**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота
# бакалавра

на тему: «Реорганізація імпортних потоків в промислового підприємства в умовах воєнного часу»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-зед
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Даченкова У.Є.
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**

Даченкова Уляна Євгенівна

1. Тема роботи «Реорганізація імпортних потоків в промислового підприємства в умовах воєнного часу»
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 ЗАСАДИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТНИХ ПОТОКІВ В ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

2. РЕОРГАНІЗАЦІЯ ІМПОРТНИХ ПОТОКІВ ТОВ «ДІСКАФ» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
7 таблиць
5 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. | 10.05.25-20.05.25 | |
| 12. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 01.06.2025 | |
| 13. | Захист кваліфікаційної роботи. | червень 2025 | |

Студент _____ У. Є. Даченкова
( підпис ) (ініціали та прізвище)

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

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

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 46 с., 5 рис., 7 табл., 44 джерела.

Об'єкт дослідження - логістична система імпортного забезпечення промислового підприємства в умовах зовнішньоекономічних і воєнних ризиків.

Предмет дослідження - процеси реорганізації імпортних потоків на прикладі ТОВ «ДІСКАФ», з урахуванням змін у постачанні, логістиці, контрактних відносинах та митному регулюванні.

Метою цієї роботи є комплексне дослідження поточної ситуації в організації імпортних потоків підприємства ТОВ «ДІСКАФ» та розробка обґрунтованих рекомендацій щодо її адаптації в умовах підвищених ризиків.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, системний підхід формалізації та економіко-математичного моделювання.

В роботі студентом встановлено теоретичні засади сутності та складові імпортних потоків та стратегії реорганізації імпортних потоків промислового підприємства в умовах воєнного часу. Здобувач проаналізував особливості ринку кави в Україні з урахуванням основних трендів, викликів і перспектив. Охарактеризована господарська діяльність підприємства ТОВ «ДІСКАФ». Проведено аналіз організації імпортних потоків в промислового підприємства ТОВ «ДІСКАФ» та наведені рекомендації щодо їх реорганізації в умовах воєнного часу.

РЕОРГАНІЗАЦІЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІМПОРТНІ ПОТОКИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО

# ABSTRACT

Bachelor's thesis: 46 pages, 5 figures, 7 tables, 44 sources.

The object of the study is the logistics system of import support of an industrial enterprise in the conditions of foreign economic and military risks.

The subject of the study is the processes of reorganization of import flows on the example of LLC "DISCAF", taking into account changes in supply, logistics, contractual relations and customs regulation.

The purpose of this work is a comprehensive study of the current situation in the organization of import flows of LLC "DISCAF" and the development of substantiated recommendations for its adaptation in conditions of increased risks.

Research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, systematic approach to formalization and economic and mathematical modeling.

In the work, the student established the theoretical principles of the essence and components of import flows and the strategy for reorganization of import flows of an industrial enterprise in wartime. The applicant analyzed the features of the coffee market in Ukraine, taking into account the main trends, challenges and prospects. The economic activities of LLC "DISCAF" are characterized. The analysis of the organization of import flows in the industrial enterprise LLC "DISCAF" was carried out and recommendations were given for their reorganization in wartime conditions.

REORGANIZATION, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, IMPORT FLOWS, COMPETITIVENESS, ENTERPRISE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT…….…..5
ВСТУП…….....7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТНИХ ПОТОКІВ В ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ…….. 9
1.1 Сутність та складові імпортних потоків промислового підприємства ……... 9
1.2 Стратегії реорганізації імпортних потоків промислового підприємства в умовах воєнного часу……..……...……..15
1.3 Огляд ринку кави в Україні з урахуванням основних трендів, викликів і перспектив …….……20
РОЗДІЛ 2 РЕОРГАНІЗАЦІЯ ІМПОРТНИХ ПОТОКІВ ТОВ «ДІСКАФ» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ……..……...…….. 24
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства ТОВ «ДІСКАФ»…….….24
2.2 Аналіз організації імпортних потоків в промислового підприємства ТОВ «ДІСКАФ» в умовах воєнного часу……... 30
2.3 Рекомендації щодо реорганізації імпортних потоків в підприємстві ТОВ «ДІСКАФ» в умовах воєнного часу ……33
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....38
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....42

# ВСТУП

Сьогоднішні глобальні виклики, пов’язані з воєнною агресією проти України, суттєво впливають на стабільність та ефективність функціонування національної економіки. Промислові підприємства опинилися в умовах необхідності швидкої перебудови виробничих і логістичних процесів. Особливо гострою є проблема забезпечення безперервного імпорту сировини, обладнання та допоміжних матеріалів для підприємств, чия діяльність залежить від міжнародної торгівлі. Відтак, питання ефективної реорганізації імпортних потоків набуває надзвичайної актуальності та практичної цінності.

ТОВ «ДІСКАФ» - приклад сучасного українського підприємства, що працює у галузі обробки та реалізації кавової продукції. Значна частина технологічного циклу компанії залежить від стабільних поставок імпортної сировини, зокрема зелених кавових зерен, пакувальних матеріалів та комплектуючих. У зв’язку з війною підприємство зіткнулося з низкою проблем: порушенням логістичних маршрутів, втратами партнерських зв’язків, митними бар’єрами та валютними коливаннями. Ці фактори негативно впливають на своєчасність і вартість постачання, що в свою чергу відображається на загальній рентабельності виробництва та конкурентоспроможності компанії.

В умовах підвищених ризиків стратегічне значення набуває створення альтернативних каналів постачання, укладання нових контрактів з постачальниками, розвиток систем страхових запасів, оптимізація митного супроводу та забезпечення адаптивності логістичних систем. Від якості та гнучкості цих дій залежить здатність компанії зберігати стабільність та ефективність виробничо-господарської діяльності.

Об'єкт дослідження - логістична система імпортного забезпечення промислового підприємства в умовах зовнішньоекономічних і воєнних ризиків.

Предмет дослідження - процеси реорганізації імпортних потоків на прикладі ТОВ «ДІСКАФ», з урахуванням змін у постачанні, логістиці, контрактних відносинах та митному регулюванні.

Метою цієї роботи є комплексне дослідження поточної ситуації в організації імпортних потоків підприємства ТОВ «ДІСКАФ» та розробка обґрунтованих рекомендацій щодо її адаптації в умовах підвищених ризиків. Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні основні наукові завдання:

1) ознайомитись з теоретичними засадами сутності та складовими імпортних потоків, а також стратегіями реорганізації імпортних потоків промислового підприємства в умовах воєнного часу;

2) встановити особливості ринку кави в Україні з урахуванням основних трендів, викликів і перспектив;

3) зробити загальну характеристику господарської діяльності підприємства ТОВ «ДІСКАФ»;

4) провести аналіз організації імпортних потоків в промислового підприємства ТОВ «ДІСКАФ» та надати рекомендації щодо їх реорганізації в умовах воєнного часу.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю забезпечення безперебійного функціонування вітчизняних виробництв, орієнтованих на імпорт. Вивчення досвіду ТОВ «ДІСКАФ» може стати практичною базою для подальшого удосконалення стратегій логістичного управління в умовах кризових ситуацій на державному рівні. Крім того, ефективна організація імпорту — це також внесок у продовольчу безпеку, економічну стійкість і загальну конкурентоспроможність національного бізнесу на світовому ринку.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 46 сторінок, перелік посилань включає 44 джерела.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТНИХ ПОТОКІВ В ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

## 1.1 Сутність та складові імпортних потоків промислового підприємства

У сучасній економіці імпортні потоки - це не просто поставки товарів з-за кордону. Вони охоплюють комплекс взаємопов’язаних ресурсів і процесів, без яких повноцінна виробнича діяльність підприємства може бути ускладнена або неможлива.

Імпортні потоки включають в себе наступні складові: товари і сировина, комплектуючі вироби, технологічне обладнання, логістичні ланцюги, фінансові канали, договірні відносини, табл.1.1[2].

Таблия 1.1 - Складові імпортних потоків промислового підприємства

| Складова імпортних потоків | Зміст |
|---|---|
| Товари і сировина | Сировина, матеріали, паливо, насіння, добрива |
| Комплектуючі вироби | Механічні, електронні, гідравлічні компоненти |
| Технологічне обладнання | Верстати, лінії, обладнання для виробництва |
| Логістичні ланцюги | Маршрути, склади, транспорт, митне оформлення |
| Фінансові канали | Платежі, валюта, банки, страхування |
| Договірні відносини | Контракти, угоди, акредитиви, форс-мажори |

1. Товари і сировина.

У структурі імпортних потоків товари та сировина відіграють ключову роль, оскільки саме вони забезпечують фізичну основу виробничих процесів. Без стабільного імпорту цих ресурсів неможливе безперервне функціонування промислового підприємства. До цієї групи відносяться наступні категорії:

- Основні матеріали - ці ресурси формують базу для виробництва продукції в промисловості: метал - чорні й кольорові метали (сталь, алюміній, мідь), що використовуються у машинобудуванні, будівництві, електроніці.

- Хімія - хімічні реагенти, кислоти, розчинники, полімери, необхідні для фармацевтики, хімпрому, легкої промисловості; пластик - полімери для пакування, виробництва деталей, електроніки, побутової техніки.

- Енергетичні ресурси - ця категорія охоплює стратегічно важливі джерела енергії, без яких порушується виробнича стабільність: газ -використовується в опаленні, хімічному синтезі, енергогенерації; нафтопродукти - дизель, бензин, мастильні матеріали для транспорту й техніки; вугілля та біопаливо — як джерела енергії для промислових котелень та агрегатів.

- Сільськогосподарська сировина - цей компонент особливо важливий для агропереробних підприємств: насіння - гібриди, адаптовані до клімату, які не виробляються локально; добрива - азотні, фосфорні, калійні - мають вирішальне значення для врожайності; засоби захисту рослин (ЗЗР) - гербіциди, фунгіциди, інсектициди.

Імпорт товарів і сировини це життєво важлива складова діяльності промислового підприємства. Порушення цих поставок може призвести до: зупинки виробництва, втрати ринкових позицій, зниження рентабельності, перебоїв у виконанні контрактів [4].

Ефективне управління імпортом цієї групи ресурсів має бути в пріоритеті, особливо в умовах воєнного часу або нестабільної геополітичної ситуації.

2. Комплектуючі вироби - це складові частини, деталі та вузли, які є невід’ємною частиною виробничого процесу на промислових підприємствах. У системі імпортних потоків вони займають центральне місце, особливо для підприємств, що здійснюють збірку, технічне обслуговування чи серійне виробництво складної техніки, машин, приладів або електроніки. До основних типів імпортних комплектуючих відносять:

- Механічні елементи: підшипники, шестерні, вали, кріплення, редуктори; деталі для автотехніки, тракторів, сільськогосподарського обладнання.

- Електричні та електронні компоненти: мікрочіпи, плати, резистори, кабелі, сенсори; імпульсні блоки живлення, контролери, приводи.

- Гідравлічні та пневматичні елементи: насоси, клапани, компресори, гідроциліндри; розподільники, з’єднувальні муфти.

- Оптика та високоточні вузли: лінзи, лазери, датчики положення та обертання; інструментальні модулі.

- Спеціалізовані компоненти: запчастини до іноземного обладнання; ліцензовані вузли для імпортної техніки; OEM-комплектуючі для контрактного виробництва[7].

Комплектуючі вироби як частина імпортних потоків є необхідним елементом для забезпечення стабільності виробництва. Їх своєчасна доставка, якість та сумісність з технікою мають стратегічне значення, особливо для підприємств, що працюють у машинобудуванні, енергетиці, транспорті, IT-галузі та сільському господарстві.

3. Технологічне обладнання - це сукупність машин, установок, пристроїв, приладів та інструментів, які забезпечують виробничий процес. Для більшості підприємств технологічне обладнання є основою операційної діяльності, а його імпортна складова часто має вирішальне значення, особливо в умовах високої технологічної залежності від іноземних постачальників. Основні види імпортованого технологічного обладнання:

- Металообробне та машинобудівне обладнання: верстати з ЧПК (числовим програмним керуванням), токарні, фрезерні, шліфувальні машини, зварювальні установки.

- Харчопереробне та аграрне обладнання: зерносушарки, млини, сортувальні лінії, обладнання для пакування, фасування, пресування.

- Енергетичне та електротехнічне устаткування: генератори, трансформатори, автоматизовані системи керування енергією.

- Лабораторне й аналітичне обладнання: аналізатори якості сировини та продукції, вимірювальні прилади, спектрометри, цифрові датчики.

- Роботизовані комплекси та автоматизовані лінії: роботи-маніпулятори, конвеєри, сортувальні системи, системи комп’ютерного зору та машинного навчання[3].

Технологічне обладнання - це не просто об’єкт поставки, а стратегічний актив підприємства. Його імпорт визначає рівень технологічного розвитку, ефективність виробництва, якість кінцевої продукції та конкурентоспроможність на глобальному ринку. У воєнний період особливо важливо не лише забезпечити фізичне постачання такого обладнання, а й побудувати систему сервісу, підтримки та резервування.

4. Логістичні ланцюги - це комплекс взаємопов’язаних процесів, операцій, маршрутів і інфраструктури, що забезпечують фізичне переміщення товарів, сировини, комплектуючих і обладнання з країн-експортерів до місця кінцевого використання - підприємства. У контексті імпорту логістичні ланцюги мають критичне значення, адже порушення хоча б одного з їхніх елементів може повністю заблокувати постачання. Основні елементи логістичного ланцюга:

- Пункт відправлення: завод-виробник або центральний склад за кордоном.

- Міжнародне транспортування: морський, залізничний, автомобільний або авіаційний транспорт.

- Транзитна інфраструктура: митні термінали, перевантажувальні хаби (порти, логістичні центри), прикордонні пункти.

- Внутрішнє транспортування до підприємства.

- Інформаційний супровід: відстеження вантажу, електронна документація, погодження з органами контролю.

- Митне оформлення: розмитнення, сертифікація, сплата мит та податків.

Логістичні ланцюги: забезпечують вчасність і безперервність виробництва, пливають на собівартість імпортованих товарів (фрахт, страхування, митні витрати), мають стратегічне значення при плануванні запасів і обсягів закупівель, визначають гнучкість підприємства в кризових умовах (воєнні дії, санкції, пандемії)[11].

Під час війни підприємства стикаються з логістичними викликами такими, як блокування морських портів (як у випадку з Україною), нищення залізничної та автомобільної інфраструктури, зміна маршрутів та збільшення вартості доставки, дефіцит транспорту та пального, зростання часу доставки в 1,5–2 рази.

Отже, логістичні ланцюги - це артерії імпортних потоків, які забезпечують фізичну доступність необхідних ресурсів для виробництва. Їхня стабільність, гнучкість і ефективність мають безпосередній вплив на фінансові та виробничі показники підприємства. В умовах нестабільності успішні компанії будують альтернативні логістичні сценарії та постійно оптимізують свої транспортно-складські рішення.

5. Фінансові канали є важливою інфраструктурною складовою імпортних потоків, що забезпечують грошовий обіг між підприємством та його іноземними партнерами. Без ефективної роботи фінансових каналів неможливо здійснити закупівлю імпортної сировини, комплектуючих або обладнання, навіть за наявності налагоджених логістичних зв’язків. Фінансові канали включають:

- Міжнародні платіжні інструменти: банківські перекази (SWIFT), документарні акредитиви, інкасо та гарантії.

- Обслуговування валютних операцій: купівля іноземної валюти для розрахунків, валютні ризики й курсові коливання, контроль за ліцензуванням валютних платежів.

- Банківське обслуговування: співпраця з надійними банками (українськими або іноземними), відкриття рахунків у валюті постачальника (EUR, USD, PLN тощо), використання платіжних платформ для автоматизації розрахунків.

- Страхування фінансових ризиків: захист від неплатежів, використання факторингових і лізингових механізмів, страхування валютного ризику.

- Податкові та митні платежі: ПДВ на імпорт, мита, акцизи, адміністрування витрат, пов’язаних з імпортом.

Фінансові проблеми з якими стикається підприємства під час війни: обмеження валютних операцій НБУ, санкції проти окремих банків або країн-постачальників, затримки SWIFT-платежів, зростання вартості обслуговування, ризики інфляції, девальвації, зміни курсів валют.

Отже, фінансові канали - це кровоносна система імпортних операцій. Вони забезпечують своєчасне виконання зобов’язань, формують довіру у

відносинах із постачальниками, а також дають змогу планувати витрати та уникати зайвих ризиків. В умовах воєнного часу та глобальної турбулентності гнучке управління фінансовими каналами набуває стратегічного значення для виживання та розвитку підприємства.

6. Договірні відносини - це юридична й економічна основа імпортної діяльності виробничого підприємства. Саме через систему зовнішньоекономічних договорів здійснюється регулювання умов постачання, відповідальності, термінів, цін, ризиків і гарантій між українським підприємством та його іноземними партнерами. Основні типи договорів у структурі імпортних потоків:

- Контракт купівлі-продажу: основний документ, що визначає обсяги, номенклатуру, ціну, строки та умови постачання товару, містить посилання на Incoterms (наприклад, FOB, CIF, DAP).

- Логістичні договори: угоди з транспортно-експедиційними компаніями, умови доставки, відповідальність за збереження вантажу, маршрути.

- Договір на митне оформлення: включає послуги брокерів, сертифікацію, сплату мита, ПДВ.

- Договір сервісного обслуговування та технічної підтримки: актуальний для імпортного обладнання, визначає терміни гарантії, постачання запчастин, навчання персоналу.

- Фінансово-кредитні договори: акредитиви, гарантії, розстрочка платежів, забезпечення розрахунків за зовнішньоекономічними контрактами.

- Основні умови, які регулюють договірні відносини: валюта контракту, ціна за одиницю товару, спосіб оплати (аванс, післяплата, поетапна оплата), строки та умови доставки, порядок вирішення спорів (включаючи арбітраж), відповідальність за затримку, пошкодження, брак товару [18].

До особливостей договірних відносин у воєнний час: необхідність включення умов форс-мажору (воєнні дії, затримки транспорту, обмеження експорту), ризик недотримання термінів або відмови від контрактів з боку іноземних контрагентів, ускладнення арбітражного захисту у разі спору,

посилення вимог комплаєнсу з боку партнерів (перевірка бенефіціарів, країн походження товарів).

Отже, договірні відносини - це каркас, на якому тримаються всі імпортні потоки. Їх чіткість, прозорість і юридична захищеність визначають надійність поставок, безпеку співпраці та здатність підприємства уникати ризиків у міжнародній торгівлі. Особливо в умовах нестабільності договірна база повинна бути максимально гнучкою та професійно складеною.

Розглянемо класифікацію імпортних потоків за кількома ознаками: за предметом, за країнами походження, за тривалістю контрактів, за способом транспортування табл. 1.2 [16].

Таблиця 1.2 - Класифікація імпортних потоків

| Ознака | Види |
|---|---|
| За предметом | сировинні, товарні, енергетичні, технічні |
| За країнами походження | односторонні, багатосторонні |
| За тривалістю контрактів | короткострокові, середньо-, довгострокові |
| За способом транспорту | морські, залізничні, автомобільні, авіаційні |

Підсумовуючи, можемо сказати, що імпортні потоки є невід’ємною складовою виробничо-економічної системи сучасного підприємства. Їхнє ефективне управління дає змогу досягати високих показників рентабельності, зменшувати виробничі ризики та адаптувати підприємство до умов глобального ринку.

## 1.2 Стратегії реорганізації імпортних потоків промислового підприємства в умовах воєнного часу

Воєнні дії створюють безпрецедентні виклики для промислових підприємств, зокрема - у сфері забезпечення виробництва імпортними ресурсами. Імпортні потоки - це не лише товари, але й комплектуючі, сировина,

технологічне обладнання, логістичні ланцюги, фінансові канали та договірні відносини з іноземними партнерами.

В умовах війни виникає необхідність оперативної перебудови постачання, що вимагає гнучкості, адаптивності та стратегічного мислення з боку менеджменту.

Розглянемо перелік основних проблем імпортних потоків промислового підприємства в умовах воєнного часу в табл.1.3 [36].

Таблиця 1.3 - Перелік основних проблем імпортних потоків промислового підприємства в умовах воєнного часу

| Категорія проблеми | Опис проблеми |
|---|---|
| Логістичні порушення | Блокування портів, зруйнована інфраструктура, затримки постачань |
| Фінансові ускладнення | Обмеження валютних операцій, девальвація, комплаєнс-затримки |
| Втрати партнерів і контрактів | Розрив контрактів, відмова співпраці з боку постачальників |
| Дефіцит ресурсів | Нестача сировини, комплектуючих, здорожчання імпортних товарів |
| Митні бар’єри | Затримки на митниці, зміни у регуляторних вимогах |
| Воєнні ризики | Ризики знищення вантажів, потреба в додатковому страхуванні |

Далі зробимо більш детальний опис кожної категорії проблем імпортних потоків промислового підприємства та стратегії їх реорганізації.

1. Основні прояви порушення логістичних ланцюгів:

- блокування портів і прикордонних пунктів: неможливість використання морських шляхів, черги на кордоні з ЄС, затримки через перевірки.

- руйнування транспортної інфраструктури: пошкодження мостів, залізничних вузлів, автодоріг, проблеми з доставкою усередині країни.

- дефіцит транспортних засобів: зменшення кількості вантажного транспорту, нестача водіїв через мобілізацію, високі ціни на логістику через ризики.

- зміна маршрутів: вимушене перепланування поставок через безпечніші регіони, довші маршрути, збільшення термінів і вартості доставки.

- проблеми з перевантаженням і складуванням: нестача логістичних хабів, скупчення вантажів без можливості швидкого розмитнення, затримки на етапі перевантаження.

Порушення логістичних ланцюгів - одна з найсерйозніших загроз у воєнний час, що впливає на всі аспекти імпортної діяльності промислового підприємства. Успішне подолання цієї проблеми вимагає оперативного реагування, стратегічного планування та партнерства з надійними логістичними операторами.

Стратегії реорганізації логістичних ланцюгів:

- диверсифікація маршрутів і перевізників - одночасна робота з кількома логістичними компаніями;

- формування резервів на складах - створення страхових запасів критичних товарів;

- співпраця з європейськими логістичними хабами - розміщення вантажів у прикордонних країнах (Польща, Румунія);

- інвестиції у цифрову логістику - TMS-системи, GPS-моніторинг, електронне управління вантажами;

- перегляд виробничих планів — гнучке перенесення термінів, зміна джерел постачання [28].

2. У структурі імпортних операцій фінансові канали забезпечують здійснення міжнародних платежів, управління валютними ризиками, розрахунки з партнерами та оформлення контрактів. Під час воєнного стану ці канали стають вразливими через зовнішні та внутрішні фактори, що негативно впливають на стабільність і безперервність імпорту. Основними фінансовими ускладненнями є:

- обмеження валютних операцій, валютний контроль з боку НБУ (ліцензування, ліміти), атримки з купівлею валюти на міжбанку, неможливість відкриття акредитивів в окремих випадках;

- коливання валютного курсу, девальвація гривні, подорожчання імпорту, нестабільність курсу ускладнює цінову політику та прогнозування витрат.

- проблеми з міжнародними переказами, уповільнення SWIFT-платежів, підвищена увага банків до фінансового комплаєнсу, санкції на банки з обох сторін;

- утруднене фінансування зовнішньоекономічних операцій, складність у відкритті кредитних ліній або лізингу імпортного обладнання, зниження довіри іноземних банків до підприємств, розташованих у зоні ризику;

- зростання вартості страхування контрактів і вантажів, підвищені тарифи на страхування через воєнні ризики, складнення з отриманням гарантій для виконання контрактів.

У воєнний час фінансова стабільність - ключ до збереження імпортних потоків. Ефективне управління валютними операціями, комплаєнсом і міжнародними розрахунками дозволяє мінімізувати ризики, зберегти ритмічність виробництва та підтримувати стійкість зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегії реагування на фінансові ускладнення:

- використання мультивалютних рахунків - зменшення ризику коливань курсу;

- попереднє планування валютних операцій - завчасна купівля валюти;

- співпраця з надійними банками та платіжними платформами - які мають досвід у ЗЕД;

- використання акредитивів або передоплат із гарантіями - для підвищення довіри постачальників;

- участь у програмах підтримки бізнесу (державних, міжнародних) - пільгове фінансування, компенсації витрат.

3. У зв’язку з нестабільністю ситуації в Україні та у світі, багато закордонних партнерів припинили співпрацю або скоротили обсяги поставок. Частина постачальників відмовляється від довгострокових контрактів через ризики затримок, пошкоджень вантажів та страхування. Це призводить до наступних наслідків:

- втрата стабільних каналів поставок;

-необхідність терміново шукати альтернативні джерела, часто за гірших умов;

-зростання витрат на укладання нових угод і переукладення логістичних ланцюгів.

Наступні рекомендації допоможуть стабілізувати співпрацю з партнерами: диверсифікація постачальників, розширення партнерської бази в менш ризикованих регіонах, укладання гнучких, короткострокових контрактів із можливістю пролонгації.

4. Порушення глобальних і регіональних ланцюгів постачання призводить до нестачі сировини, матеріалів, обладнання та комплектуючих. Кава, пакувальні матеріали, запчастини — усе може бути обмежене у доступі. Дефіцит ресурсів призводить до затримки у виробництві, падіння обсягів готової продукції, зниження конкурентоспроможності через нестачу товарів.

Для подолання цієї проблеми потрібно: формування страхових запасів, використання альтернативних сировинних матеріалів, стратегічні партнерства з місцевими постачальниками для часткового заміщення імпорту[41].

5. Ускладнені процедури розмитнення через обмеження воєнного часу. Подовжені строки перевірок, нові вимоги безпеки, труднощі з сертифікацією. Інколи - політичні рішення, які блокують певні вантажі. Це призводить до витрати часу та коштів, ризику штрафів або конфіскації вантажу, уповільнення поставок на виробництво. Для поліпшення ситуації з митним оформленням потрібна співпраця з досвідченими митними брокерами, використання попереднього електронного оформлення, створення юридичної служби з моніторингу змін у митному законодавстві.

6. Воєнні ризики. Прямі загрози пошкодження інфраструктури: дороги, залізниця, склади, порти. Ризики ракетних ударів, втрати вантажів у процесі доставки. Логістичні затори через блокування ключових транзитних маршрутів. Наслідки: пошкодження вантажу або його втрата, неможливість доставити продукцію вчасно, витрати на відновлення або страхування. Рекомендації: страхування вантажів від військових ризиків, оптимізація маршрутів доставки

(сухопутні коридори через ЄС), формування резервних ланцюгів поставок і планів безперервності.

Усі перелічені проблеми взаємопов’язані та вимагають системного підходу до управління імпортними потоками. Ключовим для промислових підприємств є: гнучкість у зміні маршрутів і партнерів, швидкість прийняття рішень, інвестиції у логістику, страхування і правовий супровід.

## 1.3 Огляд ринку кави в Україні з урахуванням основних трендів, викликів і перспектив

Україна не є виробником кавових зерен, тому ринок повністю залежить від імпорту. Кавова продукція надходить з Бразилії, В’єтнаму, Колумбії, Ефіопії та ЄС. Попри війну, ринок демонструє зростання, що свідчить про стабільний внутрішній попит.




Рисунок 1.1 - Структура імпорту кави в Україну у 2024 році

Імпорт кави в Україну за січень–серпень 2024: 31,97 тис. тонн, $172,8 млн., зростання імпорту порівняно з 2023 роком понад 12%. країна є імпортером кави, оскільки не вирощує її на власній території через кліматичні умови. Основні

обсяги продукції імпортуються з Бразилії (35%), В'єтнаму (20%), Колумбії (15%), Філіппін (10%), Ефіопії (10%) та Італії (10%) рис1.1.

Структура ринку кави в Україні:

- Зернова кава: 40%. Найбільш перспективний сегмент із високим попитом серед кав'ярень і домашніх споживачів.

- Мелена кава: 25%. Класичний вибір для домашнього використання, демонструє стабільність попиту.

- Розчинна кава: 20%. Хоча частка поступово зменшується, вона залишається популярною завдяки зручності.

- Капсули: 10%. Новий формат, популярний серед молоді та офісних споживачів, з динамікою активного зростання.

- Інші формати: 5%. Включають cold brew, кавові напої та екстракти, що мають нішевий характер [23].

Далі наведемо кругову діаграму, яка проілюструє структуру ринку кави в Україні у 2024 році.




Рисунок 1.2 – Структура ринку кави в Україні у 2024 році

Як бачимо з рис.1.2, лідирує кава в зернах, а капсульна і specialty-сегменти активно зростають.

Трендом ринку кави в Україні є перехід від розчинної кави до свіжообсмажених зерен і капсульних систем.

Зростання культури споживання кави, а саме українці дедалі більше цікавляться specialty coffee, також домашнє споживання зросло через адаптацію після COVID-19 і енергокриз., збільшився попит на зручні формати (кава в капсулах, cold brew), посилилася цінова чутливість, що стимулює продаж продукції середнього сегменту.

Канали збуту кави в Україні:

- радиційна роздрібна торгівля (супермаркети, магазини): основний канал;

- інтернет-магазини: активно розвиваються, особливо з доставкою свіжообсмаженої кави;

- HoReCa: демонструє відновлення, але зі змінами у форматах (мобільні кав’ярні, вендинг) [24].

Конкуренція на ринку кави складають міжнародні гравці:Nestlé (Nescafé, Dolce Gusto), Jacobs Douwe Egberts, Lavazza, Tchibo, а також локальні виробники: Lviv Coffee Manufacture, Gemini Espresso, Coffee in Ukraine, DISCAF, Soloway та інші. Перевагами локальних брендів є гнучкість логістики, адаптація до українського смаку і підтримка українського виробника.

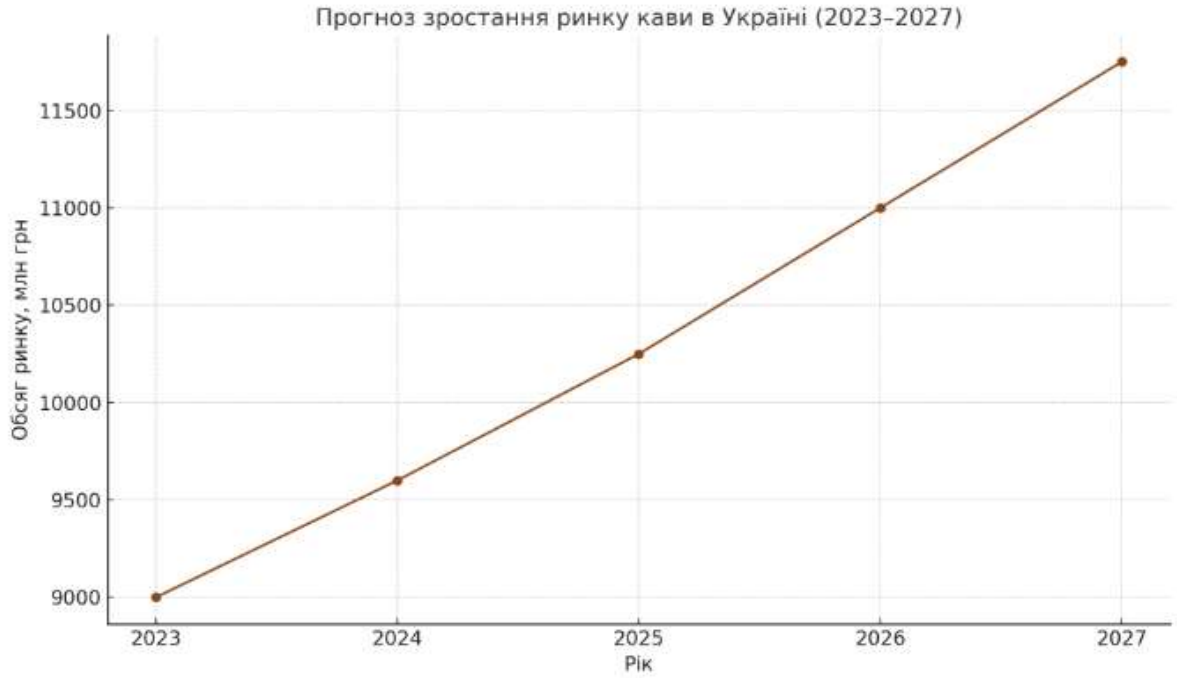



Рисунок 1.3 - Прогноз зростання ринку кави в Україні

Також кавова галузь України стикається з наступними проблемами: нестабільна логістика через воєнні дії, валютні ризики для імпортерів, висока вартість енергоносіїв (для обсмажування та зберігання), інфляційне навантаження на споживачів.

Зробимо прогноз розвитку ринку кави в Україні рис. 1.3, а саме середнє зростання ринку очікується у розмірі 6–8% на рік, прогнозується розширення ринку specialty кави, впровадження екологічних рішень (упаковка, органічна кава), поширення нових форматів: cold brew, nitro, smart-кава, консолідація частини гравців через фінансову нестійкість [23].

Отже, ринок кави в Україні демонструє високу адаптивність та потенціал зростання, навіть в умовах війни. Основні фактори успіху на найближчі роки - це логістична гнучкість, якість продукту, адаптація до нових споживчих запитів і економічна ефективність у ланцюгах постачання.

# РОЗДІЛ 2
# РЕОРГАНІЗАЦІЯ ІМПОРТНИХ ПОТОКІВ ТОВ «ДІСКАФ» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

## 2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства ТОВ «ДІСКАФ»

Кавова компанія ТОВ «ДІСКАФ» була заснована в 2018 році і спеціалізується на імпорті, обсмажуванні, фасуванні та реалізації кавових зерен. Вона працює на українському ринку, орієнтуючись на сегмент середнього і преміального класу споживачів. Компанія ТОВ «ДІСКАФ» має налагоджені поставки кави з провідних країн-виробників (Бразилія, Колумбія, Ефіопія), активно використовує сучасні технології обсмажування та контролю якості [22].

Таблиця 2.4 - Паспорт підприємства ТОВ «ДІСКАФ»

| | |
|---|---|
| Повна назва | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДІСКАФ» |
| Назва англійською мовою | LIMITED LIABILITY COMPANY “DISCAF” |
| Адреса | 02660, Україна, місто Київ, вулиця Електротехнічна, будинок, 47 |
| Дата заснування | 20.01.2018 |
| Код ЄДРПОУ | 41879050 |
| Статутний капітал | 50 000 000 грн |
| Основний вид діяльності | 10.83 Виробництво чаю та кави |
| Інші види діяльності | Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами, неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, оптова торгівля іншими товарами господарського призначення, організування конгресів і торговельних виставок, пакування, інші види освіти, ті інше |
| Директор | Лазарєв Анатолій Геннадійович |

Основними видами діяльності ТОВ «ДІСКАФ» є імпорт зеленої кави, обсмажування зерен на власних потужностях сучасної виробничої фабрики площею 1400 кв. метрів, фасування продукції під власною торговою маркою «DISCAF», оптова і роздрібна реалізація кави (у магазинах, кав'ярнях, через інтернет-платформи), розвиток власного бренду і співпраця з корпоративними клієнтами.

ТОВ «ДІСКАФ» демонструє стабільне зростання обсягів продажів завдяки: постійній роботі над якістю продукції (кавова фабрика сертифікована за міжнародним стандартом FSSC 22000 - одним із найпрестижніших стандартів безпеки харчових продуктів у світі), орієнтації на тренд спешелті кави (кава вищої категорії), розвитку онлайн-продажів і розширенню каналів збуту, участі у виставках, дегустаційних заходах.

Середній обсяг продажів кави збільшився, попри економічні виклики останніх років, включаючи пандемію COVID-19 та воєнний стан в Україні.

Сильні сторони компанії ТОВ «ДІСКАФ»: налагоджені міжнародні контакти з перевіреними постачальниками, високий рівень контролю якості продукції, гнучкість у роботі з різними каналами збуту (B2B і B2C), а також активна маркетингова політика (брендування, просування в соцмережах).

Компанія ТОВ «ДІСКАФ» у своїй діяльності стикається з наступними проблемами та викликами: зростання витрат на імпорт через валютні коливання, логістичні труднощі через воєнний стан (затримки в доставці), підвищення конкуренції на ринку кави серед локальних та імпортних брендів, зниження купівельної спроможності частини населення [22].

Розглянемо основні етапи виробничого процесу компанії ТОВ «ДІСКАФ».

1. Імпорт сирої кави (зеленої кави).

ТОВ «ДІСКАФ» імпортує зелені зерна кави безпосередньо з провідних країн-виробників: Бразилія, Колумбія, Ефіопія, В'єтнам, Перу. Переважно компанія співпрацює з постачальниками, що забезпечують високу якість сировини, з акцентом на спешелті каву. Вибір зерен відбувається за сортом,

ароматичним профілем і методом обробки. Також обов’язкова перевірка сертифікації якості (органічна кава, сертифікати Fair Trade, Rainforest Alliance).

2. Обсмажування кавових зерен.

Обсмажування - серце виробничого процесу. Компанія ТОВ «ДІСКАФ» використовує сучасні кавові ростери (обсмажувальні машини) з точним контролем температури та часу. Процес здійснюється за власними рецептурами, адаптованими під запити споживачів. Етап обсмажування включає: попереднє сортування зерна за якістю, налаштування профілю обсмажування (світле, середнє, темне обсмажування), обсмажування з постійним моніторингом температури й вологості, охолодження зерен для зупинки термічної обробки та збереження смаку.

3. Контроль якості.

Після обсмажування проводиться обов'язковий контроль якості, який включає: органолептичну оцінку (дегустація за методикою cupping), перевірку однорідності обсмажування, лабораторний аналіз вологості зерен, відбір партій відповідно до стандартів компанії.

4. Фасування та пакування.

ТОВ «ДІСКАФ» здійснює фасування кави у фірмові пакети з клапанами дегазації для збереження аромату, також у великі оптові упаковки для HoReCa-сектору (готелі, ресторани, кав’ярні). Пакування проводиться на автоматичних лініях, що дозволяє: зберегти свіжість продукту виключити потрапляння повітря і вологи, використовувати екологічні матеріали для пакування преміум-сегменту.

5. Доставка та реалізація

Готова продукція ТОВ «ДІСКАФ» відвантажується у фірмові магазини компанії, в інтернет-магазин для роздрібних продажів, у партнерські кав'ярні та корпоративним клієнтам. Доставка здійснюється з урахуванням оптимального часу транспортування для збереження свіжості кави.

Виробничий процес у компанії ТОВ «ДІСКАФ» є багатоступеневим, високотехнологічним і спрямованим на збереження максимальної якості

продукту. Від правильного вибору зеленого зерна до точного обсмажування і швидкого пакування - кожен етап розроблений для того, щоб запропонувати споживачам свіжу, ароматну та автентичну каву.

Асортимент продукції у компанії ТОВ «ДІСКАФ» [22]:

- Кава в зернах, основний продукт, орієнтований на кав'ярні, ресторани та гуртових покупців. Використовуються зелені зерна арабіки та робусти найвищої якості з Бразилії, Ефіопії, В'єтнаму, Колумбії. Здійснюється обсмажування на сучасному обладнанні, з дотриманням профілю обсмажування для розкриття смакових характеристик.

- Мелена кава, пропонується у вигляді класичних еспресо-сумішей та фільтр-варіантів. Різні ступені помолу - від турки до френч-преса. Розфасовка - від 100 г до 1 кг, упаковка з клапаном для збереження аромату.

- Капсульна кава, підходить до популярних систем (Nespresso, Dolce Gusto). Виготовляється з тієї ж обсмаженої сировини, що й зернова лінійка. Спрямована на офісний сегмент та роздрібну мережу.

- Спеціальні суміші (HoReCa), бленди створені з урахуванням вимог ринку кафе та ресторанів. Пропорції арабіки/робусти налаштовуються під замовлення. Можливе контрактне обсмажування та розробка Private Label.

Контроль якості всього асортименту кави ТОВ «ДІСКАФ» здійснюється на всіх етапах від вибору постачальника до пакування. Використання екологічної упаковки з бар'єрним шаром. Продукція ТОВ «ДІСКАФ» має сертифікати відповідності, супровідну документацію згідно з чинним законодавством. Розроблені окремі продуктові лінійки: «Classic», «Premium», «Barista», «Organic».

Компанія ТОВ «ДІСКАФ» активно розвиває прямі контракти з фермерами та кооперативами які вирощують каву. Впроваджує гнучке замовлення через онлайн-магазин.

Продукція ТОВ «ДІСКАФ» поєднує в собі високу якість обсмажування, адаптацію до різних споживчих сегментів і логістичну гнучкість, що дозволяє

підприємству успішно конкурувати на національному ринку кави навіть в умовах нестабільності [22].

Таблиця 2.5 - Фінансові показники підприємницької діяльності ТОВ «ДІСКАФ»

| Фінансові показники\рік | 2024 | 2023 | 2022 |
|---|---|---|---|
| Дохід, грн | 135 908 800 | 141 928 200 | 83 774 400 |
| Чистий прибуток, грн | 12 726 800 | 8 739 100 | 1 967 300 |
| Активи, грн | 170 853 500 | 162 879 700 | 182 102 000 |
| Зобов'язання, грн | 146 119 400 | 150 872 400 | 178 833 800 |
| Кількість працівників, осіб | 48 | 44 | 45 |

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що дохід ТОВ «ДІСКАФ» у 2022 році склав 83,77 млн грн, це базовий рівень доходу після виходу з кризових подій (пандемія, початок воєнного стану). Вже у 2023 році дохід склав 141,93 млн грн - суттєве зростання на 69,4% порівняно з 2022 роком, що вказує на успішну експансію ринку та підвищений попит на кавову продукцію. У 2024 році дохід був на рівні 135,91 млн грн - невелике зниження на 4,2% відносно 2023 року. Це може бути пов'язане зі стабілізацією попиту або конкуренцією на ринку. Взагалі, дохід утримується на високому рівні, незважаючи на складну макроекономічну ситуацію.

Чистий прибуток компанії ТОВ «ДІСКАФ» за 2022 рік склав 1,97 млн грн - низький прибуток через великі витрати на адаптацію до нових умов. За 2023 рік чистий прибуток був на рівні 8,74 млн грн - зростання прибутку майже в 4,4 рази порівняно з 2022 роком. За 2024 рік чистий прибуток становив 12,73 млн грн - зростання на 45,7% порівняно з 2023 роком. Позитивна динаміка прибутковості свідчить про оптимізацію витрат, підвищення ефективності операцій та успішне позиціонування бренду «DISCAF».

Активи компанії ТОВ «ДІСКАФ» за 2022 рік: 182,10 млн грн - активи на піковому рівні, що, ймовірно, пов’язано з накопиченням стратегічних запасів. За

2023 рік: 162,88 млн грн - зменшення на 10,6% через переоцінку або реалізацію частини активів. За 2024 рік: 170,85 млн грн - відновлення активів на 4,9% порівняно з 2023 роком. Компанія ТОВ «ДІСКАФ» адаптувала структуру активів, оптимізувавши баланс для підвищення ліквідності.

Зобов'язання компанії ТОВ «ДІСКАФ» за 2022 рік: 178,83 млн грн - високий рівень боргового навантаження, за 2023 рік: 150,87 млн грн - зменшення на 15,7%, а за 2024 рік: 146,12 млн грн - подальше скорочення на 3,1%. Компанія ТОВ «ДІСКАФ» послідовно працює над зменшенням боргового навантаження, що позитивно впливає на фінансову стійкість.

Кількість працівників компанії ТОВ «ДІСКАФ» на 2022 рік - 45 осіб, на 2023 рік - 44 особи, відбулось незначне скорочення, на 2024 рік: 48 осіб - приріст на 9%. Збільшення кількості персоналу в 2024 році свідчить про розширення виробничої або збутової діяльності компанії.

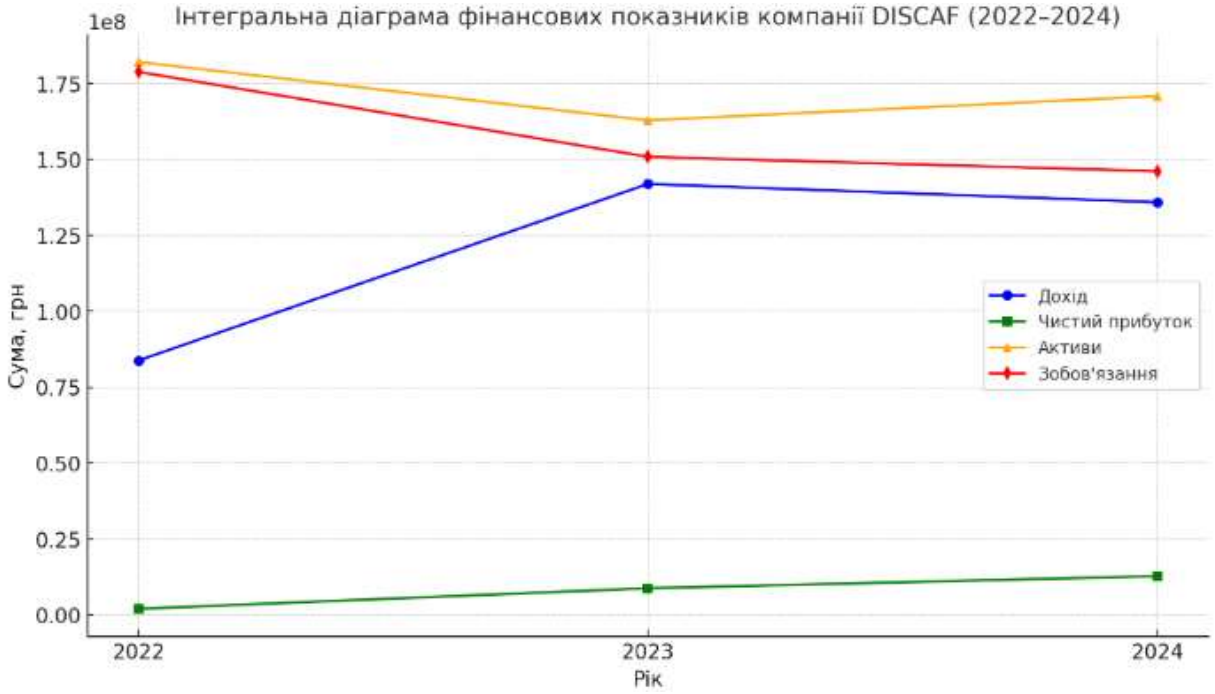



Рисунок 2.4 - Інтегральна діаграма фінансових показників компанії ТОВ «ДІСКАФ» за 2022-2024 роки.

На рис. 2.4 видно динаміку доходу, чистого прибутку, активів і зобов'язань компанії ТОВ «ДІСКАФ» за 2022-2024 роки. Дохід найвищий у 2023 році (141,93 млн грн), невелике зниження у 2024 році (135,91 млн грн), що може бути наслідком стабілізації ринку або посилення конкуренції. Чистий прибуток

стабільно зростає кожного року, а саме у 2024 році прибуток досяг 12,73 млн грн, що на 45,7% більше, ніж у 2023 році. Активи зменшились у 2023 році із подальшим відновленням у 2024 році. Зростання активів на 4,9% у 2024 році свідчить про стабілізацію фінансової бази компанії. Послідовне скорочення боргового навантаження протягом трьох років, у 2024 році зобов'язання зменшилися на 3,1% порівняно з попереднім роком.

Отже, підприємство ТОВ «ДІСКАФ» за 2022–2024 роки демонструє збалансоване фінансове зростання, збільшення прибутковості, раціональне управління активами, зниження зобов'язань, підвищення фінансової стійкості навіть у складних економічних умовах.

## 2.2 Аналіз організації імпортних потоків в промислового підприємства ТОВ «ДІСКАФ» в умовах воєнного часу

Аналіз організації імпортних потоків компанії ТОВ «ДІСКАФ»:

1. Джерела імпорту.

Компанія ТОВ «ДІСКАФ» імпортує зелену каву з країн, що є лідерами у світовому виробництві кавових зерен:

- Бразилія (40%). Найбільший постачальник кави для ТОВ «ДІСКАФ». Бразильська арабіка вирізняється м’яким, збалансованим смаком і універсальністю у використанні. Підходить як для еспресо, так і для фільтр-методів.

- В’єтнам (25%). Основне джерело робусти. В’єтнамська кава має насичений гіркуватий смак і високу кофеїнову концентрацію. Її використовують для створення блендів та енергійних кавових напоїв.

- Ефіопія (15%). Постачальник високоякісної specialty арабіки. Ефіопська кава має виняткові фруктово-квіткові нотки, тому застосовується в преміальних сегментах продукції ТОВ «ДІСКАФ».

- Колумбія (10%). Відомий світовий бренд арабіки з багатим, карамельно-горіховим профілем. Кава з Колумбії є частиною середнього й високого цінових сегментів.

- Інші країни (10%). Сюди входять Перу, Індія, Уганда та Гондурас. Їхні зерна використовуються для нішевих партій, експериментальних обсмажень або в умовах логістичних перебоїв з основними партнерами.

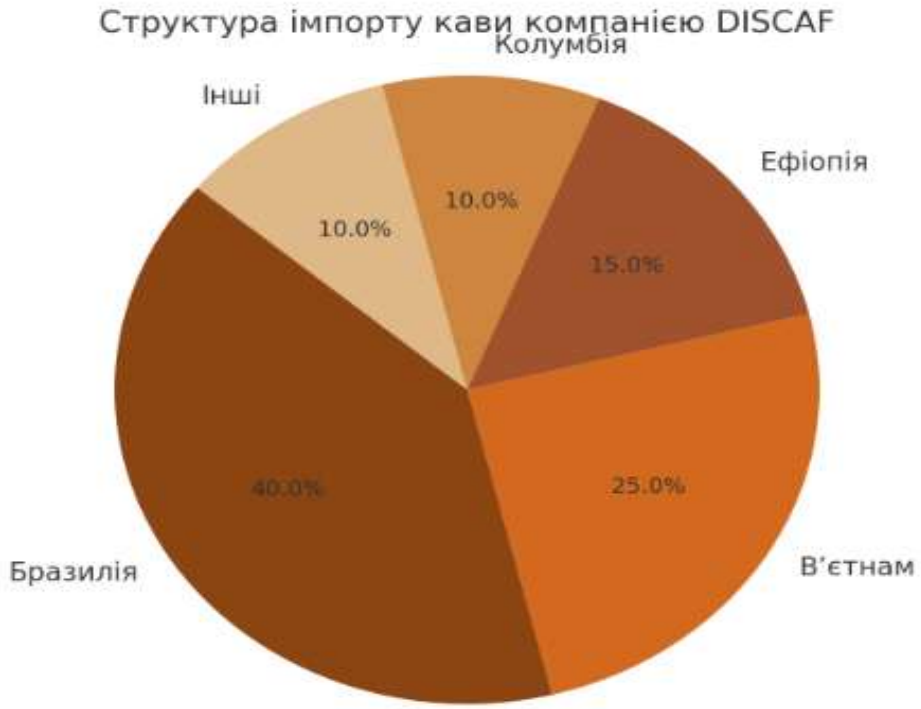



Рисунок 2.5 - Структура імпорту кави ТОВ «ДІСКАФ»

Вибір постачальників базується на довгострокових контрактах, які гарантують якість продукції та стабільність поставок [22].

2. Логістика імпортних потоків ТОВ «ДІСКАФ» .

Основні етапи доставки:

- морське транспортування в контейнерах з оптимальними умовами вологості й температури;

- перевантаження в портах Європи (часто Польща, Румунія) через зміни маршрутів в умовах воєнного стану;

- подальше автомобільне або залізничне транспортування до України.

ТОВ «ДІСКАФ» активно використовує страхування вантажів на випадок ризиків (затримок, псування продукції, форс-мажорних обставин).

3. Митне оформлення та сертифікація.

ТОВ «ДІСКАФ» має налагоджену співпрацю з професійними митними брокерами, що забезпечує:

- оперативне розмитнення кави;

- дотримання всіх санітарних та фітосанітарних норм;

- отримання сертифікатів відповідності та органічних сертифікатів (для преміальної продукції).

Усі імпортні партії проходять обов'язковий контроль якості при ввозі.

4. Фінансування імпорту.

Основні фінансові механізми компанії ТОВ «ДІСКАФ»:

- передоплата частини вартості контракту:

- використання акредитивів для великих партій:

- обота через мультивалютні рахунки для зменшення валютних ризиків:

- підтримка партнерських відносин із банками для прискорення міжнародних переказів.

5. Управління запасами імпортної продукції

ТОВ «ДІСКАФ» формує страхові запаси зеленої кави на власних складах на 2–3 місяці роботи, щоб мінімізувати ризики затримок постачання через нестабільну геополітичну ситуацію, забезпечує ротацію партій за принципом First In — First Out (FIFO) для збереження свіжості кави.

Компанія ТОВ «ДІСКАФ» стикається з проблемами та викликами імпортних потоків, а саме:

- логістичні затримки через обмеження портів та зміну маршрутів;
- зростання логістичних витрат (паливо, страхування);
- валютні ризики через нестабільність курсу гривні;
- підвищення конкуренції за кращі партії зеленої кави на світовому ринку.

Організація імпортних потоків у компанії ТОВ «ДІСКАФ» є структурованою, багаторівневою та гнучкою. Завдяки продуманій логістиці, надійним міжнародним партнерам і грамотному управлінню ризиками компанія

здатна забезпечувати стабільні поставки високоякісної зеленої кави навіть в умовах світових викликів і внутрішніх труднощів.

## 2.3 Рекомендації щодо реорганізації імпортних потоків в підприємстві ТОВ «ДІСКАФ» в умовах воєнного часу

В умовах воєнного часу підприємства, що залежать від імпорту, зокрема ТОВ «ДІСКАФ», стикаються з серйозними логістичними, фінансовими та адміністративними викликами. Від ефективності імпортної логістики залежить безперервність виробництва, стабільність цін та якість продукції. Саме тому реорганізація імпортних потоків має стати пріоритетним завданням для забезпечення стійкості бізнесу.

Кавова галузь України майже повністю залежить від імпорту зеленої кави, оскільки країна не має власного виробництва кавових зерен. У зв’язку з воєнними діями, заблокованими портами, ризиками транспортування та коливанням валютного курсу, реорганізація імпортних потоків стала критично важливою для збереження стабільності ринку.

Реорганізація імпортних потоків є необхідний і стратегічно важливий крок для всіх учасників кавового ринку України. Це дозволить зберегти позиції вітчизняних обсмажувальників, стабілізувати внутрішній ринок і адаптуватися до глобальних ризиків. На перше місце виходить не лише прибуток, а й стійкість бізнесу та продовольча безпека.

Основними цілями реорганізації імпортних потоків для промислового підприємства ТОВ «ДІСКАФ» в умовах воєнного часу є:

- мінімізація ризиків зриву поставок;
- зниження залежності від окремих країн та логістичних маршрутів;
- оптимізація витрат;
- забезпечення оперативності розмитнення та доставки;
- підвищення запасів без втрати оборотності.

Розглянемо рекомендації щодо реорганізації імпортних потоків в підприємстві ТОВ «ДІСКАФ» в умовах воєнного часу (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Рекомендації щодо реорганізації імпортних потоків в підприємстві ТОВ «ДІСКАФ» в умовах воєнного часу

| Проблема | Рекомендація |
|---|---|
| Залежність від однієї країни-постачальника | Диверсифікація географії імпорту: визначення кількох альтернативних постачальників з різних регіонів для зниження ризиків стагнації. |
| Ризики блокування морських шляхів | Альтернативні сухопутні коридори: організація логістичних маршрутів через Румунію, Польщу та Словаччину. |
| Затруднення митного оформлення | Автоматизація документообігу: впровадження електронних систем для прискорення процесів розмитнення. |
| Валютні ризики | Хеджування курсових коливань: застосування форвардних контрактів та валютних резервів для захисту стабільності платежів. |
| Дефіцит складських запасів | Створення страхових запасів: наявність резервних партій кави для неперервного функціонування виробництва. |
| Відсутність плану антикризових заходів | Розробка плану безперервності: створення сценаріїв на випадок зриву логістичних ланцюгів та виділення резервних ресурсів. |

Рекомендації з реорганізації імпортних потоків для ТОВ «ДІСКАФ»:

1. Диверсифікація постачальників та маршрутів:

- залучення нових країн-постачальників: розширити імпорт за рахунок альтернативних країн (наприклад, Гватемала, Нікарагуа, Індія) для зниження залежності від окремих регіонів;

- побудова мультипостачальницької системи: мати кілька паралельних джерел поставок кожного типу кави для зниження ризиків перебоїв.

2. Оптимізація логістики:

- зміна логістичних маршрутів: перехід на сухопутне транспортування через Польщу, Словаччину або Румунію;

- створення транзитних складів за кордоном: оренда складів у сусідніх країнах для безпечного короткострокового зберігання кави:

- контракти з кількома логістичними компаніями: мінімізувати ризики затримок шляхом співпраці із різними перевізниками.

3. Удосконалення митного оформлення:

- автоматизація документообігу через електронні митні сервіси для прискорення процедур;

- співпраця з професійними митними брокерами у різних регіонах;

- попереднє оформлення документів ще до фактичного прибуття товару (попереднє декларування).

4. Управління валютними ризиками:

- формування валютних резервів у доларах США або євро для оплати контрактів;

- фіксація валютного курсу через форвардні контракти або хеджування валютних ризиків;

- оплата через декілька банківських каналів для уникнення затримок через санкційні або технічні обмеження.

5. Стратегічне управління запасами:

- формування страхових запасів кави на складах на 2–3 місяці споживання;

- впровадження ERP-системи обліку товарних запасів для ефективного управління надходженнями й відвантаженнями.

6. Управління ризиками та антикризове планування:

- розробка плану безперервності імпорту на випадок надзвичайних ситуацій;

- страхування вантажів від військових і політичних ризиків;

- проведення регулярних аудитів логістичних і митних процесів для своєчасного виявлення «вузьких місць».

Реорганізація імпортних потоків у ТОВ «ДІСКАФ» має бути спрямована на максимальну гнучкість, багатоканальність постачання, підвищення безпеки

транспортування, зниження фінансових ризиків, забезпечення стабільності виробничого процесу навіть у критичних умовах. Це дозволить компанії зберігати стабільність бізнесу, якість продукції та довіру клієнтів у воєнний час.

Запропонована таблиця 2.7 демонструє прогнозовані кількісні показники, які компанія ТОВ «ДІСКАФ» може досягти в результаті стратегічної реорганізації імпортних потоків. Всі показники базуються на порівнянні поточного стану у 2024 році та очікуваних змін після впровадження нової логістичної моделі.

Таблиця 2.7 - Очікувані результати від реорганізація імпортних потоків у ТОВ «ДІСКАФ»

| Показник | Поточний рівень (2024) | Прогноз після реорганізації | Очікуване покращення |
|---|---|---|---|
| Середній термін постачання (днів) | 17 днів | 12 днів | –5 днів (–29%) |
| Собівартість імпорту 1 тонни кави, грн | 57 800 | 52 000 | –5 800 грн (–10%) |
| Річний обсяг імпорту (тонн) | 285 | 330 | +45 тонн (+16%) |
| Питома вага втрат через затримки, % | 6,5% | 2,0% | –4,5 п.п. |
| Частка прямих контрактів у структурі імпорту | 40% | 70% | +30 п.п. |
| Економія на логістиці (річна), грн | – | 1 750 000 | новий показник |
| Рентабельність продукції, % | 9,5% | 13,2% | +3,7 п.п. |

Реорганізація імпортних маршрутів дозволить скоротити термін постачання кавової сировини з 17 до 12 днів, що забезпечить більшу оперативність у виробництві та дозволить уникнути затримок і збоїв у роботі виробничого циклу.

Оптимізація маршрутів та прямих контрактів дозволить зменшити вартість імпорту 1 тонни кави приблизно на 10% - з 57 800 грн до 52 000 грн. Це стане результатом скорочення посередницьких витрат, витрат на зберігання та перевантаження.

Очікується, що підприємство зможе збільшити річний обсяг імпорту з 285 до 330 тонн. Це стане можливим за рахунок підвищення надійності поставок та розширення партнерської бази.

За рахунок покращення планування та управління ризиками, очікується зниження втрат через затримки з 6,5% до 2%, що також позитивно вплине на рентабельність продукції.

Підприємство планує збільшити частку прямих контрактів із виробниками кави з 40% до 70%. Це дозволить зміцнити постачальницькі зв’язки, покращити якість сировини та контролювати умови постачання.

Очікувана економія на логістичних витратах становитиме близько 1,75 млн грн на рік. Вона досягається завдяки використанню більш ефективних маршрутів, укладанню контрактів з фіксованими ставками та оптимізації графіків транспортування.

Загальне зростання рентабельності з 9,5% до 13,2% свідчить про покращення фінансових показників компанії, що стане результатом сукупної дії вищенаведених чинників.

Реорганізація імпортних потоків у ТОВ «ДІСКАФ» призведе до наступних результатів:

1. Стабільне постачання кавової сировини навіть в умовах кризи.
2. Економія коштів завдяки зниженню простоїв і нештатних витрат.
3. Посилення конкурентних позицій компанії на ринку.

Таким чином, реорганізація імпортних потоків - це не лише відповідь на виклики часу, а й стратегічний крок до формування гнучкої, надійної та сучасної логістичної системи підприємства.

# ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі бакалавра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо визначення сутності та особливостей реорганізація імпортних потоків в промислового підприємства ТОВ «ДІСКАФ» в умовах воєнного часу, розробка пропозицій щодо вдосконалення організації імпортних потоків

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Імпортні потоки - це не просто поставки товарів з-за кордону. Вони охоплюють комплекс взаємопов’язаних ресурсів і процесів, без яких повноцінна виробнича діяльність підприємства може бути ускладнена або неможлива.

Імпортні потоки включають в себе наступні складові: товари і сировина, комплектуючі вироби, технологічне обладнання, логістичні ланцюги, фінансові канали, договірні відносини.

Підсумовуючи, можемо сказати, що імпортні потоки є невід’ємною складовою виробничо-економічної системи сучасного підприємства. Їхнє ефективне управління дає змогу досягати високих показників рентабельності, зменшувати виробничі ризики та адаптувати підприємство до умов глобального ринку.

2. Воєнні дії створюють безпрецедентні виклики для промислових підприємств, зокрема - у сфері забезпечення виробництва імпортними ресурсами. Імпортні потоки - це не лише товари, але й комплектуючі, сировина, технологічне обладнання, логістичні ланцюги, фінансові канали та договірні відносини з іноземними партнерами.

В умовах війни виникає необхідність оперативної перебудови постачання, що вимагає гнучкості, адаптивності та стратегічного мислення з боку менеджменту.

Порушення логістичних ланцюгів - одна з найсерйозніших загроз у воєнний час, що впливає на всі аспекти імпортної діяльності промислового

підприємства. Успішне подолання цієї проблеми вимагає оперативного реагування, стратегічного планування та партнерства з надійними логістичними операторами.

У воєнний час фінансова стабільність - ключ до збереження імпортних потоків. Ефективне управління валютними операціями, комплаєнсом і міжнародними розрахунками дозволяє мінімізувати ризики, зберегти ритмічність виробництва та підтримувати стійкість зовнішньоекономічної діяльності.

У зв’язку з нестабільністю ситуації в Україні та у світі, багато закордонних партнерів припинили співпрацю або скоротили обсяги поставок.

Порушення глобальних і регіональних ланцюгів постачання призводить до нестачі сировини, матеріалів, обладнання та комплектуючих. Кава, пакувальні матеріали, запчастини — усе може бути обмежене у доступі. Дефіцит ресурсів призводить до затримки у виробництві, падіння обсягів готової продукції, зниження конкурентоспроможності через нестачу товарів.

Для подолання цієї проблеми потрібно: формування страхових запасів, використання альтернативних сировинних матеріалів, стратегічні партнерства з місцевими постачальниками для часткового заміщення імпорту.

Ускладнені процедури розмитнення через обмеження воєнного часу. Подовжені строки перевірок, нові вимоги безпеки, труднощі з сертифікацією. Для поліпшення ситуації з митним оформленням потрібна співпраця з досвідченими митними брокерами, використання попереднього електронного оформлення, створення юридичної служби з моніторингу змін у митному законодавстві.

Воєнні ризики. Прямі загрози пошкодження інфраструктури: дороги, залізниця, склади, порти. Ризики ракетних ударів, втрати вантажів у процесі доставки. Логістичні затори через блокування ключових транзитних маршрутів. Усі перелічені проблеми взаємопов’язані та вимагають системного підходу до управління імпортними потоками. Ключовим для промислових підприємств є:

гнучкість у зміні маршрутів і партнерів, швидкість прийняття рішень, інвестиції у логістику, страхування і правовий супровід.

3. Україна не є виробником кавових зерен, тому ринок повністю залежить від імпорту. Кавова продукція надходить з Бразилії, В'єтнаму, Колумбії, Ефіопії та ЄС. Попри війну, ринок демонструє зростання, що свідчить про стабільний внутрішній попит. Прогноз розвитку ринку кави в Україні, а саме середнє зростання ринку очікується у розмірі 6–8% на рік, прогнозується розширення ринку specialty кави, впровадження екологічних рішень (упаковка, органічна кава), поширення нових форматів: cold brew, nitro, smart-кава, консолідація частини гравців через фінансову нестійкість.

4. Кавова компанія ТОВ «ДІСКАФ» була заснована в 2018 році і спеціалізується на імпорті, обсмажуванні, фасуванні та реалізації кавових зерен. Вона працює на українському ринку, орієнтуючись на сегмент середнього і преміального класу споживачів. Компанія ТОВ «ДІСКАФ» має налагоджені поставки кави з провідних країн-виробників (Бразилія, Колумбія, Ефіопія), активно використовує сучасні технології обсмажування та контролю якості.

Підприємство ТОВ «ДІСКАФ» за 2022–2024 роки демонструє збалансоване фінансове зростання, збільшення прибутковості, раціональне управління активами, зниження зобов'язань, підвищення фінансової стійкості навіть у складних економічних умовах.

Організація імпортних потоків у компанії ТОВ «ДІСКАФ» є структурованою, багаторівневою та гнучкою. Завдяки продуманій логістиці, надійним міжнародним партнерам і грамотному управлінню ризиками компанія здатна забезпечувати стабільні поставки високоякісної зеленої кави навіть в умовах світових викликів і внутрішніх труднощів.

5. Реорганізація імпортних маршрутів дозволить скоротити термін постачання кавової сировини з 17 до 12 днів, що забезпечить більшу оперативність у виробництві та дозволить уникнути затримок і збоїв у роботі виробничого циклу.

Оптимізація маршрутів та прямих контрактів дозволить зменшити вартість імпорту 1 тонни кави приблизно на 10% - з 57 800 грн до 52 000 грн. Це стане результатом скорочення посередницьких витрат, витрат на зберігання та перевантаження.

Очікується, що підприємство зможе збільшити річний обсяг імпорту з 285 до 330 тонн. Це стане можливим за рахунок підвищення надійності поставок та розширення партнерської бази.

За рахунок покращення планування та управління ризиками, очікується зниження втрат через затримки з 6,5% до 2%, що також позитивно вплине на рентабельність продукції.

Підприємство планує збільшити частку прямих контрактів із виробниками кави з 40% до 70%. Це дозволить зміцнити постачальницькі зв’язки, покращити якість сировини та контролювати умови постачання.

Очікувана економія на логістичних витратах становитиме близько 1,75 млн грн на рік. Вона досягається завдяки використанню більш ефективних маршрутів, укладанню контрактів з фіксованими ставками та оптимізації графіків транспортування.

Загальне зростання рентабельності з 9,5% до 13,2% свідчить про покращення фінансових показників компанії, що стане результатом сукупної дії вищенаведених чинників.

Реорганізація імпортних потоків у ТОВ «ДІСКАФ» призведе до наступних результатів:

1. Стабільне постачання кавової сировини навіть в умовах кризи.
2. Економія коштів завдяки зниженню простоїв і нештатних витрат.
3. Посилення конкурентних позицій компанії на ринку.

Таким чином, реорганізація імпортних потоків - це не лише відповідь на виклики часу, а й стратегічний крок до формування гнучкої, надійної та сучасної логістичної системи підприємства.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Андрушків Б. М. Логістика : навч. посібник / Б. М. Андрушків. Тернопіль : Карт-бланш, 2023. 392 с.

2. Балабанова Л. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, А. В. Колесніков. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 278 с.

3. Пешко М.І., Завербний А.С. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index. php/ journal/article/view/1769 (дата звернення: 06.03.2025).

4. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78 (дата звернення: 06.03.2025).

5 Логістика в Україні: зміна фокуса та перспективи відновлення. URL: https://propertytimes.com.ua/industrialnaya_nedvizhemost/logistika_v_ukrayini_zmina_fokusa_ta_perspektivi_vidnovlennya (дата звернення: 06.03.2025).

6. Як логістика адаптувалася до війни. URL: https://www. epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/ (дата звернення: 06.10.2024).

7. Логістика в період війни: виклики та рішення. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/logistyka-v-period-vijny-vyklyky-tarishennya (дата звернення: 06.03.2025).

8. Ukrainian Logistics Forum 2022 – https://summitbiz.com.ua/ ukrainian-logistics-forum-2022/ (дата звернення: 06.03.2025).

9. Відновлення ланцюгів постачання в умовах воєнного та післявоєнного стану. URL: https://eba.com.ua/xxviivseukrayinskyj-den-logista- vidnovlennya-lantsyugiv-postachannya-vumovah-voyennogo-ta- pislyavoyennogo-stanu/ (дата звернення: 06.03.2025).

10. Ісаченко О. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. URL: https://mind.ua/openmind/ 20241674- zberegti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayinipid-chas-vijni(дата звернення: 06.03.2025).

11. Пономарьов В. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ. : Кондор, 2021. 348 с.

12. Шандрівська О. Є Трансформація української транспортної вантажної системи в умовах війни 2023. URL: https://doi.org/ 10.30525/978-9934-26-223-4-47(дата звернення: 06.03.2025).

13. Луценко І. Управління ланцюгами поставок: Навч. посіб. Київ, 2022. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/69cafc6df794-4275-a563-f8e6156c7bf1/content (дата звернення: 10.04.2025).

14. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни URL: https://hub.kyivstar.ua/ news/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny/#3(дата звернення: 10.04.2025).

15. Основні тенденції ланцюга поставок на 2024 рік вимагають інвестицій талантів для успіху. URL : https://www.scmr.com/ article/supply- chains-top-trends-for-2024-require-talent-investment-forsuccess/supply-chain- management (дата звернення: 10.04.2025).

16. Державна служба статистика України. Транспорт. URL: https://stat.gov.ua/uk/contacts (дата звернення 05.03. 2025).

17. Косар Н., Кузьо Н. Вплив війни на ринок автомобільних вантажних перевезень України та його подальший розвиток. *Вісник Львівського університету.* 2023. № 65. С. 15 – 23.

18. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. та інші. Організація торгівлі. Організація перевезень вантажів автомобільним транспортом. URL: https://westudents.com.ua/glavy/38345-organzatsyaperevezen-vantajv-avtomoblnim-transportom.html (дата звернення 05.03.2025).

19. Ковальчук С. В. Реорганізація логістичних потоків підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 41. С. 101–108.

20. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Київ: Вид. Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 2022. 175 с. URL: https://bit.ly/3gT0oBS (дата звернення: 07.03.2025).

21. Марченко Т. Л. Імпортні логістичні потоки в умовах глобальних криз: виклики та перспективи. *Логістика: теорія і практика*. 2022. № 1. С. 24–30.

22. Офіційна сторінка ТОВ «ДІСКАФ». URL: https://discaf.ua/ (дата звернення: 03.04.2025).

23. Alto Consulting Group. Аналіз імпорту кави в Україну в 2020–2023 роках. Київ, 2025. 43 с. URL:https://alto-group.ru/otchot/ukraina/8584-import-kofe-v-ukrainu-v-2020-2023-gg.html (дата звернення: 03.04.2025).

24. Pro-Consulting. Стан ринку кави в Україні: аналіз та прогнози. 2023. URLhttps://pro-consulting.ua/pressroom/sostoyanie-bodroe-analiz-rynka-kofe-v-ukraine. (дата звернення: 27.03.2025).

25. Уварова О., Саприкіна М. (2023). Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/202310/undpuazvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyny_v_ukraini_ukr.p df. (дата звернення: 27.03.2025).

26. Пашкуда Т., Афенді А. (2022). Напрями розвитку торгівлі в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство. 43.* URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73 (дата звернення: 27.03.2025).

27. Лучникова Т. П., Коваленко В. В., Шолом А. О. Управління ланцюгами постачання експорту товарів в умовах воєнного стану. *Бізнес*

*Інформ.* 2023. №11. С. 218–225. URL: https://doi.org/10.32983/2222- 4459-2023-11-218-2252 (дата звернення: 27.03.2025).

28. Функціонування транспортного сектору України в умовах правового режиму воєнного стану. URL: https://niss.gov.ua/news/ komentari-ekspertiv/funktsionuvannya-transportnoho-sektoru-ukrayiny-vumovakh-pravovoho (дата звернення: 27.03.2025).

29. Завербний А., Двуліт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. (43). URL: https://doi.org/10.32782/ 2524-0072/2022-43-54 (дата звернення: 27.03.2025).

30. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М. та ін. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.

31. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

32. 5 найважливіших ризиків для бізнесу під час війни 2024. URL: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikvdlya-bznesu-pd-chas-vyni (дата звернення: 27.03.2025).

33. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку / К.С. Озарко, В.В. Челомбитько // *Економічний вісник Донбасу.* 2022. № 2 (68). С. 74-78.

34. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 112-127.

35. Гузенко С. Чи може краудсорсинг розв’язати логістичні проблеми ритейлерів URL: https://logist.fm/publications/chi-mozhekraudsorsing-rozvyazati-logistichni-problemi-riteyleriv (дата звернення: 27.03.2025).

36. Скрипаль А. Холодна логістика: актуальні проблеми та тренди на 2024 рік. URL: http://surl.li/shquv (дата звернення: 27.03.2025).

37. Запити складської логістики 2023. Нові технології, продукти, підходи URL: https://kapelou.com/ blog/intralo-gistika/skladska-logistika-2023/ (дата звернення: 27.03.2025).

38. Підсумки Ukrainian Logistics Forum 2023. URL: https://logist.fm/publications/pidsumkiukrainian-logistics-forum-2023 (дата звернення: 27.03.2025).

39. В Україні може з’явитись рекордна кількість складських площ у найближчі два роки. URL:https://delo.ua/business/v-ukrayini-moze-zyavitis-rekordna-kilkistskladskix-ploshh-u-naiblizci-dva-roki-429705/ (дата звернення: 27.03.2025).

40. Гельбич С. Кочубей Д. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі тези доповідей. *Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції.* 2023. С. 154.

41. Берестенко В. Уроки логістики під час війни. URL: http://surl.li/setxc. (дата звернення: 18.04.2025).

42. Новальська Н. І., Клименко В. В. Інвестиційно-інноваційна діяльність транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища. *Економіка та управління підприємством*. 2021. Том 32 (71). No 4. С. 64–69.

43. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року. URL: http://surl.li/setwh. (дата звернення: 18.03.2025).

44. Логістика під час війни: нові правила та альтернативні коридори. URL: http://surl.li/setyl. (дата звернення: 18.04.2025).