УДК 658.7:339.9:658.5
JEL Classification L91; N70; R40
DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2025.19

Н. М. ШУЛЯР,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного управління
Національна академія статистики, обліку та аудиту
e-mail: shulyarnm@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4109-5961;

Організаційно-економічні засади логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств

Організаційно-економічні засади логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) промислових підприємств включають організацію та оптимізацію всіх потокових процесів, пов'язаних з експортом/імпортом, а також управління витратами, ризиками та державним регулюванням. Це означає побудову логістичних систем, що забезпечують доставку товарів потрібної якості, кількості та у потрібний час і місце, з урахуванням економічної ефективності та вимог законодавства.

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування ефективного організаційно-економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств України.

Проаналізовано сучасні принципи управління ЗЕД в умовах глобалізації та посилення конкуренції, зокрема орієнтацію на фінансовий успіх, пріоритетність інтересів споживачів, наукове обґрунтування рішень, інноваційність та адаптивність. Особливу увагу приділено ключовим напрямам ЗЕД (експортно-імпортні операції, управління ланцюгами постачання, інвестиційна діяльність, інжинірингові послуги) та ролі логістики як інтеграційного елементу їх забезпечення.

Розкрито концептуальні підходи до побудови ефективного механізму логістичного управління: прозора система управління, системний підхід (аналіз структури виробництва та декомпозиція), реалізація повного управлінського циклу (планування, організація, мотивація, координація, контроль), ситуаційний підхід (адаптація до змін внутрішнього та зовнішнього середовища), інтеграційний підхід (узгодженість функцій і процесів) та маркетинговий підхід (адаптація логістики до ринкових змін і підтримка конкурентоспроможності у сфері ЗЕД).

Запропоновано структуру організаційно-економічного механізму логістичного управління та обґрунтовано необхідність його впровадження для підвищення ефективності ЗЕД промислових підприємств.

Ключові слова: *зовнішньоекономічна діяльність, логістичне*

управління, організаційно-економічний механізм, системний підхід, ситуаційний підхід, маркетинговий підхід, конкурентоспроможність.

N. M. SHULIAR,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Marketing and Public Administration
National Academy of Statistics, Accounting and Audit
e-mail: shulyarnm@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4109-5961

Organizational and Economic Foundations of Logistic Management of Foreign Economic Activity of Industrial Enterprises

Organizational and Economic Foundations of Logistic Management of Foreign Economic Activity (FEA) of Industrial Enterprises involve the organization and optimization of all flow processes related to export/import operations, as well as the management of costs, risks, and compliance with state regulations. This includes the construction of logistics systems that ensure the delivery of goods of the required quality, quantity, and at the right time and place, considering economic efficiency and legislative requirements.

This article explores the theoretical and practical aspects of forming an effective organizational and economic mechanism for logistic management of foreign economic activity in Ukrainian industrial enterprises.

The study analyzes modern management principles of FEA under globalization and increasing competition, particularly the focus on financial success, consumer interest prioritization, scientifically grounded decisions, innovation, and adaptability. Special attention is given to the key areas of FEA (export-import operations, supply chain management, investment activity, engineering services) and the role of logistics as an integrative component in supporting these processes.

The article outlines methodological approaches for building an effective logistic management mechanism: a transparent management system, a systemic approach (production structure analysis and decomposition), full implementation of the management cycle (planning, organizing, motivating, coordinating, controlling), a situational approach (adaptation to internal and external environmental changes), an integration approach (coordination of functions and processes), and a marketing approach (adapting logistics to market dynamics and supporting FEA competitiveness).

The proposed structure of the organizational and economic mechanism of logistic management is justified as essential for enhancing the efficiency of industrial enterprises' foreign economic activity.

Keywords*: foreign economic activity, logistic management, organizational and economic mechanism, systemic approach, situational approach, marketing approach, competitiveness.*

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України до європейського і світового економічного простору зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стала невід'ємною складовою функціонування більшості промислових підприємств. Вона виступає важливим джерелом валютних надходжень, стимулює інноваційний розвиток, сприяє модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності національної продукції на міжнародних ринках. Водночас ефективність ЗЕД значною мірою залежить від якості логістичного забезпечення всіх зовнішньоекономічних процесів – від управління ланцюгами постачання до організації міжнародних перевезень і митного оформлення.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері ЗЕД та логістики, недостатньо уваги приділено комплексному формуванню організаційно-економічного механізму логістичного управління саме на рівні промислового підприємства з урахуванням специфіки зовнішньоекономічних операцій. Актуальність теми зумовлена необхідністю створення гнучкої, прозорої та адаптивної системи управління, яка б забезпечувала синергію системного, ситуаційного, інтеграційного та маркетингового підходів у логістичній діяльності підприємств, що активно працюють на зовнішніх ринках.

Мета статті – теоретично обґрунтувати та розробити концептуальні підходи до формування ефективного організаційно-економічного механізму логістичного управління ЗЕД промислових підприємств України в умовах глобальних викликів і потреби підвищення конкурентоспроможності..

Результати дослідження. Питання формування ефективного організаційно-економічного механізму логістичного управління на промислових підприємствах у контексті зовнішньоекономічної діяльності привертає увагу багатьох українських та зарубіжних дослідників.

Значний внесок у розробку теоретичних засад логістичного управління зробили Г. В. Костюк [15], І. М. Пальчик [2], Н. В. Короленко [3], які акцентують увагу на системному підході, інтеграції матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, а також на необхідності прозорої координації між підрозділами підприємства. Зокрема, Г. В. Костюк розглядає логістичну систему як єдине ціле, що забезпечує оптимізацію витрат і підвищення конкурентоспроможності у сфері ЗЕД.

Незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених окремим аспектам логістичного управління, комплексних досліджень, що узагальнюють усі ключові концептуальні підходи (прозорість управління, системний, ситуаційний, інтеграційний та маркетинговий) у єдиному організаційно-економічному механізмі саме для промислових підприємств, які активно здійснюють ЗЕД, залишається недостатньо. Це зумовлює актуальність і наукову новизну даного дослідження.

У сучасних умовах зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) набуває дедалі більшого значення для більшості суб'єктів господарювання, незалежно від їх галузевої приналежності. Вона виступає однією з ключових складових господарської активності підприємств, яка передбачає їх участь у міжнародних економічних відносинах. Ефективність управління ЗЕД значною мірою залежить від дотримання принципів функціонування

підприємства, які забезпечують його стабільність та конкурентоспроможність [4].

Сучасні принципи управління мають відповідати вимогам динамічного зовнішнього та внутрішнього економічного середовища, демонструючи гнучкість і здатність до адаптації. Вони повинні бути перевірені практикою та мати здатність до оперативного коригування. До таких принципів, притаманних різним формам управлінської діяльності, належать [5, 6]:

– орієнтація на досягнення фінансового успіху як основного результату виробничої та економічної діяльності;

– пріоритетність інтересів споживачів, що передбачає забезпечення високої якості продукції за конкурентоспроможною ціною відповідно до міжнародних стандартів;

– раціональне використання об'єктивних економічних законів та реалістична оцінка ринкової кон'юнктури;

– наукове обґрунтування управлінських рішень із застосуванням прозорих та уніфікованих критеріїв оцінювання ефективності;

– здатність до своєчасного управлінського реагування на зміну ситуації;

– орієнтація на інноваційний розвиток, самовдосконалення та впровадження новацій;

– активне використання конкурентного середовища;

– підтримка взаємодії з іншими виробниками аналогічної продукції на засадах добросовісного партнерства.

У структурі ЗЕД промислових підприємств можна виділити кілька ключових напрямів:

– Експортні, імпортні та бартерні операції, що охоплюють логістичне, збутове, постачальницьке, митне, транспортне та експедиційне забезпечення, у контексті яких особливе значення мають маркетингові стратегії, ціноутворення, імідж підприємства та просування продукції.

– Виробнича і збутова діяльність, участь у транснаціональних консорціумах, стратегічних альянсах, спільних проєктах і науково-технічне співробітництво, які потребують ефективного управління ланцюгами постачання та стратегічної координації.

– Управління ланцюгами постачання передбачає розміщення закордонних підрозділів, створення спільних підприємств, розвиток транспортно-логістичної та торговельної інфраструктури.

– Інвестиційна діяльність, пов'язана з транснаціональним переміщенням капіталу з метою придбання активів та реалізації міжнародних проєктів.

– Надання інжинірингових і консалтингових послуг.

– Формування валютно-фінансових і кредитних відносин.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства охоплює багатовекторний комплекс процесів, кожен з яких вимагає чітко налагодженого логістичного управління. Йдеться як про класичні форми ЗЕД – експортно-імпортні та бартерні угоди, що передбачають ефективне

адміністративно-логістичне забезпечення, так і про складніші моделі міжнародної співпраці: участь у транснаціональних структурах, альянсах, спільних науково-дослідних та технічних програмах. Особливої уваги потребує логістика у межах управління ланцюгами постачання, що включає розміщення виробничих потужностей, організацію міжнародних мереж постачання та збуту.

Ініціювання ЗЕД промисловими підприємствами має ґрунтуватися на ретельному аналізі доцільності виходу на зовнішні ринки, який визначається як несприятливими, так і сприятливими чинниками внутрішнього середовища. Основною мотивацією слугує прагнення реалізувати місію підприємства та досягти його стратегічних цілей. У цьому контексті важливу роль відіграє контролінг як функція управління розвитком підприємства, що забезпечує обґрунтування, розробку концептуальних підходів та формування ефективної системи зовнішньоекономічного управління [7].

Початковий етап формування ЗЕД передбачає вивчення системи державного регулювання, а також міжнародного правового поля. В Україні регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється через синергію державного, міжнародно-правового та ринкового механізмів. Інституційну основу регуляторного середовища складає законодавча, нормативна, інституційна й інструментальна база, що визначає правила провадження ЗЕД.

До інструментів економічного регулювання зовнішньоекономічної діяльності належать як митно-тарифні, так і нетарифні засоби впливу на зовнішньоторговельні відносини. Зокрема, митно-тарифне регулювання охоплює застосування різних видів мит (імпортного, експортного, сезонного, спеціального), кількісних обмежень на переміщення окремих товарів (квотування), а також надання торговельних преференцій. До останніх належать режими найбільшого сприяння, участь у зонах вільної торгівлі, зокрема з Європейським Союзом, тощо.

У межах нетарифного регулювання застосовуються інструменти, спрямовані на контроль за переміщенням чутливих категорій товарів, таких як озброєння, стратегічні ресурси, продукція сільського господарства. Основними заходами є ліцензування, квотування, санітарно-епідеміологічний, фітосанітарний, ветеринарний контроль, сертифікація, дотримання вимог до маркування та відповідність технічним регламентам. До захисних механізмів також належать антидемпінгові розслідування та спеціальні заходи торговельного захисту.

Міжнародне регулювання зовнішньоекономічної діяльності реалізується через участь України в міжнародних організаціях і правових механізмах, зокрема Світовій організації торгівлі (СОТ), Угоді про асоціацію з Європейським Союзом, системі двосторонніх договорів про вільну торгівлю (понад 40 угод), а також міжнародних угодах про взаємний захист інвестицій.

Особливу роль у стандартизації та уніфікації договірних умов постачання відіграють правила ІНКОТЕРМС, які є загальновизнаними на міжнародному рівні. Вони містять чітко визначені зобов'язання сторін контракту – продавця та покупця – щодо транспортування, митного оформлення, страхування вантажу, розподілу витрат і ризиків. Застосування

відповідних термінів (наприклад, FOB, CIF, DDP) дозволяє зменшити ризики правових непорозумінь, спростити процедуру узгодження умов договору та забезпечити ефективне планування зовнішньоекономічної операції з урахуванням витрат і ризиків на кожному етапі логістичного ланцюга [8].

Відтак, проєктування та функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства має базуватися на низці принципів, серед яких: правова визначеність, адаптивність до умов глобального ринку, економічна ефективність, відповідність міжнародним нормам і стандартизованим правилам взаємодії у сфері ЗЕД (рис.1).



Рис.1. Принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю [5]

Система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства повинна своєчасно реалізовувати низку заходів, зокрема: визначення пріоритетності цільових ринків, здійснення вибору між внутрішнім та зовнішніми ринками збуту, систематичну ідентифікацію стратегічно важливих споживачів продукції, ухвалення рішень щодо участі у зовнішньоекономічних проєктах, а також адаптацію виробничої програми відповідно до змін у портфелі контрактів. Спираючись на прогнози щодо попиту на зовнішніх ринках і плани ЗЕД, підприємство оцінює доцільність модернізації виробничих потужностей, що безпосередньо впливає на загальну виробничу стратегію. У цьому контексті аналізується можливий рівень втрати конкурентних позицій та обсяг упущеного прибутку у разі відтермінування модернізаційних заходів з метою задоволення поточного й прогнозованого попиту на продукцію.

Зовнішнє середовище чинить постійний вплив на ЗЕД промислового підприємства, що потребує регулярного перегляду доцільності її продовження. У процесі обґрунтування виходу на зовнішні ринки важливу роль відіграє вирішення маркетингових завдань, зокрема: визначення цільових ринків, розробка стратегій виходу на зовнішні ринки тощо. Відсутність якісних маркетингових досліджень значно знижує результативність зовнішньоекономічної діяльності.

У разі наміру промислових підприємств організовувати або брати участь у ЗЕД-проєктах, необхідною умовою є розробка відповідного бізнес-плану. Цей процес вимагає залучення фахівців усіх функціональних підрозділів підприємства, оскільки охоплює значний спектр його діяльності. Для реалізації зовнішньоекономічних проєктів створюється спеціалізована проєктна команда, до складу якої можуть входити як працівники підприємства, так і представники інших суб'єктів господарювання.

Результативне управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає наявність стратегії, узгодженої з генеральною стратегією підприємства, а також тісно пов'язаної зі стратегіями інших функціональних напрямів.

В організаційному аспекті розробка стратегії ЗЕД зазвичай покладається на відділ зовнішньоекономічної діяльності в тісній співпраці з іншими підрозділами підприємства — відділами маркетингу, збуту, логістики, матеріально-технічного забезпечення, планово-економічним відділом тощо. Функцію координації між цими структурними елементами виконує відділ контролінгу.

Для промислового підприємства характерним є застосування маркетингового підходу у формуванні ЗЕД, особливо у випадку реалізації продукції широкого споживання. Цільова аудиторія такої продукції є досить широкою і охоплює підприємства з різними технологічними характеристиками, масштабами виробництва та рівнем споживання, а також окремі категорії населення. Промисловці, усвідомлюючи роль експорту як джерела валютних надходжень в умовах внутрішніх фінансових труднощів, прагнуть підвищити конкурентоспроможність своєї продукції на міжнародному ринку. Одним із способів досягнення цієї мети є сертифікація продукції відповідно до вимог міжнародних атестаційних організацій.

У певних випадках підприємство може здійснювати персоналізовані продажі, що передбачає індивідуалізований підхід у роботі з клієнтами. Взаємодія зі споживачами в межах таких операцій базується на принципах ЗЕД з урахуванням торгових обмежень, контрактних зобов'язань, логістичних вимог і проєктного підходу до управління. Основою такої діяльності є укладання довгострокових і взаємовигідних контрактів.

На оперативному рівні важливим є чітке розмежування функціональних повноважень між відповідними підрозділами підприємства. Результативність контрактної діяльності залежить від ефективності механізмів управління ланцюгами постачання та застосування сучасних методів проєктного управління, зокрема інструментів планування, що сприяють впровадженню логістичних концепцій.

Інноваційна активність підприємства і зовнішньоекономічна діяльність взаємопов'язані. Остання виступає джерелом прибутку, частина якого може спрямовуватись на фінансування інновацій. Застосування інновацій зменшує технологічне відставання від глобальних конкурентів, сприяє освоєнню нових технологій і виведенню на ринок нових продуктів [9]. Це, у свою чергу, дозволяє значно підвищити ефективність ЗЕД.

Реалізація інноваційно-інвестиційних проєктів за участі іноземних

партнерів вимагає впровадження спеціалізованих механізмів управління, які базуються на методах проєктного менеджменту, інформаційних корпоративних системах, методиках оцінки інвестицій та фінансового аналізу. В умовах економічної нестабільності й зростаючих ризиків саме логістична орієнтація розглядається як перспективна модель розвитку промислового підприємництва, адже її головна мета полягає у задоволенні вимог споживачів до якості продукції.

Впровадження логістичної концепції потребує підвищення рівня внутрішньофірмового управління. З огляду на це, актуальності набуває питання ефективного менеджменту промислових підприємств в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Об'єктами логістичного управління є всі матеріальні потоки, які можна описати й проаналізувати з позицій логістики: сировина, матеріали, напівфабрикати та супутні процеси на етапах постачання, виробництва та реалізації продукції.

Для досягнення високого рівня ефективності в управлінні доцільно застосовувати системний підхід, який дозволяє виявити структуру виробничої системи. Згідно з цим підходом, промислове підприємство розглядається як система, що трансформує споживчий попит та постачальницькі пропозиції у кінцеву ринкову пропозицію. Ключовим елементом цієї системи виступає управлінська підсистема, що охоплює суб'єкт і об'єкт управління.

Також необхідним є дотримання принципу управлінського циклу, що забезпечує безперервність функціонування логістичної системи. Суб'єкт управління зобов'язаний забезпечити результативність усіх етапів управлінського циклу для досягнення стратегічних цілей.

У результаті система управління промисловим виробництвом має реалізовувати такі ключові функції, як: стратегічне планування відповідно до вимог внутрішнього і зовнішнього середовищ, організація потоків матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, упорядкування бізнес-процесів.

Центральним елементом логістичного управління виступає система планування, яка є основою формування логістичної стратегії. Вона охоплює аналіз можливостей, прогнозування наслідків управлінських рішень, розробку логістичних проєктів і визначення конкретних заходів для досягнення цільових орієнтирів підприємства. Основним результатом цього процесу є формування логістичної стратегії.

Усі довгострокові рішення у сфері логістики інтегруються в механізм логістичного управління, який включає сукупність стратегічних підходів, методів і планів, що регламентують управління ланцюгами постачання. Такий механізм забезпечує ефективну реалізацію загальної стратегії розвитку промислового підприємства. Його проєктування потребує попереднього аналізу стратегічного контексту діяльності підприємства та визначення ролі логістики у досягненні його загальноорганізаційних цілей.



Рис.2. Підсистеми логістичного управління промислового підприємства [13]

У процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства необхідно враховувати особливості бізнес-середовища, у межах якого здійснюється його функціонування. Це середовище включає сукупність чинників, що істотно впливають на логістичні процеси, проте перебувають поза межами прямого управлінського впливу підприємства. Водночас особливої ваги набуває унікальна компетентність організації, сформована на основі внутрішніх ресурсів і можливостей, які перебувають під її контролем та забезпечують формування конкурентних переваг.

Для комплексного аналізу зовнішніх умов функціонування і внутрішнього потенціалу доцільним є використання інструменту логістичного аудиту. Основним його завданням є збір, систематизація та інтерпретація релевантної інформації щодо практик, показників ефективності та умов здійснення логістичної діяльності.

Залежно від напрямку дослідження логістичний аудит поділяється на зовнішній та внутрішній. Зовнішній аудит спрямований на аналіз зовнішнього середовища логістики: ринкової кон'юнктури, взаємодії з партнерами, регуляторних обмежень тощо. Внутрішній аудит, своєю чергою, охоплює вивчення внутрішніх процесів, виявлення вузьких місць та потенційних резервів підвищення ефективності логістичних операцій.

Для забезпечення впорядкованості логістичних процесів та їх інтеграції в щоденну діяльність підприємства необхідним є формування відповідного організаційно-економічного механізму. Він повинен бути побудований на основі спеціалізованих підсистем, кожна з яких відповідатиме за окремий напрям логістичної діяльності та забезпечуватиме

комплексне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Ключовими напрямами в межах логістичної системи підприємства є: управління загальною логістичною системою; координація структурних підрозділів, включно з функціонуванням логістичного відділу; управління логістичними бізнес-процесами, спрямованими на обслуговування внутрішніх і зовнішніх споживачів; управління клієнтським сервісом; управління персоналом, задіяним у логістичних процесах [10].

Вагомим компонентом логістичної системи є інформаційне забезпечення, яке охоплює адміністрування інформаційних потоків, організацію документообігу та управління програмним забезпеченням для автоматизації логістичних операцій.

Управління товарним рухом (транспортом) традиційно займає провідне місце в логістичній структурі, охоплюючи закупівлю, взаємодію з постачальниками, організацію транспортування і розподілу. Системний підхід до управління передбачає включення в логістичну структуру всіх функціональних елементів, що відповідають за процес виконання замовлень: клієнтське обслуговування, закупівлі, управління запасами, постачання, доставка.

У багатьох випадках промислові підприємства делегують частину логістичних функцій зовнішнім виконавцям — логістичним операторам і митним брокерам. При цьому важливо забезпечити однорідність функціональних блоків, що означає баланс між обсягом робіт і трудовитратами, необхідними для їх виконання [11].

Функція управління клієнтським обслуговуванням охоплює операції з приймання, обробки та виконання замовлень, включаючи перевірку наявності товару, оцінку платоспроможності клієнтів, виставлення рахунків, підтвердження оплати, резервування, супровід виконання й інформування споживачів [12]. За умови малих обсягів або специфіки окремих процедур, їх інтегрують до інших логістичних процесів.

Незважаючи на те, що обслуговування клієнтів входить до логістичної системи, на практиці його функції часто розподіляються між різними структурними одиницями. Такий підхід є неефективним, оскільки не враховує необхідності інтегрованого управління всіма етапами логістики. Комплексне управління забезпечує кращі результати, оскільки логістика починається із моменту надходження замовлення і охоплює не лише фізичні, а й інформаційні та фінансові потоки.

Особливе значення має ефективна організація управління виробничими логістичними процесами, що включає раціоналізацію переміщення матеріальних потоків у межах виробництва. Основними принципами є спеціалізація, безперервність, пропорційність, точність, ритмічність, інтегративність, гнучкість та адаптивність.

Складське господарство залишається важливою складовою оптимізації логістики, однак сучасна практика вимагає наскрізної модернізації всіх етапів – від закупівель до транспортування. Управління складами передбачає організацію техпроцесів приймання, обліку, зберігання

й відвантаження товарів, а також впровадження спеціалізованих IT-систем.

Управління закупівлями нерідко виведене за межі логістичного підрозділу, хоча для забезпечення ефективної координації має функціонувати як інтегрована система з іншими елементами логістики. Закупівлі вимагають високої кваліфікації, знання ринку та ведення переговорів. Функціонал включає: підготовку, вибір постачальників, укладання договорів, оплату, сертифікацію продукції та управління запасами.

Організація постачань є початковим етапом операційної логістики. Вона охоплює завантаження, пакування, маркування, документальне оформлення та контроль за дотриманням нормативів. Всі дії регламентуються внутрішніми документами, а ефективність контролюється на основі встановлених показників.

Організаційна структура логістики повинна мати системний характер. Це забезпечує інтеграцію всіх функцій у єдину систему управління та дозволяє досягти узгодженості дій усіх учасників логістичного процесу.

Побудова ефективного організаційно-економічного механізму логістичного управління на промисловому підприємстві ґрунтується на низці концептуальних підходів (рис. 3):

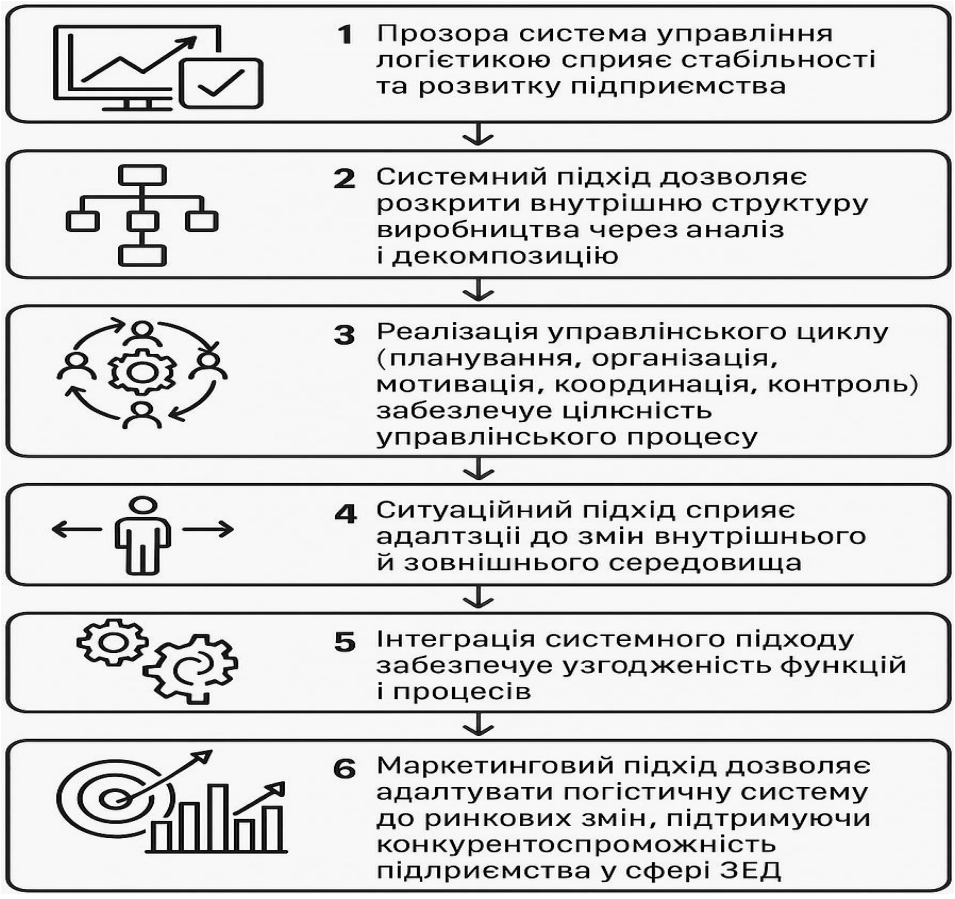


Рис.3. Концептуальні підходи до побудови ефективного організаційно-економічного механізму на підприємстві

Джерело: побудовано авторам

В результаті проведеного дослідження можемо стверджувати про необхідність комплексного підходу до формування організаційно-економічного механізму логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Поєднання системного, ситуаційного, управлінського, маркетингового підходів та принципу прозорості управління створює надійну концептуальну основу для розробки ефективної логістичної системи. Така система здатна забезпечити адаптивність до змін ринкового середовища, інтеграцію внутрішніх і зовнішніх процесів, а також стратегічну та оперативну узгодженість управлінських рішень.

Висновок. Дослідження показало, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України значною мірою визначається рівнем розвитку організаційно-економічного механізму логістичного управління. Запропоновані концептуальні підходи – прозора система управління, системний, ситуаційний, інтеграційний та маркетинговий – створюють цілісну основу для побудови такої системи.

Використання системного підходу дозволяє розкрити внутрішню структуру виробництва та забезпечити декомпозицію процесів, реалізація повного управлінського циклу гарантує безперервність і результативність управління, ситуаційний підхід забезпечує гнучке реагування на зміни середовища, інтеграційний підхід сприяє узгодженості всіх функцій і процесів, а маркетинговий підхід орієнтує логістику на ринкові потреби та підтримку конкурентоспроможності у сфері ЗЕД.

Впровадження запропонованого механізму дасть змогу промисловим підприємствам України оптимізувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки в межах зовнішньоекономічних операцій, знизити логістичні витрати, підвищити рівень клієнтського сервісу та зміцнити позиції на міжнародних ринках.

Список використаних джерел

1. Акулюшина М., Пітеров В. Сучасні методи управління логістичними потоками промислового підприємства // *Економіка та суспільство.* 2025. № 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-69
2. Костюк Г. В. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка.* 2016. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318
3. Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442.
4. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2494.
5. Погребняк А.Ю., Хоменко Т.Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» *Сучасні проблеми економіки і підприємництво: збірник наукових праць*.

Випуск 18. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016
6. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, О. В. Дьяченко та ін. / за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. Київ: Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2019. 652 с.
7. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. Видання 6–те, перероб. та доп. / за ред. Козака Ю. Г. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 292 с.
8. Доцюк, С. Сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств україни. *Економіка та суспільство*, 2022. 39. URL: https://doi.org/10.32782/2524–0072/2022–39–21
9. Румянцев, А., Грущинська, Н., & Пічкурова, З. Роль правил інкотермс у регулюванні умов зовнішньоторговельних контрактів. Економіка та суспільство, 2022. 45. https://doi.org/10.32782/2524–0072/2022–45–73
10. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2022. 38. с. 22.
11. Халіна, В., & Сліпець, А. Дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність будівельного підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. 63. https://doi.org/10.32782/2524–0072/2024–63–48
12. Логістичне управління та безпека руху на транспорті: збірник наукових праць науково–практичної конф., 4 листопада 2021 р., м. Сєвєродонецьк (Луганська обл.) / відп. ред. Н.Б. Чернецька–Білецька. Сєвєродонецьк: СНУ ім.В.Даля, 2021. 121 с.
13. Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В., Сербіна Т. В. Щодо організації зовнішньоекономічної логістичної діяльності аграрних підприємств в умовах війни. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 209–217. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN–0001371198

References

1. Akulyushyna, M., & Piterov, V. (2025). Modern methods of managing logistic flows of an industrial enterprise. *Economy and Society*, no. 72. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-69
2. Kostiuk, H. V. (2016). Conceptual foundations for forming the logistic system of an enterprise. *Effective Economy*, no. 12. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318
3. Palchyk, I. M. (2014). Logistic management of an enterprise – theoretical and methodological aspect. *Effective Economy*, no. 10. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442
4. Korolenko, N. V. (2013). Quality management of logistic processes at enterprises: Integral paradigm. *Effective Economy*, no. 11. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2494
5. Pohrebniak, A. Yu., & Khomenko, T. Yu. (2016). Evolution of scientific views on the essence of the concept "foreign economic

activity". In *Modern Problems of Economy and Entrepreneurship: Collection of Scientific Papers* (Vol. 18). Kyiv: IVC Publishing House "Politekhnika".

6. Mazaraki, A. A., Melnyk, T. M., Dyachenko, O. V., et al. (2019). *Foreign economic activity of the enterprise: Textbook* (A. A. Mazaraki & T. M. Melnyk, Eds.). Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics.
7. Kozak, Yu. H. (Ed.). (2019). *Foreign economic activity: Study guide* (6th ed., revised and supplemented). Kyiv: Center for Educational Literature.
8. Dotsyuk, S. (2022). Modern aspects of foreign economic activity of agricultural enterprises in Ukraine. *Economy and Society*, (39). DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-21
9. Rumyantsev, A., Hrushchynska, N., & Pichkurova, Z. (2022). The role of Incoterms rules in regulating the conditions of foreign trade contracts. *Economy and Society*, (45). DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-73
10. Skrypnyk, S. V., Protsevyat, O. S., & Voronova, O. V. (2022). Features of foreign economic activity regulation under martial law. *Economy and Society*, (38), 22.
11. Khalina, V., & Slipets, A. (2024). Study of the impact of the external environment on the activity of a construction enterprise. *Economy and Society*, (63). DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-48
12. Chernetska-Biletska, N. B. (Ed.). (2021). *Logistics management and traffic safety in transport: Collection of scientific papers of the scientific-practical conference (November 4, 2021, Sievierodonetsk, Luhansk region)*. Sievierodonetsk: V. Dahl East Ukrainian National University.
13. Prokopyshyn, O. S., Trushkina, N. V., & Serbina, T. V. (2022). On the organization of foreign economic logistics activity of agricultural enterprises during the war. *Herald of Economic Science of Ukraine*, (1), 209–217. DOI:http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN–0001371198

Посилання на статтю:

Шуляр Н. М. Організаційно-економічні засади логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. № 3– 4. 2025. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2025.19

Link to the article:

Shuliar, N. M. (2025) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady lohistychnoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu promyslovykh pidpryiemstv [Organizational and Economic Foundations of Logistic Management of Foreign Economic Activity of Industrial Enterprises]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit.* 3–4. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2025.19