

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Економічний факультет  
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

бакалавра

**ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ**

Завідувачка кафедри,  
к.е.н., доцент

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
к.е.н., доцент

Дар'я МИХАЙЛЕНКО

Здобувач, гр. ЕВ-41 спеціальності  
073 – «Менеджмент»,  
освітньо-професійної програми  
Менеджмент зовнішньоекономічної  
діяльності

Максим ШЕВЧЕНКО

Харків – 2025

## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет Економічний факультетКафедра маркетингу, менеджменту та підприємництваРівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалаврСпеціальність 073 – Менеджмент**ЗАТВЕРДЖУЮ****Завідувач кафедри**\_\_\_\_\_ **О. В. Болотна**

підпис ініціали, прізвище

«09» червня 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**Шевченко Максим Анатолійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Логістичні стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємств»

керівник роботи Михайленко Дар'я Геннадіївна, к.е.н, доцент

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

затверджені наказом № 2101-5/993 по університету від 28 квітня 2025 року2. Строк подання студентом роботи «02» червня 2025 р

Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити поняття та сутність логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства; розглянути основні підходи та принципи до формування логістичної стратегії; визначити інструменти вибору логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства; охарактеризувати логістичну інфраструктуру ТОВ «АТБ-Маркет»; проаналізувати логістичну діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» у сфері зовнішньоекономічної діяльності; провести комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього логістичного середовища ТОВ «АТБ-Маркет»; розробити рекомендації щодо вдосконалення логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності для ТОВ «АТБ-Маркет».

## 3. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	Написання вступу	04.04.2025
2	Підготовка теоретичної частини роботи	11.04.2025
3	Підготовка аналітичної та рекомендаційної частини роботи	09.05.2025
4	Написання висновків	14.05.2025
5	Оформлення переліку використаних джерел	16.05.2025
6	Подання роботи до рецензування	20.05.2025
7	Підготовка презентації і доповіді	27.05.2025
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	30.05.2025

4. Дата видачі завдання «31» березня 2025 р.

Здобувач \_\_\_\_\_ Шевченко М.А.  
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Михайленко Д.Г.  
Підпис ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота виконана на 66 сторінках, складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Містить 15 таблиць, 15 рисунків, 3 додатки, список використаних джерел, що налічує 46 джерел.

Тема кваліфікаційної роботи: «Логістичні стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємств».

*Метою роботи* є поглиблення теоретичних та практичних знань у сфері логістичних стратегій, а також розробка обґрунтованих рекомендацій щодо формування ефективної логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності для ТОВ «АТБ-Маркет» в умовах сучасної нестабільності.

Об'єктом дослідження є логістична діяльність ТОВ «АТБ-Маркет».

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти формування логістичної стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» у контексті його зовнішньоекономічної діяльності.

У роботі досліджено поняття та сутність логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства; розглянуто та систематизовано основні підходи й принципи формування логістичної стратегії; визначено ключові інструменти її вибору. Детально охарактеризовано логістичну інфраструктуру ТОВ «АТБ-Маркет», включаючи транспортні та складські потужності. Проведено комплексний аналіз логістики ТОВ «АТБ-Маркет» у сфері зовнішньоекономічної діяльності, включаючи динаміку імпорту, географічну та товарну структуру зовнішньоторговельних операцій. На основі проведеного аналізу та з урахуванням викликів сучасного середовища розроблено практичні рекомендації щодо формування логістичної стратегії у зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «АТБ-Маркет».

Результати досліджень можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» для оптимізації логістичних процесів у зовнішньоекономічній сфері.

Рік виконання роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1 Поняття та сутність логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності .....	9
1.2 Основні підходи й принципи формування логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства .....	15
1.3 Інструменти вибору логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства .....	21
Висновки до розділу 1 .....	27
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» .....	28
2.1. Характеристика логістичної інфраструктури ТОВ «АТБ-Маркет» .....	28
2.2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у сфері ЗЕД.....	35
Висновки до розділу 2 .....	41
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	42
3.1 Оцінка зовнішнього логістичного середовища ТОВ «АТБ-Маркет» у сфері ЗЕД .....	42
3.2 Оцінка внутрішнього логістичного середовища ТОВ «АТБ-Маркет» у сфері ЗЕД .....	46
3.3 Рекомендації щодо формування логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» .....	52
Висновки до розділу 3 .....	56
ВИСНОВКИ.....	58
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	62
ДОДАТКИ .....	67

## ВСТУП

Сучасні економічні умови характеризуються зростаючою конкуренцією та високим рівнем глобалізації, висуваючи нові вимоги до організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств. У нинішніх умовах компанії, які прагнуть забезпечити безперебійні поставки, оптимізувати витрати та підтримувати конкурентоспроможність, повинні адаптувати свої логістичні стратегії до вимог міжнародного середовища. Саме ефективна логістика є ключовим фактором успішної діяльності підприємства, що взаємодіє із закордонними партнерами. Дослідження цієї теми особливо важливе для компаній, які прагнуть знайти нові можливості для зростання, мінімізувати ризики, пов'язані з міжнародними операціями, та забезпечити довгостроковий розвиток.

Логістична стратегія у зовнішньоекономічній діяльності є невід'ємною частиною сучасної підприємницької діяльності, що охоплює набір інструментів, методів та підходів, які сприяють ефективному управлінню ланцюгами поставок, міжнародними перевезеннями, митними формальностями, запасами та витратами, забезпечуючи безперебійність та економічну доцільність зовнішньоторговельних операцій.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективних логістичних стратегій, які б сприяли підвищенню економічної стійкості підприємства, розширенню його участі у міжнародних ланцюгах постачання, зниженню витрат і забезпеченню надійності постачань. Особливої важливості ця проблема набуває для підприємств роздрібною торгівлі з широкою географією постачання, як-от ТОВ «АТБ-Маркет», яке є одним із лідерів вітчизняного ринку.

Дослідженням логістики у зовнішньоекономічній діяльності займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Герман В., Резнік Н., Гайдук О., Боева Д., Портер М., Кордеро А., Рамірез-Азіз Е. та інші. Вони висвітлювали питання стратегічного управління логістикою, формування ланцюгів постачання, логістичного сервісу, управління запасами й ризиками. Водночас, незважаючи

на значну кількість теоретичного доробку, дослідження логістичних стратегій для українських підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності, зважаючи на нестабільність зовнішнього середовища та сучасні виклики (включаючи наслідки повномасштабного вторгнення), залишається високою.

Метою роботи є поглиблення теоретичних та практичних знань у сфері логістичних стратегій, а також розробка обґрунтованих рекомендацій щодо формування ефективної логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності для ТОВ «АТБ-Маркет» в умовах сучасної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- дослідження поняття та сутності логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- розгляд основних підходів і принципів формування логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- визначення інструментів вибору логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- характеристика логістичної інфраструктури ТОВ «АТБ-Маркет»;
- динамічний аналіз логістичної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- аналіз зовнішнього логістичного середовища;
- дослідження внутрішнього логістичного середовища;
- розробка практичних рекомендацій щодо формування логістичної стратегії ТОВ «АТБ-Маркет».

Об'єктом дослідження є логістична діяльність ТОВ «АТБ-Маркет».

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти формування логістичної стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» у контексті його зовнішньоекономічної діяльності.

У процесі дослідження використовувалися наступні методи: структурно-логічний, узагальнення, синтезу, порівняння; методи динамічного аналізу (дослідження показників логістичної діяльності підприємства); метод

PESTEL-аналізу та бенчмаркінгу для оцінки зовнішнього логістичного середовища; SNW-аналіз внутрішнього логістичного середовища, анкетування, графічні та табличні методи для інтерпретації результатів дослідження.

Наукова новизна дослідження полягає у наданні визначення поняттю «логістична стратегія у зовнішньоекономічній діяльності», розробці практичних рекомендацій щодо формування логістичної стратегії підприємства роздрібною торгівлі з урахуванням особливостей його зовнішньоекономічної діяльності.

Практична значущість дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» для підвищення ефективності управління логістичними операціями в рамках ЗЕД.

Апробація результатів дослідження шляхом публікації тез за темою: «Нові маршрути та логістичні стратегії зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану» у збірці наукових праць VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови», 30 травня 2025 р.

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра складає 69 сторінок, рисунків – 15, таблиць – 15, додатки – 3, список використаних джерел – 46.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Поняття та сутність логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності

Логістична стратегія є одним з ключових факторів ведення успішної міжнародної підприємницької діяльності. Ми звикли сприймати зовнішньоекономічну діяльність виключно у позитивному ключі, говорячи про можливості масштабування ринку, широкий вибір постачальників, збільшення обсягів продажу тощо, однак вона також пов'язана з цілою низкою викликів та додаткових витрат: велика відстань від виробництва до складів або торгових точок, складність транспортування певних товарів, митне оформлення. Саме логістична стратегія підприємства покликана розв'язати проблеми, пов'язані з подібними викликами, та зменшити ризики у зовнішньоекономічній діяльності.

У своїй науковій праці Пальчик І. М. виокремлює п'ять популярних типів логістичних стратегій, серед яких: стратегія мінімізації логістичних витрат та інвестування у логістичну мережу; стратегія максимізації та покращення логістичного сервісу; стратегія максимізації доходу та прибутку; стратегія підвищення конкурентних переваг підприємства; стратегія логістичного аутсорсингу [35].

Для подальшого розуміння сутності логістичної стратегії важливо розглянути етимологію обох понять. Логістика бере свій початок з часів древньої Греції, де логістикою вважали прикладну математику, а от у Римській імперії – діяльністю із забезпечення військ запасами їжі та житлом. В 1812 р. логістикою називали вид діяльності щодо забезпечення армії Наполеона необхідними боєприпасами, харчами, одягом, житлом. А на Женевському

філософському конгресі 1904 року було прийнято рішення логістикою називати математичну логіку, що є одним із розділів математики [29].

В економіці поняття логістики почали використовувати у 1970-х роках, що було зумовлено переходом від ринку продавця на ринок покупця, для якого важливим критерієм вибору товару є ціна, якість та терміни доставки. Тож постало питання пошуку шляхів зменшення виробничих витрат, підвищення якості та скорочення термінів доставки. Це спонукало до підвищення ефективності не лише виробничих, а і процесів залучених у реалізації товару: оптимізації транспортних, складських, закупівельних та інших витрат. Саме це і зародило початок появи логістики у сучасному розумінні [29].

Розглянемо детальніше визначення поняття «логістика» у роботах вітчизняних та зарубіжних авторів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «логістика»

Автор, джерело	Визначення
Гринів Н. Т. [20, с. 52]	Логістика – це комплекс дій, що спрямовані на мінімізацію витрат і максимізацію прибутку.
Рейкін В. С. [39]	Логістика являє собою організацію управління будь-якими потоковими процесами у будь-якій сфері людської діяльності.
Резнік Н. П. [38, с. 97]	Логістика – це процес планування та виконання ефективного транспортування та зберігання товарів від точки походження до точки споживання.
Ерфан В. Й. [22, с. 27]	Логістика – це комплексна діяльність з планування, координації та контролю руху товарів, послуг, інформації та фінансів від точки виробництва до точки споживання.
Р. Хан [7]	Логістика – це спосіб планування переробки сировини від сільськогосподарських угідь до промисловості або кінцевого споживача, зберігаючи при цьому якість продукту.
А. Монтенегро [2, с.5]	Логістика є одним із найскладніших та найважливіших видів діяльності для задоволення попиту, вона полягає у комплексній та організованій праці для досягнення високої ефективності всього ланцюга.

*Джерело: розроблено автором на основі [2, 7, 20, 22, 38, 39]*

Визначення логістики, представлені у таблиці 1.1, умовно поділяються на два підходи: функціональний та системний. Деякі дослідники, як наприклад Резнік Н. та Р. Хан, трактують логістику лише як процес ефективного переміщення та зберігання товарів від точки походження до кінцевого споживача. Водночас інші автори, такі як Рейкін В., Гринів Н., Ерфан В.,

розглядають її значно ширше. Вони стверджують, що логістика охоплює не тільки фізичний рух товарів, а й управління інформаційними та фінансовими потоками, а також контроль та координацію всіх етапів ланцюга постачання.

Попри певні розбіжності, науковці сходяться на тому, що кінцевою метою логістики є підвищення ефективності роботи підприємства. Найбільш доцільно суть логістики визначила фахівець у галузі економіки та корпоративного управління, докторка економічних наук, професорка Марченко В. М. Вона трактує її як повний комплекс операцій – від постачальника сировини до кінцевого споживача готового товару. Ці операції включають аналіз ринку споживачів та постачальників, транспортування, зберігання, виробництво, розподіл тощо. Саме таке цілісне розуміння логістики є основою для побудови ефективних логістичних концепцій у великих сучасних компаніях [29].

Термін «стратегія» має давньогрецьке походження, де використовувався переважно у військовій сфері та означав «мистецтво управління». Дослідження історичних витоків, проведене Дж. Блекером, засвідчило, що одним із перших його почав вживати Сократ понад 400 років до нашої ери [46].

Низка вітчизняних та зарубіжних науковців у своїх роботах наводять власні визначення терміну, що наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «стратегія»

Автор, джерело	Визначення
Безхлібна А. П. [9, с. 195]	Стратегія – це план дій для досягнення поставлених цілей. Вона містить вибір методів і ресурсів, необхідних для того, щоб організація могла ефективно реалізовувати свою місію і досягати цілей
Галас Л. І. [16, с. 27]	Стратегія – це конкретний план дій управління, спрямований на досягнення встановлених цілей. Він визначає, як організація буде функціонувати та розвиватися, а також які ділові, конкурентні та функціональні заходи та дії будуть вжиті для забезпечення досягнення організацією бажаного стану.
Чепелюк М. І. [45, с. 118]	Стратегія є засобом координації цілей і ресурсів, що ототожнює її із засобом досягнення цілей підприємства.
Г. Джонсон [4, с. 3]	Стратегія – це довгостроковий напрямок розвитку організації.

## Продовження таблиці 1.2

А. Чендлер [1, с. 13]	Стратегію можна характеризувати як визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, а також прийняття комплексу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.
М. Портер [6, с. 3]	Стратегія – це створення унікальної та значущої позиції, що включає різний набір дій, відмінних від дій конкурентів.

*Джерело: розроблено автором на основі [1, 4, 5, 6, 16, 45]*

Незважаючи на варіативність трактувань терміна «стратегія», наведених у таблиці 1.2, дослідники сходяться щодо її головної мети – досягнення цілей розвитку організації. До аналогічного висновку дійшла Васи́лига С. М. Вона узагальнила наукові підходи до визначення поняття «стратегія» та визначила її як інструмент забезпечення розвитку підприємства [13].

Найбільш повне та концептуально виважене визначення поняття, що інтегрує погляди як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, запропонував кандидат економічних наук, професор Вінницького соціально-економічного інституту університету «Україна» Швед В.В. Він дійшов висновку, що стратегія – корпоративний план дій, побудований на основі визначених конкурентних перевагах, який формує комплекс завдань для досягнення місії та цілей підприємства, охоплюючи як довгострокові, так і короткострокові орієнтири розвитку [46].

З огляду на зазначені наукові підходи до тлумачення понять «стратегія» та «логістика», логістичну стратегію доцільно визначити як унікальний план заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування повного комплексу операцій – від постачальника до споживача. До таких операцій належать аналіз ринку, транспортування, складування, виробництво, розподіл продукції тощо. Головною метою реалізації логістичної стратегії є досягнення визначених стратегічних цілей підприємства.

Подібне трактування пропонує Водолажська Т. О., яка визначає логістичну стратегію як комплексну програму дій і рішень, спрямованих на управління та раціональне використання матеріальних, інформаційних і

фінансових потоків відповідно до довгострокових цілей і бізнес-стратегії підприємства [14].

Своє бачення надала також Гайдук О. А., аналізуючи праці вітчизняних дослідників, зокрема Родникова О. М., Семенка А. І., Крикавського Є. В., вона визначила логістичну стратегію як інструмент реалізації загальної стратегії підприємства, що охоплює сукупність управлінських дій, рішень і методів ефективного керування інформаційними та фінансовими потоками [15].

Особливістю логістичної стратегії в контексті зовнішньоекономічної діяльності є підвищений рівень складності, обумовлений розширенням масштабу та протяжністю логістичного ланцюга. За цих умов логістичні операції від постачальника сировини до кінцевого споживача включають більшу кількість управлінських рішень, характеризуються підвищеною вартістю, тривалістю реалізації та складністю координації. Узагальнене визначення поняття логістичної стратегії у ЗЕД, що komponує ключові характеристики складових терміна, подано на рис 1.1.

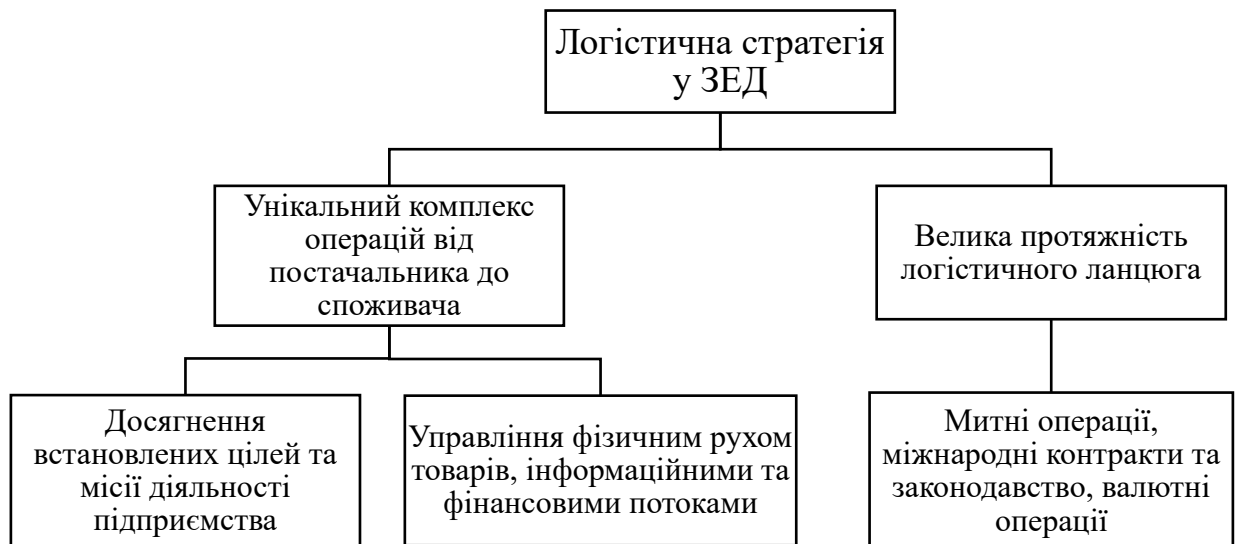


Рисунок 1.1 – Когнітивна карта поняття «Логістична стратегія у ЗЕД»

(Розроблено автором на основі [15, 29, 46])

Ведення підприємницької діяльності, що виходить за межі однієї країни потребує значно ретельнішого аналізу та виважених рішень, тому потребує

більше матеріальних, інформаційних та людських ресурсів, що будуть залучені для виконання стратегічних планів.

Головними завданнями логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є оптимізація витрат та мінімізація ризиків, ефективне управління митними формальностями та логістичним ланцюгом. Для реалізації зазначених завдань підприємству необхідно впроваджувати комплекс відповідних заходів, що зображено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Завдання логістичної стратегії у ЗЕД підприємств

*(Розроблено автором на основі [11])*

Таким чином, логістична стратегія у зовнішньоекономічній діяльності є комплексним планом, що охоплює весь спектр управлінських рішень та дій, необхідних для ефективного функціонування ланцюга постачання – від етапу пошуку сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачеві. Її реалізація спрямована на досягнення бізнес-цілей підприємства в умовах глобального ринку, максимально використовуючи та оптимізуючи доступні матеріальні, інформаційні та фінансові потоки.

## 1.2 Основні підходи й принципи формування логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

У сучасному економічному середовищі логістична діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоздатності підприємств. У процесі формування логістичної стратегії підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, важливим етапом є вибір відповідного підходу або поєднання підходів, які найкраще відповідають специфіці діяльності та цілям організації. У науковій літературі виокремлюють кілька основних підходів до формування логістичної стратегії поданих на рис 1.3.

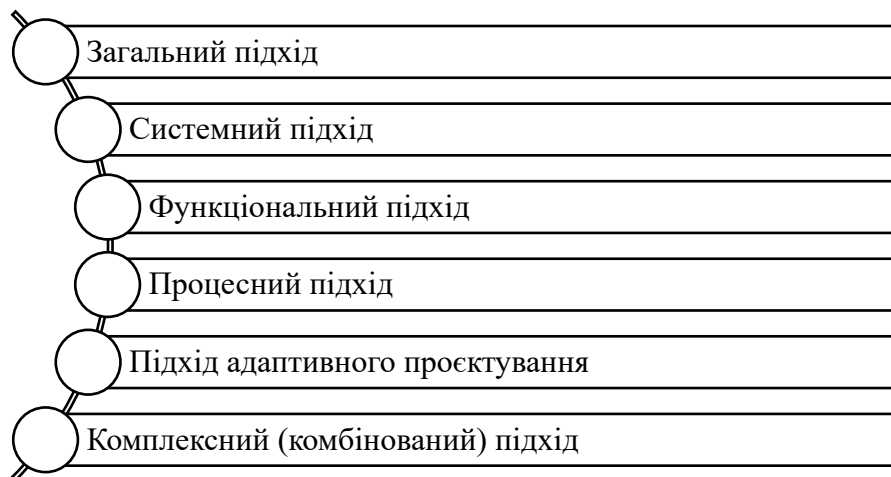


Рисунок 1.3 – Підходи до формування логістичних стратегій у ЗЕД

*(Розроблено автором на основі [11, 21, 35, 28, 21])*

1. Загальний підхід до формування логістичної стратегії підприємства передбачає всебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічне планування, інтеграцію логістичних функцій, а також системний моніторинг реалізації стратегічних заходів. У рамках цього підходу акцент робиться на покращенні логістичних процесів і досягненні довгострокових цілей підприємства. Важливо також враховувати інтереси зацікавлених сторін (клієнтів, співробітників, постачальників, уряду, інвесторів/акціонерів), оскільки їхні вимоги, очікування та потреби повинні враховуватися при формулюванні та реалізації стратегії [11].

2. Системний підхід ґрунтується на ідеї взаємозв'язку логістичної стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства. Такий підхід передбачає узгодженість логістичних рішень із загальною конкурентною стратегією компанії та охоплює усі сфери діяльності, зокрема виробництво, постачання, збут [21].

3. Функціональний підхід орієнтується на управлінні окремими логістичними елементами, які формують витрати логістичного процесу. Основними об'єктами функціонального управління виступають [35]:

- транспортна мережа;
- складські комплекси;
- інформаційні системи;
- персонал.

4. Процесний підхід, що прийшов на зміну функціональному, розглядає логістику як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. Він передбачає побудову моделі логістичного ланцюга з метою забезпечення безперервного руху матеріальних потоків як усередині підприємства, так і у взаємодії з зовнішніми контрагентами. Особливістю цього підходу є орієнтація на оптимізацію процесів, визначення зон відповідальності персоналу та посилення горизонтальної координації в межах організації [28].

5. Підхід адаптивного проектування передбачає гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Він базується на впровадженні механізмів, які дозволяють нейтралізувати негативний вплив зовнішніх загроз та підсилити позитивні чинники, що впливають на управління логістичними процесами в умовах динамічного ринку [21].

6. Комплексний підхід. Як і в інших сферах, у зовнішньоекономічній діяльності підприємства на практиці найчастіше використовують комбінований (комплексний) підхід, адже він враховує переваги різних теоретичних концепцій та адаптує їх до конкретної специфіки організації та умов його функціонування для успішного ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Зазначені наукові підходи до формування логістичної стратегії демонструють різноманіття фокусів. Кожен з них має свої переваги та проблеми, які розглянуто у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Переваги та проблеми основних підходів до формування логістичної стратегії у ЗЕД підприємств

З/п	Підходи	Переваги	Проблеми
1	Загальний підхід	Сприяє цілісному стратегічному баченню; враховує інтереси зацікавлених сторін.	Може бути надто загальним і нечітким для специфіки логістичної діяльності.
2	Системний підхід	Забезпечує узгодженість логістики з іншими функціями підприємства.	Складність координації всіх функціональних стратегій та надмірна централізація.
3	Функціональний підхід	Дає змогу керувати окремими елементами логістики, деталізуючи процеси.	Ризик фрагментарного управління без урахування цілісності.
4	Процесний підхід	Орієнтація на оптимізацію бізнес-процесів; посилення міжфункціональної взаємодії	Потребує детального опису всіх процесів і значних ресурсів.
5	Адаптивне проєктування	Гнучкість та здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища.	Високі вимоги до аналітики та оперативного управління.
6	Комплексний (комбінований)	Поєднує переваги різних підходів; гнучко адаптується до умов діяльності.	Складний для реалізації та потребує значних управлінських зусиль.

*Джерело: розроблено автором на основі [11, 21, 28, 35]*

Представлений у таблиці 1.3 аналіз демонструє, що вибір конкретного підходу значною мірою залежить від специфіки діяльності організації, галузі, в якій вона функціонує, а також змін в зовнішньому середовищі. Хоча кожен підхід має свої переваги, здатні оптимізувати певні аспекти логістичної діяльності, лише комплексне їх застосування дозволяє побудувати ефективну і гнучку логістичну стратегію у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Успішність реалізації логістичної стратегії значною мірою залежить не лише від обраного підходу, а й від дотримання низки загальноприйнятих принципів, які забезпечують ефективне функціонування логістичних процесів в умовах міжнародного середовища (рис 1.4). Ці принципи спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом оптимізації

матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, раціонального використання ресурсів, підвищення гнучкості та надійності логістичних операцій.



Рисунок 1.4 – Принципи формування логістичних стратегій у ЗЕД підприємств

*(Розроблено автором на основі [10, 17, 18, 25, 37, 40, 43, 44])*

➤ **Системність.** Центральний елемент стратегічного логістичного планування у ЗЕД, оскільки передбачає охоплення всіх функціональних складових логістичної системи: від постачальників і виробничих підрозділів до каналів збуту й кінцевих споживачів [40, с. 27].

➤ **Комплексність.** Конкретизує системний підхід, наголошуючи на цілісності логістичної структури та наявності тісних взаємозв'язків між її елементами й зовнішнім середовищем [18, с. 70].

➤ **Клієнтоорієнтованість.** Передбачає чітке визначення пріоритетності задоволення запитів споживачів на кожному етапі логістичного ланцюга, включно з високим рівнем обслуговування, точністю поставок та швидкістю реагування [44, с. 46].

➤ Ефективність та оптимізація. Враховує застосування сучасних автоматизованих систем управління складськими операціями, доставки, цифровими каналами комунікації та гібридними форматами торгівлі (поєднання онлайн- та офлайн-сервісів) [10, с. 11].

➤ Використання сучасних технологій. Критичний фактор успіху у міжнародній логістиці, адже забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень [17, с. 46].

➤ Гнучкість та адаптивність. Виявляється у використанні різноманітних видів транспорту, складських рішень, стратегій управління запасами та умов постачання [43, с. 12].

➤ Інноваційність. Дозволяє адаптуватися до нових ринкових умов і зміцнити свої позиції в глобальних логістичних мережах [25, с. 17].

➤ Екологічність. Проявляється у використанні «зелених» транспортних засобів, мінімізації вуглецевого сліду, зменшенні кількості відходів, оптимізації пакування, а також дотриманні міжнародних екологічних стандартів [37].

Зазначені принципи формування логістичної стратегії у сфері зовнішньоекономічної діяльності забезпечують цілісний підхід до управління логістичними процесами. Їх комплексне застосування забезпечує ефективне функціонування міжнародних логістичних систем, гнучке реагування на зовнішні виклики, орієнтацію на потреби клієнтів і впровадження інноваційних та екологічно відповідальних рішень.

Усвідомлення відповідності між підходами до формування логістичної стратегії та ключовими принципами дає змогу підприємству обґрунтовано обирати ефективні управлінські рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності. У таблиці 1.4 відображено, як основні підходи до стратегічного логістичного планування реалізуються через конкретні принципи логістичної діяльності.

Таблиця 1.4 – Взаємозв'язок між підходами та принципами формування логістичної стратегії у ЗЕД

Підходи	Принципи та особливості їх реалізації
Загальний	Комплексність – охоплення всієї логістичної системи; системність – врахування взаємозв'язку між внутрішніми та зовнішніми логістичними елементами; клієнтоорієнтованість – стратегічне врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, зокрема споживачів.
Системний	Системність – інтеграція логістики з іншими стратегіями; комплексність – забезпечення єдності логістичних рішень у межах всієї організації; ефективність та оптимізація – координація дій для досягнення конкурентних переваг.
Функціональний	Ефективність та оптимізація – зменшення витрат через управління окремими логістичними функціями; використання сучасних технологій – застосування ІТ-рішень для транспортування, складування, контролю.
Процесний	Ефективність та оптимізація – вдосконалення бізнес-процесів у логістичному ланцюгу; клієнтоорієнтованість – побудова процесів навколо потреб клієнта; гнучкість та адаптивність – чітке розмежування зон відповідальності, що сприяє швидкому реагуванню.
Адаптивне проектування	Гнучкість та адаптивність – оперативне пристосування логістики до ринкових змін; Інноваційність – використання нових методів і технологій управління логістичними процесами.
Комплексний (комбінований)	Усі принципи – об'єднання переваг усіх підходів, що дозволяє адаптувати логістику до будь-яких умов зовнішньоекономічної діяльності.

*Джерело: розроблено автором на основі [10, 11, 17, 18, 21, 25, 28, 35, 37, 40, 43, 44]*

Кожен із підходів до формування логістичної стратегії реалізується шляхом дотримання певного набору принципів, що забезпечують стратегічну ефективність логістичної системи у сфері ЗЕД. Загальний та системний підходи орієнтовані на створення цілісної інтегрованої логістичної структури, тоді як функціональний та процесний – на досягнення операційної ефективності, оптимізацію ресурсів та задоволення запитів клієнтів. Адаптивне проектування забезпечує необхідну гнучкість в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, а комплексний підхід дозволяє синтезувати переваги кожного з них відповідно до конкретних завдань підприємства.

Ефективність логістичної стратегії у ЗЕД зумовлюється не лише вибором підходу, а й здатністю підприємства інтегрувати ключові принципи стратегічного управління логістикою в єдину цілісну систему. Дотримання основних принципів формування логістичної стратегії забезпечує її реалістичність, узгодженість і результативність, сприяючи підвищенню конкурентоздатності підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

### 1.3 Інструменти вибору логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Успішна зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства значною мірою залежить від ефективно обраної та реалізованої логістичної стратегії. Вибір такої стратегії вимагає ретельного аналізу багатьох факторів, врахування специфіки міжнародних ринків та застосування відповідних інструментів для оцінки та порівняння альтернативних варіантів. Процес вибору логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства повинен містити різні методи та інструменти, серед яких: PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, оцінка ризиків, бенчмаркінг, анкетування тощо. Вибір інструментів залежить від мети і завдань, які ставить перед собою підприємство [19].

Важливо враховувати, що вибір логістичної стратегії має бути обґрунтованим і відповідати встановленим цілям та можливостям конкретного підприємства, адже кожна з цих стратегій має свої переваги та обмеження [11].

Першим важливим кроком у процесі вибору ефективної логістичної стратегії є ретельний аналіз зовнішнього середовища. Він потрібен не тільки для виявлення потенційних можливостей, які відкриваються на міжнародних ринках, але й для оцінки загроз, що можуть вплинути на логістичну діяльність. Для проведення такого аналізу існує низка інструментів, серед яких одним з найпоширеніших є PESTEL-аналіз.

PESTEL-аналіз – це один з ефективних інструментів для оцінки зовнішнього середовища та адаптації логістичної системи підприємства до його умов, адже допомагає врахувати ключові фактори, що впливають на діяльність підприємства [12]. Він охоплює шість основних категорій факторів, наведених на рисунку 1.5.

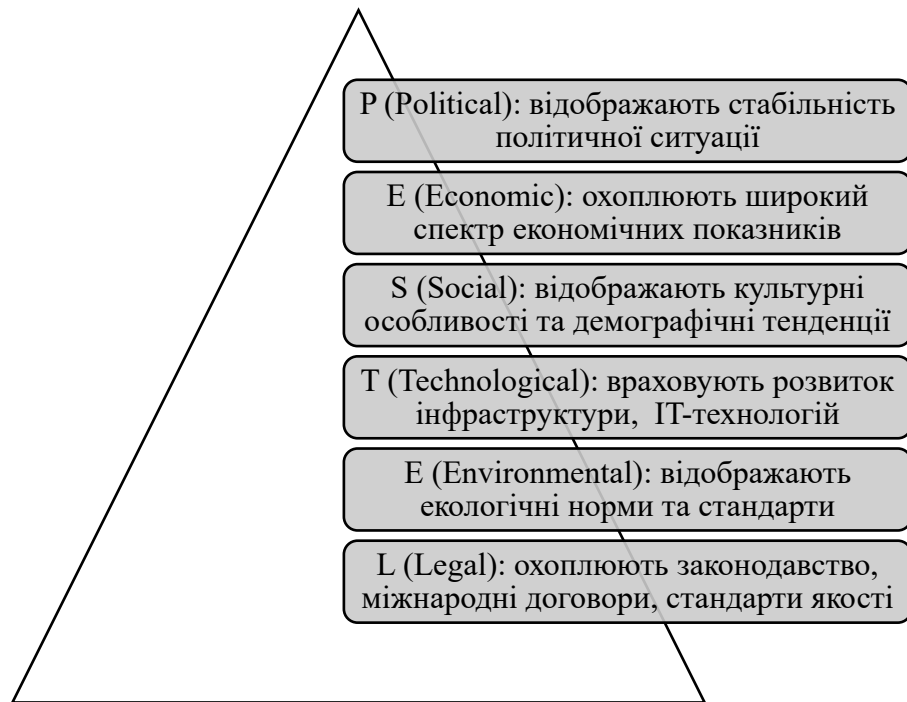


Рисунок 1.5 – Складові PESTEL-аналізу

*(Розроблено автором на основі [12])*

У контексті зовнішньоекономічної діяльності PESTEL-аналіз допомагає визначити ключові зовнішні чинники, які впливають на логістичні процеси; оцінити можливості та загрози для логістичної системи підприємства; розробити стратегії адаптації до змін зовнішнього середовища; спланувати необхідні зміни в логістичній інфраструктурі, процесах, персоналі; визначити пріоритети та скоординувати заходи реагування [12].

Важливим аспектом формування логістичних стратегій у ЗЕД є аналіз конкурентів, який дозволяє визначити їхні сильні та слабкі сторони в логістичній діяльності, а також оцінити їхні логістичні стратегії. Це допомагає підприємству розробити власну стратегію, яка забезпечить йому конкурентну перевагу на міжнародних ринках

Для ефективного аналізу конкурентів у логістичній сфері підприємства використовують різноманітні інструменти (рис 1.6), кожен з яких надає унікальну перспективу та інформацію [11].

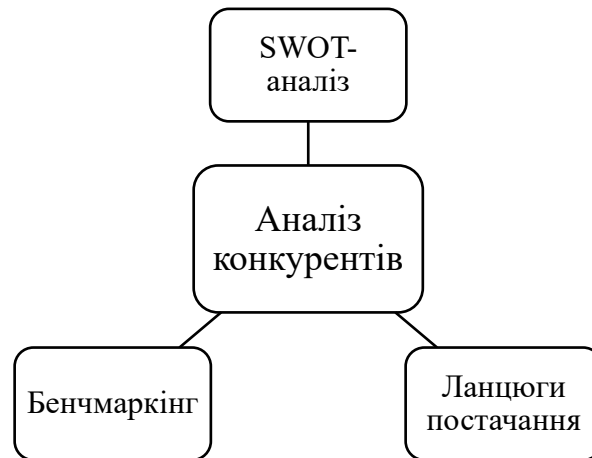


Рисунок 1.6 – Інструменти аналізу конкурентів

*(Розроблено автором на основі [11])*

SWOT-аналіз конкурентів – це інструмент за допомогою якого можна комплексно оцінити сильні та слабкі сторони конкурентів, можливості та загрози, з якими вони стикаються у своїй логістичній діяльності. Цей аналіз допомагає підприємству зрозуміти конкурентне середовище, визначити власні конкурентні переваги та розробити стратегії для ефективної конкуренції.

Бенчмаркінг – це систематичний процес порівняння логістичних показників підприємства з показниками лідерів ринку, найкращих у своєму класі компаній або визнаних еталонів у певній галузі. Цей процес не обмежується лише констатацією відмінностей, але й передбачає глибокий аналіз причин цих відмінностей та розробку конкретних заходів для вдосконалення власних процесів та досягнення конкурентних переваг [23].

Бенчмаркінг може бути внутрішнім (порівняння показників різних підрозділів компанії), конкурентним (порівняння з прямими конкурентами) або функціональним (порівняння з компаніями з інших галузей, які мають високі показники в певній логістичній функції). Незалежно від типу

бенчмаркінгу, ключовим є об'єктивність, точність даних та готовність до впровадження змін [23].

Аналіз ланцюгів постачання конкурентів передбачає аналіз вибору постачальників, транспортних компаній, складських операторів та інших учасників ланцюга постачання у конкурентів, а також аналіз їхніх відносин, технологій та методів управління. Для цього аналізу використовуються різні методи, такі як аналіз відкритих джерел, інтерв'ю з експертами галузі, відвідування виставок, а також проведення власних досліджень ринку, за допомогою яких підприємство може виявити слабкі місця в ланцюгах конкурентів, визначити можливості для покращення власних ланцюгів постачання та розробити стратегії для досягнення конкурентних переваг.

Варто зазначити, що зовнішньоекономічна діяльність пов'язана з численними ризиками, які можуть вплинути на ефективність логістичних операцій підприємства. Аналіз ризиків дозволяє їх ідентифікувати, оцінити їх вірогідність та наслідки, а також розробити заходи для їх мінімізації.

Таблиця 1.5 – Види логістичних ризиків у ЗЕД підприємств

№ з/п	Види логістичних ризиків у ЗЕД	Приклади
1	Політичні ризики	нестабільність, військові конфлікти, санкції
2	Митні ризики	збільшення митних платежів, затримки, конфіскація
3	Комерційні ризики	неплатоспроможність, відмова від товару, шахрайство
4	Ризики транспортування	затримки, пошкодження чи втрата товару
5	Валютні ризики	коливання валютних курсів, збитки від конвертації валют
6	Природні ризики	стихійні лиха, складні погодні умови

*Джерело: розроблено автором на основі [30])*

Для аналізу ризиків, зазначених у таблиці 1.5, можна використовувати матрицю ризиків – це графічне представлення ризиків проекту, яке допомагає в їх класифікації та оцінці. Матриця складається з двох основних осей: ймовірність настання ризику та потенційний вплив цього ризику. Ця проста,

але ефективна структура дозволяє легко ідентифікувати найбільш критичні ризики та зосередитися на них під час формування стратегії [31].

Ідентифікувавши та оцінивши ризики, важливо вжити заходів реагування (превентивні, адаптивні чи компенсаційні) на них задля мінімізації або повного уникнення ризиків. Такий підхід допоможе підприємству з'ясувати, попередити та адаптувати логістичні стратегії під певні ризики зовнішньоекономічної діяльності.

Після аналізу зовнішнього середовища необхідно провести аналіз внутрішнього середовища підприємства, щоб оцінити можливості його логістичних стратегій у ЗЕД.

Найпоширенішим інструментом в науковій літературі досі залишається SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства. Кращою версією цього методу в контексті дослідження внутрішнього середовища є SNW-аналіз, що відкидає оцінку зовнішніх факторів (можливостей та загроз) та додає нейтральну сторону, як середньоринковий стан. Концепція SNW-аналізу полягає в ідеї, що достатньо мати хоча б одну конкурентну перевагу (сильну сторону) за умови знаходження інших факторів у нейтральному положенні. В контексті логістичних стратегій у ЗЕД такою перевагою може бути коротша тривалість доставки при середньоринкових цінах, попиту, якості товару тощо.

Наступним етапом у дослідженні логістичної діяльності підприємства є аналіз структури логістичних витрат, який має на меті виявлення основних складових логістичних витрат, визначення їхньої частки у загальному обсязі та ідентифікацію найбільш ресурсномістких напрямів. Такий аналіз дозволяє не лише глибше зрозуміти економіку логістичних процесів, а й сформувати основу для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат.

Також важливо провести оцінку логістичного сервісу, яка дозволяє визначити рівень задоволеності клієнтів логістичними послугами, які надає підприємство. Це допомагає виявити слабкі місця в логістичній системі з середини та розробити заходи для покращення обслуговування клієнтів.

Оцінка логістичного сервісу є ключовим інструментом стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства. Це сукупність нематеріальних логістичних операцій, що забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів в процесі управління матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками, оптимальним, з погляду витрат, засобом [32, с. 1].

Для здійснення оцінки логістичного сервісу використовуються різні методи та показники, що дозволяють отримати всебічне уявлення про ефективність логістичних процесів і рівень обслуговування клієнтів, основні з них зображено на рисунку 1.7.

Термін доставки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проміжок часу з моменту видачі до виконання замовлення.</li> </ul>
Якість постачань	<ul style="list-style-type: none"> <li>• характеристика частки замовлень, виконаних відповідно до замовлення</li> </ul>
Точність виконання замовлень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінка вірності постачальника узгодженим термінам</li> </ul>
Гнучкість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здатність виконати зміни, що вносяться після оформлення замовлення</li> </ul>
Рівень обслуговування клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• якість консультацій, швидкість вирішення проблем, доступність інформації про стан замовлення тощо</li> </ul>

Рисунок 1.7 – Показники оцінки логістичного сервісу

*(Розроблено автором на основі [32])*

Регулярна оцінка логістичного сервісу та впровадження заходів для його покращення дозволяє підприємству підвищити конкурентоспроможність, залучити нових клієнтів, збільшити обсяги продажів та забезпечити стабільний розвиток.

Вибір логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є складним та відповідальним завданням, що потребує ретельного аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, застосовуючи відповідні аналітичні інструментів. Це дозволяє зробити обґрунтований вибір

логістичної стратегії, яка забезпечить конкурентну перевагу на міжнародних ринках і сприятиме досягненню стратегічних цілей.

## Висновки до розділу 1

Логістична стратегія повинна бути пріоритетним елементом для підприємств, які здійснюють або планують здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Саме вона покликана вирішити основні питання міжнародної логістики: транспортування товарів, митне оформлення, пошук постачальників чи споживачів за кордоном.

Формування логістичної стратегії ґрунтується на різних підходах, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Вибір оптимального підходу або їх комбінації залежить від специфіки, цілей та ресурсного забезпечення підприємства. Дотримання принципів системності, комплексності, гнучкості й клієнтоорієнтованості є запорукою розробки ефективної та конкурентоспроможної логістичної стратегії.

Процес вибору логістичної стратегії у ЗЕД потребує застосування широкого спектра інструментів. Зокрема, PESTEL-аналіз дозволяє оцінити зовнішнє середовище, аналіз ризиків – виявити потенційні загрози, конкурентний аналіз – визначити позиції учасників ринку. Комплексне використання цих методів дає змогу підприємству формувати ефективну логістичну стратегію для успішної діяльності на міжнародному рівні.

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

### 2.1. Характеристика логістичної інфраструктури ТОВ «АТБ-Маркет»

ТОВ «АТБ-маркет» – підприємство корпорації «АТБ» – найбільша мережа України, що динамічно розвивається. Початок роздрібної мережі «АТБ» було покладено в 1993 році у місті Дніпропетровськ з об'єднання 6 гастрономів. За 30 років підприємство виросло в найбільшу роздрібну мережу національного масштабу. На кінець 2021 року мережа «АТБ-маркет» налічувала 1 316 магазинів у 24 областях України, однак повномасштабне вторгнення завдало компанії багато збитків – сотні розбитих магазинів, розкрадені та захоплені складські комплекси та супермаркети на окупованих територіях [24].

На початок 2024 року, торговельна мережа «АТБ» налічувала 1 207 магазинів у 24 областях України та продовжувала демонструвати високі темпи зростання, на що вказує стабільний ріст товарообігу, виражений в мільярдах гривень (рис 2.1).

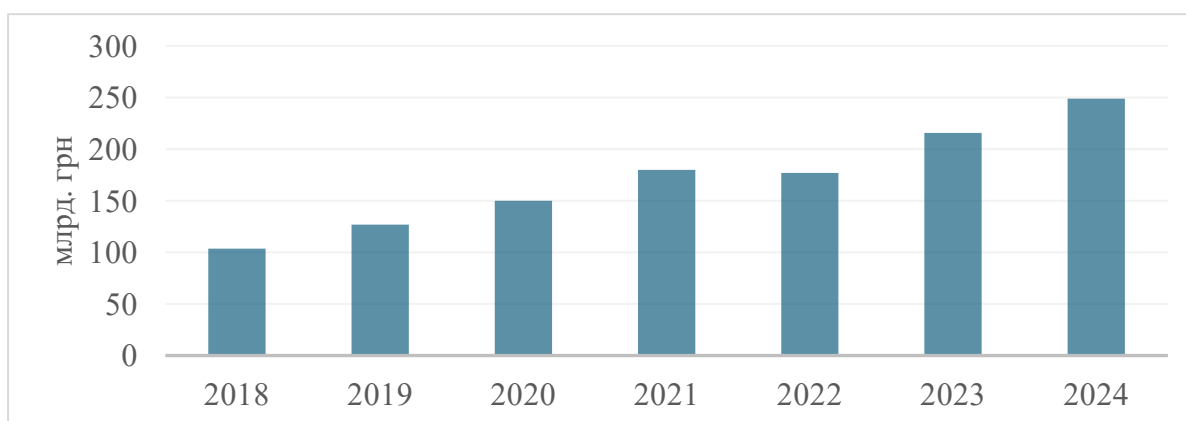


Рисунок 2.1 – Динаміка товарообігу ТОВ «АТБ-маркет», млрд. грн.  
(Розроблено автором на основі [24])

Аналізуючи графік, можна побачити стабільне зростання товарообігу в гривневому виразі в період 2018-2021 рр. У 2022 році зафіксовано невеликий

спад (приблизно 1,6%), що є прямим наслідком повномасштабного вторгнення РФ в Україну, проте уже в 2023 році АТБ відновило показники та показало рекордне зростання, підтримуючи цю тенденцію і в 2024 році.

Для забезпечення об'єктивної оцінки економічної стійкості та ефективності діяльності компанії слід конвертувати представлені на рисунку 2.1 показники у доларовий еквівалент, що дасть змогу уникнути викривлень, спричинених значним коливанням валютного курсу гривні, особливо в період воєнного стану. На рисунку 2.2 наведено графік динаміки товарообігу ТОВ «АТБ-маркет» у період 2018-2024 рр. у доларовому виразі:

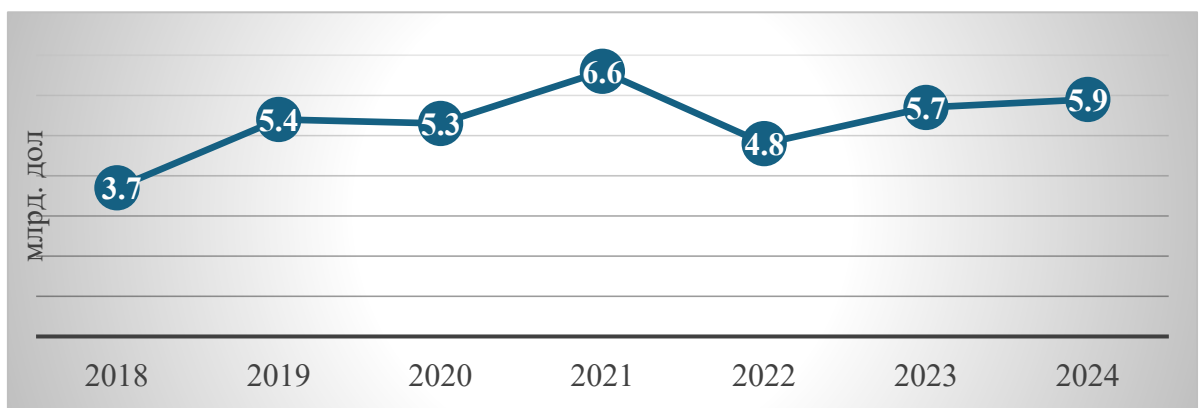


Рисунок 2.2 – Динаміка товарообігу ТОВ «АТБ-маркет» у млрд. дол.  
(розроблено автором на основі [24])

Порівнявши обидва графіки, можемо зазначити, що, окрім 2022 року, компанія також втратила в показниках і в 2020 році, що не дивно, адже саме у першому півріччі цього року в Україні спалахнула пандемія COVID-19 з введенням карантинних обмежень. Слід також зазначити, що спад у 2022 році, суттєвіше вплинув на грошовий вираз товарообігу, який у цей період впав на 27.3%, а не на 1.6%, що є більш реалістичним, враховуючи ускладнення логістичних ланцюгів. Незважаючи на це, вже в 2023 році компанія демонструє суттєве відновлення, продемонструвавши показник вищий за «доковідні» часи та продовживши цю тенденцію у 2024 році.

В умовах складних викликів, спричинених зовнішніми факторами, особливого значення набуває логістична діяльність ТОВ «АТБ-Маркет». Саме правильно вибудована логістична стратегія змогла б забезпечити ефективний

рух матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів в межах та поза межами країни, виконуючи низку важливих для ЗЕД функцій: планування та організація міжнародних перевезень, керування митними формальностями, управління запасами, витратами, міжнародними закупівлями тощо.

В корпорації «АТБ», в яку входить ТОВ «АТБ-маркет», за логістичну діяльність відповідають два підприємства-партнери:

- 1) ПП «Транс Логістик», генеральний директор Доколяса С. М.
- 2) ТОВ «Логістик Юніон», генеральний директор Семенцов О. М.

Транспортно-експедиційна компанія «Транс Логістик» є основним оператором транспортної логістики, забезпечуючи доставку вантажів по всій території України. Автопарк налічує понад 700 власних транспортних засобів, 95% яких складають автомобілі марки «MAN». Для забезпечення широкого географічного покриття та операційної ефективності, «Транс Логістик» має розгалужену мережу автоколон, розташованих у Дніпропетровській, Хмельницькій, Київській, Харківській, Одеській та Львівській областях. Управління транспортними процесами оптимізовано за рахунок впровадження спеціалізованих інформаційних систем [24]:

- TMS: комплексна автоматизація управління перевезеннями.
- GPS: контроль та управління рухом автотранспорту за допомогою обладнання, встановленого на автомобілях в режимі реального часу.
- YMS: керування транспортом на території логістичних комплексів.

Паралельно, ТОВ «Логістик Юніон» відповідає за комплексне обслуговування торговельної мережі «АТБ» у сфері складської логістики. Компанія володіє однією з найбільших в Україні інфраструктур, яка об'єднує 8 розподільчих центрів, розташованих в Київській (РЦ-21, 28), Дніпропетровській (РЦ-7), Одеській (РЦ-22), Харківській (РЦ-24), Хмельницькій (РЦ-27) областях і в містах Дніпро (РЦ-6) та Львів (РЦ-23). Вони відповідають класу «А» та оснащені мультитемпературним режимом.

Сукупна площа розподільчих центрів становить майже 190 тис. кв. м. Ця масштабна складська інфраструктура цілодобово забезпечує планування,

організацію та облік руху товарних потоків для всіх магазинів мережі «АТБ» на території Центральної, Східної, Північної та Південної України. Ефективність складських операцій досягається завдяки системі управління складом (WMS) – визнану світовими лідерами ринку логістики та ритейлу [24].

Обидва підприємства тісно пов'язані між собою, хоча на офіційному сайті корпорації їх відносять до підприємств-партнерів, насправді ж, можна вважати їх структурними частинами АТБ, оскільки кінцевими бенефіціарами всіх 3-ох підприємств є ті самі власники: Єрмаков Євгеній Петрович, Буткевич Геннадій Владиславович та Карачуни Ірина та Віктор.

Кількість магазинів «АТБ-Маркет» постійно змінюється, адже вони закриваються внаслідок наближення зони бойових дій. Остання офіційна інформація про кількість магазинів була на початку 2024 року, але за той час, на жаль, ворог суттєво просунувся на східному напрямку. Внаслідок цього не залишилося функціонуючих магазинів в Луганській та Донецьких областях.

На рисунку 2.3 зображено розташування магазинів та розподільчих центрів, які знаходяться на підконтрольній Україні території станом на травень 2025 року. Пошук здійснювався за допомогою програми Overpass turbo, яка знаходить точки інтересу за відповідним запитом, тож ця інформація не є офіційною, однак її можна вважати цілком достовірною.

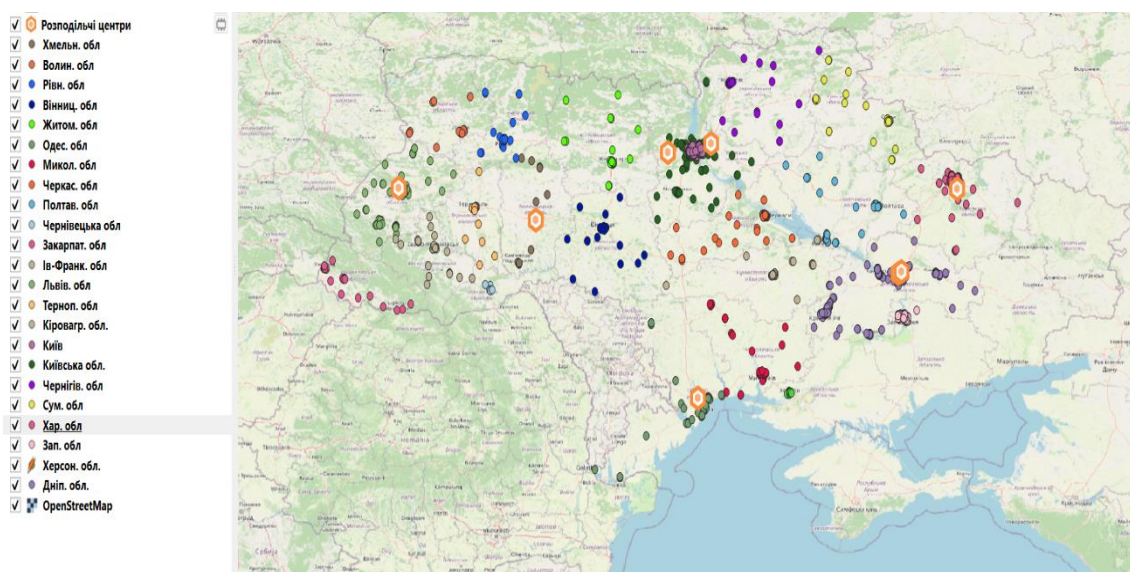


Рисунок 2.3 – Розташування РЦ та магазинів ТОВ «АТБ-Маркет»  
(розроблено автором)

Зібрані за допомогою Overpass Turbo дані дали змогу визначити кількість функціонуючих магазинів у кожній області України (таблиця 2.1). Незважаючи на неофіційне джерело, результати виявилися наближеними до офіційної статистики: загальна кількість магазинів становить 1192, що лише трохи менше за офіційні 1207 на початку 2024 року. Враховуючи наближення лінії фронту, така зміна в кількості є цілком ймовірною. Це дозволяє вважати отриману вибірку достовірною для подальшого аналізу.

Таблиця 2.1 – Кількість функціонуючих магазинів АТБ по регіонах України

Регіон України	№ магазинів	Регіон України	№ магазинів
м. Київ	162	Закарпатська область	22
Дніпропетровська область	211	Чернівецька область	5
Херсонська область	14	Полтавська область	45
Запорізька область	52	Черкаська область	41
Харківська область	84	Миколаївська область	37
Сумська область	33	Одеська область	65
Чернігівська область	34	Житомирська область	30
Київська область	91	Вінницька область	32
Кіровоградська область	30	Рівненська область	25
Тернопільська область	21	Волинська область	17
Львівська область	82	Хмельницька область	26
Івано-Франківська область	33	<b>Загалом</b>	<b>1192</b>

*Джерело: розроблено автором*

Найбільше магазинів розташовано в Дніпропетровській області, м. Києві та Київській області – саме в цих регіонах знаходяться по два розподільчі центри. Наступними областями за кількістю торгових точок є Харківська, Львівська та Одеська, в кожній з яких також є власний РЦ. Внаслідок цього можемо зробити висновок, що розташування розподільчих центрів ймовірно було обумовлено кількістю торгових точок у регіоні. Останній РЦ, що є найновішим, знаходиться в Хмельницькій області, це може свідчити про стратегію компанії, спрямовану на розширення присутності в Західному регіоні України.

Щоб наочно продемонструвати взаємозв'язок між територіальним розміщенням розподільчих центрів та зонами їх логістичного покриття, нижче

подано рисунок 2.4, який відображає зони обслуговування кожного центру з радіусом 200 кілометрів.

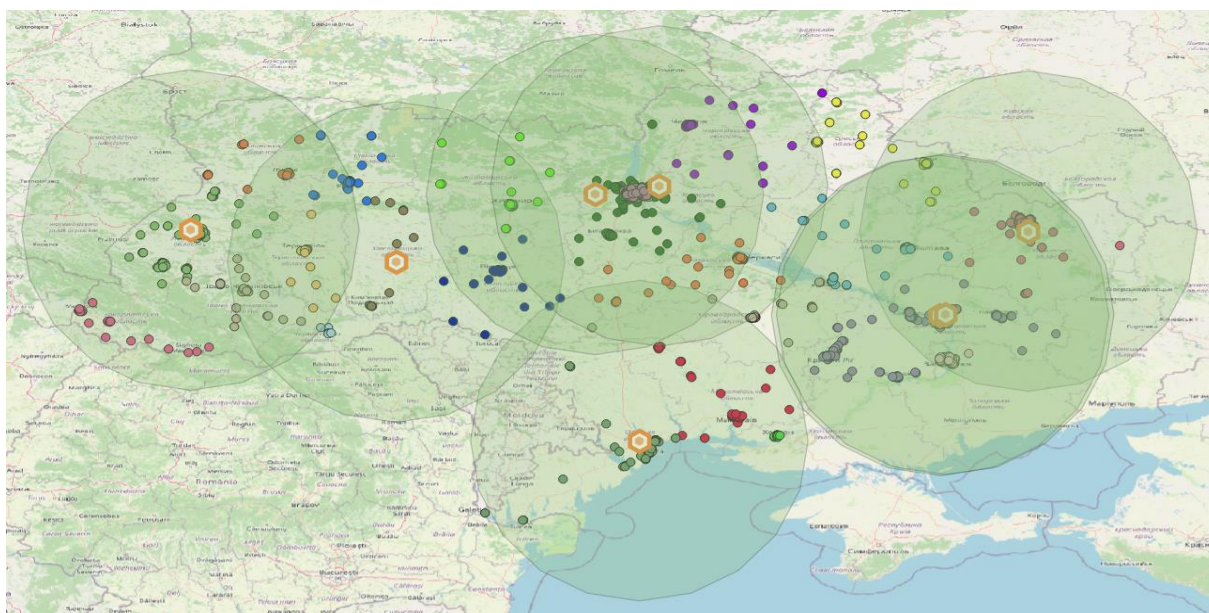


Рисунок 2.4 – Зони обслуговування РЦ ТОВ «АТБ-Маркет»  
(розроблено автором)

Зона покриття кожного розподільчого центру охоплює щонайменше одну область, де спостерігається висока концентрація магазинів «АТБ-Маркет». Щодо інших областей, то майже кожен магазин потрапляє в зону обслуговування певного центру при радіусі зони в 200 км, винятком є лише 6 магазинів у межах Сумської та 1 магазин у межах Чернігівської областей, відстань яких до найближчих центрів у Харківській чи Київській області сягає близько 250 кілометрів. Це свідчить про ефективне планування логістичної мережі підприємства – кожен РЦ здатен оперативно забезпечувати постачання до значної кількості торгових точок у межах свого регіону. У таблиці 2.2 наведено можливий розподіл відповідальності розподільчих центрів відповідно до областей.

Таблиця 2.2 – Об'єм навантаження та області охоплення кожного РЦ

Розподільчий центр	Області охоплення	№ магазинів
РЦ-6 (Дніпро)	Кіровоградська, м. Дніпро, Правобережжя Дніпропетровської області	164

## Продовження таблиці 2.2

РЦ-7 (Дніп-ка обл)	Запорізька, Полтавська, Лівобережжя Дніпропетровської області, м. Дніпро	160
РЦ-21 (Київ-ка обл)	Житомирська, Черкаська, Правобережжя Київської обл., м. Київ	180
РЦ-22 (Одес-ка обл)	Одеська, Миколаївська, Херсонська	116
РЦ-24 (Хар-ка обл)	Харківська, Сумська, м. Полтава	141
РЦ-26 (Львів)	Львівська, Волинська, Івано-Франківська, Закарпатська	150
РЦ-27 (Хмел-ка обл)	Хмельницька, Тернопільська, Рівненська, Вінницька, Чернівецька	110
РЦ-28 (Київ-ка обл)	Чернігівська, Лівобережжя Київської області, м. Черкаси та м. Київ	171

*Джерело: розроблено автором*

Найбільше логістичне навантаження припадає на розподільчі центри Київської та Дніпропетровської областей – 160-180 магазинів. Значну кількість торгових точок обслуговують також РЦ у Львові та Харківській області, що свідчить про високу щільність торговельної мережі в цих регіонах України. Найменше навантаження – близько 110 магазинів має Хмельницький центр, однак його зона відповідальності може охоплювати до п'яти областей західного регіону. Це свідчить про перспективу активного розширення у найближчому майбутньому.

Загалом, така логістична модель розподілу між центрами та магазинами є спрощеною та умовно збалансованою, проте в реальності розподіл виглядає значно складніше – деякі торгові точки обслуговуються з кількох центрів, особливо в прикордонних зонах охоплення, залежно від маршрутів певних вантажівок. Прикладом є магазин «Продукти №18» у місті Дніпро, який одночасно отримує поставки з двох РЦ у Дніпропетровській області, а також з Київського РЦ-21. Хоча наведений розподіл і є умовний, він надає загальне уявлення про основну структуру логістичної інфраструктури «АТБ-Маркет» та дозволяє оцінити інтенсивність роботи кожного з розподільчих центрів.

## 2.2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у сфері ЗЕД

Досліджуючи логістичну діяльність ТОВ «АТБ-Маркет», особливу увагу слід приділити зовнішньоекономічним операціям. Розширення асортименту за рахунок імпортованих товарів та експортний потенціал продукції власних торгових марок вимагає ретельного розгляду географічних напрямків (країн імпорту-експорту), видів товарів, що перетинають кордон, та їхніх обсягів у динаміці за роками. Це дозволить проаналізувати основні тенденції та пріоритети у зовнішньоекономічній логістиці підприємства, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення для розробки ефективної логістичної стратегії у сфері ЗЕД.

В першу чергу слід зосередитися на аналізі динаміки ключових показників імпортованої діяльності підприємства, зокрема обсягів імпорту (рис 2.5), кількості зовнішньоекономічних операцій та контрагентів (таблиця 2.3), з якими співпрацює ТОВ «АТБ-Маркет». Вивчення цих показників дасть змогу оцінити масштаби та інтенсивність міжнародної співпраці компанії.

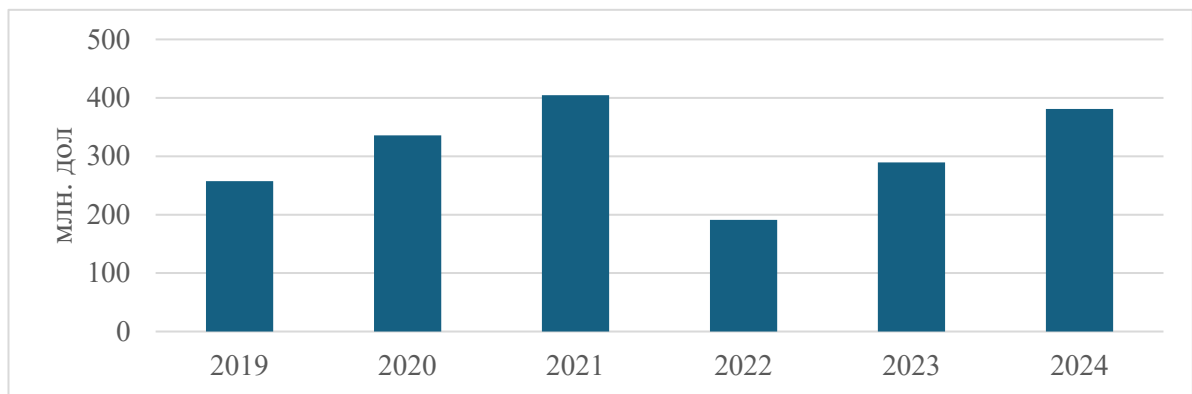


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягу імпорту ТОВ «АТБ-маркет» у млн. дол.  
(розроблено автором на основі [8])

Динаміка обсягу імпорту вказує на стабільне зростання показників до 2021 року, які досягли свого піку за весь представлений період – понад 400 млн доларів США, що свідчить про активне розширення асортименту товарів за рахунок імпортованої продукції. У 2022 році спостерігається суттєве падіння обсягу імпорту більш, ніж в два рази, спричинене війною, суттєвими

перебоями в логістичних ланцюгах, складнощами з постачанням. Після значного спаду 2022 року, компанія демонструє суттєве відновлення імпортової активності, вже в наступному році обсяг імпорту зріс до понад 300 млн дол. У 2024 році ця тенденція продовжилася, і обсяг імпорту сягнув позначки майже 400 млн дол., наближаючись до показників докризового 2021 року. Цей факт підкреслює стійкість логістичної стратегії компанії у ЗЕД та її здатність до швидкого відновлення міжнародних операцій.

Таблиця 2.3 – Кількість операцій та контрагентів у імпортової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Рік	Кількість контрагентів	Кількість операцій
2019	650 – 700	5500 – 6000
2020	450 – 500	7500 – 8000
2021	400 – 450	9000 – 9500
2022	600 – 650	7000 – 7500
2023	550 – 600	7000 – 7500
2024	550 – 600	7500 – 8000

*Джерело: розроблено автором на основі [8]*

Данні таблиці свідчать про певну нестабільність у структурі імпортової зв'язків. У 2019 році спостерігається високий рівень диверсифікації постачальників, однак уже у 2020–2021 роках спостерігається зменшення кількості контрагентів (до 450) на фоні зростання кількості операцій (понад 9000). Така динаміка може свідчити про збільшення обсягів співпраці з обраними постачальниками або перехід до більш стабільних, довгострокових контрактів. У 2022 кількість контрагентів знову зросла, водночас кількість операцій знизилася, що говорить про переорієнтацію на ширший спектр постачальників із меншими обсягами співпраці з кожним для диверсифікації ризиків. В останні роки ситуація стабілізувалася: кількість контрагентів утримувалась на рівні 550–600, а кількість операцій знову зросла (до 7500 – 8000), що говорить про поступове відновлення логістичних процесів і підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Успішне відновлення обсягів зовнішньоекономічної діяльності після кризи неможливе без переосмислення напрямів міжнародного співробітництва, зокрема оптимізації структури постачальників. Аналіз географії імпорту, наведений на рисунках 2.6 і 2.7, демонструє, з якими країнами компанія підтримує найактивніші торговельні зв'язки в умовах війни та які регіони забезпечували найбільші обсяги товаропостачання в 2023-24 рр.

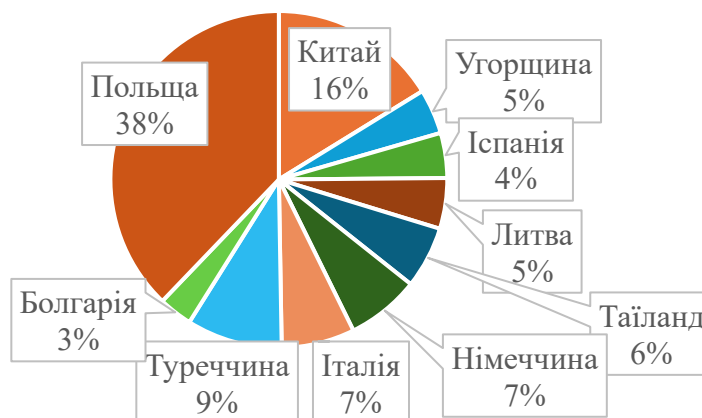


Рисунок 2.6 – Географічна структура імпорту «АТБ-маркет» у 2023 р.  
(розроблено автором на основі [31])

Аналіз географічної структури імпорту ТОВ «АТБ-маркет» вказує на динамічну адаптацію компанії до зовнішніх умов. У 2023 році домінувала Польща, за якою слідував Китай та низка європейських країн.

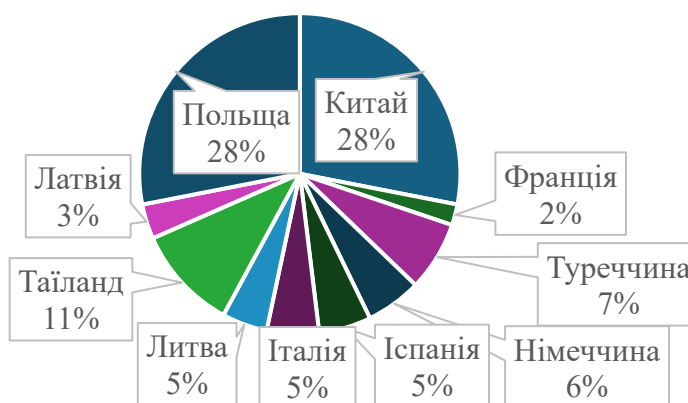


Рисунок 2.7 – Географічна структура імпорту «АТБ-маркет» у 2024 р.  
(розроблено автором на основі [31])

У 2024 році спостерігається збалансування: часток Польщі та Китаю, що свідчить про бажання компанії зменшувати залежність від одного ринку. Зросла також частка Таїланду (з 6% до 11%), що може бути стратегічним кроком до розширення імпорту з Південно-Східної Азії.

Така географічна структура імпорту може бути тісно пов'язана з формуванням товарної структури імпорту, оскільки кожен напрямок спеціалізується на забезпеченні постачання відповідних категорій продукції. Відтак, для повнішого розуміння логістичних пріоритетів компанії доцільно розглянути товарну структуру імпорту за 2023-2024 роки (таблиця 2.4), яка відображає, які саме групи товарів переважають у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».

Таблиця 2.4 – Товарна структура імпорту ТОВ «АТБ-Маркет»

Товар		Обсяг в 2023р. у млн. грн	Обсяг в 2024р. у млн. грн
УКТЗЕД	Опис		
0406	Сири всіх видів	1500	1500
2208	Спирт етиловий	950	1500
1604	Готова або консервована риба; ікра	550	1500
1905	Хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби	550	650
2204	Вина виноградні	550	700
0901	Кава	500	750
4006	Вироби з невулканізованої гуми	450	700
2309	Корм для тварин	350	<450
2008	Плоди, горіхи та інші їстівні частини рослин	300	450
1902	Вироби з макаронного тіста	300	<450
8541	Напівпровідникові прилади (діоди)	<300	2500
2005	Інші овочі, приготовлені без додання оцту	<300	450

*Джерело: розроблено автором на основі [8]*

Товарна структура імпорту ТОВ «АТБ-Маркет» за 2023–2024 роки вказує на кілька ключових товарних категорій, що формують основу зовнішньоекономічної логістики компанії, наприклад збереження сталого попиту на сири, обсяг імпорту яких залишається на стабільно високому рівні, що свідчить про сформоване коло постачальників і стійкий попит. У 2024 році значно зросли обсяги імпорту таких товарів, як етиловий спирт, консервована риба й ікра, вина, кава, борошняні вироби, що може свідчити як про розширення асортименту, так і про посилення позицій імпортерських брендів у відповідних категоріях. Водночас зменшилася частка обсягів імпорту кормів для тварин та виробів з макаронного тіста, хоча вони зберігають значення для

компанії. Такі зміни можуть бути зумовлені переорієнтацією на внутрішній ринок або зменшенням маржинальності продукції. Помітно зріс імпорт напівпровідникових приладів (діодів) – на понад 2 мільярди. Такий стрибок вказує на розширення напрямків технічного забезпечення, можливо, в тому числі для автоматизації логістичних процесів.

Слід зазначити, що ТОВ «АТБ-Маркет» після повномасштабного вторгнення зіштовхнулося з проблемою нестачі пропозицій якісних товарів першої необхідності та продуктів харчування серед вітчизняних виробників, у відповідь на це було впроваджено стратегію власних прямих імпорتنих поставок з Польщі, Італії, Чехії, країн Балтії та Туреччина. До переліку імпортованих товарів входять: м'ясні та рибні консерви, макаронні вироби, сухі концентрати супів та каш, кондитерські вироби, чаї тощо [41]. Як відомо, такий імпорт товарів без маркування українською мовою дозволив уряд своєю постановою №234 від 09.03.2022 р. «Про заходи, щодо забезпечення і умовах воєнного стану безперебійного постачання імпортованих харчових продуктів і кормів» [24].

Окремої уваги заслуговує дослідження імпорту продукції власних торгових марок (ВТМ), які є важливими елементами діяльності підприємства. В ТОВ «АТБ-маркет» представлена продукція 3-ох ВТМ: «Розумний вибір», «Своя лінія» та «De luxe», вони мають низьку, середню та високу цінову орієнтацію відповідно. Виробництво продукції торгових марок «Розумний вибір» та «Своя лінія» проходить в Україні, натомість продукція ТМ «De luxe», яку компанія позиціонує, як товар преміум сегменту, виготовляється закордоном. Імпорт продукції під цією торговою маркою здійснюється напряму з країн-виробників, зокрема з Польщі, Італії, Іспанії, Таїланду тощо, що дозволяє контролювати якість, оптимізувати закупівельні ціни та формувати конкурентну ціну для кінцевого споживача. Географія виробництва продукції ВТМ «De luxe» включає наступні країни та види продукції [41]:

- Італія: макаронні вироби, кава, алкоголь;
- Польща: кава, консервовані гриби;

- Шрі-Ланка: чай;
- Китай: чай;
- Іспанія: олія, консервовані оливки;
- Греція: олія;
- Німеччина: солодковершкове масло, пластівці вівсяні, сир вершковий м'який, миючий засіб;
- Бельгія: цукерки;
- Таїланд: рис, консерви (тунець);
- Латвія: крабові палички, консерви (шпроти);
- Угорщина: консервована кукурудза, консервований горошок;
- Ісландія: консерви (печінка тріски).

Така розгалужена географічна структура власного імпорту засвідчує добре продуману та стратегічно обґрунтовану модель постачання, побудовану на принципах якості та спеціалізації кожної країни-виробника. Більшість товарів імпортуються з країн, які відомі виробництвом цих продуктів, наприклад, Італія – макаронні вироби, Шрі-Ланка – чай, Іспанія – оливкові продукти тощо. Загалом можемо підкреслити, що найбільше видів продукції імпортується з Німеччини, яка відома високими стандартами до виробництва, що підтверджує стратегію компанії постачати якісний товар з-за кордону.

На сучасному етапі свого розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» залишається орієнтованим на внутрішній ринок України. Проте, попри внутрішню орієнтацію, підприємство має досвід здійснення експортних операцій [8]:

❖ У 2018 році компанія заробила до 2 млн. грн (74 тис. дол.), експортуючи поштові марки до таких країн як Грузія, Вірменія, Республіка Молдова, Франція, Іспанія, Німеччина, Італія, Канада, Чилі, Велика Британія.

❖ У 2019 році відбувся пік експортної діяльності – дохід сягнув 5 млн грн (215 тис. дол.). Цей показник був досягнутий завдяки експорту поштових марок, шкарпеткових виробів, речей домашнього вжитку, виробів з пластмаси,

щіток, дорожніх сумок, іграшок на колесах – до Китаю (85% доходу), а також до Грузії, Вірменії, Республіки Молдова, Іспанії, Канади, Великої Британії.

❖ В 2021 році на суму 450 тис. грн (16.5 тис. дол.) підприємство експортувало вина виноградні, на жаль імпортера не визначено.

❖ В 2022 році компанія також експортувала лише вина до Республіки Молдова, за що отримала дохід в розмірі 500 тис. грн (13.6 тис. дол.)

Ці дані свідчать, що експорт для ТОВ «АТБ-Маркет» носив переважно епізодичний і неструктурований характер, однак географічна структура експорту у 2018-19 рр. показує потенційне підґрунтя для розвитку експортної діяльності, щоб розширити продукції власних ТМ на міжнародний ринок, спочатку у форматі B2B, а згодом, відкриваючи нові торгові точки за кордоном.

## Висновки до розділу 2

Логістична система ТОВ «АТБ-Маркет» включає понад 700 одиниць вантажного транспорту та вісім розподільчих центрів класу «А», що забезпечують ефективне постачання до магазинів по всій Україні. Розміщення логістичних центрів відповідає концентрації торгових точок, найбільше з яких у Дніпропетровській, Київській, Львівській та Харківській областях.

У транспортній і складській логістиці застосовуються сучасні цифрові рішення, зокрема GPS-моніторинг і автоматизоване планування маршрутів, що підвищує ефективність ланцюгів постачання.

У зовнішньоекономічній діяльності компанія імпортує товари з Польщі, Туреччини, Німеччини, Литви та Китаю. Основу імпорту становлять продовольчі товари, побутова хімія та продукція власних торгових марок. Попри зниження обсягів у 2022 році, у 2023–2024 роках імпорт відновився.

Логістика ТОВ «АТБ-Маркет» відзначається високим рівнем адаптивності та стабільності, що забезпечує безперебійну діяльність мережі навіть в умовах воєнного часу.

## РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

### 3.1 Оцінка зовнішнього логістичного середовища ТОВ «АТБ-Маркет» у сфері ЗЕД

Логістична стратегія у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є важливою складовою загальної стратегії розвитку, що визначає напрямки та механізми ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Вибір такої стратегії вимагає ретельного аналізу багатьох факторів, врахування специфіки міжнародних ринків та застосування відповідних інструментів для оцінки та порівняння альтернативних варіантів.

Першим етапом для формування стратегії повинен бути аналіз зовнішнього середовища. Для цього використовується PESTEL-аналіз, який дозволяє системно оцінити ключові політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що впливають на логістичні операції компанії при імпорті (додаток А).

Логістична стратегія компанії ТОВ «АТБ-Маркет» у сфері зовнішньоекономічної діяльності зазнає значного впливу з боку політичних, економічних та технологічних факторів. Основні виклики пов'язані з воєнним станом, валютними коливаннями, інфляцією та дефіцитом кваліфікованих кадрів. Ці фактори вимагають від компанії розробки гнучких стратегій управління ризиками, диверсифікації поставок та інвестицій у розвиток персоналу. Натомість значні можливості відкриваються завдяки розвитку автоматизації, електронного документообігу та покращенню транспортної інфраструктури. Інвестиції в ці напрямки можуть суттєво підвищити ефективність логістичних операцій та забезпечити конкурентні переваги.

Наступним кроком у формуванні логістичної стратегії є оцінка конкурентного середовища. Цей етап критично важливий для розуміння

позиції компанії на ринку та виявлення її конкурентних переваг або недоліків у логістичних операціях. Згідно рейтингу ShareUAPotential найближчими конкурентами АТБ-Маркет за обсягом виторгу є Сільпо, Фора (обидва Fozzy Group) та Metro Cash and Carry [3].

Для оцінки конкурентного середовища для логістичних стратегій включає: аналіз логістичних потужностей конкурентів за допомогою SWOT-аналізу (додаток Б) та бенчмаркінгу логістичної діяльності та ланцюгів постачання.

Fozzy Group володіє сильною логістичною інфраструктурою, що включає власні розподільчі центри, значний автопарк і високий рівень автоматизації, що забезпечує гнучкість та масштабованість постачань, у тому числі імпортової продукції. Проте компанія стикається з викликами, пов'язаними з високими витратами на логістику та складністю управління імпортними потоками.

Metro Cash and Carry має сильні логістичні позиції завдяки європейським стандартам, централізованим закупівлям і міжнародному досвіду, що забезпечує надійність і якість постачань. Проте обмежена кількість магазинів в Україні та низький рівень гнучкості у постачанні дрібних партій знижують можливість швидкої реакції на локальні зміни попиту. Завдяки доступу до європейських технологій, підприємство має гарні можливості для впровадження сучасних ІТ-технологій.

Обидва підприємства, як і ТОВ «АТБ-Маркет» мають схожі ризики, пов'язані з воєнним станом та його економічними наслідками. Однак Metro Cash and Carry має дещо іншу стратегію реалізації продукції, орієнтовану на формат B2B та оптові покупки. Тому доцільно буде для подальшого дослідження порівнювати логістичну діяльність «АТБ» із прямим конкурентом у сфері ритейлу «Fozzy Group» в табл. 3.1 за допомогою методу бенчмаркінгу.

Таблиця 3.1 – Бенчмаркінг логістичної діяльності «АТБ» та Fozzy

Group

Показник	АТБ	Fozzy Group
Транспортна логістика	Власний автопарк понад 700 вантажівок	Власний автопарк близько 600 вантажівок
Складська логістика	8 сучасних РЦ класу «А» з високим рівнем автоматизації (система WMS)	6 сучасних РЦ класу «А» з високим рівнем автоматизації (система WMS)
Число магазинів	1192	768
Географія імпорту	Країни Європи, Азії та Америки	Країни Європи, Азії та Америки
Експортна діяльність	На разі відсутня, не стратегічно важлива	Експорт товару до країн ЄС, Єгипту, Індії, Туреччини
Адаптивність до зовнішніх ризиків	Висока здатність до адаптації, швидкого перенаправлення потоків та відновлення поставок у складних умовах	Висока адаптивність, завдяки різним каналам збуту
Структура логістичної діяльності	Централізована: максимальна концентрація обробки товарів на РЦ	Комбінована: з виробництв до РЦ і потім по торгових точках (Сільпо, Фора, Фоззі) або з виробництв одразу до магазинів
Вплив бізнес-моделі	Лише АТБ-Маркет є роздрібною мережею для реалізації товарів, увесь фокус на високу оборотність товару, отже й максимальну ефективність та потужність логістики	Велика група магазинів, тому більш гнучка логістика, яка може обслуговувати різні формати магазинів, однак це більш фінансово затратно

*Джерело: розроблено автором на основі [3, 24]*

Логістичні мережі обох підприємства є потужними, акцентованими на власні потужності та на великі об'єми роботи. Мають схожі показники складської, транспортної, інформаційної логістики та високий рівень автоматизації, що підтверджують їх лідерські позиції на ринку. АТБ має трохи більші потужності через стратегію масштабування, яка максимально оптимізована під низьку ціну та швидкий оборот товару. Логістична діяльність Fozzy group більш гнучка завдяки широкій мережі торгових точок, яка сконцентрована на споживачах з різним рівнем доходів, та використанням B2B сегменту. Одною з переваг Fozzy group може стати її налагоджена експортна діяльність, яка для АТБ на разі не є стратегічним напрямком розвитку.

У сучасних умовах воєнного стану, високої нестабільності валютного ринку, інфраструктурних викликів, підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, стикаються з широким спектром ризиків, які можуть вплинути на ефективність логістичної діяльності підприємства. Аналіз ризиків дозволяє їх ідентифікувати, оцінити їх вірогідність та наслідки, а також розробити заходи для їх мінімізації. Для їх комплексної оцінки у таблиці 3.2 складена матриця ризиків з оцінкою ймовірності та впливовості кожного з ризиків.

Таблиця 3.2 – Матриця ризиків логістичної діяльності «АТБ-маркет»

Вплив Ймовірність	1	2	3	4
1	Штрафи при перетині кордону	Бюрократичні ризики (помилки в оформленні документів)	Конфлікт із постачальника ми імпортової продукції	Втрата великої кількості територій
2	Нові екологічні обмеження	Поява нового сильного конкурента	Кібератаки на ІТ-інфраструктуру	Зміна митного регулювання
3	Подорожчання палива	Затримки через погодні умови	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Пошкодження складів
4	Технічні проблеми з транспортом	Затримки на кордоні	Валютні коливання	Продовження воєнного стану (комендантська година)

*Джерело: розроблено автором*

Ключовими ризиками, які мають високий показник ймовірності та впливу є ризики пов'язані з продовженням воєнного стану (комендантська година, затримки на блокпостах), валютні коливання, ризик пошкодження РЦ, дефіцит кваліфікованих кадрів.

Для забезпечення стійкості логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» важливо не лише ідентифікувати ці ризики, а й мати ефективні механізми управління ними (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Заходи реагування на логістичні ризики «АТБ-Маркет»

Ключові ризики	Превентивні заходи	Адаптивні заходи	Компенсаційні заходи
Продовження воєнного стану	- Оптимізація графіків руху транспорту - Попереднє планування поставок з урахуванням обмежень	- Зміщення часу відвантаження - Використання альтернативних маршрутів	- Створення додаткових запасів у безпечних регіонах
Валютні коливання	- Укладання контрактів у стабільній валюті (євро, долар)	- Гнучке ціноутворення	- Формування валютного резерву
Пошкодження складів або інфраструктури	- Укріплення об'єктів логістики - Використання страхування	- Перенесення запасів до резервних складів - Перевезення частини товару на орендовані склади	- Страхові компенсації - Державна підтримка
Дефіцит кваліфікованих кадрів	- Інвестиції в навчання персоналу - Програми мотивації та утримання працівників	- Тимчасове залучення фахівців із суміжних галузей	- Аутсорсинг - Автоматизація окремих процесів
Затримки на кордоні / митні ризики	- Співпраця з митними брокерами - Попереднє оформлення документів	- Вибір альтернативних пунктів перетину - Формування партій з довшими строками реалізації	- Створення резервного товарного запасу
Зміна митного регулювання	- Постійний моніторинг нормативної бази	- Гнучкість у плануванні	- Тимчасове зменшення обсягів імпорту

*Джерело: розроблено автором*

Застосування цих інструментів дозволяють не лише зменшити імовірність виникнення ризиків, а й швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та мінімізувати їхній вплив. Це забезпечує стійкість логістичних процесів ТОВ «АТБ-Маркет» у складних умовах зовнішньоекономічної діяльності.

### 3.2 Оцінка внутрішнього логістичного середовища ТОВ «АТБ-Маркет» у сфері ЗЕД

Для оцінки можливостей логістичних стратегій у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» наступним кроком після дослідження

зовнішнього логістичного середовища є аналіз внутрішнього середовища. Вивчення внутрішніх логістичних характеристик дозволяє виявити сильні сторони компанії, визначити зони, які потребують підтримки, а також виявити слабкі місця, що можуть стримувати ефективну реалізацію стратегічних рішень.

Одним із дієвих інструментів аналізу внутрішнього середовища є SNW-аналіз, його перевагою над більш загальним SWOT-аналізом є фокус саме на внутрішньому потенціалі підприємства. Це дозволяє більш точно оцінити рівень розвитку окремих функціональних напрямів, зокрема логістики, визначаючи поточний стан факторів. У таблиці 3.4 наведено SNW-аналіз логістичних потужностей ТОВ «АТБ-Маркет», який дає змогу систематизувати внутрішні чинники, що мають ключове значення для формування ефективної логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Таблиця 3.4 – SNW-аналіз логістичних потужностей ТОВ «АТБ-Маркет»

Критерій оцінки логістичного потенціалу	S (Сильна сторона)	N (Нейтральна сторона)	W (Слабка сторона)
Логістична інфраструктура	+		
Транспортна інфраструктура	+		
ІТ-системи управління логістикою (WMS, TMS, ERP)	+		
Управління запасами	+		
Досвід та кваліфікація персоналу	+		
Здатність до адаптації та гнучкість	+		
Кількість зовнішніх логістичних партнерів		+	
Інвестиції в інновації на РІЦ (автоматизація, сортувальні лінії)	+		
Екологічна логістика (викиди, відходи)		+	
Здатність до швидкої зміни обсягів товарообігу	+		
Експортна діяльність			+

*Джерело: створено автором*

ТОВ «АТБ-маркет» володіє дуже сильним внутрішнім логістичним потенціалом. Більшість ключових аспектів їхньої логістики є сильними сторонами (S), що може бути результатом багаторічної роботи та вкладеними

інвестиціями в інфраструктуру, технології та оптимізацію процесів. Це дозволяє АТБ-Маркет підтримувати свої лідерські позиції. Деякі аспекти можуть бути на нейтральному (середньому) рівні, але це не є проблемою, а лише вказує на шлях для майбутнього зростання. Явних «слабких сторін» у логістиці АТБ, що виходять за межі загальногалузевих викликів не виявлено, однак АТБ досі не налагодило експорт власних торгових марок, хоча має для цього усі можливості.

Одним із ключових показників ефективності логістичної системи підприємства є логістичні витрати. Вартісна складова логістики безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції, рентабельність зовнішньоекономічних операцій та доцільність обраних логістичних стратегій. Для розуміння структури витрат доцільно класифікувати усі логістичні витрати за фазами логістичної діяльності. Це дасть змогу з'ясувати, на які саме операції витрачається найбільша частина бюджету, щоб розробити заходи для оптимізації.

Основні фази логістичної діяльності підприємств проілюстровано на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Фази логістичної діяльності

(Розроблено автором на основі [26, с. 151])

На основі наведених фаз проведено кількісний аналіз логістичних витрат ТОВ «АТБ-Маркет» з урахуванням їх розподілу між відповідними етапами логістичного ланцюга. Це дозволить оцінити, які саме процеси формують найбільше фінансове навантаження та відповідно який потенціал має підприємство для оптимізації витратної складової.

У таблиці 3.5 представлено узагальнені дані щодо логістичних витрат ТОВ «АТБ-Маркет» відповідно до основних фаз логістичної діяльності. Наведено частку кожної фази в загальній структурі логістичних витрат у 2022 та 2023 роках.

Таблиця 3.5 – Показники чистого доходу та логістичних витрат ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022-23 рр.

З/п	Показник	2022 р	2023 р
1	Чистий дохід від реалізації товарів, млрд грн	148,3	181,1
2	Логістичні витрати, млрд грн	38,4	42,7
3	Рівень логістичних витрат відносно чистого доходу, %	25,9	23,6
4	Витрати фази закупівлі, млрд грн	15,6	17,6
5	Рівень витрат фази закупівлі відносно логістичних витрат, %	40,6	41,2
6	Витрати фази управління товарними запасами, млрд грн	4,7	5,2
7	Рівень витрат фази управління товарними запасами відносно логістичних витрат, %	12,2	12,2
8	Витрати фази дистрибуція, млрд грн	18,1	19,9
9	Рівень витрат фази дистрибуції відносно логістичних витрат, %	47,1	46,6

*Джерело: розроблено автором на основі [26, с. 335]*

У 2023 році рівень логістичних витрат відносно чистого доходу – знизився на 2,3% порівняно з показником у 2022 році. Це позитивна тенденція, адже, незважаючи на зростання абсолютних логістичних витрат, їхня частка в доході зменшилася. Це свідчить про підвищення операційної ефективності логістичної системи компанії: темп зростання доходів перевищує темп зростання логістичних витрат.

У структурі логістичних витрат найбільшу частку стабільно займає фаза дистрибуції – понад 46%, що пов’язано величезною кількістю торгових точок мережі. Витрати на управління товарними запасами залишаються стабільними і становлять 12,2% від загального обсягу логістичних витрат. Цікавим аспектом аналізу є фаза закупівлі, яка посідає друге місце за витратами, демонструючи незначне зростання частки (з 40,6% до 41,2%). До цієї фази включені як закупівля товарів національного виробництва, так і витрати на імпорт. Враховуючи наявну інформацію з попереднього аналізу про обсяг імпорту в 2022 році (7 млрд грн) та 2023 році (10,5 млрд. грн), можемо зробити висновок, що витрати на закупівлі імпортованих товарів сягали 45% та 60% у 2022 та 2023 роках відповідно від усіх витрати на закупівлю товарів. Таке різке зростання частки витрат на імпорт свідчить про посилення ЗЕД орієнтації підприємства, можливо за рахунок розширення асортименту товарів.

Останнім етапом аналізу внутрішнього логістичного середовища ТОВ «АТБ-Маркет» є оцінка якості логістичного сервісу, яка відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між структурними підрозділами компанії, а також у формуванні конкурентних переваг на ринку.

З метою отримання об’єктивної інформації про рівень логістичного обслуговування було проведено анкетування співробітників керівної ланки магазину «Продукти 18 АТБ-Маркет» у м. Дніпро за допомогою платформи Google Forms (<https://docs.google.com/forms/d/1aV1Z9TtJoHQVARiuuSicxfD-prggar5bRGh5oVgEfVU/edit#responses>). Результати анкетування дозволили виявити як сильні сторони логістичного сервісу підприємства, так і окремі проблемні зони, що потребують вдосконалення. Узагальнені результати оцінки логістичного сервісу представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Результати анкетування працівників ТОВ «АТБ-Маркет»

З/п	Питання	Середній бал	Результат
1	Наскільки своєчасно відбуваються постачання товарів до магазину? <i>1 – несвоєчасно, 5 – завжди вчасно</i>	4,7	Висока стабільність постачань

## Продовження таблиці 3.6

2	Як часто виникають затримки або перебої у постачанні товарів з високим попитом (хліб, яйця)? <i>1 – дуже часто, 5 – ніколи</i>	4,3	Затримки трапляються рідко
3	Оцініть якість товарів при прийомі (точність, відповідність документам, стан товару). <i>1 – дуже низько, 5 – дуже високо</i>	4,3	Високий рівень якості
4	Як часто виникає нестача товарів на полицях через затримки/помилки при доставці? <i>1 – дуже часто, 5 – практично ніколи</i>	4,4	Проблеми нечасті
5	Чи ефективно відбувається поповнення товарних залишків? <i>1 – неефективно, 5 – дуже ефективно</i>	4,4	Процес ефективний
6	Наскільки ефективна комунікація між магазином і логістичними підрозділами (центральний офіс, склади)? <i>1 – погана, 5 – відмінна</i>	4,7	Комунікація налагоджена
7	Чи швидко ви отримуєте інформацію про зміни у графіку постачання, заміни товару тощо <i>1 – дуже повільно, 5 – дуже оперативно</i>	4,9	Відмінна оперативність
8	Наскільки достатнім є технічне забезпечення логістичних процесів (сканери, ТСД, облікові системи)? <i>1 – дуже слабе, 5 – більш ніж достатнє</i>	4,4	Сильна технічна база
9	Як часто виникають труднощі при роботі з програмним забезпеченням або технікою, пов'язаною з логістикою? <i>1 – часто, 5 – ніколи</i>	4,1	Труднощі трапляються рідко
10	Яку загальну оцінку ви можете дати логістичному сервісу в магазині? <i>1 – дуже незадоволений(а), 5 – повністю задоволений(а)</i>	4,7	Високий рівень задоволеності

*Джерело: створено автором*

Результати анкетування підтвердили високий рівень організації логістичного сервісу в межах внутрішньої логістичної системи підприємства. Переважна більшість респондентів відмінно оцінили більшість факторів. Зокрема, середній бал за більшістю критеріїв перевищує 4,3 з 5 можливих, а

загальна оцінка логістичного сервісу становить 4,7 бали, що свідчить про високий рівень задоволеності співробітників. Разом з тим, деякі аспекти потребують подальшої уваги, зокрема технічна підтримка для програмного забезпечення.

### 3.3 Рекомендації щодо формування логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

На основі проведеного комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього логістичного середовища, а також оцінки конкурентного позиціонування та ризиків у зовнішньоекономічній діяльності, можна сформулювати ряд рекомендацій для підвищення ефективності логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».

#### 1. *Диверсифікація постачальників і ринків імпорту.*

Близько 70% від усього імпорту товарів ТОВ «АТБ-Маркет» у 2024 році припадає на 3 країни – Польща, Китай, Туреччина. Це створює ризики, пов'язані з політичною або економічною нестабільністю у країнах-партнерах.

Рекомендовані дії:

- Розширити географію імпорту, залучаючи більше постачальників із країн Азії, Латинської Америки. Це підвищить гнучкість логістичної системи та зменшить залежність від окремих країн.
- Провести аудит альтернативних постачальників ВТМ без погіршення якості. До прикладу, консервовану кукурудзу можна виготовляти та імпортувати з Бразилії чи Індії, на відміну від Угорщини, політики якою підтримують агресора. У Бразилії можна розглянути й імпорт кавових зерен, зменшивши цим залежність від імпорту в Польщі.
- Започаткувати тестові контракти на дрібні партії продукції ВТМ з нових країн з метою перевірки якості, термінів доставки та цін.

- Інвестувати у професійний підрозділ аналітики ЗЕД, який би регулярно моніторив геополітичні ризики та логістичну стабільність у ключових країнах імпорту.

## 2. *Впровадження «зеленої логістики».*

Споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність бізнесу, а логістика АТБ ще не має чіткої стратегії з цього напрямку. Хоча екологічна складова наразі є нейтральною компонентом в стратегії підприємства, в довгостроковій перспективі це ключовий фактор для сталого розвитку, покращення іміджу та потенційного зниження витрат на паливо.

Рекомендовані дії:

- Використовувати екологічний транспорт (євро-6 фури, перевезення залізницею замість автоперевезень на великі відстані).
- Впроваджувати стандарти екологічної упаковки для ВТМ – легко утилізовані або вторинні матеріали.
- Укласти довгострокові договори з компаніями, що спеціалізуються на переробці вторинної сировини.

## 3. *Оптимізація валютних ризиків у контрактах із зовнішніми партнерами.*

Нестабільність та коливання валютного курсу призводять до зростання частки витрат на імпорт відносно доходів.

Рекомендовані дії:

- Укладати контракти у стабільних валютах з можливістю фіксації курсу (наприклад гривні до долара) на тривалий період.
- Формувати валютні резерви відповідно до обсягів імпорту та планових закупівель.

## 4. *Зміцнення кадрового потенціалу у сфері міжнародної логістики.*

Нестача або недостатня підготовка персоналу може призводити до помилок у документації, затримок поставок та фінансових втрат, а за результатами аналізу в Україні наявний дефіцит кваліфікованих кадрів у веденні зовнішньоекономічної діяльності.

Рекомендовані дії:

- Розробити програми внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації працівників логістичних підрозділів.
- Створити індивідуальні показники ефективності (KPI) для кожного працівника логістичних підрозділів та запровадити систему матеріального стимулювання найкращих фахівців.
- Розпочати співпрацю з освітніми закладами для підготовки кадрів «на замовлення».

5. *Розвиток експортного потенціалу власних торгових марок.*

Дослідження показало, що експортна діяльність АТБ була епізодичною і неструктурованою, але у 2018-2019 роках демонструвала потенціал, щоб бодай розглянути ретельніше таку можливість.

Рекомендовані дії:

- Розробити початковий проєкт експорту ВТМ до країн ЄС та СНД у В2В форматі: вибрати ринки (на основі попереднього експортного досвіду та географічної близькості можна розглянути Польщу, Молдову, Грузію) та визначити цільових В2В клієнтів (роздрібні мережі, як Żabka, Fidesco).
- Відкрити розподільчий центр для експорту ВТМ «De Luxe» в країнах ЄС. Враховуючи, що «De Luxe» вже виробляється в ЄС (певні товари), це дозволить оптимізувати подальший розподіл товарів до інших країн ЄС, не транспортуючи їх спочатку в Україну, а потім назад.

6. *Розширення присутності у західних регіонах України, перетворивши РЦ-27 у Хмельницькому та РЦ-23 у Львові на ключові імпортно-експортні склади.*

РЦ-27 у Хмельницькій області має найменше навантаження (близько 110 магазинів, проти 160-180 у Києві та Дніпрі), але його зона охоплення сягає близько п'яти областей західного регіону і знаходиться недалеко від кордону. До того ж західні регіони є відносно безпечнішими в умовах воєнного стану,

отже на тих РЦ можна зберігати більш коштовні імпортні товари, зменшуючи ризик їх пошкодження.

Рекомендовані дії:

- Пріоритетне відкриття нових торгових точок саме у західних областях, зосередивши значні інвестиції на відкритті нових торгових точок у Тернопільській, Рівненській, Чернівецькій (налічує лише 5 магазинів АТБ), Закарпатській та Волинській областях, які не перенасичені кількістю магазинів, як міста Дніпро та Київ.
- Провести аналіз населених пунктів у цих областях з населенням понад 10-15 тис. осіб, де ще немає магазинів АТБ, або є лише поодинокі конкуренти.
- Посилити потужності зазначених розподільчих центрів, провівши аналіз можливостей розширення складських площ або будівництва нових з додатковою кількістю обладнання.

#### *7. Підвищення ефективності управління логістичними витратами.*

Фази дистрибуції та закупівлі є найбільшими статтями витрат у логістичній діяльності. Особливо виділяються витрати на імпорт у фазі закупівлі, що зросли з 45% до 60% від усіх витрат на закупівлю у 2022-2023 роках.

Рекомендовані дії:

- Оптимізація маршрутів доставки шляхом інтеграції прогнозного аналізу, використовуючи дані про затримки на блокпостах, щільність трафіку у містах та погодні умови. Це дозволить ще точніше планувати час відвантаження та оптимальні маршрути.
- Систематичне оновлення картографічних даних для GPS, переконуючись, що GPS-системи, встановлені на автопарку, інтегровані з актуальними даними про стан доріг, обмеження руху та нові об'їзні шляхи, що є критичним в умовах воєнного стану.

- Проведення переговорів з ключовими постачальниками про перегляд обсягових знижок та можливості фіксації цін на довший період для стабілізації витрат.
- Детальний аналіз логістичних витрат по кожній країні-постачальнику ВТМ «De Luxe», розглядаючи можливість зведення вантажу з країн ЄС в єдиному центрі перед відправкою до України).

Запропонований комплекс рекомендацій дозволяє сформулювати комбіновану логістичну стратегію для зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Її сутність полягає в оптимізації та стабільному розвитку імпортової діяльності у поєднанні з поетапним розвитком експортного напрямку, включаючи географічну диверсифікацію постачань, екологічну модернізацію логістики, зміцненню кадрової та аналітичної складової. Ця стратегія передбачає адаптивність до зовнішніх ризиків, оптимізацію витрат і використання логістичного потенціалу західних регіонів України.

### Висновки до розділу 3

Аналіз зовнішнього середовища виявив, що діяльність АТБ значно обмежується воєнним станом, валютними коливаннями та дефіцитом кадрів.

Імпорт критично залежить від Польщі, Китаю та Туреччини, а його витрати зросли до 60% від усіх витрат на закупівлю. Конкурентний аналіз показав, що, попри лідерство АТБ за обсягами, експорт ВТМ залишається нерозвиненим, на відміну від конкурентів.

Аналіз внутрішнього середовища підтвердив сильний логістичний потенціал АТБ: сучасна інфраструктура, передові ІТ-системи та кваліфікований персонал. Однак, нерозвинена експортна діяльність власних торгових марок є помітною слабкістю.

Логістичні витрати сконцентровані у фазах дистрибуції та закупівлі, що вказує на зони для оптимізації. Опитування персоналу засвідчило високий рівень внутрішнього логістичного сервісу.

Запропоновані рекомендації формують комбіновану логістичну стратегію шляхом диверсифікації імпорту та оптимізація валютних ризиків, розвитку експорту ВТМ, посилення присутності у західних регіонах України, перетворюючи РЦ на ключові імпортно-експортні центри, підвищення ефективності управління витратами та зміцнення кадрового потенціалу.

Ця стратегія забезпечить АТБ-Маркет необхідну адаптивність, дозволить оптимізувати витрати та підтримати подальший розвиток в умовах сьогодення.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження поглиблює теоретичні знання та ретельний аналіз логістичної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у сфері зовнішньоекономічної діяльності. На його основі вдалося розробити обґрунтовані рекомендації щодо формування ефективної логістичної стратегії для підприємства в умовах сучасної нестабільності.

У першому підрозділі роботи було досліджено поняття та сутність логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Застосовуючи теоретичний аналіз та метод компонування, визначено, що логістична стратегія є ключовим елементом загальної стратегії розвитку компанії, що визначає ефективне управління міжнародними матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Було встановлено, що ефективність логістичної стратегії визначається здатністю підприємства обрати відповідний теоретичний підхід, який відповідає його специфіці, умовам функціонування та зовнішньому середовищу. Аналіз показав, що кожен з підходів мають свої переваги та обмеження, однак найбільш дієвим у практиці зовнішньоекономічної діяльності є комплексний підхід, який дозволяє інтегрувати сильні сторони інших концепцій. Водночас було визначено ключові принципи логістичної стратегії – системність, комплексність, клієнтоорієнтованість, гнучкість, інноваційність, екологічність тощо, які забезпечують узгодженість та результативність логістичних рішень.

Визначено інструменти вибору логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, серед яких PESTEL-аналіз для оцінки макросередовища, SWOT-аналіз та бенчмаркінг для конкурентного середовища, а також SNW-аналіз для внутрішнього потенціалу. Ці інструменти дозволяють системно оцінити фактори впливу, визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для формування стратегії. Практична значущість полягає у наданні універсального набору інструментів, що

дозволяє проводити глибокий аналіз для формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері логістики ЗЕД.

У другому розділі було охарактеризовано логістичну інфраструктуру ТОВ «АТБ-Маркет». Шляхом структурно-функціонального аналізу та збору даних встановлено, що компанія володіє однією з найбільших та найсучасніших логістичних мереж в Україні, яка охоплює понад 700 власних транспортних засобів та вісім розподільчих центрів класу «А». Розташування логістичних центрів стратегічно відповідає концентрації торгових точок, забезпечуючи оптимальне покриття та швидке постачання. Результат дослідження підтверджує високий рівень автоматизації та централізації логістичних процесів завдяки впровадженню передових ІТ-систем (TMS, GPS, YMS, WMS).

Використовуючи метод порівняльного аналізу динаміки показників імпорту в гривневому та доларовому еквівалентах, виявлено значне відновлення обсягів імпорту компанії у 2023–2024 роках після спаду 2022 року, що свідчить про високу адаптивність логістичних ланцюгів до умов війни. Аналіз товарної структури імпорту показав значну частку власних торгових марок, що вказує на стратегічну орієнтацію компанії на розвиток власного асортименту за рахунок міжнародних постачань. Дослідження географії імпорту та бази контрагентів дозволило ідентифікувати ключові країни-постачальники, основними з яких виступають Китай, Туреччина, Таїланд та країни ЄС, зокрема Польща. Науковий результат полягає в обґрунтуванні унікальної здатності підприємства не лише до виживання, але й до відновлення та розвитку ЗЕД в умовах глибокої кризи. Новизна – у кількісному підтвердженні цієї динаміки та її впливу на структуру закупівель з урахуванням валютних коливань, а також деталізації ключових елементів імпортової логістики.

У третьому розділі було проаналізовано зовнішнє та внутрішнє логістичне середовище ТОВ «АТБ-Маркет». Бенчмаркінг з конкурентами (Fozzy Group, Metro Cash and Carry) виявив, що при лідерських позиціях АТБ

за обсягами та ефективністю імпортової логістики, компанія має слабку розвиненість експортної діяльності порівняно з конкурентами, що обмежує її можливості диверсифікації доходу. За допомогою PESTEL-аналізу ідентифіковано ключові виклики макросередовища, серед яких, за допомогою матричного аналізу ризиків, класифіковано найсуттєвіші загрози – продовження військових дій, значні коливання курсу валют та дефіцит логістичного персоналу. Практична значущість полягає у розробці комплексних превентивних, адаптивних та компенсаційних заходів для мінімізації впливу цих ризиків та визначенні напрямків для розширення зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Застосовуючи SNW-аналіз, кількісний аналіз логістичних витрат за фазами та анкетування персоналу, підтверджено наявність дуже сильних сторін, включаючи розвинену логістичну інфраструктуру (власний автопарк, сучасні РЦ), високу автоматизацію процесів за допомогою ІТ-систем та ефективну систему управління запасами. Водночас ключовою слабкою стороною визначено нерозвинену експортну діяльність. Кількісний аналіз логістичних витрат за фазами показав, що найбільшу частку становлять витрати на дистрибуцію та закупівлі, що вказує на зони для подальшої оптимізації. Анкетування керівного складу магазинів засвідчило високий рівень логістичного сервісу та задоволеності персоналу внутрішніми логістичними процесами. Практична значущість цього дослідження полягає в ідентифікації ключових зон для подальшої оптимізації витрат та підвищення якості внутрішнього логістичного сервісу, а також в обґрунтуванні необхідності розвитку експортного напрямку.

Підсумком роботи стала розробка практичних рекомендацій щодо формування логістичної стратегії ТОВ «АТБ-Маркет». На основі комплексного всього дослідження запропоновано комбіновану логістичну стратегію, що включає: диверсифікацію постачальників імпорту (розширення географії на Азію, Латинську Америку), впровадження «зеленої логістики», оптимізацію валютних ризиків, зміцнення кадрового потенціалу у

міжнародній логістиці, розвиток експортного потенціалу ВТМ (зокрема через В2В формат та можливе відкриття європейського РЦ для «De Luxe»), розширення присутності в західних регіонах України з використанням РЦ у Хмельницькому та Львові як імпортно-експортних хабів, а також підвищення ефективності управління логістичними витратами. Новизна результату полягає у розробці унікального, комплексного набору взаємопов'язаних рекомендацій, адаптованих до поточної ситуації та стратегічних цілей АТБ. Практична значущість полягає у створенні конкретного плану дій, реалізація якого забезпечить АТБ-Маркет необхідну адаптивність, дозволить оптимізувати витрати та підтримати подальший стабільний розвиток у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, проведене дослідження поглибило теоретичні основи формування логістичних стратегій у зовнішньоекономічній діяльності, та в його ході було надано комплексний аналіз поточного стану ТОВ «АТБ-Маркет» в умовах сучасних викликів. Розроблені рекомендації створюють фундамент для стратегічного планування та впровадження інноваційних підходів, що дозволить підприємству ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, оптимізувати логістичні процеси та зміцнити свої конкурентні переваги не лише в межах України, а й на міжнародному ринку.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler jr. Alfred D. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT press. 1969.
2. Cordero A. M., Ramírez A. C. *Warehouse Logistic Management*. Universidad del Norte. 2022.
3. Fozzy Group. Офіційний сайт. URL: <https://fozzy.ua/>
4. Johnson G.. *Exploring strategy*. London. UK: Financial Times Prentice Hall. 2011. URL: [https://www.academia.edu/44504531/EXPLORING\\_STRATEGY\\_ELEVENTH\\_EDITION](https://www.academia.edu/44504531/EXPLORING_STRATEGY_ELEVENTH_EDITION)
5. Overpass Turbo. Веб-інструмент аналізу та вилучення інформації. URL: <https://overpass-turbo.eu/>
6. Porter Michael E. *HBR's 10 Must Reads on Strategy*. Harvard Business Press. 2011.
7. Ramirez-Asis Edwin. Smart Logistic System for Enhancing the Farmer-Customer Corridor in Smart Agriculture Sector Using Artificial Intelligence. *Journal of Food Quality*. 2022. № 2022.1: 7486974. URL: <https://doi.org/10.1155/2022/7486974>
8. YouControl. Сервіс перевірки контрагентів URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8603462&tb=external-economies>
9. Безхлібна А. П. Стратегія розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства: монографія/колектив авторів*. 2024. С. 190-201. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/14352/1/M\\_Bezkhlbna.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/14352/1/M_Bezkhlbna.pdf)
10. Бергер А. Стратегії управління стійким розвитком підприємств в умовах дотримання соціально-економічної безпеки. *Розвиток міста*. 2025. С 7-15. URL: <http://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/92>

11. Биба В. В. Управління розробленням логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. 2023. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/13798>
12. Боєва Д. Забезпечення адаптивності логістичної системи підприємства до умов зовнішнього середовища. 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/items/d326c732-76a0-41b4-ad37-3a0a13f20d4c>
13. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4499&i=21>
14. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. 2021. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/5b47616a-6ad5-47cd-b91a-3d7b5600e9cc>
15. Гайдук О. А. Розроблення логістичної стратегії промислового підприємства (на прикладі ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»). 2018. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/0bfa29f8-aac3-451a-9c2e-1130236a29ba/download>
16. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції. *Інноваційна економіка*. 2021. №1-2. С. 68-73. URL: <https://salo.li/f5aAB81>
17. Гарусова А. Ф. Основи організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*. 2023. № 45. URL: <https://lib.udau.edu.ua/bitstreams/08fbe52a-57b8-4cb2-8854-fe3c0a8dfa9c/download#page=45>
18. Герасименко В. М. Методика побудови логістичної структури організації. *Приазовський економічний вісник*. 2021. С. 69-72. URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-11>
19. Герман В. К. Логістична стратегія та сучасні технології управління ризиками в умовах євроінтеграції. 2024. URL: <http://rps.chteiknteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2774>

20. Гринів Н. Т., Андрухів В. А. Зелена логістика як глобальний тренд розвитку бізнес-процесів. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 39. С. 51-57. URL: <https://nzlubbp.org.ua/index.php/journal/article/view/960/862>
21. Дорош В. О. Формування логістичної стратегії підприємства. 2021. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/2ea3b0f7-0ce2-4081-a9e6-7dc53c516011/download>
22. Ерфан В. Й. Економічний аспект військової логістики. 2024. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/69266/1/27-31.pdf>
23. Коротун О. Роль бенчмаркінгу у стратегічному маркетинговому управлінні підприємством: методологія, підходи та виклики. *Via Economica*. 2025. № 8. С. 52-58. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-8-8>
24. Корпорація АТБ. Офіційний сайт. URL: [https://www.atb.ua/page/corp\\_partners](https://www.atb.ua/page/corp_partners)
25. Косач І. В. Логістичний підхід до управління бізнесом ТОВ «Сігма». 2024. 70 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/24117>
26. Кравець О. В. Облік і внутрішній контроль в управлінні логістичними витратами підприємства. *Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю*. 2024. 351 с. URL: [https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec\\_vchena\\_rada/Robota\\_razovikh\\_specializovanih\\_vchenikh\\_rad/2024/Kravcja/Disertacija\\_Kravec\\_O\\_V\\_.pdf](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Robota_razovikh_specializovanih_vchenikh_rad/2024/Kravcja/Disertacija_Kravec_O_V_.pdf)
27. Лісничий М. Управління ланцюгами постачання та інформаційний супровід обігу фіточаїв (за матеріалами ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»). 2021. 75 с. URL: [http://dp.knute.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6519/1/Lisnychy\\_i\\_2021\\_12.pdf](http://dp.knute.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6519/1/Lisnychy_i_2021_12.pdf)
28. Мартинюк О. В. Планування логістичної діяльності виробничого підприємства. 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/items/ef92b9ee-df6b-4a51-bcc6-25ba920b6fef>

29. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика. 2022. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/a9f57007-defb-4482-a66a-f81ca7e17335>
30. Матіяш Д. Оптимізація ризиків зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві в умовах воєнної нестабільності. 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/68387>
31. Матриця ризиків: Ключовий інструмент в управлінні проектними ризиками. FlexiProject. URL: <https://flexi-project.com>
32. Мірошник А. А. Методичний підхід до оцінювання якості транспортно-логістичних послуг. 2019. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/c47d2c3a-747b-4ac9-9046-15f188c20f98/download>
33. Один із трьох: історія співвласника мереж АТБ і Коло Геннадія Буткевича. RAU. URL: <https://rau.ua/personalii/istorija-atb-gennadija-butkevicha/>
34. П'ятницька Г. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, зміни за умов сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>
35. Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством—теоретико-методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/efek\\_2014\\_10\\_54.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2014_10_54.pdf)
36. Редька В. С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. 2012. URL: <https://ena.lpnu.ua/home>
37. Резнік Н. П. «Зелена» логістика у бізнесі логістичних перевезень: перспективи та особливості розвитку «зеленої» логістики у бізнесі для України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 9.1. С. 62-66. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae\\_2024\\_r01\\_a10.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a10.pdf)

38. Резнік Н. П. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. 2022. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/5792>
39. Рейкін В. С. Витоки та сучасні підходи до маркетингової логістики. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 10. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/25232>
40. Терещенко К. В. Стратегія розвитку підприємницької діяльності. 2024. 64 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95938>
41. ТОВ «АТБ-Маркет». Офіційний сайт. URL: <https://www.atbmarket.com/>
42. Топ-10 українських продовольчих ритейлерів. Рейтинг ShareUAPotential. URL: <http://shareuapotential.com/ru/BE/ukraine-prodovolcjiy-rozdrib-2023-12.html>
43. Точона К. В. Формування логістичної системи підприємства. 2024. 56 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96299>
44. Храмов Ю. В. Управління транспортним забезпеченням діяльності логістичного холдингу. 2021. 114 с. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/53605>
45. Чепелюк М. І. Концептуальні засади формування системи стратегій підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С 117-121. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2022\\_6\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_6_15)
46. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Вісник ХДУ Серія. Економічні науки*. 2023. № 49. С. 36-43. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – PESTEL-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

Кри-терії	Фактор	Можливий результат	Вплив на логістику	Важли-вість
Політичні	Воєнний стан в Україні	Руйнування інфраструктури, закриття магазинів, переміщення населення	Збільшення ризиків для безпеки перевезень, пошкодження доріг та складів, затримки на кордоні	5
	Митна політика	Зміна тарифів, процедури оформлення та вимог до документації	Затримки на кордоні, збільшення витрат на митні платежі та брокерські	4
	Відносини України з країнами-партнерами	Політична підтримка, спрощення візового режиму, нові торговельні угоди	Пільги при імпорті, спрощення торгівлі, стабільність поставок, диверсифікація імпорту	4
	Політика імпортного контролю	Обмеження на імпорт окремих категорій товарів	Ускладнення або унеможливлення імпорту певних товарів.	3
	Державні програми відновлення	Кошти за зруйновану інфраструктуру	Модернізація втраченої інфраструктури	2
Економічні	Валютні коливання	Зміна собівартості імпортованих товарів, вплив на показники рентабельності	Збільшення витрат на імпорт, зниження маржинальності операцій	5
	Купівельна спроможність населення	Зміна обсягу попиту та структури продажів	Зменшення попиту на дорожчі імпортні товари	3
	Інфляція в Україні	Зростання операційних витрат на логістику	Підвищення цін на паливо, обслуговування автопарку, оренду складів	4
	Зростання цін на електрику	Зростання комунальних платежів	Підвищення витрат на утримання складів	3
Соціальні	Зміна споживчих уподобань	Зростання попиту на якісні, преміальні продукти	Попит на продукції ВТМ «De luxe» та інших преміальних товарів з Європи та Азії	3
	Міграційні процеси (внутрішні)	Зміна концентрації населення	Ускладнення оптимізації маршрутів доставки від РЦ через нерівномірний розподіл попиту	3
	Дефіцит кваліфікованих кадрів у логістиці	Проблеми з набором водіїв, складських працівників, логістів, митних брокерів	Затримки в роботі РЦ, збільшення витрат на оплату праці	4

## Продовження таблиці А.1

Технологічні	Автоматизація логістики	Підвищення ефективності, зменшення помилок, швидкість	Оптимізація маршрутів, контроль вантажів в реальному часі, автоматизація складських операцій	5
	Електронний документообіг	Менше затримок на кордоні, підвищення швидкості логістичних операцій	Прискорення митного оформлення, зменшення бюрократії	5
	Поширення явища кібератак	Ризики кібератак на бази даних	Збої в роботі ІТ-систем, втрата даних про замовлення, маршрути або фінансові операції.	3
	Системи обміну (як EDI) електронними документами	Значні ІТ-інвестиції, підвищення ефективності взаємодії	Швидкий та безпомилковий обмін інформаційними матеріалами, автоматизація замовлень	3
	Розвиток транспортної інфраструктури	Збільшення швидкості та надійності перевезень	Прискорення імпорتنих поставок	4
Екологічні	Вимоги щодо зменшення викидів CO <sub>2</sub>	Модернізація транспорту	Необхідність інвестицій у екологічні транспортні засоби	2
	Заборона одноразового пластику	Перехід на еко упаковки	Нове пакування товару при транспортуванні	2
	Зміна клімату та погодні аномалії	Затримки в доставці, пошкодження товарів, вплив на зберігання	Перешкоди транспортування, пошкодження доріг, ризики для швидкопсувних товарів	3
Правові	Міжнародні конвенції та договори (Інкотермс)	Уніфікація процедур оформлення договорів	Спрощення спорів при міжнародних перевезеннях	4
	Посилення контролю за контрабандою	Зменшення недобросовісної конкуренції, посилення перевірок	Створення більш рівних умов конкуренції	3

Джерело: розроблено автором на основі [24, 41]

## Додаток Б

Таблиця Б.1 – SWOT-аналіз логістичних потужностей Fozzy Group

S	W
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 власних розподільчих центрів;</li> <li>- автопарк 600 вантажівок;</li> <li>- високий рівень автоматизації складських операцій;</li> <li>- імпорт власних товарів з країн ЄС;</li> <li>- понад 2 тис. працівників в логістиці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- великі транспортні витрати;</li> <li>- висока вартість на утримання логістичної інфраструктури;</li> <li>- складність управління імпортною диверсифікованою логістикою.</li> </ul>
O	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення імпорту;</li> <li>- модернізація транспорту;</li> <li>- роботизація;</li> <li>- оптимізація маршрутів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- воєнний стан;</li> <li>- зростання цін;</li> <li>- дефіцит кваліфікованих кадрів;</li> <li>- велика конкуренція.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі [3]*

Таблиця Б.2 – SWOT-аналіз логістичних потужностей Metro Cash and Carry

S	W
<ul style="list-style-type: none"> <li>- європейські стандарти логістики;</li> <li>- надійність постачань та контроль якості;</li> <li>- використання централізованих закупівель;</li> <li>- міжнародний досвід;</li> <li>- великі обсяги поставок;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмежена кількість торгових точок;</li> <li>- залежність від зовнішніх логістичних операторів;</li> <li>- низька гнучкість у дрібних партіях;</li> </ul>
O	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання міжнародних РЦ</li> <li>- впровадження сучасних європейських ІТ-рішень</li> <li>- розширення присутності в регіоні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- воєнний стан;</li> <li>- зростання цін;</li> <li>- дефіцит кваліфікованих кадрів;</li> <li>- велика конкуренція;</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі [27]*

## Додаток В

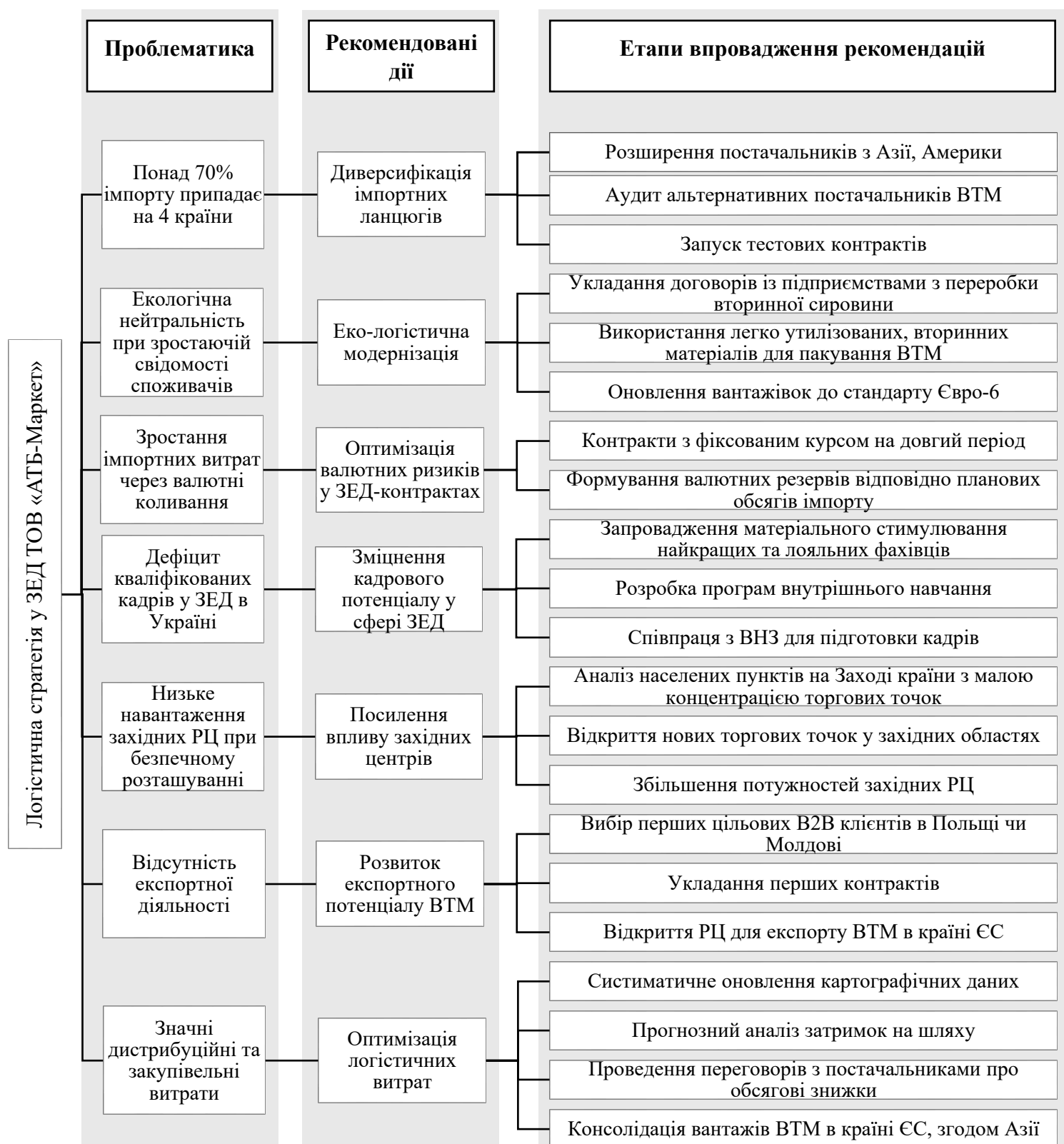


Рисунок В.1 – рекомендації для підвищення ефективності логістичної стратегії у зовнішньоекономічній діяльності

(розроблено автором)

**Тези, представлені на VIII Міжнародній науково-практичній конференції  
«Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та  
повоєнної відбудови», 30 травня 2025 р.**

**НОВІ МАРШРУТИ ТА ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО  
СТАНУ**

Військова агресія проти України, глобалізаційні процеси та європейська інтеграція нашої держави, зумовлюють необхідність переосмислення та трансформації системи міжнародних економічних відносин і вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Внаслідок повномасштабного вторгнення пошкоджено автодороги, залізничні шляхи, мости та склади, перевантажено наземні пункти пропуску на західному кордоні, закрито морські порти, зокрема Маріуполя, Бердянська та обмежено роботу портів Чорного моря, що призводить до нестабільності логістичних маршрутів. Такі обставини вимагають вирішення ряду важливих завдань, зокрема модернізації транспортної, логістичної та митної інфраструктури, розвитку мереж міжнародних транспортних коридорів, створення ефективних інституційних механізмів реалізації експортної та митної політики, а також впровадження сучасних митних і транзитних режимів для підвищення пропускної спроможності прикордонних пунктів.

Необхідно зауважити, що міжнародне економічне співробітництво є важливим чинником не тільки сталого розвитку економіки України, основою якого виступає зовнішньоекономічна діяльність підприємств різних галузей, що ведуть бізнес на міжнародному рівні, а й забезпечує «виживання» вітчизняних підприємств багатьох галузей [1].

У відповідь на виклики війни, вітчизняні підприємства шукають альтернативні маршрути експорту та імпорту продукції та сировини – насамперед через західні регіони України та європейські країни.

На жаль, дунайські порти мають обмежену пропускну здатність, що ускладнює логістику та збільшує витрати. Щоб розширити їхню роль у міжнародних перевезеннях, необхідно інвестувати в модернізацію портової інфраструктури.

Залізничні перевезення також зазнали суттєвих ускладнень: обсяги вантажоперевезень скоротилися приблизно на 65%. Інфраструктурні перепони, технологічні складнощі на стику українських та європейських колій, обмеження на пропускну спроможність залізниць сусідніх держав та дефіцит складів призводять до затримок, псування товарів і фінансових втрат для компаній. Для відновлення залізничної логістики у сфері зовнішньоекономічної діяльності було б доцільно: розширити пропускі пункти й удосконалити контрольні процедури; інвестувати в перехід на європейську колію; запровадити економічно обґрунтовані тарифи для бізнесу [3].

Через запроваджений воєнний стан повітряний простір України залишається повністю закритим, що фактично унеможливує здійснення експортно-імпортних операцій авіатранспортом. Авіаційна галузь зазнала серйозних збитків: знищено 12 з 19 функціонуючих до війни аеропортів, загальні втрати оцінюються в понад 200 мільярдів гривень. Така ситуація стала нищівним ударом по інфраструктурі міжнародних вантажних і пасажирських перевезень. Відновлення авіаційного сектору стане можливим лише після завершення активної фази бойових дій, адже потребує значних фінансових вкладень, часу та гарантій безпеки для стабільної роботи [4].

У зв'язку з обмеженням інших видів транспорту суттєво зріс попит на автоперевезення. Проте низька пропускну здатність прикордонних переходів і труднощі на європейських КПП ускладнили логістичні процеси та підвищили витрати. Наразі ситуація частково стабілізована завдяки збільшенню персоналу на кордоні та зменшенню адміністративних бар'єрів, хоча деякі проблеми, зокрема страйки польських аграріїв, залишаються.

Підприємства адаптуються до нових умов і переорієнтовують зовнішньоекономічні маршрути. Виділяють два основні сухопутні коридори: західний (через Польщу, Німеччину, країни Балтії) та південний (через Румунію). Обидва мають свої труднощі – затори на заході та корупційні ризики на півдні.

Важливу роль відіграє підтримка міжнародних логістичних партнерів із Туреччини, Румунії, Болгарії, Польщі, Словаччини та Угорщини. Їхня допомога сприяє стабільності зовнішньоекономічної діяльності [3].

Попри виклики, українська транспортно-логістична система продемонструвала здатність адаптуватися та забезпечити безперервність зовнішньоекономічних перевезень, що свідчить про високий рівень професіоналізму та гнучкості галузі.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, Vol. 1, No. 3, 2022, pp. 101-114. DOI: 10.46299/j.isjmef.20220103.7.
2. П'ятницька, Г., Шевчун, М. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (50), 2023 DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-48
3. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі [Електронний ресурс] : тези доп. II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 18 квіт. 2024 р.) / відп. ред. Н. Б. Ільченко. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. – 287 с.
4. Піднятися з руїн. Як війна вдарила по економіці України та скільки втратив бізнес. Чекаська правда. URL: [https://chpravda.com/economic/pidnyatisya-z-ru%D1%97n-yak-vijna-vdarila-po-ekonomici-ukra%D1%97ni-ta-skilki-vtrativ-biznes/?utm\\_source](https://chpravda.com/economic/pidnyatisya-z-ru%D1%97n-yak-vijna-vdarila-po-ekonomici-ukra%D1%97ni-ta-skilki-vtrativ-biznes/?utm_source)