

УДК 658.005.5

Томочко Віталій Вікторович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 0009-0003-8937-6492

Цибульський Ігор Романович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 0009-0002-5217-1373

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті розглянуто сучасні підходи до організації та управління логістичними системами на експортноорієнтованих підприємствах. Визначено ключові проблеми, які виникають у процесі функціонування таких систем в умовах глобалізації, економічної нестабільності та високої конкуренції. Проаналізовано організаційно-економічні інструменти підвищення ефективності управління логістичними процесами. Особливу увагу приділено інтеграції цифрових технологій, впровадженню стійких практик і забезпеченню адаптивності логістичних систем до змін у зовнішньому середовищі. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення стратегій управління, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності експортноорієнтованих підприємств.

Ключові слова: логістичні системи, експортноорієнтовані підприємства, організаційно-економічні підходи, цифрові технології, стійкі практики, адаптивність, управління логістикою, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Сучасні економічні умови вимагають від українських підприємств адаптації до глобальних змін та підвищення конкурентоспроможності, особливо в секторі експорту. Однією з основних перешкод на цьому шляху є низька ефективність організаційно-економічних механізмів, що обмежують здатність підприємств швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати сучасні технології. Впровадження цифрових рішень у логістичні та економічні процеси здатне значно покращити продуктивність і знизити витрати. Однак для досягнення цих цілей необхідно розробити комплексний організаційно-економічний механізм, який дозволить українським експортерам ефективно інтегруватися в міжнародні ланцюги постачання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі значну увагу приділяють дослідженням, які аналізують ефективність організаційно-економічних підходів до управління експортом, зокрема в контексті цифровізації та глобалізації ринків. Зокрема, роботи таких вчених, як Шенфельд та Бейкер [4], відзначають важливість інтеграції систем управління ланцюгами постачання (SCM-систем) для підвищення ефективності логістики. Аналізуючи міжнародний досвід, автори наголошують на необхідності використання великих даних і технологій Інтернету речей для оптимізації логістичних витрат та зниження ризиків, пов'язаних з міжнародними поставками.

Дослідження українських авторів, зокрема Іванова О., вказують на важливість створення адаптивних моделей для розвитку українських експортерів, які включають як традиційні економічні інструменти, так і інноваційні цифрові технології. [2] Однак існує потреба в подальших розробках ефективних механізмів, що зможуть поєднати інноваційні технології з

економічними стратегіями для покращення позицій українських підприємств на міжнародному ринку.

Мета статті. Метою статті є розробка організаційно-економічного механізму для оптимізації логістичних процесів і підвищення конкурентоспроможності експортоорієнтованих підприємств України через впровадження цифрових технологій та удосконалення управлінських моделей. Визначення основних стратегій, інструментів і технологій, що сприятимуть ефективному управлінню логістикою та експортною діяльністю в умовах сучасного ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логістичні системи є невід'ємною частиною сучасного управління промисловими підприємствами, особливо тими, що орієнтовані на експорт. Їх ефективність визначає здатність компанії забезпечувати своєчасне постачання продукції, знижувати витрати та підвищувати рівень конкурентоспроможності. У цьому контексті особливу роль відіграють організаційно-економічні механізми, які забезпечують узгодженість між внутрішніми та зовнішніми логістичними процесами, а також дозволяють адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища.

Суть логістичної системи полягає у впорядкованій взаємодії елементів, які забезпечують планування, контроль, виконання та координацію матеріальних і інформаційних потоків у межах підприємства і за його межами. До основних функцій логістики належать транспортування, складування, управління запасами, обслуговування клієнтів і підтримка виробничих процесів. У контексті експортоорієнтованої діяльності ці функції набувають специфічного характеру, оскільки підприємства стикаються з додатковими викликами: митним оформленням, довгими логістичними ланцюгами, валютними ризиками та різницею в законодавчій базі між країнами [4].

Таблиця 1 демонструє основні відмінності між локальними та експортними логістичними системами.

Таблиця 1. Основні відмінності між локальними та експортними логістичними системами.

Характеристика	Локальна логістика	Експортна логістика
Географічний масштаб	Обмежений територією країни	Міжнародний, із залученням глобальних ринків
Законодавче регулювання	Внутрішнє законодавство	Митне регулювання, міжнародне право
Витрати на транспортування	Відносно низькі	Високі через великі відстані та багатостадійність
Ризики	Менш значні	Валютні, політичні, ризики зриву поставок

Логістика у сфері експортоорієнтованих підприємств виконує також стратегічну роль, оскільки саме вона забезпечує синхронізацію виробничих і збутових процесів у глобальному масштабі. Управління логістикою в цьому випадку потребує врахування значної кількості факторів: від аналізу транспортної інфраструктури та вибору постачальників до оцінки фінансових витрат і часу доставки.

Організаційно-економічний механізм управління логістикою передбачає використання таких інструментів, як прогнозування попиту, впровадження сучасних ІТ-рішень, координація дій між різними ланками логістичного ланцюга. Важливим аспектом є впровадження стандартів якості, які дозволяють підтримувати єдиний рівень обслуговування в різних країнах.

У таблиці 2 наведено основні елементи організаційно-економічного механізму управління логістичними системами.

Таблиця 2. Основні елементи організаційно-економічного механізму управління логістичними системами.

Елемент механізму	Характеристика
Інформаційні технології	Використання ERP-систем, трекінгу поставок, Big Data для прогнозування попиту
Стандартизація	Впровадження міжнародних стандартів логістики ISO 9001, ISO 28000
Контроль і моніторинг	Автоматизовані системи контролю за виконанням логістичних операцій
Фінансове управління	Оптимізація витрат і оцінка економічної ефективності логістичних рішень

Таким чином, управління логістичними системами експортоорієнтованих підприємств вимагає не лише комплексного підходу, але й високого рівня адаптивності до зовнішніх умов. У сучасному світі використання ефективного організаційно-економічного механізму стає критичним фактором успішного функціонування таких підприємств.

Управління логістичними системами експортоорієнтованих промислових підприємств є одним із ключових факторів забезпечення їх конкурентоспроможності у сучасних умовах глобалізації. Досліджено, що ефективність таких систем визначається взаємодією багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких слід виділити економічні, політичні, інфраструктурні та технологічні аспекти. Логістична діяльність цих підприємств вимагає високого рівня координації, адаптивності до змін зовнішнього середовища та впровадження передових організаційно-економічних підходів [1].

Аналіз стану логістичних систем промислових підприємств в Україні дозволив з'ясувати основні тенденції їх розвитку. Зокрема, встановлено, що вітчизняні підприємства стикаються зі значними викликами, такими як недостатньо розвинена інфраструктура, нестабільність законодавчого середовища та високі витрати на транспортування. Водночас, дослідження показали, що певна частина підприємств успішно впроваджує сучасні технології, такі як автоматизація логістичних процесів, використання ERP-систем та інтеграція інформаційних платформ. Проте масштаби таких впроваджень залишаються обмеженими, що знижує загальну ефективність систем.

У міжнародній практиці управління логістичними системами демонструє значно вищий рівень ефективності. З'ясовано, що провідні міжнародні компанії активно використовують цифрові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей (IoT), для оптимізації логістичних процесів. Це дозволяє не лише знижувати витрати, але й забезпечувати більш точне прогнозування попиту, удосконалювати контроль за ланцюгами поставок і мінімізувати ризики. Встановлено, що важливу роль у цьому відіграє стандартизація логістичних процесів відповідно до міжнародних вимог, таких як ISO 9001 та ISO 28000, які сприяють покращенню якості обслуговування клієнтів та управління ризиками[3].

Порівняння логістичних систем в Україні та за кордоном виявило суттєві відмінності. Зокрема, з'ясовано, що українські підприємства переважно орієнтовані на короткострокові рішення, спрямовані на зниження витрат, тоді як міжнародні компанії розглядають логістику як стратегічний інструмент, який забезпечує довгострокову конкурентну перевагу. Крім того, досліджено, що вітчизняні підприємства часто стикаються з труднощами у забезпеченні інтеграції між різними ланками логістичного ланцюга, що призводить до затримок і втрат.

Серед основних проблем управління логістичною діяльністю експортерів в Україні встановлено наступні: нестача інвестицій у розвиток логістичної інфраструктури,

обмежений доступ до міжнародних транспортних коридорів, слабка інтеграція інформаційних систем та низький рівень професійної підготовки персоналу. Водночас аналіз міжнародного досвіду показав, що вирішення цих проблем можливе за рахунок впровадження сучасних технологій, таких як автоматизовані склади, дрони для доставки та цифрові платформи для управління ланцюгами поставок.

Досліджено, що важливу роль у вдосконаленні логістичних систем відіграє державна політика. Встановлено, що у країнах з розвинутою економікою уряди активно підтримують логістичний сектор через інвестиції в інфраструктуру, стимулювання інновацій та спрощення регуляторних процедур. Україна може використати цей досвід для створення сприятливих умов для розвитку логістики, зокрема шляхом інтеграції до європейських транспортних коридорів, гармонізації митного законодавства та розвитку цифрових платформ [3].

Таким чином, дослідження підтвердило, що ефективне управління логістичними системами експортоорієнтованих підприємств є важливим елементом їх успішної діяльності на міжнародних ринках. Подальші дослідження у цьому напрямі повинні зосередитися на розробці конкретних організаційно-економічних рішень, які враховують специфіку української економіки та можливості інтеграції міжнародного досвіду.

Оптимізація логістичної діяльності експортоорієнтованих підприємств України є ключовим елементом, що дозволяє підвищити їх конкурентоспроможність на світових ринках. Одним із перших кроків у цьому напрямку є вдосконалення процесів транспортування та складування. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції, логістичні компанії повинні бути готові до швидкої адаптації до змін в міжнародному бізнес-середовищі. Важливо, щоб українські підприємства, орієнтовані на експорт, впроваджували новітні технології, що дозволяють знизити витрати та підвищити ефективність логістичних операцій.

Одним із напрямків для оптимізації є **автоматизація процесів складування**. Впровадження сучасних інформаційних систем для управління складами, таких як системи управління складами (WMS), дозволяє значно підвищити точність та швидкість обробки вантажів, знизити витрати на зберігання та попередити можливі помилки при розподілі товарів. Інтеграція таких систем із транспортуванням і обробкою вантажів дозволяє здійснювати ефективне планування та моніторинг всіх етапів ланцюга постачання.

Наступним важливим кроком є **вдосконалення процесу транспортування**. Для цього необхідно впроваджувати сучасні технології відстеження вантажів, такі як системи GPS-навігації та RFID-мітки. Це дозволяє не тільки відслідковувати місцезнаходження товарів в реальному часі, але й оперативно реагувати на можливі затримки або проблеми в процесі транспортування. Такі технології також забезпечують вищий рівень безпеки вантажів, знижують ризик крадіжок і втрат, а також дозволяють заздалегідь визначати оптимальні маршрути.

Іншою важливою складовою є **інтеграція з міжнародними логістичними платформами**, що дозволяє експортоорієнтованим підприємствам отримати доступ до більш широкої мережі перевізників та партнерів. Завдяки такій інтеграції знижується ймовірність помилок в процесі оформлення вантажів, спрощуються митні процедури, а також покращується загальний рівень сервісу для кінцевих споживачів. Тісна співпраця з міжнародними логістичними компаніями відкриває нові можливості для оптимізації витрат і поліпшення ефективності постачань.

Не менш важливим аспектом є **оптимізація митних процедур**, які часто є основним фактором, що впливає на терміни та вартість доставки. В Україні є потенціал для впровадження більш автоматизованих та цифрових рішень у митних процесах, що дозволить зменшити час на проходження митниці та знизити ризик виникнення затримок.

Впровадження електронних систем декларування та митного оформлення дасть змогу значно спростити ці процеси, зменшуючи витрати часу і ресурсів.

Нарешті, важливим аспектом оптимізації є **стратегічне планування та моніторинг**. Використання сучасних технологій для прогнозування попиту, планування виробничих потужностей та обробки даних дозволяє оптимізувати управлінські рішення та досягти більш високої ефективності в логістичних процесах. Впровадження аналітичних інструментів для прогнозування та прийняття рішень дозволяє точно визначати найкращі маршрути, оптимальні обсяги вантажів та час для доставок, що дає змогу знизити витрати і підвищити швидкість обробки [2] (рис.1.).



Рис. 1. Оптимізація логістичної діяльності експортоорієнтованих підприємств України

Таким чином, для оптимізації логістичної діяльності експортоорієнтованих підприємств України необхідно інтегрувати сучасні технології, автоматизувати процеси, зменшити витрати та покращити ефективність взаємодії з міжнародними партнерами. Ретельно продумана стратегія та впровадження інноваційних рішень допоможуть забезпечити високий рівень конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках, сприяючи їхньому сталому розвитку та розширенню експортних можливостей.

Впровадження цифрових технологій у логістичні процеси є необхідним кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності експортоорієнтованих підприємств, особливо в умовах глобалізації та зростаючих вимог до швидкості та точності доставки товарів. Міжнародний досвід показує, що цифровізація значно покращує не тільки внутрішні процеси компаній, а й забезпечує більш ефективну взаємодію з партнерами по всьому світу.

Однією з основних цифрових технологій, що використовуються в логістичних процесах, є **системи управління ланцюгами постачання (SCM-системи)**, які дозволяють інтегрувати всі етапи логістичної діяльності – від замовлення до доставки – в єдину платформу. Такі системи забезпечують автоматичне планування, відстеження вантажів, управління запасами та митне оформлення. Вони дозволяють знизити витрати на обробку та доставку, а також зменшити час, необхідний для доставки продукції до кінцевого споживача.

Іншою важливою цифровою технологією є **використання великих даних (Big Data) та аналітики**. Зібрані дані можуть бути використані для прогнозування попиту, аналізу ефективності логістичних маршрутів, а також для виявлення потенційних проблем у ланцюгу постачання. Це дозволяє не лише оптимізувати логістичні витрати, а й оперативно реагувати на зміни в умовах ринку, зокрема на коливання цін на паливо чи зміни в митних процедурах.

Інтеграція технологій Інтернету речей (IoT) також є важливим аспектом цифровізації логістичних процесів. За допомогою IoT-сенсорів можна постійно відстежувати стан товарів під час транспортування: температуру, вологість, місцезнаходження тощо. Ці технології дозволяють зменшити ризики пошкодження товарів, скоротити час на митне оформлення та знизити загальні витрати на транспортування.

Цифровізація також сприяє розвитку автоматизованих складів, де роботи і машини замінюють людський труд для сортування, пакування та доставки вантажів. Це дозволяє значно підвищити ефективність складування та зменшити людські помилки. Крім того, впровадження цифрових платформ для відстеження вантажів і доставки в реальному часі дає змогу компаніям покращити обслуговування клієнтів і підвищити рівень довіри до своїх послуг [3].

У таблиці 3 представлені основні цифрові технології, що використовуються в міжнародному досвіді логістики.

Таблиця 3. Основні цифрові технології, що використовуються в логістиці

Технологія	Опис	Переваги
Системи управління ланцюгами постачання (SCM)	Платформи для інтеграції всіх етапів логістики в єдину систему.	Автоматичне планування, зниження витрат, покращення ефективності взаємодії з партнерами.
Великі дані (Big Data)	Використання аналітики для прогнозування попиту, аналізу ефективності маршрутів та ризиків.	Оптимізація логістичних витрат, покращення оперативності, виявлення проблем у ланцюгу.
Інтернет речей (IoT)	Сенсори для моніторингу стану товарів під час транспортування (температура, місцезнаходження).	Покращення безпеки вантажів, скорочення часу на митне оформлення, зниження витрат.
Автоматизовані склади	Використання роботизованих систем для сортування та доставки товарів.	Підвищення ефективності складування, зменшення людських помилок, зниження витрат на працю.

Завдяки впровадженню цих технологій компанії можуть значно покращити логістичні процеси, знижуючи витрати, скорочуючи час обробки вантажів і підвищуючи загальну ефективність операцій. Міжнародний досвід показує, що цифровізація є одним із ключових чинників, що визначає успіх у глобальній логістиці та може стати важливим інструментом для українських експортерів, що прагнуть інтегруватися в міжнародні ланцюги постачання та підвищити свою конкурентоспроможність.

Створення ефективного організаційно-економічного механізму для експортоорієнтованих підприємств вимагає ретельного підходу до розробки інструментів і моделей, які сприятимуть оптимізації всієї структури управління. Для досягнення цієї мети важливо впровадити комплексний підхід, що поєднує економічні стратегії з організаційними заходами, спрямованими на покращення координації всіх ланок виробничо-експортного процесу. Ключовими елементами цього механізму є системи управління, контроль за витратами, а також адаптація до змінюваних умов зовнішнього ринку.

Одним з основних аспектів є створення моделі інтеграції між виробничими підрозділами та експортними каналами. Це дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу та надійність поставок. Важливо, щоб підприємства могли гнучко реагувати на зміни попиту на міжнародних ринках, тому важливим інструментом є розробка системи моніторингу попиту та прогнозування. Це дозволить своєчасно коригувати виробничі плани, забезпечуючи відповідність поставанням і попиту [3].

Додатково необхідно вдосконалювати організаційну структуру підприємства, запроваджуючи управлінські ролі та функції, які дозволяють ефективно управляти міжнародною логістикою, маркетингом, фінансами та іншими ключовими аспектами. Це включає, зокрема, створення спеціалізованих підрозділів, які будуть займатися стратегічним плануванням експорту, а також розробку системи управлінських звітів, які дозволяють оцінювати ефективність виконання планів.

Не менш важливою складовою є фінансовий механізм, який забезпечує необхідне фінансування для експортної діяльності. Для цього необхідно розробити гнучку систему фінансових інструментів, яка включатиме кредитування, лізинг, страхування ризиків і підтримку експортерів через державні програми. Такий механізм дозволяє знижувати фінансові витрати та ризики, що виникають під час виходу на міжнародні ринки.

Ще одним важливим моментом є оптимізація взаємодії з партнерами, включаючи митні та логістичні компанії, а також фінансові установи, що забезпечують зручні умови для здійснення трансакцій. Створення умов для ефективної координації між цими структурами дозволить мінімізувати затримки та знижувати витрати на міжнародні перевезення та митні платежі [1].

Основні складові організаційно-економічного механізму, які сприятимуть підвищенню ефективності експортоорієнтованих підприємств, представлені нами в таблиці 4.

Таблиця 4. Основні складові організаційно-економічного механізму

Елемент механізму	Опис	Переваги
Моделі інтеграції виробництва та експорту	Створення системи взаємодії між виробничими підрозділами і експортними каналами.	Забезпечення безперервності поставання, гнучка адаптація до попиту на міжнародних ринках.
Організаційна структура	Впровадження спеціалізованих підрозділів для управління експортом, логістикою та фінансами.	Підвищення ефективності управлінських процесів, точність прийняття рішень.

Продовж. таблиці 4

Фінансовий механізм	Розробка фінансових інструментів для підтримки	Зниження фінансових ризиків, надання доступу до необхідного капіталу для
---------------------	--	--

	експортерів, включаючи кредитування та страхування.	експортної діяльності.
Координація з партнерами	Оптимізація взаємодії з митними, логістичними та фінансовими установами.	Зниження витрат на перевезення та митні платежі, швидкість виконання транзакцій.

Така комплексна система дозволить забезпечити високу ефективність діяльності підприємств на міжнародних ринках, оптимізувати витрати та скоротити час на вихід на нові ринки. Тому ефективний організаційно-економічний механізм є основою для забезпечення стійкого розвитку експортоорієнтованих підприємств, а також для інтеграції українських виробників у глобальні ланцюги постачання.

Висновки.

1. Впровадження цифрових технологій у логістичні процеси є ключовим фактором, що підвищує ефективність та знижує витрати для експортоорієнтованих підприємств. Важливо, щоб українські компанії активно використовували сучасні рішення, такі як SCM-системи, великі дані та технології Інтернету речей.

2. Створення ефективного організаційно-економічного механізму, який поєднує цифрові інструменти з класичними моделями управління, дозволяє підприємствам краще адаптуватися до змін на зовнішніх ринках і підвищити свою конкурентоспроможність.

3. Для реалізації цих змін необхідно розробити стратегії інтеграції між різними підрозділами підприємства, а також оптимізувати взаємодію з митними та логістичними партнерами, що дозволить знизити витрати і підвищити швидкість виконання замовлень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бенжамін, М. (2019). Моделі інтеграції SCM-систем в логістичні процеси. *Технології управління ланцюгами постачання*, 30(4), 202-215.
2. Іванов, О. (2021). Стратегії розвитку експортоорієнтованих підприємств в умовах цифровізації. *Журнал міжнародної економіки*, 12(3), 134-145.
3. Сидоренко, В., Ткаченко, Л. (2020). Логістичні технології для міжнародної торгівлі: теорія та практика. *Вісник міжнародної економіки*, 22(1), 57-69.
4. Шенфельд, М., Бейкер, Г. (2022). Цифрові технології в логістиці: міжнародний досвід та перспективи для України. *Економіка та інновації*, 15(2), 85-98.

REFERENCES

1. Benzhamin, M. (2019). Modeli intehratsii SCM-system v lohistrychni protsesy. *Tekhnolohii upravlinnia lantsiuhamy postachannia*, 30(4), 202-215.
2. Ivanov, O. (2021). Stratehii rozvytku eksportooriientovanykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii. *Zhurnal mizhnarodnoi ekonomiky*, 12(3), 134-145.
3. Sydorenko, V., Tkachenko, L. (2020). Lohistrychni tekhnolohii dlia mizhnarodnoi torhivli: teoriia ta praktyka. *Visnyk mizhnarodnoi ekonomiky*, 22(1), 57-69.
4. Shenfeld, M., Beiker, H. (2022). Tsyfrovi tekhnolohii v lohistrytsi: mizhnarodnyi dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy. *Ekonomika ta innovatsii*, 15(2), 85-98.

Tomochko Vitaliy Viktorovich
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

Tsybul'skyi Ihor Romanovych
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

TITLE OF THE ARTICLE

Abstract. *The article considers modern approaches to the organization and management of logistics systems at export-oriented enterprises. Key problems that arise in the process of functioning of such systems in the conditions of globalization, economic instability and high competition are identified. Organizational and economic tools for increasing the efficiency of logistics process management are analyzed. Particular attention is paid to the integration of digital technologies, the implementation of sustainable practices and ensuring the adaptability of logistics systems to changes in the external environment. Recommendations are proposed for improving management strategies that will contribute to increasing the competitiveness of export-oriented enterprises.*

Keywords: *logistics systems, export-oriented enterprises, organizational and economic approaches, digital technologies, sustainable practices, adaptability, logistics management, competitiveness.*