

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-34>

УДК 339.5:658

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF A TRADING ENTERPRISE

Бутенко Віра Михайлівна

доктор економічних наук, професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8814-9392>

Мацола Олег Анатолійович

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7419-3167>

Butenko Vira, Matsola Oleg

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

У статті розглянуто заходи щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічної діяльності торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Визначено ключові аспекти формування системи управління зовнішньоекономічної діяльності на торговельному підприємстві. Розглянуто напрями реагування системи управління підприємства на несприятливі зовнішні чинники. Проаналізовано структуру імпортих потоків за країнами-партнерами та за номенклатурою продукції. Сформульовано конкретні рекомендації щодо формування більш ефективної моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю торговельного підприємства, зокрема запровадження мережевої багатоканальної моделі зовнішньоекономічної діяльності торговельного підприємства; впровадження інтегрованої аналітики та категорійного менеджменту; удосконалення комплексної системи ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності торговельного підприємства; цифровізація та інтеграція інформаційних систем; посилення внутрішнього контролю та координації.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, система управління, міжнародний ринок, експорт, імпорт, торговельні підприємства, логістика.

The article considers measures to improve the management system of foreign economic activity of a trading enterprise. As a representative example, a large trading operator with a high level of foreign economic activity, LLC "Auchan Ukraine Hypermarket", which is a structural unit of the transnational group ELO, was chosen. The key aspects of the formation management system of foreign economic activity at a trading enterprise were identified, which include strategic planning, operations management, risk management, financial and currency management, compliance with legislation, and the use of customs and economic regulatory instruments. The directions of the enterprise management system's response to adverse external factors are considered, in particular through the use of marketing tools (price discrimination, promotional programs, seasonal differentiation, targeted marketing campaigns); digitalization of operational processes and development of e-commerce (expansion of online sales channels, delivery services, "click&collect" formats, digital platforms for interaction with suppliers); omnichannel trade and logistics system (application of the Pick Up Point format, outlet format, online service format, own express delivery service "DODOMu"). The structure of import flows by partner countries and by product range was analyzed. It was concluded that the foreign economic activity management system significantly depends on intragroup contractual conditions, transfer pricing and the general strategy of the holding. Specific recommendations were formulated for the formation of a more effective model of management of foreign economic activities of a trading enterprise, in particular, the introduction of a network multi-channel model of foreign economic activities of a trading enterprise; the introduction of integrated analytics and category management; improvement of the comprehensive risk management system of foreign economic activities of a trading enterprise; digitalization and integration of information systems; strengthening of internal control and coordination.

Keywords: foreign economic activities, management system, international market, export, import, trading enterprises, logistics.



Постановка проблеми. У сучасних реаліях питання створення дієвої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю торговельного підприємства набуває особливої гостроти. Це пояснюється тим, що глобалізоване економічне середовище висуває до компаній значно жорсткіші вимоги щодо конкурентоспроможності продукції, її технологічного рівня, інноваційності та повної відповідності міжнародним стандартам і нормам. Для збереження та зміцнення своїх позицій на зовнішніх ринках підприємству критично важливо вибудувати такий механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю, який дозволить максимально ефективно використовувати внутрішні ресурси (виробничі, фінансові, кадрові, інформаційні) та оперативно реагувати як на явні, так і перспективні нові ринкові можливості.

Правильно організована система управління зовнішньоекономічною діяльністю забезпечує прийняття економічно обґрунтованих рішень, більш успішну реалізацію експортно-імпортних операцій, укладання взаємовигідних угод, що в підсумку гарантує стійкіші позиції компанії на міжнародних ринках, зростання попиту на її продукцію, покращення ключових фінансових показників, збільшення доходів і прибутковості.

Таким чином, формування сучасної, гнучкої та ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю є одним із ключових факторів довгострокового успіху торговельного підприємства в умовах глобальної конкуренції та швидко змінюваного зовнішнього середовища, що й визначає актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі удосконалення управлінням зовнішньоекономічною діяльністю як на рівні держави, так і підприємств була приділена увага в багатьох наукових дослідженнях. Зокрема, у своїх роботах Ковтун Е. досліджувала питання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства у взаємозв'язку із оптимальним механізмом управління [1]. Основні елементи системи здійснення зовнішнього контролю зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств України розглядав Владичин М. [2]. Необхідність удосконалення регіонального аспекту формування зовнішньоекономічної політики держави як передумови подальшого економіко-політичного розвитку України на основі формування системи нормативно-правової бази зовнішньоекономічної діяльності

регіонів обґрунтовувала Шупрудько Н. [3]. Шепель Т. досліджено стан зовнішньоекономічної діяльності України, визначено основні проблеми експортно-імпортних відносин держави, доведено переваги аграрного сектора та галузі машинобудування в зовнішній політиці країни. На основі здійсненого аналізу запропоновано механізми включення країни в світовий торговельний простір на основі поєднання економічних та адміністративних методів регулювання зовнішньоекономічної діяльності країни [4].

Питанням впливу процесів цифровізації на інформаційне забезпечення та облік у сфері зовнішньоекономічної діяльності в контексті необхідності постійного вдосконалення і розробки нових методів та механізмів управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках присвячено праці Куценко Т., Альошина С., Заїки О. [5]. Шляхи удосконалення механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні в умовах інноваційних змін, зокрема законодавче регулювання, інфраструктурне забезпечення, запровадження стратегічного підходу та оптимізація політики регулювання, стимулювання залучення інвестицій обґрунтовано у роботі В'юник О.В., Вавінський Б.О. [6].

Проте на даний час не достатньо досліджено напрями удосконалення системи управління зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств.

Метою статті є визначення заходів щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю торговельних підприємств на репрезентативному прикладі великого торговельного оператора з високим рівнем зовнішньоекономічної активності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне управління торговельним підприємством у ринковому середовищі спрямоване насамперед на створення таких організаційних і функціональних умов, які гарантують стабільну роботу та стійке зростання всієї господарської діяльності. У цьому контексті особливе значення має якість і глибина інтеграції підсистеми управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) до загальної системи менеджменту компанії, а також характер її взаємодії з іншими структурними блоками – фінансами, логістикою, маркетингом, виробництвом тощо.

Система за своєю природою – це сукупність елементів, які перебувають у постійному

прямому чи опосередкованому зв'язку один з одним, і жодна її частина не може функціонувати повністю автономно від решти.

Підсистема управління ЗЕД торговельного підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів: розробку та реалізацію експортно-імпоротної стратегії, оцінку й мінімізацію зовнішньоекономічних ризиків, суворе дотримання національного законодавства у сферах валютного контролю, митного оформлення та зовнішньої торгівлі. Вона включає постійний моніторинг контрактів із закордонними контрагентами, організацію ефективної роботи з митними органами, а також вмiє застосування наявних регуляторних інструментів – тарифних бар'єрів, квот, ліцензування, санітарних і технічних стандартів тощо.

Таким чином, добре вибудована та гармонійно інтегрована система управління ЗЕД

стає невід'ємною частиною загальної управлінської архітектури підприємства й безпосередньо впливає на його конкурентні позиції на міжнародних ринках (рис. 1).

Ефективна система менеджменту на торговельному підприємстві забезпечує вихід підприємства на зовнішній ринок, у зовнішнє міжнародне середовище з метою більш оптимального використання ресурсів та підвищення результативності своєї діяльності.

Розглянемо систему менеджменту ЗЕД на прикладі діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет» (далі – Товариство), яке є структурним підрозділом транснаціональної групи ELO та функціонує на ринку України з 2007 року як велика мережа сучасних форматів роздрібно́ї торгівлі.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» доцільно розглядати як репрезентативний приклад

Стратегічне планування	<ul style="list-style-type: none"> •Визначення цілей та стратегій виходу на зовнішні ринки або залучення імпорتنих товарів •Аналіз міжнародних ринків, вибір партнерів та формування угод
Управління операціями	<ul style="list-style-type: none"> •Контроль за експортно-імпортними операціями (закупівля, продаж, транспортування) •Організація логістики та митного оформлення товарів
Управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> •Виявлення, оцінка ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями, політичною нестабільністю, змінами в законодавстві •Розроблення механізмів для мінімізації цих ризиків
Фінансове та валютне управління	<ul style="list-style-type: none"> •Управління валютними операціями і розрахунками. •Вивчення валютного вітчизняного законодавчого регулювання
Дотримання законодавства	<ul style="list-style-type: none"> •Дотримання вимог законодавства України щодо ЗЕД, митних правил та оподаткування. •Взаємодія з державними органами, які регулюють ЗЕД
Використання інструментів регулювання	<ul style="list-style-type: none"> •Застосування митних тарифних і нетарифних заходів регулювання. •Використання економічних інструментів регулювання

Рис. 1. Ключові аспекти формування системи управління зовнішньоекономічної діяльності на торговельному підприємстві

Джерело: сформовано авторами

великого торговельного оператора з високим рівнем зовнішньоекономічної інтегрованості, що функціонує в умовах глибокої інституційної нестабільності та воєнної економіки. Поєднання масштабно диверсифікованої імпортової бази, системної взаємодії з національними виробниками, вбудованості у глобальні ланцюги постачання та наявності зовнішньої фінансової підтримки формує високий аналітичний потенціал цього підприємства для дослідження фінансової стійкості, ефективності зовнішньоекономічної діяльності, адаптаційних стратегій та ризик-профілю. Така характеристика дозволяє розглядати підприємство як релевантний об'єкт у контексті оцінювання існуючої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю та визначення основних напрямів її удосконалення.

Господарська модель Товариства орієнтована на організацію багатоканальної реалізації продовольчих і непродовольчих товарів масового споживання з високою часткою імпортованої продукції та значною питомою вагою товарів повсякденного попиту. Корпоративна структура характеризується повною концентрацією контролю: станом на 31 грудня 2023 та 31 грудня 2024 року 100 % частки у статутному капіталі належить ТОВ «Ф.К.А.У.», що визначає унітарний характер прийняття стратегічних рішень і централізовану систему корпоративного управління [7].

У структурному вимірі зовнішньоекономічна діяльність Товариства відображає його глибоку інтегрованість до глобальних ланцюгів створення вартості. Значна частка обороту формується за рахунок імпорту продовольчих та непродовольчих товарів, побутової техніки, текстильної продукції та інших категорій масового споживання, що постачаються через міжнародні закупівельні канали групи ELO. Імпортна складова виконує функції диверсифікації асортименту, формування цінових ніш та посилення конкурентного тиску на внутрішніх виробників, що загалом підвищує інтенсивність конкуренції на ринку роздрівної торгівлі. Водночас Товариство виступає важливим каналом збуту для вітчизняних підприємств, з якими укладаються довгострокові договори поставки, включно з виробництвом товарів під приватними торговими марками, що сприяє частковій імпортозамінності, зменшенню логістичних витрат, адаптації пропозиції до локальних споживчих преференцій і підвищенню експортного потенціалу українських виробників, що отримують доступ до

мережових стандартів якості та сервісу міжнародного ритейлу.

Висока інтегрованість Товариства у міжнародні ланцюги постачання зумовлює значну чутливість його бізнес-моделі до валютних, митно-тарифних і нетарифних шоків. Коливання обмінного курсу гривні, перегляд митних ставок, посилення санітарних, фітосанітарних та сертифікаційних вимог безпосередньо впливають на імпорту складову собівартості та на кінцевий рівень роздрібних цін. У відповідь на це Товариство вимушене реалізовувати політику гнучкого перерозподілу між імпортом і локалізованим асортиментом, застосовувати інструменти цінової дискримінації, промоційних програм, сезонної диференціації та таргетованих маркетингових кампаній, спрямованих на утримання платоспроможного попиту в умовах падіння реальних доходів населення.

Важливим напрямом структурної адаптації системи управління Товариства до умов воєнної економіки та нестабільного попиту стала цифровізація операційних процесів і розвиток електронної комерції. Інтеграція онлайн-каналів збуту, сервісів доставки, форматів «click&collect» та цифрових платформ взаємодії з постачальниками дозволяє зменшувати просторові та часові обмеження доступу споживачів до товарних ресурсів, підвищувати прозорість і керованість ланцюгів постачання, оптимізувати складські запаси та скорочувати операційні витрати [8; 9; 10].

Для підвищення операційної стійкості мережі в умовах перебоїв енергопостачання, загроз ракетних ударів та обмежень у роботі торговельних центрів Товариство застосовує формат Pick Up Point, який дозволяє різко знизити навантаження на енергетичну інфраструктуру та скоротити витрати на оренду, персонал і супутні експлуатаційні послуги, водночас зберігаючи доступ до локальних ринків збуту. Стратегічний акцент ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на розширенні мережі Pick Up Point у 2024–2025 рр. фактично означає перехід до моделі «легких активів», орієнтованої на мінімізацію операційних ризиків, підвищення гнучкості реагування та прискорення адаптації до коливань попиту.

Запуск outlet-формату в 2024 р. є реакцією мережі на поглиблення цінової турбулентності, падіння реальних доходів населення та посилення домінування економічного типу споживання. На нашу думку, це відповідає реалізації контрциклічної товарної стратегії, за якої в періоди економічних криз зростає роль фор-

матів, спеціалізованих на реалізації залишкових, уцінених та надлишкових товарних запасів, що дозволяє ритейлеру пом'якшувати коливання попиту та частково компенсувати втрати доходів. Outlet дозволяє мінімізувати втрати від нереалізованого асортименту, прискорити оборот капіталу, знизити величину списань і одночасно підтримати купівельну спроможність домогосподарств через доступ до брендівих товарів із значними знижками.

Переведення окремих регіонів на переважно онлайн-формат обслуговування через платформу auchan.ua є проявом ресурсної оптимізації, спрямованої на мінімізацію фіксованих витрат за збереження ринкової присутності. Такий підхід можна інтерпретувати як перехід до моделі «операційної присутності без капіталомісткої фізичної інфраструктури», коли ключовим активом стають не торговельні площі, а цифрові канали продажів, логістична інфраструктура та брендова лояльність.

Удосконалення системи управління торговельним підприємством, у результаті якого було сформовано власний сервіс експрес-доставки «DODOM», дало змогу перетворити додаткову сервісну опцію на базову складову доступу до товарів першої необхідності.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» в результаті проведення аналітичних досліджень транспортних потоків, щільності та соціально-демографічної структури населення, конфігурації комерційного оточення та поведінкових патернів споживачів у конкретних мікролокаціях застосовує різні формати торгівлі.

Гнучка система управління мережею дозволила сформувати омніканальну торговельно-логістичну систему, у якій фізичні магазини, Pick Up Point, онлайн-платформа та служба доставки функціонують як єдина інтегрована екосистема, що дає змогу перерозподіляти навантаження між форматами залежно від фаз кризи (пандемія, воєнні загрози, енергетичний дефіцит) і забезпечувати довгострокову структурну стійкість.

Дана система управління дозволяє інтегрувати сервіси експрес-доставки з бонусними програмами лояльності і сформувати замкнену клієнтську екосистему, в якій стимули у вигляді накопичення та використання бонусів забезпечують стійку прив'язаність споживача до ритейлера. Такий механізм не лише підвищує частоту повторних покупок, але й зменшує залежність мережі від зовнішніх логістичних провайдерів, акумулюючи більшу частку доданої вартості всередині

корпоративної структури. Це, у свою чергу, посилює контроль над ключовими елементами ланцюга створення вартості та підвищує стратегічну автономію ритейлера.

Тож, стратегічна переорієнтація ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на формати Pick Up Point, outlet, онлайн-канали та власну експрес-доставку відображає не ситуативну реакцію на кризу, а глибинну еволюцію системи управління відповідно до нової конфігурації ризиків і можливостей [7; 11].

Структура імпорتنих потоків характеризується високим ступенем диверсифікації як за країнами-партнерами, так і за номенклатурою продукції, але водночас демонструє стратегічну прив'язаність до глобальної моделі закупівель Групи Auchan. Ключовими джерелами імпорту виступають Китай, країни Європейського Союзу та Індія, що відображає типове для міжнародного ритейлу географію постачання масового споживчого асортименту. Домінування товарних груп за кодами HS3924, HS7323 і HS6302 (пластикові вироби для домашнього господарства, товари для домашнього вжитку або господарські вироби, та їх частини, з чорних металів; сталеві губки, сітки та інші вироби для чищення, постільні та інші текстильні вироби) вказує на концентрацію ЗЕД у сегменті непродовольчих товарів швидкого обігу та товарів повсякденного попиту з відносно високою еластичністю попиту й чутливістю до цінових та логістичних шоків. Тож, зовнішньоторговельний профіль ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» формує переважно імпортно-залежну модель забезпечення споживчого ринку широким, але переважно стандартизованим асортиментом.

Характерною рисою ЗЕД підприємства є домінування внутрішньокорпоративних постачальників – Auchan Satolas, Auchan SQF, Auchan Villabé тощо, що свідчить про функціонування централізованої моделі міжнародних закупівель на рівні Групи, коли українська структура виконує роль операційного хаба збуту, а ключові договірні відносини, ціноутворення, стандарти якості та логістичні схеми задаються материнськими або афілійованими компаніями. З економічної точки зору це підвищує узгодженість постачань, забезпечує ефект масштабу (низькі закупівельні ціни, уніфіковані логістичні канали), але одночасно посилює залежність українського сегмента від рішень корпоративного центру, у тому числі щодо обсягів, умов поставки, змін продуктової стратегії та перерозподілу товарних потоків між країнами присутності.

Експортна компонента ЗЕД ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має суто маргінальний характер: зафіксовано лише одну відправку до Польщі за кодом HS8471 (обладнання для обробки даних), причому покупцем виступає Auchan Retail Poland, що дозволяє інтерпретувати наявний експорт як епізодичну внутрішньогрупову трансакцію (реекспорт/переміщення обладнання), а не як сформований напрямок зовнішньоторговельної стратегії. Отже, з позицій теорії міжнародної торгівлі ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» виступає не експортером доданої вартості, а внутрішньою ланкою глобального ритейл-ланцюга, де створена в Україні додана вартість (логістика, мерчандайзинг, маркетинг, операційний менеджмент) капіталізується переважно у сфері роздрібного обороту, а не у вигляді товарного експорту.

Аналіз кількісних параметрів ЗЕД (десятки тисяч імпорتنих поставок та сотні контрагентів) свідчить про високу інтенсивність зовнішньоекономічних зв'язків і складну конфігурацію логістично-контрактної мережі. Велика кількість постачальників означає формування стійкого портфеля контрагентів із можливістю часткової субституції у випадку перебоїв поставок, що є критично важливим за умов воєнних ризиків, санкційних обмежень і структурної волатильності глобальних ринків. Водночас така мережа підвищує транзакційні витрати на адміністрування контрактів, митне оформлення, контроль якості та управління ризиками, що вимагає розвиненої системи корпоративного комплаєнсу, стандартизації процедур і широкого використання цифрових рішень у сфері управління ланцюгами постачання.

Дані таблиці 1 засвідчують різке нарощення імпорتنю активності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у 2025 р. порівняно з 2024 р. Кількість імпорتنю відправок зростає майже у 3 рази, вартість імпорту збільши-

лася у 3,5 рази. Така динаміка кількісного та вартісного показників свідчить не лише про зростання інтенсивності закупівель, але й про структурне ускладнення імпортного кошика за рахунок товарів із вищою вартістю або переорієнтацію на високовартісні канали постачання.

Зростання кількості постачальників з 18 до 32 (на 78%) і розширення кількості імпорتنю ринків з 22 до 32 (на 45%) свідчить про активну диверсифікацію постачальницької бази та географії ЗЕД. Одночасне збільшення номенклатури імпорتنю товарів вказує на розширення товарного асортименту, що є ключовою умовою підвищення ринкової привабливості мережі супермаркетів та посилення її позицій у сегменті мультиформатної роздрібною торгівлі. Одночасно з цим відсутність позитивного довгострокового тренду за 5- та 3-річними CAGR (0 %) вказує, що різке збільшення імпорту носить характер «стрибокподібного» відновлення або зміни стратегії закупівель, а не поступової багаторічної тенденції.

Таким чином, можна зробити висновок, що розширення імпорتنю операцій мережі супермаркетів, орієнтованою на широкий асортимент і значну частку імпорتنю товарів, є ключовим чинником підтримання конкурентоспроможності. Одночасно це підвищує чутливість ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» до зовнішньоторговельних ризиків - валютних коливань, змін митної політики, перебоїв у міжнародній логістиці. Сукупний обсяг імпорту за два роки склав 4169468 тис. дол. США, що дозволяє розглядати ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» як великого системного імпортера, інтегрованого у глобальні ланцюги постачання. З одного боку, така масштабність генерує виразний ефект економії на масштабі та посилює переговорну позицію компанії у взаємовідносинах з постачальниками; з іншого боку – зумовлює підвищені вимоги

Таблиця 1

Динаміка основних показників імпортною діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Показник	5-річний CAGR	3-річний CAGR	2024 р.	2025 р. (YTD)	Зміна 2025 до 2024, %
Кількість відправок	0 %	0 %	2866	8568	+2,9 рази
Вартість імпорту, млн дол. США	0 %	0 %	0,92	3,24	+2,9 рази
Кількість постачальників	–	–	18	32	78
Кількість імпорتنю ринків	–	–	22	32	45
Кількість HS-кодів	–	–	406	542	33

Джерело: сформовано авторами на основі [8; 12]

до інституційної та кадрової професіоналізації функцій управління зовнішньоекономічною діяльністю й логістичними процесами, включно із запровадженням сучасних інформаційно-аналітичних систем планування, моніторингу та контролю.

Структура основних постачальників засвідчує високу ступінь інтеграції українського підрозділу «Ашан» у внутрішньокорпоративні ланцюги постачання міжнародної групи (табл. 2).

Дані таблиці 2 свідчать про домінування таких структур, як Auchan Villabe, Auchan Supermarché SAS, Auchan Trappes, а також значна роль логістичного оператора DHL Global Forwarding China та самого ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» як внутрішнього хабу, що є результатом використання моделі централізованих закупівель і розподілу товарних потоків через корпоративні платформи.

Концентрація значної частки вартості імпорту в межах кількох пов'язаних юридичних осіб означає, що система управління ЗЕД Товариства суттєво залежить від внутрішньогрупових контрактних умов, трансфертного ціноутворення та загальної стратегії холдингу. Це знижує транзакційні витрати і дозволяє ефективніше контролювати якість, логістичні витрати та стандарти постачання, але водночас підвищує ризики, пов'язані з корпоративними рішеннями на рівні материнських структур. Високий ступінь концентрації постачальницької бази має двоїстий ефект: з одного боку, це сприяє стабільності та прогнозованості поставок, з іншого – формує залежність від обмеженого кола контрагентів. На нашу думку, доцільним є подальший розвиток політики диверсифікації постачальників за країнами, логістичними маршрутами

та продуктовими категоріями, зокрема для зниження ризиків у разі порушення діяльності окремих ланок корпоративної мережі.

Розподіл імпорту за основними HS-кодами демонструє, що імпортні операції «Ашан Україна» зосереджені як у сегменті харчових продуктів, так і в групі непродовольчих товарів широкого вжитку (табл. 3).

Аналіз товарної структури імпорту засвідчує, що система управління ЗЕД має балансувати між різними типами ризиків: регуляторними (санітарні та фітосанітарні вимоги для харчових продуктів, сертифікація), логістичними (відмінні умови зберігання і транспортування), ціновими (волатильність світових цін на продовольство та сировину) та споживчими (еластичність попиту на окремі категорії товарів), що, у свою чергу, потребує використання інструментів стратегічного асортиментного планування, хеджування закупівель та внутрішнього контролю якості.

На основі проведеного аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» нами сформульовано такі конкретні рекомендації щодо переходу до більш ефективної моделі управління імпортом (табл. 4).

Висновки. Аналіз ЗЕД діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» дав можливість зробити висновок, що існуюча конфігурація імпортової діяльності потребує формування більш ефективної моделі управління ланцюгами постачання, у якій потрібно акцентувати увагу на значенні аналітики, категорійного менеджменту, інтегрованих інформаційних систем, зокрема тендерної платформи EDIN Tender) і ризик-менеджменту. Удосконалення системи управління передбачає застосування значно вищого рівня координації та внутріш-

Таблиця 2

**Структура постачальників ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»
за обсягами імпорту у 2024 році**

Постачальник	Кількість відправок, од.	Частка, %	Вартість імпорту, тис. дол. США	Частка, %
Auchan Villabe	4972	53	746287	30
Auchan Supermarche SAS	935	10	515984	21
Auchan Trappes	2434	26	487103	20
DHL Global Forwarding China	270	3	406498	16
Auchan Ukraine Hypermarket LLC (як хаб)	806	9	309028	13
Всього	9417	100	2464900	100

Джерело: сформовано авторами на основі [8; 12]

Таблиця 3

Структура імпорту за основними товарними позиціями у 2024 році

HS-код	Короткий опис товару	Кількість відправок, од.	Вартість, тис. дол. США
0601203000	Н/д (дані опису відсутні)	12000	135633
6109100000	Вироби з бавовни (трикотажні футболки, майки тощо)	27000	126725
0901210000	Кава (обсмажена або ні, без кофеїну чи з ним тощо)	54000	97241
3402509000	Мийні/чистильні засоби (інша продукція, не деталіз.)	201000	84270
1905203000	Н/д (харчові продукти, код групи 19, уточнення відсутнє)	1000	77058

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

Таблиця 4

Основні заходи по удосконаленню системи управління ЗЕД ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Заходи по удосконаленню системи управління ЗЕД	Інструменти реалізації запропонованих заходів
Запровадження мережевої багатоканальної моделі ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення кількості альтернативних постачальників до 3–5 на кожну ключову товарну категорію; – запровадження мінімум 2 незалежних логістичних маршрутів (Європа + Туреччина/Південно-Східна Азія) для ключових товарів; – скорочення залежності від одного постачальника мінімум до ≤30% за вартістю закупівель до кінця 2027 року
Впровадження інтегрованої аналітики та категорійного менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> – удосконалення централізованого відділу Category & Supplier Analytics; Як саме ??? – підключення до ERP-системи (SAP) модулів Advanced Analytics і Predictive Demand Forecasting; – впровадження щомісячного аналізу імпортного асортименту та Системи щоквартальної оцінки ефективності постачальників.
Удосконалення комплексної системи ризик-менеджменту ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> – розроблення та затвердження матриці ризиків ЗЕД (геополітичні, валютні, логістичні, митні, санкційні); – запровадження щоквартального стрес-тестування ланцюгів постачання з моделюванням сценаріїв «закриття кордону», «зростання курсу >30%», «блокада портів».
Цифровізація та інтеграція інформаційних систем	<ul style="list-style-type: none"> – запровадити електронну тендерну платформу EDIN Tender запровадити єдину платформу Supplier Portal для 100% постачальників із автоматичним EDI-обміном; – підключити AI-модуль прогнозування затримок поставок і автоматичного перерозподілу замовлень між постачальниками.
Посилення внутрішнього контролю та координації:	<ul style="list-style-type: none"> – створити міжфункціональну робочу групу ZED Steering Committee (закупівлі, фінанси, логістика, юридичний відділ, IT) з щомісячними засіданнями; – запровадити KPI для ЗЕД

Джерело: сформовано авторами

нього контролю здійснення зовнішньоекономічної діяльності, що сприятиме переходу Товариства від моделі обмеженого кола ключових постачальників до моделі мережевої багатоканальної ЗЕД і дозволить гнучкіше реагувати на зміни попиту.

Подальшими перспективами дослідження є формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю торговельного підприємства за рахунок впровадження інформаційного забезпечення для удосконалення логістичної системи підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/06/50-1.pdf>.
2. Владичин М. Основні напрями вдосконалення зовнішнього контролю зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/16.pdf.
3. Шупрудько Н. Інструменти регулювання зовнішньоторговельної діяльності на регіональному рівні та їх вплив на ефективність ЗЕД мікрорівня. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-44>.
4. Шепель Т. В. Сучасні реалії та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 49–58. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-49-58>.
5. Куценко Т.М., Альошин С.Ю., Заїка О.В. Інформаційне забезпечення та облік в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифровізації. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-11>.
6. В'юник О.В., Вавінський Б.О. Напрями вдосконалення механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. № 5(38). URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.5\(38\).30-39](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.5(38).30-39).
7. Business recovery and optimization: Auchan Ukraine in 2024. 2025. URL: <https://naujienos.pricer.lt/p-business-recovery-and-optimization-auchan-auchan-ukraine-in-2024-p-2/> (дата звернення: 18.12.2025).
8. Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет». (2024). *Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року* (50 с.). URL: https://auchan.ua/media/brandPage/35442481_Auchan_Ukraine_gipermarket_finansova_zvitnist_2024_rik.pdf (дата звернення: 18.12.2025).
9. Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет». (2023). *Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року* (46 с.). URL: <https://surl.li/jnupbi> (дата звернення: 18.12.2025).
10. Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет». (2022). *Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року* (50 с.). URL: https://auchan.ua/media/brandPage/35442481_Фінансова%20звітність%20Ашан%20Україна%20Гіпермаркет_2023%20р..pdf (дата звернення: 18.12.2025).
11. Auchan запустив пряий імпорт в Україну з країн ЄС. *Інтерфакс-Україна. Економіка*. 2022. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/823534.html> (дата звернення: 18.12.2025).
12. Volza. *Auchan Ukraine Hypermarket LLC's 35,621 import shipments from 207 global suppliers*. 2025. URL: <https://www.volza.com/company-profile/auchan-ukraine-hypermarket-llc-40272919/import/> (дата звернення: 18.12.2025).

REFERENCES:

1. Kovtun, E. O. (2020) Formuvannia efektyvnoho mekhanizmu upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva [Formation of an effective mechanism for managing foreign economic activity of an enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 6. Available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/06/50-1.pdf>
2. Vladychyn, M. (2017) Osnovni napriamy vdoskonalennia zovnishnoho kontroliu zovnishnoekonomichnoi diialnosti torhovelnykh pidpriemstv Ukrainy [Main directions for improving external control of foreign economic activity of Ukrainian trade enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/16.pdf

3. Shuprudko, N. (2022). Instrumenty rehulivannia zovnishnotorhivelnoi diialnosti na rehionalnomu rivni ta yikh vplyv na efektyvnist ZED mikrorivnia [Instruments of regulation of foreign trade activity at the regional level and their impact on the efficiency of foreign economic activity at the micro level]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 36. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-44>
4. Shepel, T. V. (2021). Suchasni realii ta perspektyvy rozvytku zovnishnoi torhivli Ukrainy [Modern realities and prospects for the development of Ukraine's foreign trade]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 1, pp. 49–58. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-49-58>
5. Kutsenko, T. M., Alioshyn, S. Yu., & Zaika, O. V. (2023). Informatsiine zabezpechennia ta oblik v upravlinni zovnishnoekonomichnoi diialnistiu v umovakh tsyfrovizatsii [Information support and accounting in managing foreign economic activity in the context of digitalization]. *Pidprijemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, vol. 39. Available at: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-11>
6. Viunyk, O. V., & Vavynskiy, B. O. (2020). Napriamy vdoskonalennia mekhanizmu rehulivannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh innovatsiinykh zmin [Directions for improving the mechanism of regulation of foreign economic activity in the context of innovative changes]. *Tsentrlnoukrajnskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, vol. 6, 5(38). Available at: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.5\(38\).30-39](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.5(38).30-39)
7. Business recovery and optimization: Auchan Ukraine in 2024. (2025). Available at: <https://naujienos.pricer.lt/p-business-recovery-and-optimization-auchan-auchan-ukraine-in-2024-p-2/> (accessed December 18, 2025).
8. Limited Liability Company «Auchan Ukraine Hypermarket». Finansova zvitnist stanom na ta za rik, shcho zakinchyvsia 31 hrudnia 2024 roku [Financial statements as at and for the year ended 31 December 2024] (50 p.). Available at: https://auchan.ua/media/brandPage/35442481_Auchan_Ukraine_gipermarket_finansova_zvitnist_2024_rik.pdf (accessed December 18, 2025)
9. Limited Liability Company «Auchan Ukraine Hypermarket». Finansova zvitnist stanom na ta za rik, shcho zakinchyvsia 31 hrudnia 2023 roku [Financial statements as at and for the year ended 31 December 2023] (46 p.). Available at: https://auchan.ua/media/brandPage/35442481_Фінансова%20звітність%20Ашан%20Україна%20Гіпермаркет_2023%20р..pdf (accessed December 18, 2025)
10. Limited Liability Company «Auchan Ukraine Hypermarket». (2022). Finansova zvitnist stanom na ta za rik, shcho zakinchyvsia 31 hrudnia 2022 roku [Financial statements as at and for the year ended 31 December 2022] (50 p.). Available at: <https://auchan.ua/media/brandPage/Фінансова-звітність-Ашан-Україна-Гіпермаркет-за-2022.pdf> (accessed December 18, 2025)
11. Auchan zapustyv priamyi import v Ukrainu z krain Yes [Auchan launched direct import to Ukraine from EU countries]. (2022) *Interfaks-Ukraina. Ekonomika – Interfax-Ukraine. Economy*. Available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/823534.html> (accessed December 18, 2025)
12. Volza. Auchan Ukraine Hypermarket LLC's 35,621 import shipments from 207 global suppliers. (2025). Available at: <https://www.volza.com/company-profile/auchan-ukraine-hypermarket-llc-40272919/import/> (accessed December 18, 2025).

Дата надходження статті: 09.02.2026

Дата прийняття статті: 23.02.2026

Дата публікації статті: 09.03.2026