МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри
Уханова І.О.
«22» травня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини

за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини»

НА ТЕМУ: **«УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ ДЛЯ АКТИВНОГО ВІДПОЧИНКУ»**

Виконавець:
студентка 43 групи ФМЕ
Фісалович Юлія Ігорівна
/підпис/

Науковий керівник:
старший викладач кафедри МЕВ
Гусенко Ольга Сергіївна
/підпис/

ОДЕСА-2026

АНОТАЦІЯ

Фісалович Ю.І., «Удосконалення міжнародної логістичної діяльності підприємств з дистрибуції товарів для активного відпочинку (на прикладі ТОВ «Атлантмаркет»)».

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини». Одеський національний економічний університет, Одеса, 2026 рік.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти удосконалення міжнародної логістичної діяльності підприємств з дистрибуції товарів для активного відпочинку на прикладі ТОВ «Атлантмаркет». Об'єктом дослідження є процеси міжнародної логістичної діяльності підприємств з дистрибуції товарів для активного відпочинку в умовах глобалізації та цифровізації економіки. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення міжнародної логістичної діяльності підприємств з дистрибуції товарів для активного відпочинку, а також інструменти підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «Атлантмаркет».

У роботі розкрито сутність міжнародної логістичної діяльності, визначено особливості логістики у сфері дистрибуції товарів для активного відпочинку, проаналізовано міжнародну логістичну діяльність ТОВ «Атлантмаркет» та обґрунтовано напрями її удосконалення. Запропоновано часткове переведення термінових авіапоставок на морські перевезення як напрям зниження транспортно-логістичних витрат, а також запровадження цифрового інтегрованого календаря імпортного планування для підвищення точності закупівель, координації поставок і контролю товарних запасів. Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для зниження логістичних витрат, скорочення дефіциту товарних позицій, підвищення обґрунтованості логістичних рішень і зміцнення стійкості міжнародних поставок.

Ключові слова: міжнародна логістика, логістична діяльність, дистрибуція, товари для активного відпочинку, імпорт, логістичні витрати, управління запасами, цифровізація логістики, ланцюг постачання, ТОВ «Атлантмаркет».

ANNOTATION

Fisalovych Yuliia, «Improvement of International Logistics Activities of Enterprises Distributing Outdoor Recreation Goods (based on Atlantmarket LLC)».

Bachelor's qualification paper in specialty 292 «International Economic Relations», educational program «International Economic Relations». Odesa National Economic University, Odesa, 2026.

The qualification paper examines theoretical, analytical, and practical aspects of improving the international logistics activities of enterprises distributing outdoor recreation goods based on Atlantmarket LLC. The object of the study is international logistics processes of outdoor recreation goods distribution enterprises in the context of economic globalization and digitalization. The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical aspects of improving the international logistics activities of outdoor recreation goods distribution enterprises, as well as the tools for increasing their efficiency based on the example of Atlantmarket LLC.

The paper reveals the essence of international logistics activities, identifies the specific features of logistics in the distribution of outdoor recreation goods, analyzes the international logistics activities of Atlantmarket LLC, and substantiates directions for their improvement. The proposed measures include the partial replacement of urgent air shipments with sea transportation as a way to reduce transport and logistics costs, as well as the introduction of a digital integrated import planning calendar to improve procurement accuracy, coordination of supplies, and inventory control. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed recommendations to reduce logistics costs, decrease shortages of key product items, improve the validity of logistics decisions, and strengthen the stability of international supplies.

Keywords: international logistics, logistics activity, distribution, outdoor recreation goods, import, logistics costs, inventory management, logistics digitalization, supply chain, Atlantmarket LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ ДЛЯ АКТИВНОГО ВІДПОЧИНКУ В УКРАЇНІ
1.1. Сутність, цілі та функції міжнародної логістичної діяльності 8
1.2. Особливості логістики у дистрибуції товарів для активного відпочинку в Україні 12
1.3. Сучасні тенденції розвитку міжнародної логістичної діяльності в умовах глобалізації та їх прояв в Україні 17
Висновки до розділу 1 25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТЛАНТМАРКЕТ» З ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ ДЛЯ АКТИВНОГО ВІДПОЧИНКУ
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Атлантмаркет» 28
2.2. Аналіз міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» 37
2.3. Аналіз факторів впливу на міжнародну логістичну діяльність ТОВ «Атлантмаркет» 49
Висновки до розділу 2 57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТЛАНТМАРКЕТ» З ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ ДЛЯ АКТИВНОГО ВІДПОЧИНКУ
3.1. Напрями оптимізації ТОВ «Атлантмаркет» транспортно-логістичних процесів та зниження витрат 60
3.2. Використання цифрових технологій та інновацій у міжнародній логістичній діяльності ТОВ «Атлантмаркет» 62
Висновки до розділу 3 69
ВИСНОВКИ 72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 78

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи. Для підприємств, що працюють з імпортною продукцією, міжнародна логістика фактично визначає стійкість усього процесу постачання. Від того, наскільки злагоджено організовано закупівлю, перевезення, митне оформлення, складування та інформаційний супровід, залежить не лише швидкість доставки, а й рівень витрат, товарна наявність та якість обслуговування клієнтів.

У сфері дистрибуції товарів для активного відпочинку це питання набуває особливої ваги. Такий ринок поєднує широкий асортимент, сезонні коливання попиту та залежність від імпортних поставок, тому навіть незначні логістичні помилки можуть призводити до дефіциту популярних позицій, затримки постачання та втрати частини доходу.

Актуальність теми посилюється й через зміну зовнішніх умов, у яких сьогодні працюють українські імпортери. Перебудова маршрутів, подорожчання міжнародних перевезень, нестабільність морського сполучення та зростання значення альтернативних коридорів змушують підприємства переглядати звичні підходи до управління постачанням.

Окремого значення набуває використання цифрових рішень у логістиці. Електронний документообіг, системи відстеження поставок, аналітичні панелі та автоматизований контроль залишків дозволяють підприємству швидше реагувати на відхилення і приймати обґрунтованіші управлінські рішення.

Попри значний науковий інтерес до міжнародної логістики, прикладні аспекти її організації саме у сфері дистрибуції товарів для активного відпочинку висвітлені нерівномірно. Найменш опрацьованими залишаються питання поєднання транспортної оптимізації, управління запасами та цифрового супроводу постачання в умовах нестабільних маршрутів.

Саме тому в роботі увагу зосереджено не лише на теоретичному трактуванні міжнародної логістики, а й на її прикладному значенні для конкретного підприємства. Такий підхід дає змогу поєднати загальні наукові положення з реальними проблемами організації імпортних поставок і сформувати практично орієнтовані рекомендації.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення міжнародної логістичної діяльності підприємств з дистрибуції товарів для активного відпочинку на прикладі ТОВ «Атлантмаркет».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичну сутність, цілі та функції міжнародної логістичної діяльності підприємства;
- визначити особливості логістики у сфері дистрибуції товарів для активного відпочинку;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку міжнародної логістичної діяльності в умовах глобалізації та їх прояв в Україні;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Атлантмаркет»;
- здійснити аналіз міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет»;
- дослідити основні фактори впливу на міжнародну логістичну діяльність підприємства;
- обґрунтувати напрями оптимізації транспортно-логістичних процесів та зниження витрат підприємства;
- дослідити можливості використання цифрових технологій та інновацій у міжнародній логістичній діяльності ТОВ «Атлантмаркет»;
- оцінити очікуваний ефект від упровадження запропонованих заходів з удосконалення міжнародної логістичної діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є процеси міжнародної логістичної діяльності підприємств з дистрибуції товарів для активного відпочинку в умовах глобалізації та цифровізації економіки.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення міжнародної логістичної діяльності підприємств з дистрибуції товарів для активного відпочинку, а також інструменти підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «Атлантмаркет».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів. Аналіз, синтез, індукцію та дедукцію застосовано для розкриття змісту міжнародної логістичної діяльності та її функціональних складових; порівняння й узагальнення — для виявлення сучасних тенденцій розвитку міжнародної логістики; статистичні, структурно-динамічні та економіко-аналітичні методи — для оцінювання фактичного стану логістичної системи ТОВ «Атлантмаркет»; табличні та графічні прийоми — для наочного подання результатів; елементи системного і факторного аналізу — для виявлення ключових проблем і резервів підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі рекомендації щодо оптимізації транспортно-логістичних процесів, формування страхового запасу, скорочення частки термінових авіапоставок і посилення цифрового контролю можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Атлантмаркет» для зниження логістичних витрат, підвищення точності планування закупівель, скорочення дефіциту товарних позицій та підвищення стійкості міжнародних поставок.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять наукові праці українських і зарубіжних учених з проблем міжнародної логістики, управління ланцюгами постачання та зовнішньоекономічної діяльності; нормативно-правові акти України та міжнародні документи у сфері регулювання зовнішньоекономічної діяльності, митного оформлення та логістичних процесів; аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема Світового банку, UNCTAD, Європейської комісії; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України; матеріали внутрішньої звітності та практичні дані ТОВ «Атлантмаркет»; результати аналітичних досліджень і відкриті інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Публікації та апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи було апробовано у тезах «Адаптація міжнародних логістичних ланцюгів підприємств України в умовах геополітичної нестабільності»

доповіді на Студентській науково-практичній конференції Факультету міжнародної економіки «Сучасне, минуле, майбутнє».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки. Основний зміст викладено на 74 сторінках. Робота містить 22 таблиці, 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ ДЛЯ АКТИВНОГО ВІДПОЧИНКУ В УКРАЇНІ

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджуються теоретико-методологічні засади міжнародної логістичної діяльності у сфері дистрибуції товарів для активного відпочинку. Для досягнення поставленої мети доцільно послідовно розглянути сутність і функції міжнародної логістики, визначити особливості логістики у відповідному товарному сегменті, а також проаналізувати сучасні тенденції розвитку міжнародної логістичної діяльності в умовах глобалізації та їх прояв в Україні.

1.1. Сутність, цілі та функції міжнародної логістичної діяльності

У межах цього дослідження міжнародну логістичну діяльність варто розуміти як систему управління поставкою товару між країнами, яка охоплює закупівлю, транспортування, митне оформлення, зберігання, обмін інформацією та контроль супровідних витрат. Її практичне значення полягає в тому, що вона поєднує операційні рішення з кінцевим економічним результатом підприємства.

Єдиного підходу до тлумачення міжнародної логістичної діяльності в науковій літературі немає. Одні автори акцентують увагу насамперед на переміщенні товару між країнами, інші — на управлінні ланцюгом постачання, координації інформаційних потоків або інтеграції супровідних процедур. Щоб показати, як саме відрізняються ці акценти, у Таблиці 1.1 узагальнено найбільш показові визначення [12; 29].

Таблиця 1.1

Систематизація визначень поняття «міжнародна логістична діяльність»

Автор	**Визначення**
Іванченко І.І.	Міжнародна логістична діяльність – це процес організації та управління переміщенням товарів, інформації та послуг між країнами для задоволення потреб споживачів.
Сидоренко О.П.	Міжнародна логістична діяльність – це комплекс управлінських, інформаційних, транспортних та митних процесів, спрямованих на ефективне переміщення товарних потоків між суб’єктами різних держав.

Donald Bowersox	Міжнародна логістика – це управління потоками продукції, матеріалів та інформації через міжнародні кордони з метою задоволення попиту світового ринку.
Martin Christopher	Міжнародна логістика – це стратегічне управління закупівлею, зберіганням, транспортуванням та розподілом товарів у глобальному ланцюгу постачання.

Джерело: складено автором на основі [12; 29; 36; 38].

Аналіз наведених визначень свідчить про те, що міжнародна логістична діяльність розглядається науковцями з різних позицій. Так, Іванченко І.І. трактує міжнародну логістику переважно як процес організації переміщення товарів між країнами. Проте таке визначення є дещо узагальненим, оскільки воно не враховує комплексність сучасних логістичних процесів, зокрема управління інформаційними потоками, митними процедурами та фінансовими операціями, що супроводжують міжнародні поставки.

На нашу думку, визначення Сидоренка О.П. є більш змістовним, оскільки воно враховує багатокомпонентну структуру міжнародної логістичної діяльності, яка включає не лише транспортування товарів, але й управління інформаційними, митними та організаційними процесами. Саме комплексний підхід дозволяє ефективно координувати всі етапи міжнародного ланцюга постачання.

У працях зарубіжних дослідників міжнародна логістика розглядається ширше, ніж набір операційних процедур. Donald Bowersox пов’язує її з координацією глобальних потоків ресурсів, а Martin Christopher — зі стратегічним управлінням ланцюгом постачання. Отже, міжнародна логістична діяльність впливає не лише на виконання окремих поставок, а й на загальну конкурентоспроможність підприємства [36; 38].

З практичного погляду мета міжнародної логістики полягає не в самій доставці, а в забезпеченні такого режиму постачання, за якого підприємство отримує потрібний товар у належний строк, у необхідному обсязі та без надмірного зростання витрат [36].

Відповідно, до основних завдань міжнародної логістичної діяльності належать не тільки зменшення витрат на перевезення і зберігання, а й підтримання потрібного рівня сервісу, зниження ризиків у транскордонних операціях та недопущення перебоїв у постачанні. У сучасних умовах це дедалі більше залежить від точності

планування, цифрового контролю маршрутів, відстеження вантажів і швидкості обміну інформацією [8; 12; 31; 36; 38].

Зазначені завдання реалізуються через окремі функціональні напрями міжнародної логістики, кожен з яких формує свою частину кінцевого результату поставки. Їх доцільно узагальнити так:

- Насамперед ідеться про роботу з іноземними постачальниками: їх пошук, відбір, погодження умов співпраці, укладання зовнішньоекономічних контрактів та організацію замовлення. На цьому етапі підприємство має враховувати умови Incoterms, вимоги різних юрисдикцій і комерційну доцільність конкретної схеми постачання [24; 37; 44].
- Не менш важливим є вибір виду транспорту та маршруту. Підприємство має оцінювати не лише вартість і тривалість перевезення, а й ризик затримок, стабільність окремих напрямків, потребу у страхуванні вантажу та доцільність резервних або мультимодальних схем [10; 36; 37; 43].
- Окремим функціональним блоком виступає митний супровід поставки. Він охоплює підготовку вантажу до перетину кордону, оформлення декларацій, сертифікатів, дозвільних документів і перевірку відповідності митним вимогам. На практиці саме якість цього етапу часто визначає, чи буде вантаж оформлений без затримок, додаткових перевірок і фінансових втрат [18; 24; 25].
- Ще один напрям пов’язаний зі складуванням та управлінням запасами. Йдеться про визначення потрібного рівня товарного запасу, умов зберігання, темпів поповнення асортименту та недопущення як дефіциту, так і надлишкового накопичення товару. Для дистриб’юторських підприємств саме ця функція безпосередньо поєднує логістичні рішення з реальною товарною наявністю [14; 15; 29; 34, с. 292–297].
- Важливого значення набуває і координація інформаційних потоків між постачальниками, перевізниками, митними брокерами, складом і підрозділами збуту, оскільки саме узгодженість дій усіх учасників формує цілісність ланцюга поставок логістичних послуг [8; 27; 30; 31].

- Міжнародна логістика включає також фінансовий супровід поставок: міжнародні платежі, роботу з валютними ризиками, страхові механізми та контроль логістичних витрат. Саме на цьому рівні стає помітно, як організація постачання трансформується в конкретний економічний результат зовнішньоекономічної операції.
- На завершальному етапі логістика переходить у сферу збуту, де потрібно організувати доставку товару до торговельної мережі або кінцевого споживача з урахуванням специфіки ринку, каналів продажу та вимог до сервісу. Для багатьох компаній дедалі більшої ваги набуває також координація e-commerce-замовлень і логістики останньої милі.
- Окремої уваги потребують повернення, рекламації та повторне використання ресурсів, якщо цього вимагає бізнес-модель або екологічні стандарти. Налагоджена зворотна логістика дозволяє зменшити втрати, підтримувати належний рівень сервісу та посилювати довгострокову стійкість логістичної системи [29; 42].

Усі перелічені функції взаємопов’язані між собою, тому їх неможливо оцінювати відокремлено. Результативність міжнародної логістики визначається тим, наскільки узгоджено підприємство поєднує закупівельні, транспортні, митні, складські та інформаційні рішення в межах єдиного управлінського контуру [36; 37; 44].

Отже, міжнародну логістику слід сприймати як узгоджену систему рішень, від якої залежить безперервність постачання, рівень витрат і здатність підприємства утримувати стабільні конкурентні позиції в умовах змінного зовнішнього середовища [10; 16; 36; 37].

Після розгляду теоретичної сутності, цілей і функцій міжнародної логістичної діяльності доцільно перейти до дослідження галузевої специфіки її реалізації. Особливості логістики у сфері дистрибуції товарів для активного відпочинку визначаються структурою попиту, сезонністю, товарною номенклатурою та високою залежністю від імпортних поставок.

1.2. Особливості логістики у дистрибуції товарів для активного відпочинку в Україні

Сегмент туристичного та кемпінгового спорядження в Україні має власну логіку постачання, яка відчутно відрізняє його від багатьох інших товарних ринків. Ключовими для нього є залежність від імпортних закупівель, сезонні коливання попиту та неоднорідність товарних позицій за габаритами, оборотністю і вимогами до запасу. Через це логістика тут впливає не лише на витрати, а й на стабільність продажів та своєчасність поповнення асортименту [9; 26; 29; 34].

До цієї категорії належать намети, спальники, рюкзаки, туристичний посуд, кемпінгові меблі, ножі, ліхтарі та інші товари, що використовуються у туризмі, кемпінгу й outdoor-активностях. Для логістичного аналізу важливо, що ці позиції відрізняються не тільки за призначенням, а й за швидкістю обігу, сезонною чутливістю та вимогами до транспортування.

У міжнародній торгівлі ці товари ідентифікуються за класифікацією УКТ ЗЕД, яка дозволяє впорядковувати товарні групи, вести статистичний облік і зіставляти показники зовнішньої торгівлі за конкретними позиціями [18; 24]. Завдяки цьому з’являється можливість не просто описати сегмент загалом, а проаналізувати його через структуру імпорту та експорту.

Далі доцільно конкретизувати, які саме товарні групи входять до цієї категорії за класифікацією УКТ ЗЕД, оскільки саме така деталізація дозволяє коректно аналізувати їх у зовнішній торгівлі (див. Таблицю 1.2).

Таблиця 1.2

Основні товари для активного відпочинку за класифікацією УКТЗЕД

Код УКТЗЕД	**Назва товарної групи**
8211	Ножі та інші різальні інструменти
8513	Портативні електричні ліхтарі
8205	Багатофункціональні інструменти (мультитули)
7323	Металевий туристичний посуд
6306	Наметі та туристичні укриття
9404	Спальні мішки
8507	Акумуляторні батареї

Джерело: складено автором на основі Митного кодексу України та положень УКТ ЗЕД [18; 24].

Саме ці товарні групи формують основу міжнародного обороту в сегменті товарів для активного відпочинку. Для України характерно, що значна частина такої продукції надходить з країн ЄС та Азії, де зосереджені основні виробники туристичного спорядження. Тому далі доцільно оцінити, як у цьому сегменті співвідносяться імпорт і експорт.

Дані міжнародної торговельної статистики показують, що Україна бере активну участь у торгівлі цими товарами, однак за більшістю позицій імпорт помітно переважає експорт (див. Таблицю 1.3) [9; 39].

Таблиця 1.3

Товарна структура експорту та імпорту окремих товарів для активного відпочинку в Україні у 2021–2024 рр., млн дол. США

Код УКТЗЕД	Товарна група	2021 Експорт	2021 Імпорт	2022 Експорт	2022 Імпорт	2023 Експорт	2023 Імпорт	2024 Експорт	2024 Імпорт
8211	Ножі та різальні інструменти	0.13	13.45	0.18	10.81	0.22	14.43	0.24	15.49
8513	Портативні електричні ліхтарі	0.29	5.12	0.13	15.17	0.20	20.29	0.23	13.50
8205	Ручні інструменти (мультитули)	2.94	33.94	3.55	22.76	3.87	30.77	4.09	36.57
6306	Намети та туристичні укриття	1.56	11.36	1.38	17.93	1.82	10.97	2.43	14.10
9404	Спальні мішки	76.79	34.14	45.88	37.33	36.50	33.86	53.17	36.91
7323	Металевий туристичний посуд	46.80	50.40	25.11	29.73	24.30	42.22	28.14	42.85
8507	Акумуляторні батареї	62.73	128.44	26.13	270.81	33.89	466.08	41.57	950.83

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України та UN Comtrade [9; 39].

Структура зовнішньої торгівлі України товарами для активного відпочинку у 2021–2024 рр. засвідчує, що для більшості досліджуваних товарних позицій характерним було переважання імпорту над експортом. Найвагоміші обсяги зовнішньоторговельного обороту припадали на акумуляторні батареї, металеві

побутові вироби та окремі текстильні товари, що використовуються у сфері активного відпочинку. Водночас за окремими товарними групами, зокрема спальними мішками, спостерігалося перевищення експорту над імпортом, що свідчить про структурну неоднорідність відповідного сегмента ринку.

Упродовж 2021–2024 рр. у досліджуваному сегменті загалом зберігалася імпортна спрямованість, хоча динаміка окремих товарних груп не була однорідною. Це дає підстави стверджувати, що вітчизняний ринок товарів для активного відпочинку, з одного боку, демонструє наявність стійкого внутрішнього попиту, а з іншого — залишається істотно залежним від зовнішніх джерел постачання.

Щоб коректно оцінити місце України в цьому сегменті, доцільно зіставити національні показники зі світовою торгівлею відповідними товарами. У міжнародній статистичній практиці для цього використовується Гармонізована система опису та кодування товарів (HS), яка дозволяє аналізувати глобальний ринок за єдиними критеріями.

Світовий ринок товарів для активного відпочинку відзначається значними обсягами та чіткою географією виробництва і споживання. Виробничі потужності значною мірою зосереджені в Азії, насамперед у Китаї, В’єтнамі та Південній Кореї, тоді як великими ринками збуту залишаються країни ЄС, США та Канада [39; 44]. За такої конфігурації міжнародна логістика стає необхідною умовою функціонування всього сегмента.

Щоб оцінити масштаб цього сегмента не лише на національному, а й на глобальному рівні, варто розглянути світову структуру експорту відповідних товарів за основними кодами Гармонізованої системи (див. Таблицю 1.4).

Таблиця 1.4

Світова структура експорту товарів для активного відпочинку за кодами HS у 2021–2024 рр., млрд дол. США

Код HS	Товарна група	2021	2022	2023	2024
8211	Ножі з ріжучими лезами та леза до них	3.65	3.47	3.08	3.08
8513	Портативні електричні лампи	3.79	4.10	3.71	3.65
8205	Ручні інструменти, в іншому місці не зазначені	8.53	8.52	8.80	9.06
6306	Брезенти, навіси, тенти, намети та спорядження для кемпінгу	7.11	7.23	6.64	6.40

940430	Спальні мішки	0.72	0.85	0.68	0.59
7323	Столові, кухонні та інші побутові вироби з чорних металів	18.10	17.44	15.78	15.65
8507	Електричні акумулятори та сепаратори до них	98.09	131.17	153.98	141.92

Джерело: складено автором на основі даних UN Comtrade [39].

Світова структура експорту товарів для активного відпочинку у 2021–2024 рр. свідчить, що найбільші обсяги міжнародного товарообороту припадали на ті товарні групи, які мають масовий характер використання та широке практичне застосування як у сфері активного відпочинку, так і в суміжних сегментах споживання. Насамперед ідеться про електричні акумулятори, ручні інструменти, металеві побутові вироби, а також окремі види туристичного спорядження. Це дає підстави стверджувати, що логістичне забезпечення цього сегмента орієнтоване не на вузький нішевий ринок, а на масштабні міжнародні потоки товарів із високою інтенсивністю обігу.

Зростання світового попиту на товари для активного відпочинку зумовлюється популяризацією туризму, розвитком outdoor-індустрії, а також підвищенням зацікавленості споживачів в активних формах дозвілля. За таких умов країни-виробники нарощують експортний потенціал, тоді як країни-імпортери дедалі більше залежать від стабільності міжнародних ланцюгів постачання, їхньої гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури.

Отже, розширення міжнародного обороту цієї продукції об’єктивно підвищує значення логістичних рішень, пов’язаних з організацією транспортування, дотриманням строків поставки, управлінням запасами та координацією руху товарів на різних етапах логістичного ланцюга.

Якщо співвіднести виявлені глобальні тенденції з українськими показниками, можна дійти висновку, що внутрішній попит на значну частину товарів для активного відпочинку задовольняється переважно за рахунок імпорту. Для українських дистриб’юторів це означає високий рівень залежності від зовнішніх джерел постачання, що, своєю чергою, актуалізує потребу в підвищенні точності логістичного планування, диверсифікації каналів постачання та забезпеченні стійкості ланцюгів поставок.

Одна з найважливіших рис логістики в цьому сегменті — виражена сезонність. Попит на кемпінгові товари, туристичне освітлення, спорядження для походів і супутні аксесуари різко зростає навесні та влітку, а в холодний період продажі сповільнюються. Тому підприємства змушені формувати запаси завчасно, орієнтуючись не лише на очікуваний попит, а й на тривалість міжнародної доставки та ризик затримок [26; 34, с. 292–297; 42].

Важливою є і різниця у фізичних характеристиках товарів. Габаритні позиції, зокрема кемпінгові меблі або окремі види спорядження, потребують більшої складської площі, іншої організації завантаження і вищих витрат на переміщення. Це позначається і на виборі маршруту, і на доцільності консолідації, і на потребі в додаткових ресурсах у пікові періоди.

До початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну морські перевезення відігравали провідну роль у забезпеченні імпорту туристичного спорядження, оскільки давали змогу здійснювати контейнерні поставки великих партій товару за відносно нижчої вартості транспортування. Використання морського сполучення забезпечувало імпортерам вищу економічну ефективність логістичних операцій і створювало передумови для більш стабільного планування постачань.

У 2022–2024 рр. визначальним чинником трансформації міжнародних логістичних маршрутів стало повномасштабне вторгнення Росії в Україну, яке суттєво обмежило функціонування традиційних морських каналів постачання. За цих умов підприємства були змушені переорієнтовуватися на автомобільні, залізничні та комбіновані маршрути через територію країн ЄС. Така перебудова логістики дала змогу зберегти безперервність імпортних поставок, однак водночас спричинила подовження строків доставки, зростання транспортно-логістичних витрат і посилення залежності від пропускної спроможності прикордонної та транзитної інфраструктури [4; 17; 58].

Митне оформлення в цій сфері має не формальний, а прикладний логістичний зміст. Для імпортерів туристичного спорядження воно охоплює підготовку зовнішньоекономічного контракту, інвойсів, пакувальних листів, документів про походження товару та інших супровідних матеріалів. Якщо на цьому етапі виникають

помилки або невідповідності, підприємство стикається не лише із затримкою вантажу, а й із додатковими витратами, збоєм строків поповнення асортименту та ризиком дефіциту окремих позицій [18; 24; 25].

Досвід українських компаній, які працюють у цьому сегменті, показує, що гнучка логістична модель є реальною конкурентною перевагою. Приклади таких учасників ринку, як «Ґорґани» та Terra Incognita, демонструють, що результат значною мірою залежить від поєднання імпортного постачання із сезонним плануванням, оперативним управлінням запасами та здатністю швидко реагувати на зміну попиту.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що постачання товарів для активного відпочинку в Україні формується під впливом імпортної залежності, сезонних коливань попиту, змінності маршрутів і високих вимог до управління запасами. За таких умов логістика в цьому сегменті повинна бути не лише економічно доцільною, а й достатньо адаптивною до зовнішніх змін.

Дослідження особливостей логістики у сфері дистрибуції товарів для активного відпочинку створює підґрунтя для аналізу сучасних тенденцій розвитку міжнародної логістичної діяльності. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення зовнішніх ризиків особливого значення набуває оцінка тих змін, які визначають сучасний стан і перспективи розвитку міжнародної логістики в Україні та світі.

1.3. Сучасні тенденції розвитку міжнародної логістичної діяльності в умовах глобалізації та їх прояв в Україні

Сучасна міжнародна логістика перебуває під впливом низки глобальних тенденцій, що формують стратегії компаній і держав на всіх континентах. Головні з них включають активну цифровізацію, масове впровадження автоматизації, розвиток мультимодальних перевезень, «зелені» екологічні ініціативи, стрімке зростання електронної комерції та укрупнення логістичних хабів [27; 28; 30; 33; 40; 54].

Основні сучасні тенденції розвитку міжнародної логістики та їх вплив на українську логістику узагальнено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні сучасні тенденції розвитку міжнародної логістики

Джерело: складено автором на основі [27; 28; 30; 40; 54].

Однією з найбільш помітних змін у міжнародній логістиці стало ширше використання цифрових рішень: електронного документообігу, хмарних сервісів, аналітики даних та інструментів моніторингу поставок. Для підприємств це означає не просто технологічне оновлення, а можливість краще бачити стан операцій, швидше опрацьовувати інформацію і точніше контролювати рух вантажу на різних етапах [23; 27; 30; 47; 48].

Ще одним проявом цієї трансформації є автоматизація операцій, насамперед у складській обробці, управлінні вантажопотоками та плануванні маршрутів. Завдяки інтелектуальним системам підприємства можуть точніше координувати ресурси, зменшувати кількість операційних помилок і скорочувати тривалість окремих логістичних процедур.

Помітно зросла й роль мультимодальних перевезень, оскільки поєднання морського, залізничного, автомобільного та авіаційного транспорту дає більше простору для маневру. У практиці це особливо важливо тоді, коли підприємство змушене швидко перебудовувати логістичну схему через зміну вартості, строків або доступності окремих маршрутів [37; 43; 44].

Відчутно посилилися й екологічні вимоги до логістики. Скорочення викидів, раціональніше використання палива, оптимізація маршрутів і краще завантаження транспорту поступово стають не лише проявом екологічної відповідальності, а й критерієм економічної ефективності перевезень [42; 44].

На перебудову логістичних систем істотно вплинув і розвиток електронної комерції. Збільшення частки дрібнопартійних поставок, вищі вимоги до швидкості виконання замовлень і розширення мережі розподільчих центрів змінюють структуру логістичного обслуговування та підвищують значення цифрового супроводу операцій [38; 42].

Паралельно з цим у міжнародній логістиці зростає значення великих транспортно-логістичних хабів, через які проходять основні вантажопотоки та координується стикування різних видів транспорту. Це підвищує керованість постачання, але водночас робить компанії залежнішими від стабільності ключових інфраструктурних вузлів.

Узагальнюючи наведені тенденції, можна зробити висновок, що міжнародна логістика відходить від відносно стабільних і передбачуваних схем постачання до більш гнучких моделей, де вирішальне значення мають цифровізація, мультимодальність, стійкість ланцюгів постачання та здатність адаптуватися до зовнішніх шоків.

Пандемія COVID-19 у 2020–2021 роках стала одним із перших масштабних потрясінь, яке наочно показало вразливість глобальних ланцюгів постачання. Локдауни, збої у виробництві, скасування рейсів, затримки в портах і дефіцит контейнерів спричинили подорожчання перевезень і збільшення строків доставки [44; 58; 59].

Динаміку змін у сфері світових морських вантажоперевезень у кризовий та посткризовий період доцільно розглянути на рис. 1.2.

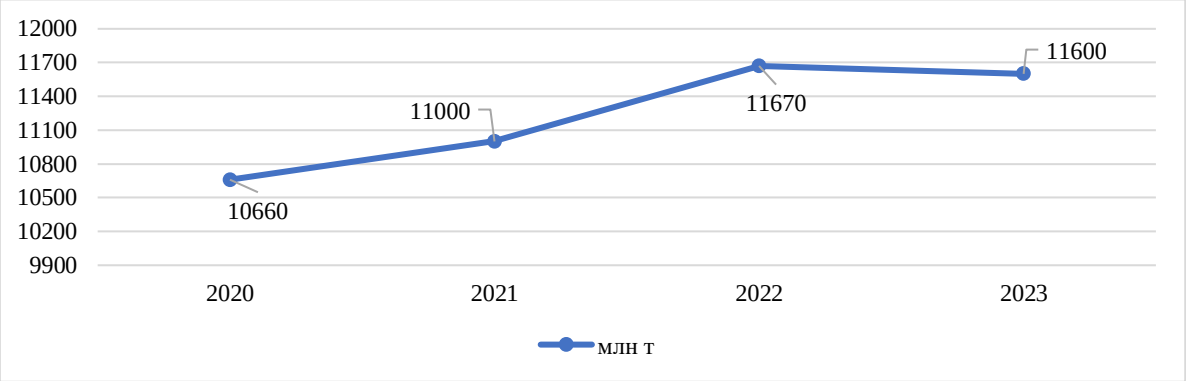


Рис. 1.2. Динаміка морських вантажоперевезень у світі у 2020–2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [58].

Як видно з рис. 1.2, у 2020 р. обсяги морських вантажоперевезень у світі скоротилися під впливом пандемії COVID-19, однак уже у 2021–2023 рр. відбулося поступове відновлення. Водночас повернення до зростання не означало повної стабілізації ринку, оскільки відновлення супроводжувалося дефіцитом контейнерів, перевантаженням портової інфраструктури та збереженням високої чутливості морської логістики до зовнішніх шоків.

Для зіставлення змін у різних сегментах міжнародної логістики доцільно також проаналізувати динаміку авіаційних вантажоперевезень у світі, наведену на рис. 1.3.

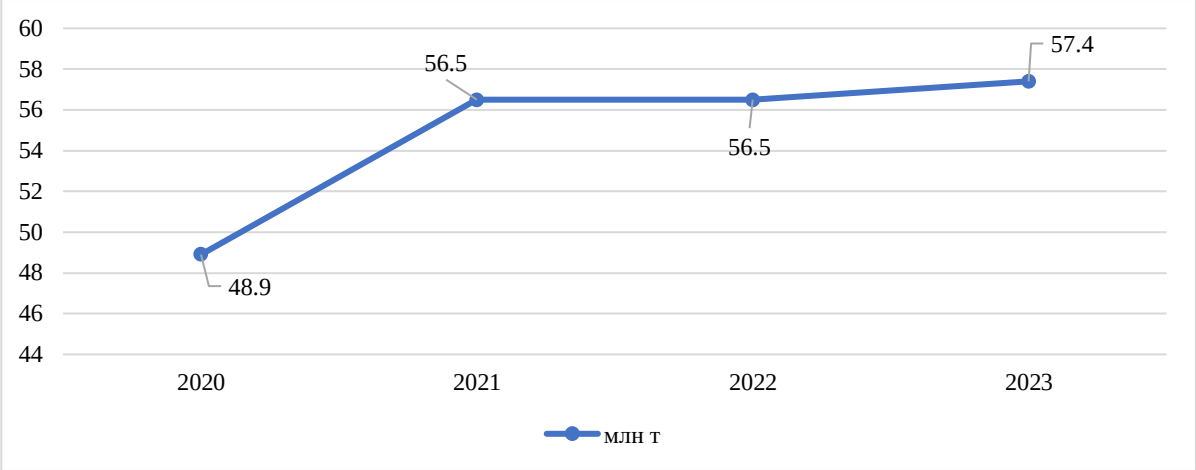


Рис. 1.3. Динаміка авіаційних вантажоперевезень у світі у 2020–2023 рр., млн т

Джерело: складено автором за даними [59].

Дані рис. 1.3 свідчать, що авіаційні вантажоперевезення після скорочення у 2020 р. відновлювалися швидше, ніж морські, що пояснюється вищою адаптивністю авіалогістики до термінових і високомаржинальних поставок. Разом з тим у 2022–2023 рр. їхня динаміка залишалася нерівномірною, оскільки ринок одночасно відчував вплив коливань попиту, високої вартості перевезень і геополітичних обмежень.

Отже, рис. 1.2 і рис. 1.3 підтверджують, що глобальна транспортна система після пандемії перейшла у фазу часткового відновлення, але зберегла високу чутливість до зовнішніх шоків. Саме в такому нестабільному міжнародному середовищі надалі відбувалася трансформація логістичних маршрутів України.

Зміни у функціонуванні міжнародної логістики особливо виразно проявилися в Україні, насамперед у сфері морського транспорту, що відображено на рис. 1.4.

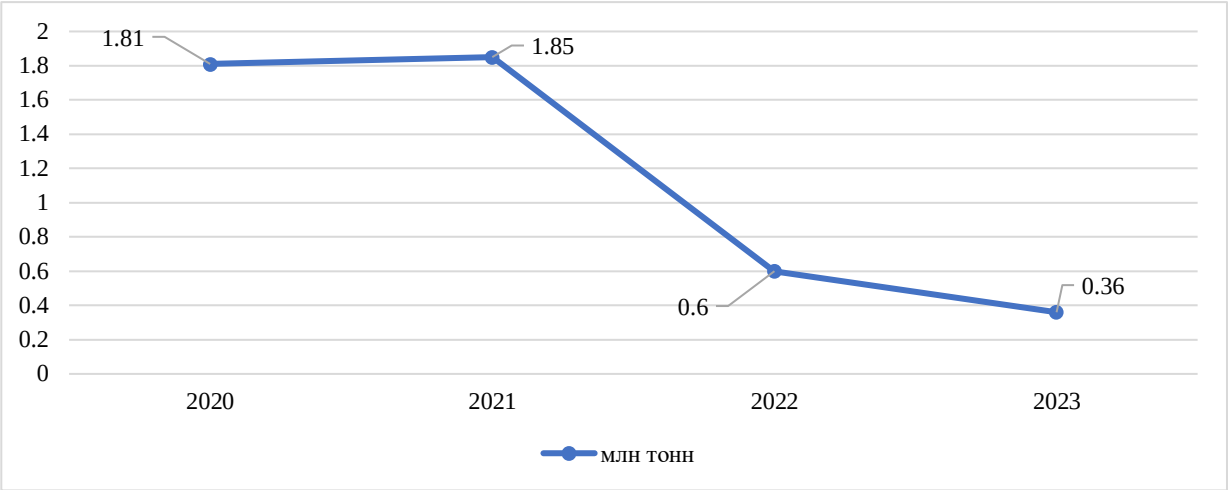


Рис. 1.4. Динаміка морських вантажоперевезень в Україні у 2020–2023 рр., млн т

Джерело: складено автором за даними [9; 60].

Як видно з рис. 1.4, у 2020–2021 рр. обсяги морських вантажоперевезень в Україні залишалися відносно стабільними, тоді як у 2022–2023 рр. відбулося їх різке скорочення. Така динаміка безпосередньо пов’язана з блокуванням частини морських маршрутів, безпековими ризиками та суттєвим обмеженням використання традиційних портових каналів постачання.

Додатково наслідки воєнних обмежень для міжнародної логістики України проявилися у сфері авіаційних вантажоперевезень, динаміку яких наведено на рис. 1.5.

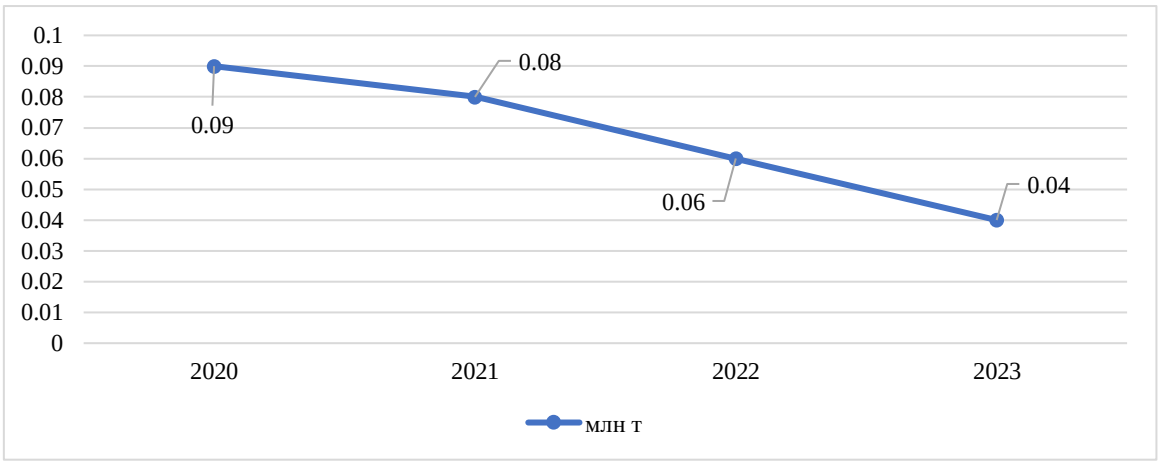


Рис. 1.5. Динаміка авіаційних вантажоперевезень в Україні у 2020–2023 рр., млн т

Як видно з рис. 1.5, у 2020–2021 рр. авіаційні вантажоперевезення в Україні вже характеризувалися відносно невеликими обсягами, а у 2022–2023 рр. їх подальше скорочення було зумовлене насамперед закриттям повітряного простору та різким обмеженням діяльності цивільної авіації. Це свідчить про суттєве зниження ролі авіаційного каналу в системі міжнародної логістики України в умовах воєнного часу.

Переорієнтацію вантажопотоків на сухопутні канали постачання ілюструє динаміка вантажоперевезень залізничним транспортом, наведена на рис. 1.5.

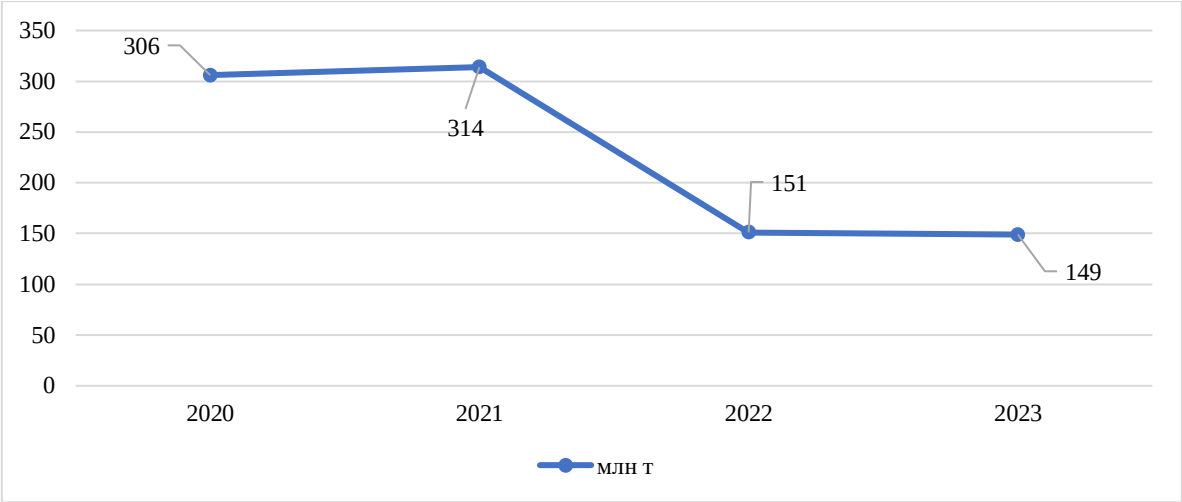


Рис. 1.5. Динаміка вантажоперевезень залізничним транспортом в Україні у 2020–2023 рр., млн т

Джерело: складено автором за даними [9; 60].

Рис. 1.5 показує, що у 2022 р. обсяги залізничних вантажоперевезень в Україні різко знизилися порівняно з 2020–2021 рр., однак уже у 2023 р. залізниця зберегла ключове значення як базовий сухопутний канал переміщення вантажів. Це свідчить про критичну роль залізничного транспорту в умовах переорієнтації логістики на західний напрям і часткового заміщення морського сполучення.

Водночас зміни в ролі автомобільного транспорту в умовах перебудови логістичних маршрутів України доцільно простежити за даними рис. 1.6.

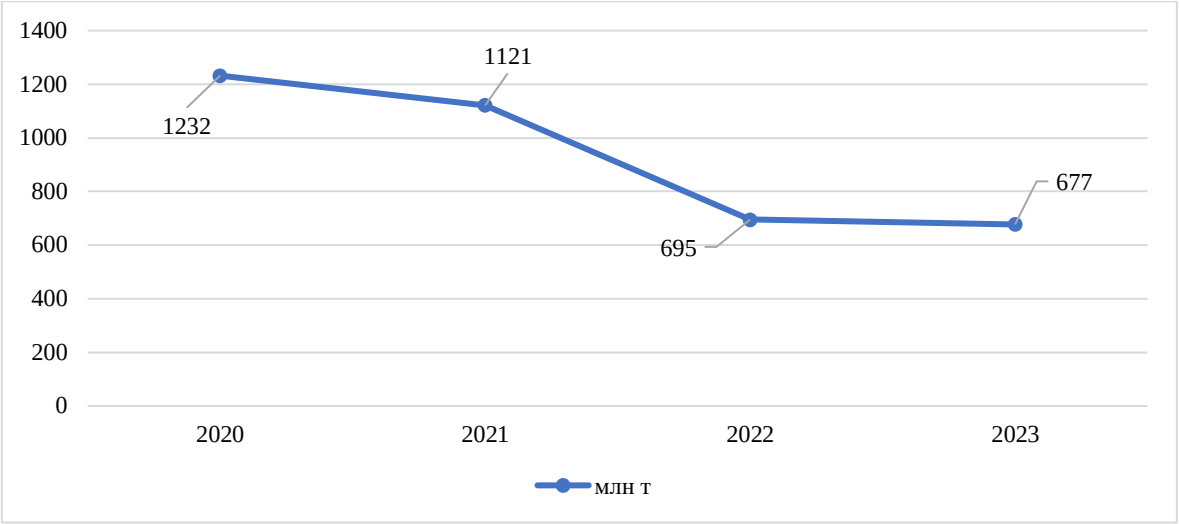


Рис. 1.6. Динаміка вантажоперевезень автомобільним транспортом в Україні у 2020–2023 рр., млн т

Джерело: складено автором за даними [9; 60].

За даними рис. 1.6, автомобільний транспорт у 2022–2023 рр. також зазнав скорочення обсягів перевезень порівняно з довоєнним періодом, однак залишився одним із найгнучкіших інструментів підтримання зовнішньоторговельних потоків. Його значення зросло насамперед у забезпеченні прикордонної логістики, коротких міжнародних плечей доставки та мультимодальних схем постачання через країни ЄС.

Підтримка з боку Європейського Союзу, зокрема розвиток альтернативних коридорів перевезення, дала змогу частково пом’якшити негативний вплив цих обмежень. Унаслідок цього міжнародна логістика України стала більш мультимодальною, але водночас і значно залежнішою від ефективності прикордонної та транзитної інфраструктури.

Українські логістичні оператори були змушені пристосувати свої бізнес-моделі до нової конфігурації маршрутів. На практиці це проявилося в переорієнтації значної частини вантажопотоків на західний напрямок, активнішому використанні залізничного й автомобільного транспорту та тіснішій кооперації з партнерами з країн Європейського Союзу.

Блокування портів спричинило дефіцит окремих товарних категорій і наочно показало, наскільки сильно український ринок залежить від безперервності міжнародного сполучення. Для багатьох підприємств це означало потребу

оперативно шукати нові точки входу вантажів і переглядати структуру транспортних витрат.

Поряд із перебудовою маршрутів триває і реформування митної системи України з орієнтацією на європейські підходи. Запровадження електронного декларування, митного представництва та спрощень для надійних учасників зовнішньоекономічної діяльності має скоротити час проходження вантажів через кордон і зробити митний етап більш прогнозованим [18; 23; 24].

За таких умов особливо зросла роль електронних сервісів у логістиці та митному контролі. Використання електронного документообігу, цифрового відстеження поставок, хмарних платформ і автоматизованих рішень для координації перевезень дозволяє підприємствам швидше реагувати на збої, зменшувати кількість помилок і підвищувати прозорість логістичного циклу [27; 30; 31; 47; 48].

У підсумку сучасний розвиток міжнародної логістики визначається поєднанням технологічних змін і зовнішніх шоків. Для українських підприємств це означає потребу постійно адаптувати маршрути, посилювати управління запасами, ширше використовувати цифрові рішення та враховувати зростання ролі ризик-менеджменту в організації міжнародних перевезень [27; 30; 33; 40; 43; 44; 48].

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методологічні засади міжнародної логістичної діяльності підприємств, проаналізовано особливості функціонування логістичних систем у сфері дистрибуції товарів для активного відпочинку, а також узагальнено сучасні тенденції розвитку міжнародної логістики.

У результаті дослідження встановлено, що міжнародна логістична діяльність є складною системою управління матеріальними, інформаційними та супровідними потоками, які виникають у процесі переміщення товарів між країнами. Її ключовими складовими є організація міжнародних перевезень, управління запасами, митне оформлення, інформаційний супровід логістичних операцій та координація взаємодії учасників ланцюгів постачання. Ефективна організація міжнародної логістики

створює передумови для оптимізації витрат, скорочення строків доставки та підвищення якості логістичного обслуговування.

Аналіз наукових підходів дозволив дійти висновку, що міжнародна логістична діяльність у сучасних умовах розглядається як інтегрована система управління глобальними ланцюгами постачання, яка поєднує транспортні, складські, інформаційні та управлінські процеси. У зв'язку з цим міжнародна логістика виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх і внутрішніх ринках.

У межах дослідження специфіки дистрибуції товарів для активного відпочинку встановлено, що цей сегмент характеризується широкою номенклатурою продукції, сезонністю попиту, високими вимогами до управління запасами та значною залежністю від імпортних поставок. Значна частина товарів для активного відпочинку надходить на український ринок із країн Азії та Європейського Союзу, що зумовлює підвищену роль ефективного управління міжнародними логістичними потоками.

Проведений аналіз зовнішньої торгівлі відповідними товарними групами показав, що для більшості досліджуваних позицій характерним є переважання імпорту над експортом, що свідчить про імпортну орієнтацію цього сегмента ринку. Водночас динаміка окремих товарних груп є неоднорідною, що підтверджує потребу в диференційованому підході до оцінки логістичних рішень у цьому секторі.

Окрему увагу в розділі було приділено сучасним тенденціям розвитку міжнародної логістики. Встановлено, що до ключових із них належать цифровізація логістичних процесів, автоматизація складських операцій, розвиток мультимодальних перевезень, екологізація логістики, зростання електронної комерції та посилення ролі глобальних логістичних хабів. Впровадження цифрових технологій, електронного документообігу, аналітичних платформ і систем відстеження поставок сприяє підвищенню прозорості, швидкості та результативності логістичного управління.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що розвиток міжнародної логістики істотно залежить від глобальних економічних, технологічних і політичних чинників. В умовах високої зовнішньої нестабільності підприємства

змушені адаптувати маршрути постачання, переглядати транспортні схеми, посилювати управління запасами та ширше використовувати цифрові інструменти координації перевезень.

Отже, міжнародна логістична діяльність є одним із визначальних чинників ефективного функціонування підприємств, які здійснюють дистрибуцію товарів для активного відпочинку. За сучасних умов підвищення результативності їх діяльності пов’язане з необхідністю вдосконалення логістичних систем, оптимізації міжнародних маршрутів постачання та підвищення адаптивності до змін глобального середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТЛАНТМАРКЕТ» З ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ ДЛЯ АКТИВНОГО ВІДПОЧИНКУ

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснюється аналіз міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» з дистрибуції товарів для активного відпочинку. Для цього послідовно розглядаються організаційно-економічна характеристика підприємства, особливості його міжнародної логістичної діяльності, а також основні фактори, що впливають на ефективність логістичних процесів.

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТЛАНТМАРКЕТ»

ТОВ «Атлантмаркет» здійснює діяльність як підприємство оптової торгівлі, що спеціалізується на реалізації товарів outdoor, туристичного та супутнього призначення. Відповідно до історії розвитку компанії, вона була заснована у серпні 2006 року в місті Харків Дмитром Карюченком. На сьогодні управління підприємством здійснюють два співзасновники: Артем Демченко, який обіймає посаду генерального директора та директора з адміністративних питань, і Анна Демченко, яка є директором з технічних питань. На початковому етапі функціонування офіс і склад компанії були розташовані в Харкові, де у 2019 році підприємство було юридично оформлене. У подальшому, у зв’язку з розширенням діяльності та початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну, офіс підприємства було релоковано до Рівного, а складські потужності — до Києва [3; 21].

Асортимент підприємства охоплює широкий спектр товарів для активного відпочинку, а співпраця з міжнародними виробниками дає змогу підтримувати різноманітність товарних позицій. Основна частина продукції надходить напряму від постачальників з Азії та Європи, що дозволяє компанії впливати на якість поставок, параметри закупівлі та цінову політику на внутрішньому ринку.

Імпорт товарів для активного відпочинку підприємство здійснює переважно з країн Азії та Європейського Союзу. У структурі поставок домінують туристичне спорядження, інструменти та освітлювальна техніка, а вибір виду перевезення

залежить від терміновості доставки, обсягу партії та поточної логістичної ситуації [1].

Міжнародна логістика в діяльності ТОВ «Атлантмаркет» охоплює повний цикл поставки: від координації відвантаження на умовах EXW, FOB, CFR, FCA до організації морських та авіаційних перевезень, митного оформлення і доставки товару на склад підприємства через логістичні хаби Європейського Союзу. Саме якість управління цим циклом значною мірою визначає операційну стійкість і фінансовий результат компанії [1; 3; 24; 25].

Загальну характеристику ТОВ «Атлантмаркет» наведено в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Атлантмаркет»

Зміст необхідних відомостей	**Інформація**
Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Атлантмаркет», ТОВ «Атлантмаркет»
Дата реєстрації підприємства	18.04.2019
Місце знаходження юридичної особи	Україна, Харківська обл., м. Харків, вул. Космічна, буд. 21
Код ЕДРПОУ	42960863
Вид діяльності (основний), код галузі / Додаткові види діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого
Організаційно-правова форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дані про розмір статутного капіталу	7 300 000,00 грн
Генеральний директор	Демченко Артем Юрійович

Джерело: складено автором на основі офіційного сайту підприємства та реєстраційних даних Opendatabot [3; 21].

Для більш повної характеристики системи управління ТОВ «Атлантмаркет» доцільно розглянути організуючу схему підприємства. На відміну від класичної організаційної структури, що відображає переважно підпорядкованість посад, дана схема побудована за функціональним принципом і орієнтована на розподіл відповідальності за ключовими результатами діяльності. Вона дає змогу простежити взаємозв’язок між основними напрямами роботи підприємства, а також визначити місце логістичних, маркетингових, фінансових, кадрових та інформаційно-технічних функцій у загальній системі управління. Організуючу схему ТОВ «Атлантмаркет» подано на рис. 2.1.

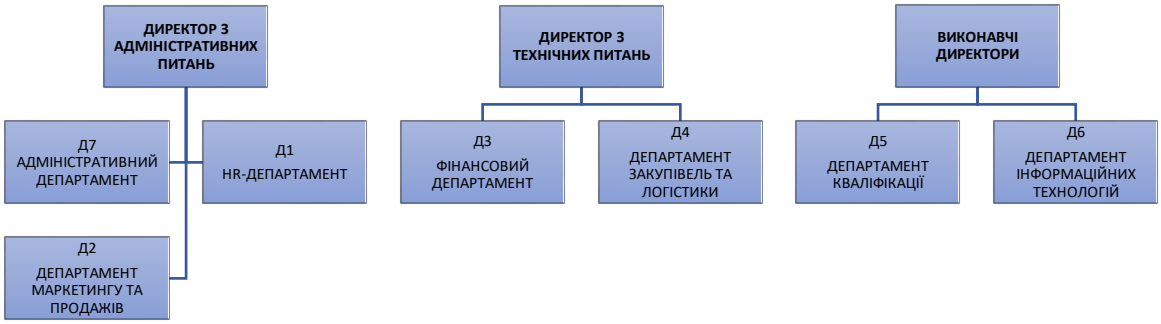


Рис. 2.1. Організуюча схема ТОВ «Атлантмаркет»

Джерело: складено автором на основі внутрішніх матеріалів ТОВ «Атлантмаркет» та принципів побудови організуючої схеми підприємства.

Як видно з рис. 2.1, система управління ТОВ «Атлантмаркет» побудована на основі функціонального підходу, за якого структура підприємства формується не лише за посадовим підпорядкуванням, а й за ключовими напрямами створення цінності. Організуюча схема охоплює сім основних функціональних блоків: адміністративний, кадровий, маркетингово-збутовий, фінансовий, закупівельно-логістичний, кваліфікаційний, інформаційно-технічний та PR-напрям. При цьому кожен департамент має внутрішню структуризацію за рівнями відділів, секцій і, за потреби, секторів, що забезпечує деталізацію функцій і чіткіше розмежування відповідальності між працівниками.

Особливістю такої моделі є те, що вона відображає не лише формальні зв’язки між структурними одиницями, а й логіку функціонування підприємства як цілісної системи. У межах цієї системи кожен підрозділ орієнтований на досягнення конкретного кінцевого результату, що підвищує узгодженість управлінських рішень, спрощує делегування завдань і сприяє ефективнішій координації внутрішніх процесів. Для ТОВ «Атлантмаркет» це має особливе значення, оскільки дає змогу

поєднати процеси закупівель, логістики, продажів, сервісу, фінансового супроводу та інформаційної підтримки в єдиному механізмі управління.

Наразі ТОВ «Атлантмаркет» пропонує до реалізації на території України наступні товарні позиції:

- туристине спорядження (спальні мати, спальники, намети);
- світлодіодні (LED) ліхтарі та освітлювальні прилади;
- ножі, мультитули та інші інструменти;
- аксесуари та витратні елементи для outdoor-спорядження;
- товари для кемпінгу та туризму;
- особисті тактичні та EDC-товари;
- товари для водного активного відпочинку;
- додаткові аксесуари для спорядження та захисту обладнання.

Для наочного відображення структури оптових продажів ТОВ «Атлантмаркет» за основними товарними позиціями доцільно звернутися до рис. 2.2.



2024 рік 2025 рік

Рис. 2.2. Розподіл оптових продажів за товарними позиціями ТОВ «Атлантмаркет» у 2024 та 2025 роках (у % до загального обсягу продажів).

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Атлантмаркет» [1].

Розподіл продажів на рис. 2.2 показує, що в асортиментній структурі підприємства переважають саме ті групи, які формують його профільну спеціалізацію. Відповідно, стабільність постачання цих позицій і якість управління імпортними потоками безпосередньо впливають на результативність діяльності компанії.

У 2025 році структура оптових продажів ТОВ «Атлантмаркет» змінилася порівняно з 2024 роком. Зокрема, частка продажів LED-ліхтарів зросла з 30% до 33%, що свідчить про посилення попиту на освітлювальне обладнання та зміцнення позицій компанії у базовому продуктовому сегменті.

Частка ножів та мультитулів збільшилася з 23% до 25%, що демонструє стабільне зростання інтересу споживачів до інструментального сегменту. Туристичне спорядження також продемонструвало позитивну динаміку — з 16% до 18%, що може бути пов’язано з розвитком внутрішнього туризму та сезонними факторами попиту.

Отже, у 2025 році компанія ще більше зосередилася на високоліквідних товарних групах, які формують основну частину доходу.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Атлантмаркет» нині представлена переважно імпортними операціями. Підприємство ввозить товари для активного відпочинку, туристичне спорядження, освітлювальне обладнання та інструменти від міжнародних виробників.

Серед основних торговельних марок, що імпортуються підприємством, — Fenix, Ruike, SRM, Ganzo, Naturehike, BRS, Litheli, Wacaco, Roxon, Work Sharp, LiitoKala та інші бренди сегменту outdoor і tactical.

Динаміку імпорту ТОВ «Атлантмаркет» за 2023–2025 рр. наведено на рис. 2.3.

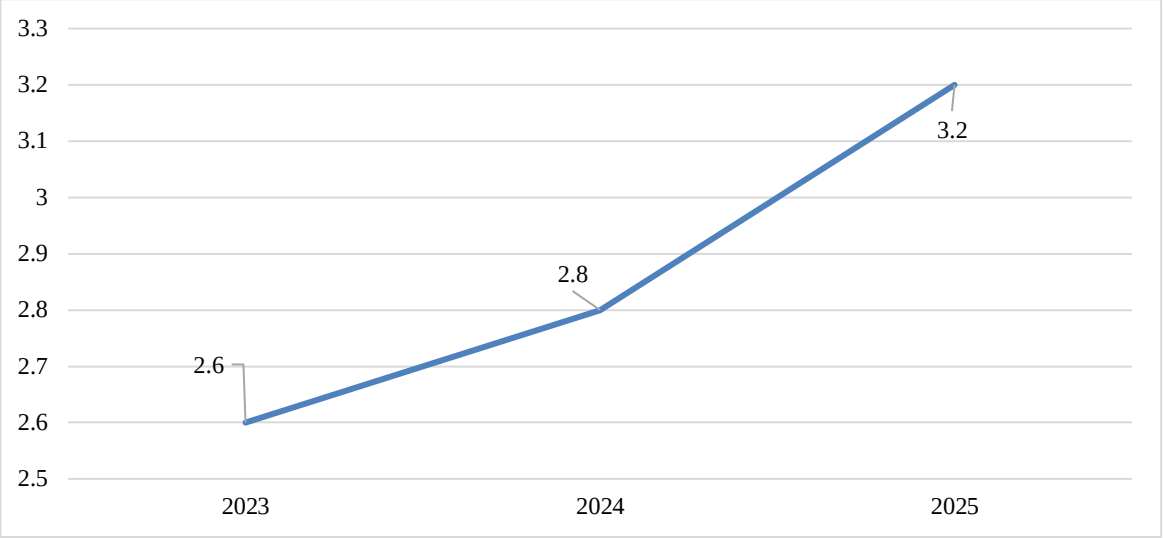


Рис. 2.3. Динаміка імпорту ТОВ «Атлантмаркет»
за 2023–2025 рр., млн дол. США

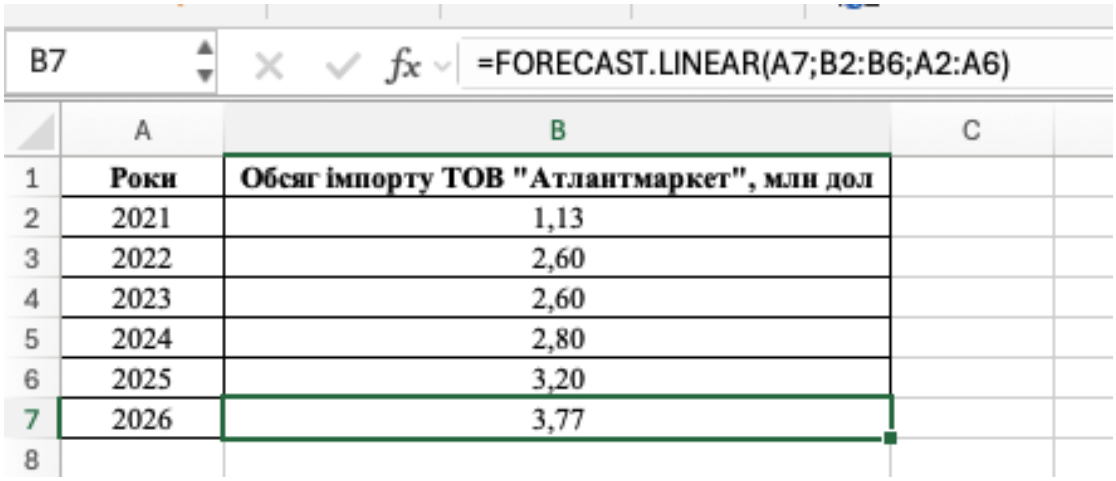
Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Атлантмаркет» [1].

Рисунок 2.3 показує, що у 2023 році обсяг імпорту ТОВ «Атлантмаркет» становив 2,60 млн дол. США, у 2024 році зріс до 2,80 млн дол. США, а у 2025 році досяг 3,20 млн дол. США. Отже, у 2023–2025 рр. імпортна діяльність підприємства характеризувалася стійкою висхідною тенденцією.

Для оцінки можливої динаміки імпорту на 2026 рік було використано функцію FORECAST.LINEAR у Microsoft Excel (див. рис. 2.4). Розрахунок виконано на основі фактичних даних за 2021–2025 роки.

Отриманий прогноз вказує на збереження висхідної тенденції імпорту, що пов’язано з поступовим нарощуванням поставок у 2024–2025 роках та загальною логікою розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Тобто за умови відносної стабільності зовнішнього середовища імпортна діяльність ТОВ «Атлантмаркет» має потенціал до подальшого зростання і в прогнозному періоді.



	A	B	C
1	**Роки**	**Обсяг імпорту ТОВ "Атлантмаркет", млн дол**	
2	2021	1,13	
3	2022	2,60	
4	2023	2,60	
5	2024	2,80	
6	2025	3,20	
7	2026	3,77	
8			

Рис. 2.4. Використання функції FORECAST.LINEAR програми Microsoft Excel для прогнозування обсягів імпорту у 2026 р., млн дол. США.

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Атлантмаркет» [1].

Рисунок 2.4 відображає прогнозне значення обсягу імпорту ТОВ «Атлантмаркет» на 2026 рік, розраховане за допомогою функції FORECAST.LINEAR у Microsoft Excel. Згідно з отриманим результатом, за умови збереження наявної тенденції прогнозований обсяг імпорту може становити 3,77 млн дол. США. Це свідчить про ймовірне подальше розширення імпортної діяльності підприємства та зумовлює необхідність удосконалення логістичного планування, управління поставками й координації міжнародних логістичних процесів.

ТОВ «Атлантмаркет» здійснює імпорт продукції переважно з Китаю, а також із США, Південної Кореї та інших країн. Основним торговельним партнером підприємства є Китай, який забезпечує найбільшу частку поставок туристичного спорядження, ліхтарів, ножів та інших товарів для активного відпочинку.

Географічна структура імпорту у 2024–2025 роках підтверджує домінування китайського напряму. Поряд із цим зберігаються поставки зі США, Південної Кореї та інших країн, що відображає певний рівень диверсифікації міжнародних закупівель підприємства. Відповідні дані наведено на рис. 2.5.

У 2025 році Китай залишився провідним напрямом імпорту ТОВ «Атлантмаркет»: обсяг поставок з цього ринку становив 2,28 млн дол. США, що підтвердило його ключову роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

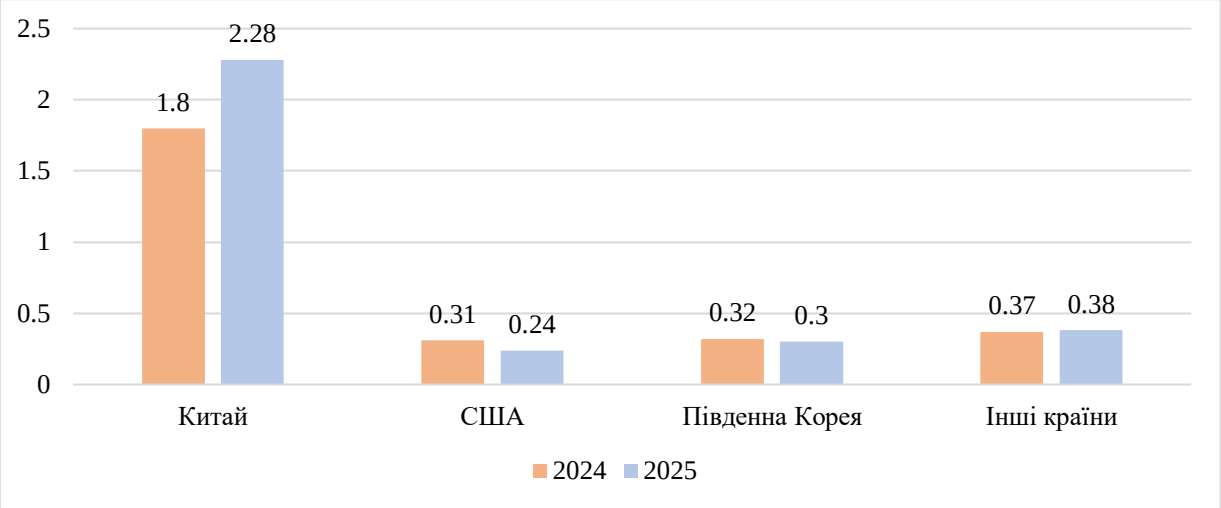


Рис. 2.5. Географічна структура імпорту ТОВ «Атлантмаркет» у 2024–2025 рр., млн дол. США

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Атлантмаркет» [1].

Постачання зі США та Південної Кореї у 2025 році залишалися відносно стабільними, однак їхні обсяги були суттєво меншими порівняно з китайським напрямом, тоді як частина імпорту була віднесена до групи інших країн.

Домінування китайського напряму в структурі імпорту пояснюється поєднанням цінової доступності, ширини асортименту та стабільності товарних партій. Водночас наявність поставок із США, Південної Кореї та інших країн свідчить про прагнення підприємства підтримувати певний рівень диверсифікації міжнародних закупівель.

Водночас висока концентрація імпортних поставок у китайському напрямі формує для підприємства не лише цінову перевагу, а й суттєвий стратегічний ризик. За загального обсягу імпорту у 2025 році на рівні 3,20 млн дол. США поставки з Китаю становили 2,28 млн дол. США, або 71,25% сукупного імпорту. Така залежність підвищує вразливість ТОВ «Атлантмаркет» до порушення логістичних маршрутів, затримок міжнародного транспортування, валютних коливань та змін зовнішньоторговельного середовища. Саме тому диверсифікація постачальницької бази повинна розглядатися як необхідний напрям підвищення стійкості міжнародної логістики підприємства.

Для оцінки ефективності імпортної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» доцільно

навести вихідні показники, подані в Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Вихідні показники для оцінки ефективності імпортної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» за 2024–2025 рр.

Показник	2024	2025	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Собівартість товару (у млн дол. США)	2,800	3,200	+0,400	114,29
Транспортні витрати товару (у млн дол. США)	0,204	0,237	+0,033	116,18
Операційні витрати товару (у млн дол. США)	0,172	0,198	+0,026	115,12
Виторг від імпорту товару (у млн дол. США)	3,360	3,840	+0,480	114,29

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Атлантмаркет» [1].

Для оцінки результативності імпортної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» у 2024–2025 рр. доцільно розрахувати коефіцієнт ефективності імпорту. Вихідною базою для розрахунків стали дані внутрішньої звітності підприємства щодо собівартості товару, транспортних витрат та виторгу від реалізації імпортованого товару. Окремі показники, що не були подані у звітності у готовому вигляді, зокрема операційні витрати імпортної діяльності, абсолютне та відносне відхилення, а також коефіцієнт ефективності імпорту, були визначені автором розрахунковим методом.

Коефіцієнт ефективності імпорту розраховувався за формулою:

$$Кеі = \frac{Ві}{(Сі + Трв + Ов)} \quad (2.1.)$$

де: Кеі — коефіцієнт ефективності імпорту; Ві — виторг від реалізації імпортованого товару; Сі — собівартість імпортованого товару; Трв — транспортні витрати; Ов — операційні витрати, пов’язані з імпортним забезпеченням.

Відповідно до наведених у Таблиці 2.2 даних, значення коефіцієнта ефективності імпорту становило: Кеі 2024 = 3,360 / (2,800 + 0,204 + 0,172) = 1,06; Кеі 2025 = 3,840 / (3,200 + 0,237 + 0,198) = 1,06.

Результати розрахунку свідчать, що у 2024–2025 рр. коефіцієнт ефективності імпорту ТОВ «Атлантмаркет» залишався на рівні 1,06. Це означає, що зростання виторгу від реалізації імпортованого товару відбувалося загалом пропорційно до

збільшення собівартості, транспортних та операційних витрат. Відповідно, у досліджуваному періоді підприємство зберігало відносно збалансоване співвідношення між витратами на імпортне забезпечення та доходом від реалізації імпортованої продукції. Отже, імпортні операції ТОВ «Атлантмаркет» у 2024–2025 рр. залишалися результативними, хоча істотного зростання їх економічної ефективності не спостерігалося.

Проаналізуймо основні фінансові показники ТОВ «Атлантмаркет» за 2024 та 2025 роки (див. Таблицю 2.3).

Таблиця 2.3

Вихідні дані для розрахунку показників ефективності імпортної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» у 2024–2025 рр.

Показник	**2023**	**2024**	**2025**	**Одиниця виміру**
Дохід	171 892 300	211 745 100	290 940 800	грн
Чистий прибуток	20 047 500	26 185 100	29 250 200	грн
Активи	110 894 600	130 478 600	169 281 900	грн
Зобов'язання	60 443 000	52 451 200	62 364 900	грн
Власний капітал	50 451 600	78 027 400	106 917 000	грн
Середньооблікова чисельність працівників	104	108	112	осіб
Рентабельність	11,66	12,37	10,05	%

Джерело: розроблено автором за даними підприємства ТОВ «Атлантмаркет» [1, 21].

Дані Таблиці 2.3 свідчать, що у 2024 році основні фінансові показники ТОВ «Атлантмаркет» демонстрували позитивну динаміку. Дохід підприємства зріс на 23,18%, чистий прибуток — на 30,62%, а рентабельність підвищилася на 0,71 п.п. Водночас сума активів збільшилася на 17,66%, зобов’язання скоротилися на 13,22%, а власний капітал зріс на 54,66%, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства.

У 2025 році підприємство продовжило нарощувати масштаби діяльності: дохід зріс ще на 37,40%, а чистий прибуток — на 11,71%, однак рентабельність знизилася на 2,32 п.п. — до 10,05%, що свідчить про швидше зростання витрат порівняно з прибутком у процесі масштабування діяльності. Одночасно активи збільшилися на 29,74%, зобов’язання — на 18,90%, а власний капітал — на 37,02%, що підтверджує

подальше розширення ресурсної бази підприємства та збереження належного рівня його фінансової стійкості.

Отже, у 2024–2025 роках ТОВ «Атлантмаркет» демонструвало стале зростання масштабу діяльності та фінансового результату, хоча прибутковість продажів у 2025 році дещо знизилася порівняно з попереднім роком. Це створює підстави для подальшого аналізу міжнародної логістичної діяльності підприємства, оскільки саме логістичні процеси значною мірою впливають на структуру витрат, результативність імпортних операцій і загальну ефективність функціонування компанії.

2.2. Аналіз міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет»

Міжнародна логістична діяльність ТОВ «Атлантмаркет» є для підприємства не допоміжним, а системоутворюючим напрямом, оскільки саме через неї реалізується імпортна модель бізнесу та підтримується безперервність товаропостачання. За імпортної орієнтації підприємства логістика безпосередньо впливає на фінансовий результат і стійкість операційної діяльності.

Ефективна організація міжнародних поставок, оптимізація транспортних витрат та раціональне формування логістичних процесів набувають дедалі більшого значення в системі управління підприємством. Основною метою логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» є мінімізація транспортних та супутніх витрат, забезпечення своєчасності поставок та підтримання оптимального рівня товарних запасів.

Недооцінка ролі логістики може призвести до зростання витрат, перебоїв у поставках, зниження рівня обслуговування клієнтів та втрати конкурентних позицій на ринку. Тому транспортно-логістичний відділ відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності діяльності підприємства.

Як було зазначено у попередньому розділі, у структурі ТОВ «Атлантмаркет» функціонує транспортно-логістичний відділ, який виконує такі основні функції:

- організація та координація міжнародних імпортних поставок;
- контроль своєчасної доставки продукції відповідно до умов контрактів;
- взаємодія з перевізниками, експедиторами та митними брокерами;

- підготовка та супровід зовнішньоекономічної документації;
- формування оптимальних маршрутів доставки (морські, автомобільні, авіаційні перевезення);
- контроль рівня логістичних витрат та їх оптимізація;
- контроль якості товару при прийманні;
- забезпечення мінімізації браку та втрат при транспортуванні;
- координація термінових поставок та оперативне реагування на логістичні ризики.

Результативність роботи транспортно-логістичного відділу ТОВ «Атлантмаркет» доцільно оцінювати за системою кількісних і якісних показників. До ключових критеріїв належать:

– рівень логістичних витрат у структурі виторгу;
– своєчасність виконання поставок;
– рівень дефектності та втрат при транспортуванні;
– продуктивність праці працівників логістичного підрозділу.

Отже, міжнародна логістична діяльність підприємства безпосередньо пов’язана з його конкурентоспроможністю та фінансовою стійкістю, а якість управління логістичними процесами впливає на прибутковість імпортних операцій.

Проаналізуємо витрати транспортно-логістичного відділу ТОВ «Атлантмаркет». Специфіка аналізу витрат у логістичній діяльності полягає у їх групуванні не за структурними підрозділами підприємства, а за видами логістичних операцій та процесів. Такий підхід відповідає сучасній концепції процесного управління, яка передбачає перехід від обліку витрат за функціями до обліку витрат за логістичними процесами.

Аналіз та оцінка загальних логістичних витрат ТОВ «Атлантмаркет» дозволила виділити наступну структуру логістичних витрат (див. Таблицю 2.4.).

Таблиця 2.4

Структура логістичних витрат ТОВ «Атлантмаркет» за 2023–2025 рр., млн дол. США

Статті логістичних витрат	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Транспортні витрати імпортних поставок	0,161	0,204	0,237	+0,043	+0,033	126,71	116,18
Митні платежі та супутні витрати	0,780	0,840	0,960	+0,060	+0,120	107,69	114,29
Складські витрати	0,055	0,062	0,071	+0,007	+0,009	112,73	114,52
Витрати на збут та відвантаження	0,068	0,074	0,086	+0,006	+0,012	108,82	116,22
Витрати на логістичний супровід / документообіг	0,032	0,036	0,041	+0,004	+0,005	112,50	113,89
Загальна сума логістичних витрат	1,096	1,216	1,395	+0,120	+0,179	110,95	114,72

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Атлантмаркет» [1]; показники абсолютного та відносного відхилення розраховано автором.

Дані Таблиці 2.4 свідчать, що у 2024 році загальна сума логістичних витрат ТОВ «Атлантмаркет» зросла з 1,096 до 1,216 млн дол. США, тобто на 10,95% порівняно з 2023 роком. Найбільший вплив на таку динаміку мало підвищення транспортних витрат імпортних поставок, митних платежів і супутніх витрат, а також збільшення складських витрат.

У 2025 році тенденція до зростання збереглася: транспортні витрати імпортних поставок збільшилися до 0,237 млн дол. США, митні платежі та супутні витрати — до 0,960 млн дол. США, а загальна сума імпортно-логістичних витрат досягла 1,395 млн дол. США. Порівняно з 2024 роком це означає зростання на 14,72%, що свідчить про подальше розширення імпортної діяльності підприємства та підвищення витратомісткості її логістичного забезпечення.

Позитивна динаміка окремих складових логістичних витрат упродовж 2023–2025 рр. може бути пов’язана зі збільшенням обсягів імпортних поставок, розширенням асортименту товарів, змінами маршрутів транспортування та загальним підвищенням вартості супровідних логістичних операцій. Особливо це стосується транспортної та митної складових, частка яких залишається найбільш вагомою в загальній структурі витрат.

Отже, динаміка логістичних витрат ТОВ «Атлантмаркет» у 2023–2025 рр. підтверджує їх пряму залежність від масштабів імпортної діяльності підприємства.

Для наочного відображення зміни загальної суми логістичних витрат доцільно звернутися до рис. 2.6.

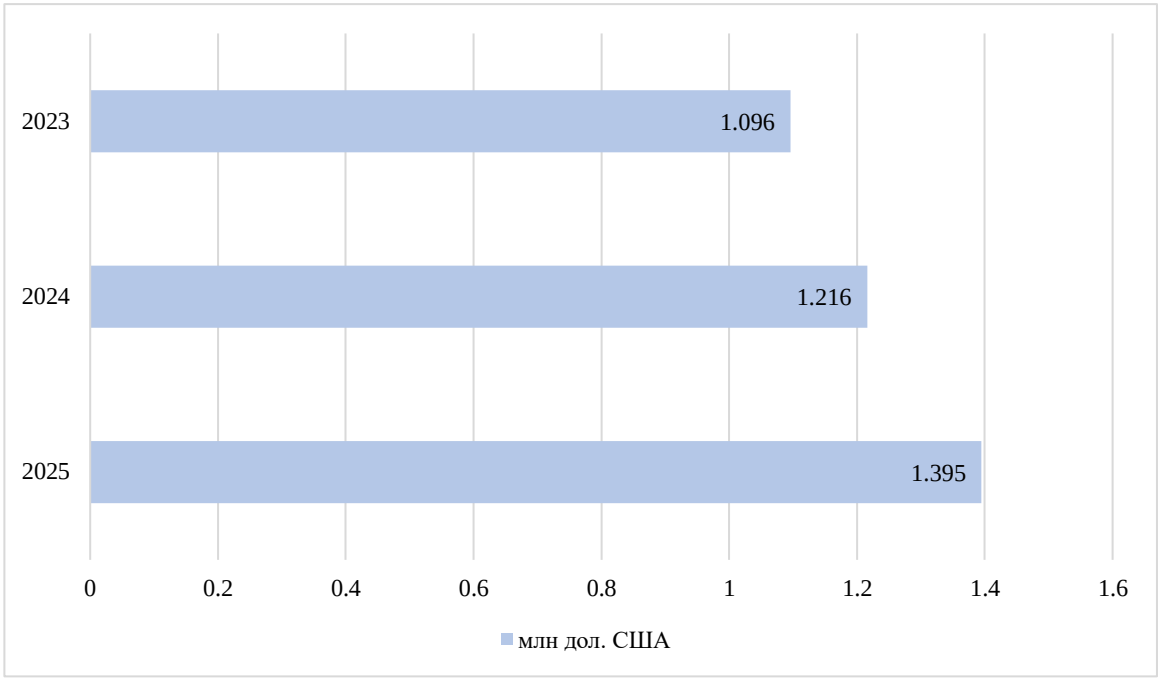


Рис. 2.6. Загальна сума логістичних витрат ТОВ «Атлантмаркет» у 2023–2025 рр., млн дол. США

Джерело: складено автором за даними Таблиці 2.4, сформованої на основі внутрішніх даних ТОВ «Атлантмаркет» [1].

Таким чином, рис. 2.6 наочно підтверджує висхідну динаміку загальної суми логістичних витрат ТОВ «Атлантмаркет» у 2023–2025 роках. Найбільший приріст витрат припав на 2025 рік, що пов’язано з розширенням імпортної діяльності та зростанням супутніх логістичних витрат.

Застосування методів оцінювання результатів логістичної діяльності підприємства дає змогу вирішувати три ключові управлінські завдання: здійснювати системний моніторинг логістичних операцій, контролювати продуктивність логістичної системи та оцінювати ефективність управління логістичними процесами. Для проведення комплексного аналізу логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» доцільно дослідити основні показники її ефективності, зокрема динаміку імпортно-логістичних витрат, кількість міжнародних поставок, рівень своєчасного виконання замовлень, завантаження логістичних потужностей, а також коефіцієнт ефективності імпортної діяльності. Такий підхід дає змогу визначити рівень використання ресурсів,

оцінити співвідношення між витратами і результатами та виявити резерви підвищення ефективності логістичної системи підприємства.

З метою здійснення розрахунків відповідних показників сформуємо таблицю вихідних даних за 2023–2025 роки (див. Таблицю 2.5).

Таблиця 2.5

Вихідні дані показників логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» у 2023–2025 рр.

Показники/Роки	**Значення**			**Абсолютне відхилення**		**Відносне відхилення**	
	2023	**2024**	**2025**	**2024/2023**	**2025/2024**	**2024/2023**	**2025/2024**
Кількість міжнародних поставок / надходжень за рік	96	108	120	+12	+12	112,50	111,11
Кількість скомплектованих замовлень складом за рік	3860	3740	4820	-120	+1080	96,89	128,88
Кількість вчасно виконаних замовлень за рік	3710	3600	4760	-110	+1160	97,04	132,22
Кількість рекламацій за рік	6	8	5	+2	-3	133,33	62,50
Кількість логістів (осіб)	1	1	1	0	0	100,00	100,00
Кількість менеджерів ЗЕД (осіб)	2	2	2	0	0	100,00	100,00
Середньорічна вартість логістичних активів (млн дол. США)	0,42	0,47	0,54	+0,05	+0,07	111,90	114,89
Середньорічна вартість товарних запасів (млн дол. США)	0,32	0,36	0,41	+0,04	+0,05	112,50	113,89
Дохід від реалізації імпортованого товару (млн дол. США)	3,12	3,36	3,84	+0,24	+0,48	107,69	114,29
Прибуток від реалізації імпортованого товару (млн дол. США)	0,243	0,269	0,315	+0,026	+0,046	110,70	117,10
Фактичне завантаження логістичних потужностей (%)	92	88	94	-4	+6	95,65	106,82

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Атлантмаркет» [1].

Дані Таблиці 2.5 дають підстави стверджувати, що у 2023–2025 рр. логістична діяльність ТОВ «Атлантмаркет» характеризувалася загалом позитивною динамікою,

хоча окремі показники змінювалися нерівномірно. Зокрема, у 2024 році спостерігалося певне зниження кількості скомплектованих і вчасно виконаних замовлень, а також скорочення фактичного завантаження логістичних потужностей, що може свідчити про тимчасове уповільнення інтенсивності логістичних процесів або про наявність організаційних обмежень у функціонуванні системи постачання.

Водночас у 2025 році більшість показників продемонструвала виразне зростання. Кількість міжнародних поставок збільшилася до 120 на рік, кількість скомплектованих замовлень — до 4820, а кількість вчасно виконаних замовлень — до 4760. Поряд із цим зросли середньорічна вартість логістичних активів, вартість товарних запасів, дохід від реалізації імпортованого товару та прибуток від його реалізації. Це свідчить про розширення масштабів міжнародної логістичної діяльності підприємства та посилення її ролі у формуванні фінансового результату.

Окремої уваги заслуговує той факт, що при зростанні обсягів операцій у 2025 році кількість рекламацій зменшилася з 8 до 5, а фактичне завантаження логістичних потужностей зросло до 94%. Це дозволяє зробити висновок, що підприємству вдалося не лише наростити інтенсивність логістичних процесів, а й підвищити рівень їх організації та результативності. Таким чином, сукупність наведених показників підтверджує, що у 2025 році логістична система ТОВ «Атлантмаркет» функціонувала ефективніше, ніж у попередньому періоді, а підприємство продемонструвало здатність адаптувати логістичні ресурси до зростання масштабів імпортної діяльності.

Далі доцільно оцінити показники, що характеризують продуктивність логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет». Вони показують, наскільки ефективно підприємство використовує трудові ресурси у межах логістичних процесів.

До основних показників продуктивності належать кількість міжнародних поставок на одного логіста, кількість міжнародних поставок на одного менеджера ЗЕД.

Зазначені показники розраховуються шляхом ділення загальної кількості відповідних логістичних операцій на чисельність працівників, задіяних у

забезпеченні міжнародної логістичної діяльності підприємства. Результати наведено у Таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники продуктивності працівників, залучених до міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» у 2023–2025 рр.

Показники / Роки	**Значення**			**Абсолютне відхилення**		**Відносне відхилення**	
	2023	**2024**	**2025**	**2024/2023**	**2025/2024**	**2024/2023**	**2025/2024**
Кількість міжнародних поставок на 1 менеджера ЗЕД	48	54	60	+6	+6	112,50	111,11
Кількість міжнародних поставок на 1 логіста	96	108	120	+12	+12	112,50	111,11

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Атлантмаркет» [1]; показники продуктивності та відхилення розраховано автором.

Дані Таблиці 2.6 свідчать, що у 2023–2025 рр. продуктивність працівників, залучених до міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет», мала позитивну динаміку. Кількість міжнародних поставок у розрахунку на одного менеджера ЗЕД зросла з 48 у 2023 році до 54 у 2024 році та 60 у 2025 році. Водночас кількість міжнародних поставок на одного логіста збільшилася з 96 до 108 і 120 відповідно. Це свідчить про зростання інтенсивності використання трудових ресурсів у сфері супроводу імпортних операцій підприємства.

З метою наочного представлення змін у показниках продуктивності працівників, залучених до міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет», доцільно розглянути дані, наведені на рис. 2.7.

Рис. 2.7 відображає динаміку показників продуктивності працівників, залучених до міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет». У 2024 році один логіст забезпечував у середньому 108 міжнародних поставок, тоді як на одного менеджера ЗЕД припадало 54 міжнародні поставки. У 2025 році навантаження зросло: кількість міжнародних поставок на одного логіста досягла 120, а на одного менеджера ЗЕД — 60.

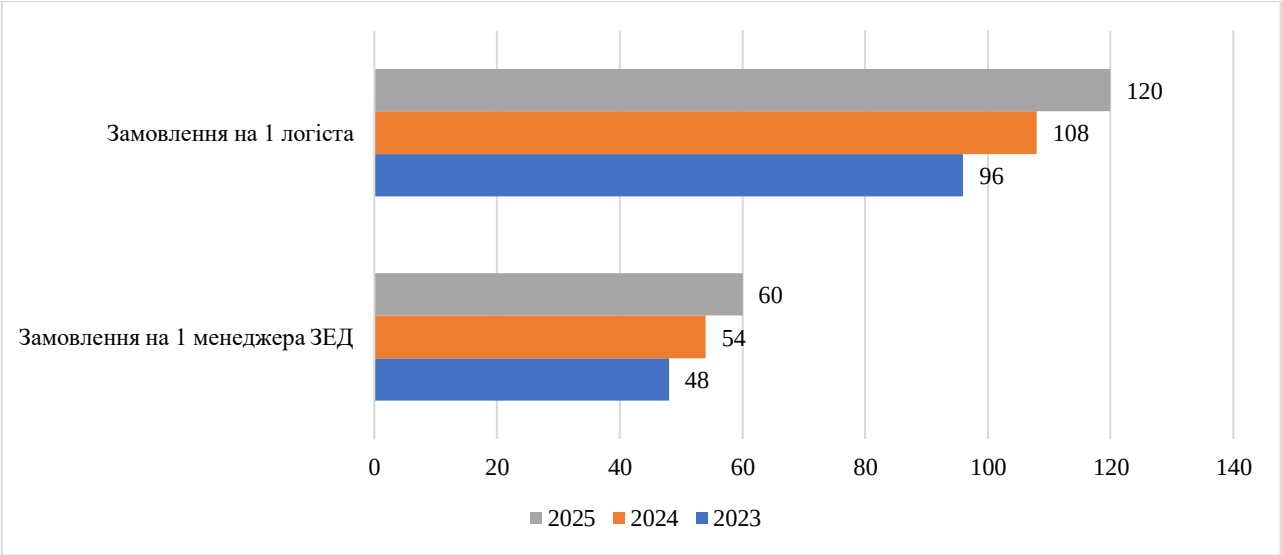


Рис. 2.7. Показники продуктивності працівників, залучених до міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» у 2023–2025 рр., од.

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Атлантмаркет» [1].

Позитивна динаміка зазначених показників свідчить про підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів у сфері організації імпортних операцій. Це дає підстави стверджувати, що підприємство змогло адаптувати логістичні процеси до зростання обсягів міжнародних поставок без збільшення чисельності профільного персоналу.

Водночас подальше зростання навантаження на працівників, залучених до міжнародної логістичної діяльності, може супроводжуватися підвищенням ризику операційних помилок, ускладненням координації поставок та зниженням якості логістичного супроводу. За таких умов підприємству доцільно приділяти особливу увагу вдосконаленню цифрової підтримки логістичних процесів, підвищенню точності планування та, за потреби, оптимізації кадрового забезпечення.

Отже, на даному етапі рівень продуктивності працівників, залучених до міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет», можна оцінити як достатньо високий, однак подальше нарощування обсягів імпортних операцій вимагатиме посилення організаційної та технологічної підтримки логістичного управління.

Для проведення комплексного моніторингу логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» необхідно здійснити аналіз основних показників її ефективності. Узагальнені результати такого аналізу наведено в Таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності логістичної системи ТОВ «Атлантмаркет» у 2023 – 2025 рр.

Показники / Роки	**Значення**			**Абсолютне відхилення**		**Відносне відхилення**	
	2023	**2024**	**2025**	**2024/2023**	**2025/2024**	**2024/2023**	**2025/2024**
Оберт логістичних активів	7,43	7,15	7,11	-0,28	-0,04	96,23	99,44
Фактичне завантаження логістичних потужностей (%)	92	88	94	-4	+6	95,65	106,82
Оборотність запасів							
Кількість обертів	9,75	9,33	9,37	-0,42	+0,04	95,69	100,43
Тривалість 1 оберту	37,44	39,12	38,95	+1,68	-0,17	104,49	99,57
Частка імпортно-логістичних витрат у повній вартості імпортних надходжень	31,00	31,60	31,70	+0,60	+0,10	101,94	100,32
Рентабельність реалізації імпортованого товару	7,80	8,00	8,20	+0,20	+0,20	102,56	102,50

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Атлантмаркет» [1]; показники оборотності запасів та відхилення розраховано автором.

Для забезпечення прозорості аналітичних розрахунків доцільно коротко подати порядок визначення показників, наведених у Таблиці 2.7.

1. Оберт логістичних активів. Показник характеризує інтенсивність використання логістичних активів підприємства та відображає, скільки разів протягом звітного періоду відбувається повний цикл їх функціонування з генерацією доходу. Чим вище значення показника, тим ефективніше використовуються активи. Розраховується за формулою:

$$Коб.л.а. = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середня вартість логістичних активів}} \quad (2.2.)$$

2. Оборотність запасів. Даний блок показників оцінює швидкість трансформації запасів у грошові кошти та дозволяє визначити ефективність управління товарними залишками.

• Кількість обертів розраховується за формулою:

$$Коб. = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середня сума оборотних коштів за певний період часу}} \quad (2.3.)$$

• Тривалість одного оберту. Визначає середню кількість днів, необхідних для здійснення одного повного обороту запасів, розраховується за формулою:

$$\text{Т} = \frac{\text{Кількість днів періоду}}{\text{Кількість обертів}} \quad (2.4.)$$

3. Частка імпортно-логістичних витрат у повній вартості імпортних надходжень. Показник відображає, яку частину повної вартості імпортних надходжень формують витрати на логістичний супровід, транспортування, зберігання та збут. Дає змогу оцінити рівень витратності імпортної логістики. Розраховується за формулою:

$$\text{Чл. в.} = \frac{\text{Загальні логістичні витрати}}{\text{Сумарні витрати на реалізацію продукції}} \quad (2.5.)$$

4. Рентабельність реалізації імпортованого товару. Показник характеризує прибутковість реалізації імпортованої продукції та відображає співвідношення прибутку від реалізації імпортованого товару до доходу від його реалізації. Розраховується за формулою:

$$\text{Рк. з.} = \frac{\text{Валовий дохід}}{\text{Сумарні витрати на реалізацію продукції}} \quad (2.6.)$$

Аналіз показників Таблиці 2.7 свідчить, що фактичне завантаження логістичних потужностей ТОВ «Атлантмаркет» у 2023–2025 рр. коливалося в межах 88–94%. У 2025 році цей показник зріс до 94%, що вказує на високий рівень використання наявної логістичної інфраструктури без ознак критичного перевантаження.

Оберт логістичних активів упродовж 2023–2025 рр. поступово знижувався з 7,43 до 7,11 разу. Це свідчить про те, що темпи зростання вартості логістичних активів дещо випереджали приріст доходу від реалізації імпортованого товару, що могло зумовити певне зниження інтенсивності використання цих активів.

Тривалість одного обороту товарних запасів у 2024 році зросла до 39,12 дня, що свідчило про уповільнення оборотності запасів. У 2025 році показник скоротився до 38,95 дня, тобто підприємству вдалося частково прискорити повернення коштів, авансованих у формування товарних запасів.

Позитивною є і динаміка рентабельності реалізації імпортованого товару, яка зросла з 7,8% у 2023 році до 8,2% у 2025 році. Це свідчить про збереження прибутковості імпортних операцій навіть в умовах зростання логістичних витрат.

Водночас частка імпортно-логістичних витрат у повній вартості імпортних надходжень у 2024 році підвищилася до 31,6%, а у 2025 році — до 31,7%. Така динаміка свідчить про збереження високого витратного навантаження на імпортні операції та підтверджує необхідність подальшої оптимізації логістичних витрат і прискорення оборотності ресурсів.

Отже, у 2025 році логістична система ТОВ «Атлантмаркет» функціонувала дещо ефективніше порівняно з 2024 роком, що проявилося у підвищенні завантаження потужностей, покращенні оборотності запасів і зростанні рентабельності імпортних операцій. Разом з тим збереження значної частки імпортно-логістичних витрат у загальній вартості імпортних надходжень вказує на наявність резервів для подальшого вдосконалення логістичного управління.

Проаналізуємо надійність логістичної системи ТОВ «Атлантмаркет» (див. Таблицю 2.8). Для підприємства, що працює на ринку дистрибуції, даний показник є стратегічно важливим, оскільки характеризує рівень виконання зобов’язань перед контрагентами, дотримання строків поставок, стабільність обслуговування клієнтів та якість комунікації з партнерами. Високий рівень надійності формує довіру до підприємства та зміцнює його ринкові позиції.

Таблиця 2.8

Показники надійності логістичної системи ТОВ «Атлантмаркет» у 2023–2025 роках

Показники / Роки	**Значення**			**Абсолютне відхилення**		**Відносне відхилення**	
	2023	**2024**	**2025**	**2024/2023**	**2025/2024**	**2024/2023**	**2025/2024**
Надійність поставок	96,11	96,26	98,76	+0,15	+2,50	100,16	102,60
Частка рекламацій у замовленнях	0,16	0,21	0,10	+0,05	-0,11	131,25	47,62

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Атлантмаркет» [1]; показники надійності поставок, частки рекламацій у замовленнях та їх відхилення розраховано автором.

Для забезпечення прозорості розрахунків доцільно подати порядок визначення показників, наведених у Таблиці 2.8.

1. Надійність поставок. Даний показник характеризує здатність підприємства дотримуватися договірних умов поставки та виконувати замовлення у встановлені строки. Він відображає частку вчасно виконаних замовлень у загальній кількості замовлень за звітний період та розраховується за відповідною формулою:

$$\text{Рп.} = \left(\frac{\text{Кількість вчасно виконаних замовлень}}{\text{Загальна кількість замовлень}}\right) \times 100\% \qquad (2.7)$$

2. Частка рекламацій у замовленнях. Показник характеризує рівень сервісу підприємства та його здатність мінімізувати недоліки в процесі логістичного обслуговування. Він визначається як частка рекламацій у загальній кількості замовлень та розраховується за формулою:

$$\text{Чр} = \left(\frac{\text{Кількість рекламацій}}{\text{Загальна кількість замовлень}}\right) \times 100\%. \qquad (2.8)$$

Дані Таблиці 2.8 свідчать, що у 2023–2025 рр. логістична система ТОВ «Атлантмаркет» характеризувалася високим рівнем надійності поставок. У 2025 році цей показник зріс до 98,76%, тоді як частка рекламацій у замовленнях скоротилася до 0,10%. Така динаміка свідчить про підвищення якості логістичного обслуговування та зміцнення стабільності сервісних процесів підприємства.

Узагальнення результатів аналізу дає підстави оцінювати логістичну систему ТОВ «Атлантмаркет» як достатньо результативну та здатну забезпечувати стабільне обслуговування клієнтів. Водночас не всі параметри її функціонування можна вважати оптимальними. Попри підвищення надійності поставок до 98,76%, зростання фактичного завантаження логістичних потужностей до 94% і збереження рентабельності реалізації імпортованого товару на рівні 8,2%, підприємство все ще має резерви для прискорення оборотності запасів, стримування логістичних витрат і підвищення швидкості реагування на зміни попиту.

2.3. Аналіз факторів впливу на міжнародну логістичну діяльність ТОВ «АТЛАНТМАРКЕТ»

Для міжнародної логістичної діяльності сьогодні визначальним є вплив нестабільного зовнішнього середовища, який в Україні додатково посилюється воєнними умовами. Порушення ланцюгів постачання, зміна маршрутів, валютні коливання, обмежений доступ до портової інфраструктури та зростання транспортних витрат безпосередньо впливають на роботу імпортно-орієнтованих підприємств.

За таких умов ТОВ «Атлантмаркет» змушене постійно відстежувати вплив зовнішнього середовища, адаптувати логістичні маршрути, переглядати умови співпраці з іноземними контрагентами та шукати шляхи оптимізації витрат на транспортування і митне оформлення. На міжнародну логістичну діяльність підприємства одночасно впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх чинників належать воєнно-політична ситуація та пов’язані з нею логістичні обмеження, зміни у митному та податковому регулюванні, коливання валютного курсу, зростання вартості пального та міжнародних перевезень, а також рівень конкуренції на ринку дистрибуції. Внутрішній вплив на міжнародну логістичну діяльність підприємства формують ефективність управління запасами, рівень цифровізації логістичних процесів, структура витрат на транспортування та зберігання, кадровий потенціал логістичного підрозділу, а також якість планування поставок і взаємодія з іноземними партнерами.

З огляду на багатофакторний характер впливу зазначених умов на міжнародну логістичну діяльність ТОВ «Атлантмаркет», доцільним є застосування SWOT-аналізу. Його використання дає змогу комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища, що визначають умови здійснення імпортних операцій і логістичного забезпечення. Це створює підґрунтя для системного узагальнення чинників, які впливають на функціонування міжнародної логістики підприємства, та дозволяє перейти до побудови відповідної SWOT-матриці (див. Таблицю 2.9) [10; 12; 29; 44].

Надалі результати SWOT-аналізу можуть бути використані для визначення пріоритетних напрямів підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет».

Таблиця 2.9

Аналіз впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на міжнародну логістичну діяльність ТОВ «Атлантмаркет»

	Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Внутрішнє середовище	Налагоджена структура логістичного департаменту Наявність кваліфікованих менеджерів ЗЕД Диверсифікована база міжнародних постачальників Контроль останньої милі доставки Інвестування у власний склад Повний цикл імпортної логістики Досвід роботи в умовах воєнної нестабільності	Залежність від імпортних поставок Валютні ризики при здійсненні імпорту Залежність від міжнародних транспортних тарифів Обмежена диверсифікація логістичних маршрутів Зростання витрат на міжнародну логістику Недостатня автоматизація логістичної аналітики Висока залежність від макроекономічної нестабільності
	Можливості	**Загрози**
Зовнішнє середовище	Розширення співпраці з новими міжнародними постачальниками Диверсифікація логістичних маршрутів імпорту Введення в експлуатацію власного складського комплексу Оптимізація витрат через масштабування обсягів імпорту Впровадження цифрових інструментів управління логістикою	Подальша воєнна ескалація та блокування логістичних маршрутів Коливання валютного курсу при імпортних операціях Зростання міжнародних транспортних тарифів Руйнування або обмеження роботи транспортної інфраструктури Затримки митного оформлення Посилення конкуренції на ринку імпортної продукції Інфляційні процеси в економіці Падіння платоспроможності споживачів

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [1] та положень стратегічного аналізу [10; 12; 29; 44].

Для виявлення впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на міжнародну логістичну діяльність ТОВ «Атлантмаркет» у роботі проведено SWOT-аналіз.

Результати SWOT-аналізу показали, що ключові проблеми міжнародної логістики ТОВ «Атлантмаркет» пов’язані не стільки з відсутністю окремих інструментів, скільки з недостатньою узгодженістю між прогнозуванням попиту, закупівельною політикою, управлінням запасами та логістичним супроводом поставок. Найбільш уразливими елементами залишаються точність прогнозування,

швидкість адаптації рішень до змін ринкової кон'юнктури та рівень цифрової інтеграції маркетингових і логістичних процесів. Саме це знижує гнучкість підприємства, ускладнює підтримання оптимального запасу та обмежує повну реалізацію логістичного потенціалу (див. Таблицю 2.10).

Отримані результати SWOT-аналізу є підґрунтям для формування стратегічних напрямів удосконалення міжнародної логістичної діяльності підприємства.

Таблиця 2.10

Оцінювання сильних сторін міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» за результатами експертного опитування

№ з/п	Показники		Експерти			Оцінка
	Сильні сторони	Вагомість чинника	1	2	3	
1.	Налагоджена структура логістичного департаменту	0,15	9	9	10	4,20
2.	Наявність кваліфікованих менеджерів ЗЕД	0,15	9	10	9	4,20
3.	Диверсифікована база міжнародних постачальників	0,15	8	9	9	3,90
4.	Контроль останньої милі доставки	0,10	8	8	8	2,40
5.	Інвестування у власний склад	0,15	9	9	10	4,20
6.	Повний цикл імпортної логістики	0,15	9	9	9	4,05
7.	Досвід роботи в умовах воєнної нестабільності	0,15	9	8	9	3,90
Всього		1	-	-	-	26,85

Примітка: 1 – найменший вплив фактору, 10 – найбільший.

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок менеджерів ЗЕД ТОВ «Атлантмаркет».

За результатами експертного оцінювання встановлено, що сумарна оцінка сильних сторін міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» становить 26,85, що свідчить про достатньо високий рівень внутрішнього потенціалу підприємства.

Найбільш вагомими сильними сторонами виявилися наявність кваліфікованих менеджерів ЗЕД, інвестування у власну складську інфраструктуру та сформована структура логістичного департаменту. Важливою перевагою є також диверсифікована база міжнародних постачальників і повний цикл імпортної логістики, який дозволяє контролювати основні операційні процеси навіть у нестабільному середовищі.

Щоб оцінка була повною, далі доцільно розглянути слабкі сторони підприємства, які можуть стримувати його розвиток і впливати на рівень конкурентоспроможності (див. Таблицю 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінювання слабких сторін міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» за результатами експертного опитування

№ з/п	Показники		Експерти			Оцінка
	Слабкі сторони	Вагомість чинника	1	2	3	
1.	Залежність від імпортних поставок	0,15	9	9	9	4,05
2.	Валютні ризики при здійсненні імпорту	0,15	9	9	10	4,20
3.	Залежність від міжнародних транспортних тарифів	0,15	8	9	9	3,90
4.	Обмежена диверсифікація логістичних маршрутів	0,10	8	8	8	2,40
5.	Зростання витрат на міжнародну логістику	0,15	8	8	9	3,75
6.	Недостатня автоматизація логістичної аналітики	0,15	7	8	8	3,45
7.	Висока залежність від макроекономічної нестабільності	0,15	9	9	9	4,05
Всього		1	-	-	-	25,80

Примітка: 1 – найменший вплив фактору, 10 – найбільший.

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок менеджерів ЗЕД ТОВ «Атлантмаркет».

Сумарна оцінка слабких сторін міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» становить 25,80.

Найбільш вагомими слабкими сторонами визначено валютні ризики, залежність від імпортних поставок та вплив міжнародних транспортних тарифів. Зазначені фактори мають об’єктивний характер та обумовлені специфікою імпортної моделі діяльності підприємства.

Порівняння із сумарною оцінкою сильних сторін (26,85) показує, що позитивні внутрішні фактори переважають негативні на 1,05 бала. Це дозволяє говорити про відносну стійкість підприємства та про наявність ресурсу для подальшого розвитку міжнародної логістики.

Далі доцільно розглянути оцінку можливостей міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» (див. Таблицю 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінювання можливостей міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» за результатами експертного опитування

№ з/п	Показники		Експерти			Оцінка
	Можливості	Вагомість чинника	1	2	3	
1.	Розширення співпраці з новими міжнародними постачальниками	0,2	9	9	10	5,6
2.	Диверсифікація логістичних маршрутів імпорту	0,2	8	9	9	5,2
3.	Введення в експлуатацію власного складського комплексу	0,2	10	10	10	6,0
4.	Оптимізація витрат через масштабування обсягів імпорту	0,2	8	8	9	5,0
5.	Впровадження цифрових інструментів управління логістикою	0,2	8	8	8	4,8
Всього		1	-	-	-	26,60

Примітка: 1 – найменший вплив фактору, 10 – найбільший.

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок менеджерів ЗЕД ТОВ «Атлантмаркет».

Сумарна оцінка можливостей міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» становить 26,6, що вказує на наявність помітного потенціалу для стратегічного розвитку підприємства.

Найбільш вагомою можливістю визначено введення в експлуатацію власного складського комплексу, що дозволить підвищити операційну незалежність та оптимізувати логістичні витрати. Високий потенціал також мають розширення співпраці з міжнародними постачальниками та диверсифікація логістичних маршрутів.

Окремо слід розглянути загрози міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» (див. Таблицю 2.13). За результатами експертного оцінювання їх сумарна оцінка становить 26,6.

Таблиця 2.13

Оцінювання загроз міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» за результатами експертного опитування

№ з/п	Показники		Експерти			Оцінка
	Загрози	Вагомість чинника	1	2	3	
1.	Подальша воєнна ескалація та блокування логістичних маршрутів	0,18	10	10	10	5,4
2.	Коливання валютного курсу при імпортних операціях	0,17	9	9	10	4,8
3.	Зростання міжнародних транспортних тарифів	0,13	8	9	9	3,4
4.	Руйнування або обмеження роботи транспортної інфраструктури	0,12	8	8	8	3,2
5.	Затримки митного оформлення	0,08	7	8	8	1,9
6.	Посилення конкуренції на ринку імпортної продукції	0,12	8	8	8	2,9
7.	Інфляційні процеси в економіці	0,10	8	8	8	2,4
8.	Падіння платоспроможності споживачів	0,10	8	9	9	2,6
Всього		1	-	-	-	26,60

Примітка: 1 – найменший вплив фактору, 10 – найбільший.

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок менеджерів ЗЕД ТОВ «Атлантмаркет».

Найбільш вагомими загрозами визначено воєнно-політичну нестабільність та валютні коливання, що мають безпосередній вплив на імпортні операції підприємства. Також значний вплив мають зростання міжнародних транспортних тарифів та руйнування транспортної інфраструктури.

Отримані результати свідчать про високий рівень зовнішнього ризикового середовища, що потребує впровадження адаптивних механізмів управління міжнародною логістикою та диверсифікації ризиків.

Отже, загальне значення «сильних сторін» та «можливостей» склало: 26,85 + 26,6 = 53,45, а «слабких сторін» та «загроз»: 25,80 + 26,6 = 52,40. 53,45 > 52,40, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет».

Отже, SWOT-аналіз показує відносний баланс між внутрішнім потенціалом підприємства та силою зовнішніх ризиків. Переважання позитивних факторів

створює основу для реалізації стратегічних заходів, спрямованих на зміцнення позицій підприємства та підвищення ефективності імпортної логістики.

Для підсумкового узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно систематизувати ключові проблеми міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет», форми їх прояву, наслідки для логістичної системи та можливі напрями подальшого вдосконалення. Це дозволяє чіткіше виділити ті аспекти, які потребують пріоритетної уваги у третьому розділі роботи.

Таблиця 2.14

Ключові проблеми міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» та їх прояв у діяльності підприємства

Проблема	**Прояв у діяльності підприємства**	**Наслідки для логістичної системи**	**Потреба в удосконаленні**
Дефіцит швидкооборотних товарних позицій	Нестача LED-ліхтарів, популярних моделей ножів, сезонного туристичного спорядження	Втрата частини продажів, ризик незадоволення попиту, зниження рівня логістичного сервісу	Точніше планування закупівель і формування страхового запасу
Висока залежність від морського каналу постачання	Домінування морських перевезень у структурі міжнародної логістики підприємства	Ризик затримок у разі нестабільної портової ситуації, подовження строків поставки	Диверсифікація маршрутів і використання альтернативних логістичних схем
Використання дорогих термінових авіаперевезень	Застосування авіадоставки у випадках запізнілого оформлення замовлень або дефіциту товару	Зростання логістичних витрат і підвищення собівартості імпортованої продукції	Скорочення частки вимушених термінових перевезень за рахунок випереджального планування
Зростання загальної суми логістичних витрат	Підвищення витрат на імпорт, транспортування, складське обслуговування та супутні логістичні операції	Погіршення витратної ефективності логістичної системи	Оптимізація структури витрат і транспортно-логістичних процесів
Неповна автоматизація логістичної аналітики	Частина KPI-звітів, контрольних розрахунків і перевірок формується вручну	Зниження швидкості прийняття рішень, ризик помилок, обмежена прозорість логістичних процесів	Цифровізація логістичного управління та інтеграція аналітичних інструментів

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет», наведених у підрозділах 2.1–2.3, та внутрішніх даних підприємства [1].

Узагальнення результатів аналізу дає підстави стверджувати, що міжнародна логістична діяльність ТОВ «Атлантмаркет» загалом характеризується позитивною динамікою, однак її подальший розвиток стримується низкою взаємопов'язаних організаційних, транспортних і ресурсних проблем. Найбільш суттєвий вплив на результативність логістичної системи мають дефіцит швидкооборотних товарних позицій, висока залежність від морського каналу постачання, використання дорогих термінових авіаперевезень, зростання загальної суми логістичних витрат, а також недостатній рівень автоматизації логістичної аналітики.

Виявлені проблеми мають комплексний характер і впливають не лише на окремі етапи постачання, а й на загальну стійкість логістичної системи підприємства. Так, дефіцит швидкооборотних товарів призводить до втрати частини продажів і зниження рівня задоволення попиту, залежність від морського каналу підвищує вразливість підприємства до зовнішніх ризиків і нестабільності транспортного середовища, а використання термінових авіаперевезень зумовлює додаткове зростання витрат і підвищення собівартості імпортованої продукції. Поряд із цим зростання логістичних витрат та обмежена цифрова підтримка аналітичних процесів ускладнюють своєчасне прийняття управлінських рішень і знижують загальну гнучкість логістичної системи.

Отже, подальше вдосконалення міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» доцільно пов'язувати з реалізацією комплексу взаємоузгоджених заходів, спрямованих на оптимізацію транспортно-логістичних процесів, точніше планування закупівель, покращення управління запасами, диверсифікацію каналів постачання та ширше впровадження цифрових рішень у сфері логістичного управління. Саме ці напрями формують основу практичних рекомендацій, розроблених у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет», зокрема досліджено організаційно-економічні характеристики підприємства, особливості імпортної діяльності, а також оцінено ефективність логістичних процесів і вплив зовнішніх факторів.

У ході аналізу встановлено, що ТОВ «Атлантмаркет» є імпортно-орієнтованим підприємством. Основу його логістичних і зовнішньоекономічних операцій у 2025 році забезпечували 1 логіст та 2 менеджери ЗЕД, що свідчить про відносно компактну систему управління імпортними потоками.

Аналіз структури імпорту показав, що підприємство активно співпрацює з міжнародними постачальниками, при цьому географічна структура імпорту характеризується домінуванням китайського напряму за наявності поставок зі США, Південної Кореї та інших країн. Така структура дозволяє забезпечувати конкурентоспроможну ціну продукції, однак водночас формує залежність від окремих зовнішніх джерел постачання.

Дослідження динаміки імпортної діяльності показало зростання обсягів імпорту з 2,6 млн дол. США у 2023 році до 3,2 млн дол. США у 2025 році. У 2024 році обсяг імпорту становив 2,8 млн дол. США, а у 2025 році приріст порівняно з попереднім роком дорівнював 14,29%.

Водночас аналіз логістичних витрат засвідчив їх послідовне зростання. Так, загальна сума імпортно-логістичних витрат у 2023 році становила 1,096 млн дол. США, у 2024 році зросла до 1,216 млн дол. США, а у 2025 році досягла 1,395 млн дол. США. Така динаміка відображає як розширення імпортної діяльності, так і збільшення супутніх витрат на міжнародну логістику.

Детальний аналіз структури витрат показав, що найбільшу частку у 2025 році займали митні платежі та супутні витрати — 0,960 млн дол. США, а також транспортні витрати імпортних поставок — 0,237 млн дол. США. Це підтверджує високу чутливість підприємства до змін у витратній структурі міжнародної логістики.

Оцінка ефективності імпортної діяльності показала, що коефіцієнт ефективності імпорту у 2024–2025 роках залишався стабільним на рівні 1,06. Це

свідчить про збереження керованого співвідношення між виторгом від реалізації імпортованого товару та основними витратами, пов’язаними з його придбанням і логістичним супроводом.

Крім того, аналіз продуктивності працівників, залучених до міжнародної логістичної діяльності, показав, що у 2025 році один логіст забезпечував 120 міжнародних поставок, тоді як на одного менеджера ЗЕД припадало 60 міжнародних поставок. Це свідчить про зростання інтенсивності використання трудових ресурсів у сфері супроводу імпортних операцій підприємства.

Узагальнення результатів аналізу також дало змогу встановити, що логістична система ТОВ «Атлантмаркет» у 2025 році характеризувалася високим рівнем надійності поставок, зростанням завантаження логістичних потужностей, збереженням прибутковості імпортних операцій та певним покращенням оборотності запасів порівняно з 2024 роком. Водночас підприємство зберігає залежність від морського каналу постачання, зазнає впливу зростання логістичних витрат і потребує подальшого вдосконалення цифрової підтримки логістичних процесів.

Отже, проведений аналіз засвідчив, що ключові резерви підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» зосереджені у сфері точнішого планування закупівель, удосконалення управління запасами, зниження залежності від термінових перевезень, диверсифікації каналів постачання та розвитку цифрових інструментів логістичного управління. Саме ці напрями становлять основу практичних рекомендацій, обґрунтованих у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТЛАНТМАРКЕТ» З ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ ДЛЯ АКТИВНОГО ВІДПОЧИНКУ

Аналіз, проведений у другому розділі, показав, що міжнародна логістична діяльність ТОВ «Атлантмаркет» загалом має позитивну динаміку, однак рівень її результативності стримується низкою взаємопов'язаних організаційних, транспортно-маршрутних та інформаційно-аналітичних проблем. Попри зростання обсягів імпорту, розширення асортименту та покращення окремих фінансово-економічних показників, у логістичній системі зберігаються чинники, які не дають підприємству повною мірою реалізувати свій потенціал. Насамперед ідеться про зростання логістичних витрат, високу залежність від морського каналу постачання, ризики затримок у міжнародному сполученні, дефіцит швидкооборотних товарних позицій, використання дорогих термінових авіаперевезень, а також неповну автоматизацію аналітики й контрольних процедур [1; 29; 43].

Для ТОВ «Атлантмаркет» зазначені проблеми мають не фрагментарний, а системний характер, оскільки безпосередньо впливають на вартість міжнародних перевезень, рівень товарних запасів, швидкість обороту продукції, своєчасність виконання замовлень та загальну конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку. З огляду на те, що підприємство здійснює імпорт товарів для активного відпочинку переважно з Китаю, а також зі США та Південної Кореї, ефективність міжнародної логістики значною мірою залежить від здатності своєчасно планувати закупівлі, обирати оптимальні способи транспортування та мінімізувати сукупні логістичні витрати. Водночас у логістичній схемі підприємства вагому роль відіграють транзитні та консолідаційні маршрути через країни Європейського Союзу [1; 2; 3].

Отримані результати дають підстави розглядати подальше вдосконалення міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» у двох взаємопов'язаних площинах. Перша охоплює транспортно-логістичні процеси, зокрема зниження витрат, уточнення графіків постачання, прискорення оборотності запасів та зменшення залежності від термінових перевезень. Друга пов'язана з розвитком

цифрових рішень, які підвищують керованість логістичних процесів, забезпечують більшу прозорість постачань, скорочують час обробки інформації та знижують вплив людського чинника [26; 27; 30; 48].

Саме з урахуванням цих висновків у третьому розділі роботи запропоновано практичні заходи, адаптовані до реальної моделі постачання підприємства, структури його перевезень, асортиментної специфіки, виявлених ризиків та наявного рівня цифровізації. Частина показників, використаних далі, має модельний характер: вони сформовані на основі фактичних даних 2025 року та застосовуються для оцінки прогнозного економічного ефекту від упровадження запропонованих рішень.

3.1. Напрями оптимізації ТОВ «АТЛАНТМАРКЕТ» транспортно-логістичних процесів та зниження витрат

Одним із доцільних напрямів оптимізації транспортно-логістичних процесів ТОВ «Атлантмаркет» є часткове переведення термінових авіапоставок на морські перевезення. Проведений аналіз показав, що використання авіатранспорту в окремих випадках дає змогу суттєво скоротити строк доставки, однак одночасно значно підвищує транспортні витрати підприємства. За таких умов авіаперевезення доцільно використовувати лише для критично термінових або високопріоритетних поставок, тоді як для планових імпортних партій більш економічно виправданим є морський транспорт.

Практичну доцільність такого підходу можна продемонструвати на прикладі поставки партії кавомашин Wacaco, для якої експедитором DSV було надано альтернативні ставки морського та авіаційного перевезення. Партія була обсягом 18 коробок, вагою 112 кг та об’ємом 0,35 м3. Вартість доставки цієї партії морським транспортом у експедитора DSV становила 1 546,00 дол. США при строку доставки до 60 днів, тоді як авіаперевезення коштувало 2 100,00 дол. США при строку доставки до 10 днів. Таким чином, авіадоставка забезпечує значне скорочення часу перевезення, однак одночасно підвищує транспортні витрати на 554,00 дол. США [1; 2].

Для кількісної оцінки ефекту від часткового заміщення авіаперевезень морськими доцільно визначити економію транспортних витрат як різницю між вартістю авіаційної та морської доставки однакової партії товару:

$$Етр = Вав - Вмор \quad (3.1)$$

де: Етр — економія транспортних витрат, дол. США; Вав — вартість авіаперевезення партії товару, дол. США; Вмор — вартість морського перевезення партії товару, дол. США.

У такому разі економія транспортних витрат становитиме: Етр = 2 100,00 - 1 546,00 = 554,00 дол. США.

Відносне перевищення вартості авіаперевезення над морським можна визначити за формулою:

$$Рв = \frac{(Вав - Вмор)}{Вмор} \times 100\% \quad (3.2)$$

де: Рв — рівень перевищення вартості авіаперевезення над морським, %; Вав — вартість авіаперевезення партії товару, дол. США; Вмор — вартість морського перевезення партії товару, дол. США.

Тоді: Рв = (2 100,00 - 1 546,00) / 1 546,00 × 100% = 35,83%.

Таблиця 3.1

Порівняння вартості та строків доставки партії кавомашин різними видами транспорту

Показник	**Морське перевезення**	**Авіаперевезення**
Вартість доставки, дол. США	1 546,00	2 100,00
Строк доставки, днів	до 60	до 10
Кількість місць, коробок	18	18
Вага партії, кг	112	112
Об’єм партії, м3	0,35	0,35

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Атлантмаркет» [1] та ставок перевезення, наданих експедитором DSV [2].

Дані Таблиці 3.1 свідчать, що морське перевезення партії кавомашин є економічно вигіднішим порівняно з авіаційним, оскільки його вартість становить 1 546,00 дол. США проти 2 100,00 дол. США. Отже, використання морського транспорту в цьому випадку дає змогу скоротити транспортні витрати на 554,00 дол. США, або на 35,83% порівняно з авіаперевезенням.

Водночас при оцінці доцільності такого переходу необхідно враховувати не лише витратну складову, а й строк доставки. Якщо авіаперевезення забезпечує постачання партії до 10 днів, то морська доставка може тривати до 60 днів. Це означає, що економія на транспортних витратах супроводжується збільшенням часу перебування товару в дорозі, а отже, і уповільненням його обороту.

Для підприємства це має подвійний ефект. З одного боку, знижується вартість міжнародного перевезення і відповідно зменшується логістичне навантаження на собівартість імпортованої продукції. З іншого боку, довший строк доставки означає більш тривале авансування коштів у товарні запаси, повільніше повернення вкладеного капіталу та більшу залежність від точності планування закупівель. За відсутності належного календаря імпортного планування та страхового запасу це може призводити до дефіциту товару і втрати частини продажів.

Таким чином, вибір між авіаційним і морським перевезенням має ґрунтуватися на балансі між економією витрат і швидкістю обороту товару, оскільки надмірне збільшення строку доставки може частково нівелювати вигоду від дешевшого транспорту.

Отже, часткове переведення термінових авіапоставок на морські перевезення є доцільним лише за умови, що підприємство здатне завчасно формувати імпортні замовлення, враховувати сезонність попиту та підтримувати достатній рівень запасів для покриття періоду транспортування. За таких умов морський транспорт забезпечує підприємству нижчі логістичні витрати, тоді як авіаперевезення доцільно залишати лише для критично термінових або високопріоритетних поставок.

3.2. Використання цифрових технологій та інновацій у міжнародній логістичній діяльності ТОВ «Атлантмаркет»

Одним із доцільних напрямів підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» є запровадження цифрового інтегрованого календаря імпортного планування, який поєднуватиме дані про структуру попиту, сезонність продажів, пріоритетність товарних груп, графіки закупівель та логістичні умови постачання. Такий підхід дозволить перейти від

ситуативного оформлення окремих поставок до більш узгодженого планування імпортних операцій.

Практична доцільність цього заходу зумовлена тим, що для підприємства, імпорт якого значною мірою орієнтований на китайський напрям, будь-яка помилка у визначенні строків закупівлі, розміру партії або черговості постачання безпосередньо впливає на товарну наявність, рівень логістичних витрат і потребу у термінових перевезеннях.

У межах цього підходу підприємству доцільно погоджувати не лише обсяги замовлення, а й їх пріоритетність, доцільний спосіб доставки, допустимий рівень логістичних витрат та ризики відтермінування поставок. Для швидкооборотних товарних позицій це дозволить формувати більш обґрунтовані графіки закупівель, а для сезонних товарів — своєчасно створювати необхідний страховий запас.

У сучасних умовах інтегрований календар імпортного планування доцільно розглядати не лише як організаційний інструмент, а як елемент цифрової системи підтримки управлінських рішень у міжнародній логістиці. Для ТОВ «Атлантмаркет» його впровадження може бути реалізоване на базі чинної облікової системи підприємства (BAS) із доповненням аналітичними та візуалізаційними інструментами, такими як Excel, Google Sheets, Power BI або інші цифрові платформи моніторингу поставок, залишків і логістичних витрат.

Інноваційність цього підходу полягає у поєднанні облікових, аналітичних і контрольних функцій в єдиному цифровому контурі. Це дозволяє своєчасно виявляти ризик дефіциту, контролювати критичні строки поставок, відстежувати порогові залишки товару та підвищувати якість рішень щодо імпортного планування.



Рис. 3.1. Схема цифрового інтегрованого календаря імпортного планування ТОВ «Атлантмаркет»

Джерело: складено автором.

Наведена схема показує, що ефективне імпортне планування ТОВ «Атлантмаркет» має ґрунтуватися на цифровому узгодженні попиту, закупівельних параметрів і логістичних умов постачання. Саме така інтеграція створює передумови для зменшення дефіциту товару, скорочення частки термінових перевезень, стабілізації витрат на міжнародну логістику та підвищення прозорості логістичних рішень.

Для практичного впровадження інтегрованого календаря імпортного планування недостатньо лише організаційного узгодження дій між працівниками. Важливо також визначити сукупність цифрових та інноваційних інструментів, які можуть бути використані ТОВ «Атлантмаркет» для автоматизації контролю запасів, строків поставок, логістичних витрат і аналітичної підтримки управлінських рішень. Відповідні рішення наведено в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Інноваційні цифрові рішення для підтримки інтегрованого календаря імпортного планування ТОВ «Атлантмаркет»

Програмне рішення	**Функціональне призначення**	**Практичне застосування для ТОВ «Атлантмаркет»**	**Очікуваний результат**
Наявна облікова система підприємства / BAS з функціями помічника закупівель	Централізований облік замовлень, залишків, строків поставок і закупівельних потреб	Формування єдиної бази для контролю товарних залишків, пріоритетних SKU, строків повторного замовлення та нагадувань про необхідність закупівлі	Підвищення точності закупівельного планування, зменшення ризику запізнілого замовлення та дефіциту товару
Microsoft Power BI	Візуалізація KPI, контроль відхилень, аналітика запасів, строків поставок і витрат	Побудова дашбордів за імпортними поставками, логістичними витратами, оборотністю запасів, рівнем дефіциту та дотриманням строків постачання	Прискорення прийняття управлінських рішень, підвищення прозорості логістичних процесів і покращення аналітичної підтримки календаря закупівель
Netstock / Slim4	Професійне планування попиту, поповнення запасів та inventory optimization	Прогнозування потреби у fast-moving SKU, автоматизоване визначення точок поповнення, рекомендованих обсягів замовлення та рівня страхового запасу	Зменшення дефіциту товару, підвищення стабільності товарної наявності та скорочення частки термінових перевезень
Lokad	Прогнозування попиту та оптимізація запасів на основі predictive analytics та AI-підходів	Моделювання сценаріїв попиту, оцінка ризику дефіциту, визначення пріоритетності товарних груп і підтримка рішень щодо строків імпорту	Підвищення обґрунтованості планування імпортних партій, краща адаптація до сезонних коливань попиту та зниження ризику помилок у плануванні

Джерело: складено автором на основі узагальнення сучасних підходів до цифровізації логістичного управління та з урахуванням особливостей діяльності ТОВ «Атлантмаркет» [6; 27; 30; 45; 48; 49; 52].

Дані Таблиці 3.2 свідчать, що цифровізація інтегрованого календаря імпортного планування може бути реалізована не лише через використання базової облікової системи підприємства, а й через залучення сучасних аналітичних і спеціалізованих платформ планування попиту та запасів. Поєднання функцій обліку, візуалізації KPI, прогнозування попиту та автоматизованого контролю точок поповнення створює передумови для підвищення точності імпортного планування, скорочення ризику дефіциту та покращення якості логістичних рішень.

Після визначення цифрових інструментів підтримки інтегрованого календаря імпортного планування доцільно оцінити його очікуваний економічний ефект через можливість зниження питомої транспортної витратомісткості імпорту та питомих витрат на логістичний супровід.

Для кількісного визначення резерву скорочення витрат спочатку доцільно розрахувати питому транспортну витратомісткість імпорту, яка показує, скільки транспортних витрат припадає на 1 дол. США імпортованої продукції. Вона визначається за формулою:

$$\text{Птв} = \frac{\text{Втр}}{\text{І}} \quad (3.2)$$

де: Птв — питома транспортна витратомісткість імпорту, дол. США на 1 дол. США імпорту; Втр — сума транспортних витрат, дол. США; І — обсяг імпорту, дол. США.

У 2024 році цей показник становив: Птв2024 = 203 698 / 2 800 000 = 0,07275 дол. США на 1 дол. США імпорту.

У 2025 році цей показник зріс до: Птв2025 = 237 029 / 3 200 000 = 0,07407 дол. США на 1 дол. США імпорту.

Якщо у 2025 році підприємство забезпечило б транспортну витратомісткість хоча б на рівні 2024 року, планова сума транспортних витрат становила б: 3 200 000 × 0,07275 = 232 800,00 дол. США.

Отже, резерв скорочення транспортних витрат дорівнює: 237 029 - 232 800,00 = 4 229,00 дол. США.

Крім того, для оцінки резерву зниження витрат на логістичний супровід доцільно визначити їх питому величину в розрахунку на 1 дол. США імпорту. Цей показник розраховується за формулою:

$$\text{Плс} = \frac{\text{Влс}}{\text{І}} \quad (3.3)$$

де: Плс — питомі витрати на логістичний супровід на 1 дол. США імпорту; Влс — витрати на логістичний супровід і документообіг, дол. США; І — обсяг імпорту, дол. США.

У 2023 році цей показник становив: Плс2023 = 32 000 / 2 600 000 = 0,01231 дол. США на 1 дол. США імпорту.

Якщо у 2025 році підприємство досягло б такого самого рівня, витрати на логістичний супровід становили б: 3 200 000 × 0,01231 = 39 384,62 дол. США.

За фактичного рівня 41 000 дол. США резерв їх скорочення дорівнює: 41 000 - 39 384,62 = 1 615,38 дол. США.

Таким чином, сукупний прямий економічний ефект від кращої координації планування закупівель, імпортних поставок і логістичного супроводу за двома статтями витрат становить: 4 229,00 + 1 615,38 = 5 844,38 дол. США.

Результати проведених розрахунків доцільно узагальнити в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Економічний ефект від запровадження інтегрованого календаря імпортного планування в ТОВ «Атлантмаркет»

Показник	**Значення**
Питома транспортна витратомісткість імпорту у 2024 р., дол. США/дол. США імпорту	0,07275
Питома транспортна витратомісткість імпорту у 2025 р., дол. США/дол. США імпорту	0,07407
Планова сума транспортних витрат у 2025 р. за рівня 2024 р., дол. США	232 800,00
Потенційна економія транспортних витрат, дол. США	4 229,00
Питома величина витрат на логістичний супровід у 2023 р., дол. США/дол. США імпорту	0,01231
Планові витрати на логістичний супровід у 2025 р., дол. США	39 384,62
Потенційна економія витрат на логістичний супровід, дол. США	1 615,38
Сукупний прямий економічний ефект, дол. США	5 844,38

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Атлантмаркет» [1].

Отже, запровадження цифрового інтегрованого календаря імпортного планування є доцільним напрямом удосконалення міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет». Такий підхід дозволяє узгодити закупівельні, аналітичні та логістичні рішення, підвищити обґрунтованість формування імпортних

партій, зменшити ризик дефіциту швидкооборотних товарних позицій і скоротити потребу у використанні дорогих термінових перевезень.

Проведені розрахунки свідчать, що навіть часткове підвищення узгодженості між плануванням імпорту та логістичним супроводом поставок дає підприємству прямий економічний ефект у розмірі 5 844,38 дол. США. Це підтверджує, що цифровізація календаря імпортного планування має не лише організаційне, а й економічне значення для підприємства.

Таким чином, реалізація цього заходу створює передумови для підвищення керованості імпортних процесів, стабілізації товарної наявності, зниження окремих складових логістичних витрат і посилення цифрової зрілості логістичного управління ТОВ «Атлантмаркет».

Поряд із запровадженням цифрового інтегрованого календаря імпортного планування доцільно розглянути і загальний стан цифровізації міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет», оскільки ефективність цього заходу значною мірою залежить від наявних інформаційних інструментів, рівня автоматизації та якості аналітичної підтримки управлінських рішень. Відповідні дані наведено в Таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Поточний стан цифровізації міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет»

Інструмент	**Функціональне призначення**	**Поточний стан**	**Основне обмеження**
Наявна облікова система підприємства	Облік товарного руху, закупівель, залишків	Використовується постійно	Обмежені можливості прогнозування попиту та планування закупівель
CRM компанії	Робота із замовленнями та клієнтською інформацією	Використовується	Не орієнтована на планування імпортних поставок і запасів
M.E.Doc	Електронна звітність і документообіг	Використовується	Не охоплює повний цикл логістичного контролю
Вчасно	Електронний обмін документами з контрагентами	Використовується	Виконує переважно функції електронного документообігу та не забезпечує аналітичної підтримки логістичного планування

Excel	Додаткова аналітика і зведення даних	Використовується постійно	Висока частка ручної обробки
Облік залишків	Контроль товарної наявності	Автоматизований	Недостатній зв'язок із прогнозуванням попиту
KPI-звіти	Аналітика ефективності логістики	Частково ручні	Частково формуються вручну, що підвищує витрати часу та ризик помилок

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та характеристик використовуваних цифрових рішень [1; 5; 6; 7; 19].

Дані Таблиці 3.4 свідчать, що ТОВ «Атлантмаркет» уже використовує низку цифрових інструментів у міжнародній логістичній діяльності, зокрема облікову систему, CRM-рішення, сервіси електронного документообігу та інструменти додаткової аналітики. Це означає, що підприємство вже має базову цифрову інфраструктуру для супроводу імпортних операцій, контролю руху товару та обробки супровідної інформації.

Водночас проведений аналіз показує, що наявні рішення функціонують переважно фрагментарно та не формують єдиного інтегрованого цифрового середовища для управління міжнародною логістичною діяльністю. Основні обмеження пов'язані з недостатнім рівнем прогнозної аналітики, високою часткою ручної обробки інформації, відсутністю тісного зв'язку між контролем залишків і прогнозуванням попиту, а також частково ручним формуванням логістичних KPI.

За таких умов подальша цифровізація міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» має бути спрямована не стільки на механічне збільшення кількості окремих програмних продуктів, скільки на їх інтеграцію в єдиний цифровий контур управління імпортним плануванням. Саме це створює підґрунтя для впровадження цифрового інтегрованого календаря імпортного планування та розширення аналітичної підтримки логістичних рішень.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано практичні напрями удосконалення міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» з урахуванням результатів аналізу, проведеного у другому розділі. Основну увагу зосереджено на двох взаємопов'язаних напрямах підвищення ефективності:

оптимізації транспортно-логістичних процесів і поглибленні цифровізації логістичного управління.

У підрозділі 3.1 доведено, що одним із найбільш доцільних заходів зниження логістичних витрат є часткове переведення термінових авіапоставок на морські перевезення за умови своєчасного планування замовлень. На прикладі реальної партії кавомашин встановлено, що вартість морського перевезення становила 1 546,00 дол. США, тоді як авіаперевезення коштувало 2 100,00 дол. США. Отже, перехід на морський спосіб доставки за наявності достатнього горизонту планування дає змогу скоротити транспортні витрати на 554,00 дол. США, або на 35,83% порівняно з авіадоставкою. Водночас обґрунтовано, що таке рішення є доцільним лише за умови врахування тривалішого строку доставки, оскільки морський канал уповільнює оборот товару та підвищує вимоги до точності календаря закупівель.

У підрозділі 3.2 запропоновано запровадження цифрового інтегрованого календаря імпортного планування як інструменту поєднання даних про попит, сезонність, пріоритетність товарних груп, закупівельні графіки та логістичні умови постачання. Доведено, що для ТОВ «Атлантмаркет» такий інструмент може бути реалізований на базі чинної облікової системи з доповненням аналітичними та контрольними рішеннями, зокрема Power BI, спеціалізованими платформами планування попиту і запасів та функціями помічника закупівель. Аналіз поточного стану цифровізації показав, що підприємство вже має базову цифрову інфраструктуру, однак наявні інструменти функціонують фрагментарно й не забезпечують повного інтегрованого контуру управління міжнародною логістикою.

Проведені розрахунки свідчать, що запровадження цифрового інтегрованого календаря імпортного планування має не лише організаційне, а й пряме економічне значення. За рахунок зниження питомої транспортної витратомісткості імпорту та питомих витрат на логістичний супровід підприємство може отримати прямий економічний ефект у розмірі 5 844,38 дол. США. Це підтверджує доцільність посилення координації між закупівлями, плануванням імпорту та логістичним супроводом поставок.

Таким чином, результати третього розділу дають підстави стверджувати, що підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» має здійснюватися одночасно у двох площинах: через зниження витратомісткості міжнародних перевезень та через розвиток цифрових інструментів підтримки управлінських рішень. Запропоновані заходи мають практичну спрямованість, відповідають специфіці діяльності підприємства та можуть бути використані для скорочення логістичних витрат, підвищення точності планування закупівель, зменшення ризику дефіциту товару й зміцнення стійкості міжнародних поставок.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні засади та обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення міжнародної логістичної діяльності підприємств з дистрибуції товарів для активного відпочинку на прикладі ТОВ «Атлантмаркет». За результатами дослідження встановлено, що ефективність міжнародної логістики в цьому сегменті визначається поєднанням якості планування імпортних поставок, рівня управління запасами та глибини цифрового супроводу логістичних процесів.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методологічні засади міжнародної логістичної діяльності підприємств, проаналізовано особливості функціонування логістичних систем у сфері дистрибуції товарів для активного відпочинку, а також узагальнено сучасні тенденції розвитку міжнародної логістики.

У результаті дослідження встановлено, що міжнародна логістична діяльність є складною системою управління матеріальними, інформаційними та супровідними потоками, які виникають у процесі переміщення товарів між країнами. Її ключовими складовими є організація міжнародних перевезень, управління запасами, митне оформлення, інформаційний супровід логістичних операцій та координація взаємодії учасників ланцюгів постачання. Ефективна організація міжнародної логістики створює передумови для оптимізації витрат, скорочення строків доставки та підвищення якості логістичного обслуговування.

Аналіз наукових підходів дозволив дійти висновку, що міжнародна логістична діяльність у сучасних умовах розглядається як інтегрована система управління глобальними ланцюгами постачання, яка поєднує транспортні, складські, інформаційні та управлінські процеси. У зв’язку з цим міжнародна логістика виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх і внутрішніх ринках.

У межах дослідження специфіки дистрибуції товарів для активного відпочинку встановлено, що цей сегмент характеризується широкою номенклатурою продукції, сезонністю попиту, високими вимогами до управління запасами та значною

залежністю від імпортних поставок. Значна частина товарів для активного відпочинку надходить на український ринок із країн Азії та Європейського Союзу, що зумовлює підвищену роль ефективного управління міжнародними логістичними потоками.

Проведений аналіз зовнішньої торгівлі відповідними товарними групами показав, що для більшості досліджуваних позицій характерним є переважання імпорту над експортом, що свідчить про імпортну орієнтацію цього сегмента ринку. Водночас динаміка окремих товарних груп є неоднорідною, що підтверджує потребу в диференційованому підході до оцінки логістичних рішень у цьому секторі.

Окрему увагу в розділі було приділено сучасним тенденціям розвитку міжнародної логістики. Встановлено, що до ключових із них належать цифровізація логістичних процесів, автоматизація складських операцій, розвиток мультимодальних перевезень, екологізація логістики, зростання електронної комерції та посилення ролі глобальних логістичних хабів. Впровадження цифрових технологій, електронного документообігу, аналітичних платформ і систем відстеження поставок сприяє підвищенню прозорості, швидкості та результативності логістичного управління.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що розвиток міжнародної логістики істотно залежить від глобальних економічних, технологічних і політичних чинників. В умовах високої зовнішньої нестабільності підприємства змушені адаптувати маршрути постачання, переглядати транспортні схеми, посилювати управління запасами та ширше використовувати цифрові інструменти координації перевезень.

Отже, міжнародна логістична діяльність є одним із визначальних чинників ефективного функціонування підприємств, які здійснюють дистрибуцію товарів для активного відпочинку. За сучасних умов підвищення результативності їх діяльності пов’язане з необхідністю вдосконалення логістичних систем, оптимізації міжнародних маршрутів постачання та підвищення адаптивності до змін глобального середовища.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет», зокрема досліджено

організаційно-економічні характеристики підприємства, особливості імпортної діяльності, а також оцінено ефективність логістичних процесів і вплив зовнішніх факторів.

У ході аналізу встановлено, що ТОВ «Атлантмаркет» є імпортно-орієнтованим підприємством. Основу його логістичних і зовнішньоекономічних операцій у 2025 році забезпечували 1 логіст та 2 менеджери ЗЕД, що свідчить про відносно компактну систему управління імпортними потоками.

Аналіз структури імпорту показав, що підприємство активно співпрацює з міжнародними постачальниками, при цьому географічна структура імпорту характеризується домінуванням китайського напряму за наявності поставок зі США, Південної Кореї та інших країн. Така структура дозволяє забезпечувати конкурентоспроможну ціну продукції, однак водночас формує залежність від окремих зовнішніх джерел постачання.

Дослідження динаміки імпортної діяльності показало зростання обсягів імпорту з 2,6 млн дол. США у 2023 році до 3,2 млн дол. США у 2025 році. У 2024 році обсяг імпорту становив 2,8 млн дол. США, а у 2025 році приріст порівняно з попереднім роком дорівнював 14,29%.

Водночас аналіз логістичних витрат засвідчив їх послідовне зростання. Так, загальна сума імпортно-логістичних витрат у 2023 році становила 1,096 млн дол. США, у 2024 році зросла до 1,216 млн дол. США, а у 2025 році досягла 1,395 млн дол. США. Така динаміка відображає як розширення імпортної діяльності, так і збільшення супутніх витрат на міжнародну логістику.

Детальний аналіз структури витрат показав, що найбільшу частку у 2025 році займали митні платежі та супутні витрати — 0,960 млн дол. США, а також транспортні витрати імпортних поставок — 0,237 млн дол. США. Це підтверджує високу чутливість підприємства до змін у витратній структурі міжнародної логістики.

Оцінка ефективності імпортної діяльності показала, що коефіцієнт ефективності імпорту у 2024–2025 роках залишався стабільним на рівні 1,06. Це свідчить про збереження керованого співвідношення між виторгом від реалізації

імпортованого товару та основними витратами, пов’язаними з його придбанням і логістичним супроводом.

Крім того, аналіз продуктивності працівників, залучених до міжнародної логістичної діяльності, показав, що у 2025 році один логіст забезпечував 120 міжнародних поставок, тоді як на одного менеджера ЗЕД припадало 60 міжнародних поставок. Це свідчить про зростання інтенсивності використання трудових ресурсів у сфері супроводу імпортних операцій підприємства.

Узагальнення результатів аналізу також дало змогу встановити, що логістична система ТОВ «Атлантмаркет» у 2025 році характеризувалася високим рівнем надійності поставок, зростанням завантаження логістичних потужностей, збереженням прибутковості імпортних операцій та певним покращенням оборотності запасів порівняно з 2024 роком. Водночас підприємство зберігає залежність від морського каналу постачання, зазнає впливу зростання логістичних витрат і потребує подальшого вдосконалення цифрової підтримки логістичних процесів.

Отже, проведений аналіз засвідчив, що ключові резерви підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» зосереджені у сфері точнішого планування закупівель, удосконалення управління запасами, зниження залежності від термінових перевезень, диверсифікації каналів постачання та розвитку цифрових інструментів логістичного управління. Саме ці напрями становлять основу практичних рекомендацій, обґрунтованих у третьому розділі роботи.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано практичні напрями удосконалення міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» з урахуванням результатів аналізу, проведеного у другому розділі. Основну увагу зосереджено на двох взаємопов’язаних напрямах підвищення ефективності: оптимізації транспортно-логістичних процесів і поглибленні цифровізації логістичного управління.

У підрозділі 3.1 доведено, що одним із найбільш доцільних заходів зниження логістичних витрат є часткове переведення термінових авіапоставок на морські перевезення за умови своєчасного планування замовлень. На прикладі реальної партії

кавомашин встановлено, що вартість морського перевезення становила 1 546,00 дол. США, тоді як авіаперевезення коштувало 2 100,00 дол. США. Отже, перехід на морський спосіб доставки за наявності достатнього горизонту планування дає змогу скоротити транспортні витрати на 554,00 дол. США, або на 35,83% порівняно з авіадоставкою. Водночас обґрунтовано, що таке рішення є доцільним лише за умови врахування тривалішого строку доставки, оскільки морський канал уповільнює оборот товару та підвищує вимоги до точності календаря закупівель.

У підрозділі 3.2 запропоновано запровадження цифрового інтегрованого календаря імпортного планування як інструменту поєднання даних про попит, сезонність, пріоритетність товарних груп, закупівельні графіки та логістичні умови постачання. Доведено, що для ТОВ «Атлантмаркет» такий інструмент може бути реалізований на базі чинної облікової системи з доповненням аналітичними та контрольними рішеннями, зокрема Power BI, спеціалізованими платформами планування попиту і запасів та функціями помічника закупівель. Аналіз поточного стану цифровізації показав, що підприємство вже має базову цифрову інфраструктуру, однак наявні інструменти функціонують фрагментарно й не забезпечують повного інтегрованого контуру управління міжнародною логістикою.

Проведені розрахунки свідчать, що запровадження цифрового інтегрованого календаря імпортного планування має не лише організаційне, а й пряме економічне значення. За рахунок зниження питомої транспортної витратомісткості імпорту та питомих витрат на логістичний супровід підприємство може отримати прямий економічний ефект у розмірі 5 844,38 дол. США. Це підтверджує доцільність посилення координації між закупівлями, плануванням імпорту та логістичним супроводом поставок.

Таким чином, результати третього розділу дають підстави стверджувати, що підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Атлантмаркет» має здійснюватися одночасно у двох площинах: через зниження витратомісткості міжнародних перевезень та через розвиток цифрових інструментів підтримки управлінських рішень. Запропоновані заходи мають практичну спрямованість, відповідають специфіці діяльності підприємства та можуть бути використані для

скорочення логістичних витрат, підвищення точності планування закупівель, зменшення ризику дефіциту товару й зміцнення стійкості міжнародних поставок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Внутрішні дані ТОВ «Атлантмаркет» щодо імпортної діяльності, логістичних витрат, структури поставок, запасів, KPI логістичної системи та показників цифровізації за 2023–2025 рр. [внутрішні матеріали підприємства].

2. DSV. Комерційні ставки на морське та авіаційне перевезення партії товару для ТОВ «Атлантмаркет» [внутрішній документ]. 2025.

3. Атлантмаркет. Про компанію. URL: https://atlantmarket.com.ua/ua/about/ (дата звернення: 14.10.2025).

4. Адміністрація морських портів України. Офіційний сайт. URL: https://www.uspa.gov.ua/ (дата звернення: 21.10.2025).

5. Бітрікс24 CRM. Офіційний сайт. URL: https://www.bitrix24.ua/tools/crm/ (дата звернення: 03.11.2025).

6. BAS ERP. Офіційний сайт. URL: https://www.bas-erp.com.ua/bas-erp (дата звернення: 10.11.2025).

7. Вчасно. Сервіс електронного документообігу. URL: https://vchasno.ua/ (дата звернення: 18.11.2025).

8. Гринчак Н. А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об’єкта статистичного дослідження. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 96–102. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-96-102 (дата звернення: 27.11.2025).

9. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-tovaramy-misyachna-kvartalna-operatyvni-dani (дата звернення: 04.12.2025).

10. Кальченко А. Г., Кривещенко В. В. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 472 с.

11. KSE Institute. Офіційний сайт. URL: https://kse.ua/ua/kse-department/kse-institute/ (дата звернення: 12.12.2025).

12. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.

13. Крикавський Є. В., Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 416 с.

14. Луценко І. С. Логістика та управління запасами: рекомендації до виконання розрахункової роботи : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 57 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/72257 (дата звернення: 19.12.2025).

15. Луценко І. С. Логістичне управління запасами : навч.-метод. комплекс дисципліни. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. URL: https://ela.kpi.ua/items/a5493d9d-e295-4bf3-9863-d18c1cad506e (дата звернення: 06.01.2026).

16. Марчук В. Є., Григорак М. Ю., Гармаш О. М., Овдієнко О. В. Складська логістика : навч. посіб. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 256 с.

17. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний сайт. URL: https://mindev.gov.ua/ (дата звернення: 14.01.2026).

18. Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4495-17 (дата звернення: 20.01.2026).

19. M.E.Doc. Офіційний сайт. URL: https://medoc.ua/ (дата звернення: 28.01.2026).

20. Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 356 с.

21. Opendatabot. ТОВ «АТЛАНТМАРКЕТ» : реєстраційні дані підприємства. URL: https://opendatabot.ua/c/42960863 (дата звернення: 03.02.2026).

22. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14 (дата звернення: 10.02.2026).

23. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15 (дата звернення: 14.02.2026).

24. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/959-12 (дата звернення: 18.02.2026).

25. Про транспортно-експедиторську діяльність : Закон України від 01.07.2004 № 1955-IV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1955-15 (дата звернення: 22.02.2026).

26. Pro-Consulting. Офіційний сайт. URL: https://pro-consulting.ua/ua (дата звернення: 27.02.2026).

27. Пташенко О. В., Сохацька О. М. Особливості логістичної діяльності в умовах діджиталізації. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2022. № 6 (276). С. 50–54. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-50-54 (дата звернення: 04.03.2026).

28. Пташенко О. В., Курцев О. Ю. Цифровізація логістичних процесів в сучасних умовах глобалізації: трансформаційні зміни організаційної культури. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. № 3 (289). С. 54–62. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-54-62 (дата звернення: 09.03.2026).

29. Сохацька О. М., Зварич Р. Є., Панасюк В. М. та ін. Міжнародна логістика : підручник / за наук. ред. О. М. Сохацької. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 373 с.

30. Топалов Р. Цифрова трансформація логістичних систем: сутнісна характеристика та особливості. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-58 (дата звернення: 15.03.2026).

31. Чобіток В., Літвінчик С. Системи інформаційного забезпечення транспортної логістики в підприємницькій діяльності. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 332(2). DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-2 (дата звернення: 20.03.2026).

32. Швець Ю. О., Андрієнко А. О. Логістичні методи управління матеріальними запасами підприємства: сутність, роль та особливості впровадження. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 58. DOI: https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i58.110465 (дата звернення: 24.03.2026).

33. Штельмашук М. С. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193 (дата звернення: 29.03.2026).

34. Яковенко К. Складська логістика відповідно до стратегічних цілей ланцюгів постачання товарів. Інновації в підприємництві і торгівлі. Логістика та управління ланцюгами постачання : зб. наук. ст. Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2023. С. 292–297.

35. Airtable. Official website. URL: https://www.airtable.com/ (accessed: 02.04.2026).

36. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B., Bowersox J. C. Supply Chain Logistics Management. 5th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2019. 480 p.

37. Chopra S. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Harlow : Pearson, 2019. 528 p.

38. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. 328 p.

39. Commodity Trade Statistics Database (UN Comtrade). United Nations Statistics Division. URL: https://comtradeplus.un.org/ (accessed: 06.04.2026).

40. Digital Transport and Logistics Forum (DTLF). European Commission. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/digital-transport-and-logistics-forum-dtlf_en (accessed: 10.04.2026).

41. DSV. Official website. URL: https://www.dsv.com/ (accessed: 13.04.2026).

42. Grant D. B., Trautrims A., Wong C. Y. Sustainable Logistics and Supply Chain Management. 3rd ed. London : Kogan Page, 2022. 304 p.

43. Gurtu A., Johny J. Supply Chain Risk Management: Literature Review. Risks. 2021. Vol. 9, Issue 1. Art. 16. DOI: https://doi.org/10.3390/risks9010016 (accessed: 17.04.2026).

44. Harrison A., van Hoek R., Skipworth H., Aitken J. Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain. 6th ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 496 p.

45. Lokad. Official website. URL: https://www.lokad.com/ (accessed: 20.04.2026).

46. Lokad. Demand Forecasting. URL: https://www.lokad.com/demand-forecasting/ (accessed: 22.04.2026).

47. Microsoft Learn. Power BI documentation. URL: https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/ (accessed: 25.04.2026).

48. Microsoft Power BI. Official website. URL: https://www.microsoft.com/en-us/power-platform/products/power-bi/ (accessed: 27.04.2026).

49. Netstock. Official website. URL: https://www.netstock.com/ (accessed: 30.04.2026).

50. Netstock. Inventory Planning and Optimization. URL: https://www.netstock.com/industries/retail/ (accessed: 02.05.2026).

51. Odoo. Purchase and Inventory Documentation. URL: https://www.odoo.com/documentation/18.0/applications/inventory_and_mrp/purchase.html (accessed: 05.05.2026).

52. Slimstock. Slim4 Platform. Official website. URL: https://www.slimstock.com/platform/ (accessed: 08.05.2026).

53. Slimstock. Inventory Optimization Software. URL: https://www.slimstock.com/platform/inventory-optimization/ (accessed: 10.05.2026).

54. The World Bank. Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy. Washington, DC : World Bank, 2023. URL: https://lpi.worldbank.org/report (accessed: 13.05.2026).

55. The World Bank. Container Port Performance Index 2023. Washington, DC, 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/transport/publication/container-port-performance-index (accessed: 15.05.2026).

56. U.S. Department of Transportation. Supply Chain Assessment of the Transportation Industrial Base. Washington, DC, 2022. URL: https://www.transportation.gov/briefing-room/supply-chain-assessment-transportation-industrial-base (accessed: 17.05.2026).

57. World Integrated Trade Solution (WITS). World Bank. URL: https://wits.worldbank.org/ (accessed: 18.05.2026).

58. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. Geneva : United Nations, 2024. URL: https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024 (accessed: 18.05.2026).

59. ICAO. World Air Transport Statistics 2023. Official website. URL: https://www.icao.int/facts-and-figures (accessed: 18.05.2026).

60. Державна служба статистики України. Транспорт України 2023 : статистичний збірник. Київ, 2024. URL:

https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf (дата звернення: 18.05.2026).