призводити до втрати клієнтів і доходів. У випадку ТОВ «Вайн Хол», компанія може зменшити час доставки за рахунок кількох ключових підходів:

1. Оптимізація маршрутів та використання технологій GPS: Одним з перших кроків є впровадження сучасних технологій GPS для моніторингу та оптимізації маршрутів доставки. Використання таких технологій дозволяє автоматично визначати найшвидші та економічно вигідні маршрути, враховуючи пробки, дорожні умови та відстань. Наприклад, впровадження інтелектуальних систем навігації може скоротити час на 10-15%, зменшуючи витрати на паливо і дозволяючи водіям доставляти товар швидше та з меншими затримками.

2. Покращення управління складськими запасами: Іншим шляхом скорочення часу доставки є оптимізація процесів на складах компанії. Це включає в себе покращення інвентаризації та зменшення часу на обробку замовлень. Використання автоматизованих складських систем для прискорення обробки товарів, а також запровадження принципу "Just in Time" (точно в часі), дозволяє мінімізувати затримки в процесі підготовки вантажу до відправки.

3. Забезпечення гнучкості в логістичних ланцюгах: Останнім важливим кроком є забезпечення гнучкості та швидкої адаптації до змін у зовнішніх обставинах. Це може включати співпрацю з кількома логістичними партнерами, що дозволить швидше реагувати на збої в транспортних мережах або змінні умови через військовий стан. ТОВ «Вайн Хол» може залучати додаткові транспортні засоби або змінювати маршрути доставки в разі необхідності, що дозволяє знижувати загальний час затримки.

Таблиця 2.15

Вплив скорочення часу доставки на бізнес

Крок для скорочення часу доставки	Поточний час доставки	Час після оптимізації	Вигоди від скорочення
Оптимізація маршрутів за допомогою GPS	5 днів	4,5 дні	Зменшення витрат на паливо, зменшення часу у дорозі
Покращення складських процесів (автоматизація)	5 днів	4,7 дні	Зменшення затримок при обробці замовлень, швидше відправлення товару
Гнучкість у логістичних ланцюгах	5 днів	4,5 дні	Підвищення адаптивності, зменшення часу доставки

			у непередбачуваних умовах
Загальний ефект	5 днів	4,5 дні	10% скорочення часу доставки

Оптимізація маршрутів, покращення складських процесів та забезпечення гнучкості в логістичних ланцюгах дозволяють скоротити час доставки на 10%, що веде до значних економічних вигод для ТОВ «Вайн Хол». Це сприятиме збільшенню кількості доставок на рік, підвищенню задоволення клієнтів і, в результаті, зростанню обсягів продажів. Скорочення часу доставки для ТОВ «Вайн Хол» може значно покращити ефективність логістичних процесів і підвищити рівень задоволення клієнтів. Першим кроком у цьому напрямку є оптимізація маршрутів доставки за допомогою сучасних GPS-систем, що дозволяє зменшити час на поїздки і уникнути затримок, пов’язаних із заторами на дорогах. Технології, які дозволяють моніторити стан руху в реальному часі, надають можливість адаптувати маршрути безпосередньо під поточну ситуацію, тим самим зменшуючи загальний час доставки, що в свою чергу дає змогу скоротити витрати на паливо і підвищити ефективність. Другим важливим кроком є автоматизація складських процесів. За допомогою впровадження автоматизованих систем для управління запасами та пакуванням, компанія зможе значно скоротити час, необхідний для обробки замовлень. Процеси, які раніше виконувалися вручну, тепер будуть здійснюватися набагато швидше і з меншою кількістю помилок. Це дозволить не лише скоротити час доставки, але й знизити ймовірність виникнення помилок при комплектації замовлень, що позитивно вплине на загальний процес і скоротить кількість повернень товару.

Останньою важливою стратегією є збільшення гнучкості логістичних ланцюгів. В умовах непередбачуваних змін, таких як військовий стан або нестабільність в інфраструктурі, можливість оперативно змінювати маршрути і вибір транспортних засобів стає критично важливою для підтримки своєчасних поставок. Залучення альтернативних постачальників або транспортних компаній дозволяє уникнути затримок і забезпечити більш стабільну роботу. Така адаптивність допомагає не лише скоротити час доставки, а й створює

довгострокову конкурентну перевагу на ринку, підвищуючи надійність і швидкість обслуговування клієнтів.

Якщо компанія скоротить час доставки на 10%, вона зможе виконати більше доставок за той самий період часу. У даному випадку, якщо на рік ТОВ «Вайн Хол» здійснює 1 000 поставок (по 1 поставці на день), після скорочення часу доставки на 10% компанія зможе здійснювати 1 100 доставок на рік, що на 10% більше.

Завдяки збільшенню кількості доставок на 10% компанія отримає додатковий обсяг продажів. Якщо середній дохід з однієї доставки складає 1,7 млн грн / 1000 = 1 700 грн (це умовно середній обсяг продажу на одну поставку), то з 100 додаткових доставок компанія отримає:

100 доставок × 1 700 грн = 170 000 грн додаткових доходів від збільшення кількості доставок.

Скорочення часу доставки також дозволяє зменшити витрати на логістику, оскільки менший час в дорозі знижує витрати на пальне та забезпечує ефективніше використання транспорту. Припустимо, що скорочення часу доставки дозволяє знизити витрати на 5%.

5% від 100 млн грн = 5 млн грн — заощаджено завдяки оптимізації логістичних процесів.

Таблиця 2.16

Загальний ефект від скорочення часу доставки

Параметр	Значення
Збільшення кількості доставок	100 додаткових доставок на рік
Додатковий дохід	170 000 грн
Заощадження на логістиці	5 млн грн

Скорочення часу доставки на 10% дозволяє ТОВ «Вайн Хол» досягти значного економічного ефекту: збільшення доходу на 170000 грн завдяки більшій кількості поставок та заощадження 5 млн грн на логістичних витратах. Зростання ефективності логістичних процесів забезпечує не тільки економічний ефект, але й підвищує задоволення клієнтів, що може призвести до збільшення повторних замовлень і лояльності споживачів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В умовах військового стану ТОВ «Вайн Хол» стикається з численними викликами, що безпосередньо впливають на його зовнішньоекономічні зав’язки. Зокрема, є значні труднощі в логістичних ланцюгах, збої в доставці товарів, підвищення витрат на транспорт, а також зміни в міжнародній торгівлі, що обумовлені санкціями, обмеженнями та нестабільною економічною ситуацією. Крім того, зростає ризик втрати ринків збуту через обмеження на імпорт чи експорт продукції, що може негативно позначитись на фінансових показниках компанії.

Для адаптації до нових умов підприємство повинно вжити низку стратегій, спрямованих на зниження впливу цих викликів. Перше, що потрібно зробити, це оптимізувати логістичні процеси, зокрема впровадити сучасні технології для моніторингу і коригування маршрутів доставки. Це дозволить не тільки скоротити час доставки, а й зменшити витрати на транспортування, що стане важливим аспектом у період економічної нестабільності. Створення гнучкої логістичної мережі, здатної адаптуватися до умов військового стану, допоможе зберегти стабільність поставок навіть у складних ситуаціях.

Друга стратегія — диверсифікація ринків збуту. В умовах обмежень на деякі країни або зміни в політичній ситуації важливо шукати нові ринки для експорту продукції. Наприклад, активізація поставок до країн, де попит на українські продукти зростає, таких як країни Близького Сходу, може стати важливою стратегією для компанії. Водночас необхідно розвивати існуючі ринки через угоди з місцевими партнерами, що дозволить зберегти конкурентоспроможність.

Наступною стратегією є адаптація до змін в імпорті та експорту товарів. Враховуючи підвищення цін на багато видів продукції через обмеження постачання або зростання витрат на транспортування, ТОВ «Вайн Хол» має переорієнтуватися на постачання товарів, що користуються високим попитом на внутрішньому ринку. Зокрема, можна збільшити поставки тих товарів, що

забезпечують більше маржі для компанії, а також налагодити постачання більш доступних, але важливих для ринку продуктів.

Не менш важливим є розвиток стосунків з міжнародними партнерами через альтернативні канали комунікації та платформи, що не піддаються зовнішньому тиску. Враховуючи сучасні загрози, ТОВ «Вайн Хол» має орієнтуватися на стратегічне партнерство з компаніями, які мають надійні зв'язки з міжнародними постачальниками та мають можливість забезпечити стабільність постачання навіть в умовах непередбачуваних змін.

Важливо також підвищити інвестиції в інфраструктуру та цифрові технології. Автоматизація складських та облікових процесів допоможе знизити вплив людського фактору на виконання замовлень, а також дозволить швидше реагувати на зміни у попиті та поставках. Це також створить основу для гнучкішого реагування на вимоги клієнтів і партнерів, що дозволить підприємству в умовах військового стану зберігати високий рівень конкурентоспроможності.

У підсумку, для ТОВ «Вайн Хол» важливо не лише реагувати на зміни у зовнішньоекономічних зав'язках, але й активно впроваджувати стратегії адаптації. Це дозволить не тільки мінімізувати негативні наслідки для бізнесу, але й створити конкурентні переваги в нових умовах. Адаптація до нових умов ринку, оптимізація логістики та диверсифікація ринків експорту є ключовими факторами для збереження стабільності компанії в умовах військового стану.

Враховуючи проведений АВС-аналіз продукції ТОВ «Вайн Хол», можна зробити висновок, що найбільший внесок у загальний обсяг товарообігу компанії мають алкогольні та безалкогольні напої, які входять до групи А. Ці продукти є основними для компанії та потребують постійної підтримки і розширення для збереження лідерських позицій на ринку. Водночас продукти, які потрапляють до групи С (наприклад, сигарети та електронні сигарети), мають менший попит, тому варто інвестувати в маркетинг, асортимент і брендинг для їх оптимізації та збільшення продажів. Використання АВС-аналізу дозволяє чітко визначити, на яких продуктах слід зосередити зусилля, а які потребують вдосконалення або перегляду стратегії продажу.

Скорочення часу доставки є важливою стратегією для ТОВ «Вайн Хол», оскільки зменшення витрат на логістику та зростання ефективності постачань допоможе підтримувати конкурентоспроможність в умовах військового стану. Наприклад, якщо компанія зменшить час доставки на 10%, це може привести до зниження витрат на транспортування і підвищення задоволеності клієнтів. Враховуючи наявність багатьох логістичних викликів, таких як заблоковані маршрути чи зміни в політичній ситуації, оптимізація маршруту та впровадження більш гнучких систем доставки допоможе підтримувати стабільні постачання та зменшити ризики. Це може також допомогти в досягненні нових ринків збуту та скороченні операційних витрат, що є критичним під час економічної нестабільності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Мельник Т., Ковальова М. Зовнішня торгівля України у контексті процедури спільного транзиту. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 5. С. 4–17.

2. Огляд зовнішньої торгівлі України товарами у січні-вересні 2023 року. Федерація роботодавців України. URL: https://fru.ua/images/doc/analitics/2023/Ogliad_ZED_9_2023.pdf

3. Україна у цифрах. 2022. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2023. 34 с. URL: http://surl.li/bktcuz

4. Експрес-випуск «Зовнішня торгівля товарами за 2023 рік». Державна служба статистики України. URL: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.ukrstat.gov.ua%2Fexpress%2Fexpr2024%2F02%2F04. docx&wdOrigin=BROWSELINK

5. Зовнішня торгівля товарами України у 2023 році. Дія.Бізнес. Експортний напрям. 10.01.2024. URL: https://export.gov.ua/news/5170-zovnishnia_torgivlia_tovarami_ukraini_u_2023_rotsi

6. Повна свобода торгівлі з ЄС діятиме до черв ня 2025 року – Мінекономіки. LIGA ZAKON. URL: https://buh.ligazakon.net/news/227715_pov na-svoboda-torgvl-z-s-dyatime-do-chervnya 2025-roku--mnekonomki

7. Рада ЄС остаточно схвалила продовження ре жиму безмитної торгівлі для України до червня 2025 року. Федерація роботодавців України. URL: https://fru.ua/ua/media-center/news/fru/evropejs ka-rada-ostatochno-skhvalila-prodovzhennya-av tonomnikh-torgovelnikh-preferentsij-dlya-ukrajini yaki-diyatimut-do-chervnya-2025-roku

8. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024–2026 роки. Міністерство економіки України. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=77059300 efc0-4c61-8a67-3974e0cd27a5&title=PrognozEko nomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkraini

9. Матвеєв М. Е., Лебедченко В. В., Гайдай Г. Г. Регу лювання ЗЕД в умовах війни. *Наукові перспективи.* 2022. № 5. С. 232–245.

10. Рахман М. С., Євтушенко В. А., Рудас Д. С. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами ЄС. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск № 47. С. 39–44.

11. Шмиголь Н. М., Павлюк Т. С. Проблемні питання розвитку зовнішньоекономічної діяльності України. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск № 3. С. 118–121

12. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск № 38.

13. Салій Є. Ю., Салій О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. Випуск № 3 (14). 2023. С. 58–71.

14. Зеліч В. В., Матвеєв М. Е. Особливості регулювання та контролю зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: реалії сьогодення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск № 5 (5). С. 93–97.

15. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text

16. Гребельник О. П., Романовський О. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник. Київ : Деміур, 2013. 296 с.

17. Дідівський М. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібник. Київ : Знання, 2019. 462 с.

18. Письмаченко Л. М. Державне управління зовнішньоторгівельною діяльністю в Україні: регулювання та контроль : монографія. Донецьк : ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2018. 366 с.

19. Долгова Л., Іваненко В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємницьких структур в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Path of Science.* 2021. Випуск № 7 (10). С. 2007–2016.

20. Новіков О. Є., Садрідінов Т. Ш. Систематизація наукових поглядів щодо визначення сутності терміна «зовнішньоекономічна діяльність». *Вісник Хмельницького національного університету.* 2014. Випуск № 2. Т. 2. С. 183–186.

21. Шупрудько Н. В. Зовнішньоекономічна діяльність України у контексті зміцнення її економічної безпеки. Ефективна економіка. 2018. Випуск № 2.

22. Дерід І.О. Сутність та види зовнішньоекономічних зв'язків. Зовнішньоекономічна політика: сутність, типи, прин ципи та основні напрямки реалізації : план-конспект лекцій з дисципліни Зовнішньоекономічні зв'язки України. ХНУ імені В. Н. Каразіна. С. 4–6.

23. Експорт та імпорт України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/

24. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо інвестиційного клімату в Україні. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/ Detail?lang=uk-UA&id=93e0fdd8-41bc-4737-a700-
75d32c29d885&title=InformatsiinoanalitichniMaterialiSchodoInvestitsiinogoKlimatuVUkraini

25. Україна посіла 54 місце у Світовому рейтингу конкурентоспроможності. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric economy/3291328-ukraina-posila-54-misce-u-svitovomu-rejtingu-konkurentospromoznosti.html

26. 39805346 — ТОВ ВАЙН-ХОЛЛ URL: https://opendatabot.ua/c/39805346

27. Макроекономічний аналіз на 29 вересня 2023 року. URL: https://nabu.ua/ua/makroekonomichniy-analiz-na-29-veresnya 2023-roku.html

28. Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html

29. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. URL: https://www.unian.