



Отримано: 02 грудня 2025 р.

Прорецензовано: 9 грудня 2025 р.

Прийнято до друку: 13 грудня 2025 р.

email: marynashulga23@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0002-8766-2391>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39\(67\)-64-70](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39(67)-64-70)

Шульга М. С. Логістичне забезпечення в системі управління експортною діяльністю підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2025. № 39(67). С. 64–70.

УДК: 658.012:339.5:005.93

JEL-класифікація: D21, L2, M16, M31

Шульга Марина Сергіївна,

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності D3 «Менеджмент» освітньої програми «Підприємництво»
Луцького національного технічного університету

ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано логістичне забезпечення як інтегровану підсистему управління експортною діяльністю підприємства, що поєднує стратегічні, тактичні та операційні рішення в єдину синергічну систему. Розкрито його взаємозв'язок із логістичною системою та логістичним управлінням, визначено функції та ключові чинники впливу на результативність експортних операцій. Запропоновано модель реалізації логістичного забезпечення на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління експортною діяльністю підприємства, а також інтегровану модель взаємодії суб'єктів та логістичних інструментів експортної логістики. Доведено значимість ролі логістичного забезпечення у формуванні конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

Ключові слова: логістичне забезпечення, експортна діяльність, логістичне управління, логістична система, конкурентоспроможність, підприємство.

Maryna Shulha,

PhD Student, Specialty Management,
Lutsk National Technical University

LOGISTICS SUPPORT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE EXPORT ACTIVITIES

This article investigates the integration of logistics support within the export management systems of contemporary enterprises to enhance international competitiveness. Logistics support is positioned as a critical subsystem that generates significant synergistic effects, improving operational performance and strengthening market positions in the global arena. The study utilizes a combination of logical content analysis, system analysis, and advanced modeling techniques to develop a comprehensive, multilevel integrated framework for export logistics support.

The research examines the functional dimensions of material, informational, and managerial flows, while expert assessment methods are employed to systematize logistics instruments and delineate the competencies of key actors. A primary result of the study is the development of a unified implementation model that aligns strategic, tactical, and operational decisions within a coherent management structure. This framework optimizes the management of export flows, facilitates sustainable supply chain resilience, and contributes to the improvement of transport-warehouse solutions.

The practical significance of the research lies in the development of applied tools for enhancing logistics processes and infrastructure. By linking specific logistics functions with quantitative performance indicators, the study demonstrates the tangible contribution of logistics support to decision-making quality and overall export performance. Ultimately, the proposed methodology provides a robust foundation for both theoretical advancement and practical application in global logistics management, ensuring measurable gains in enterprise competitiveness.

Keywords: logistics support, export activity, logistics management, logistics system, competitiveness, enterprise.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства, зважаючи на низку критичних умов їх функціонування, зазнають ускладнень в організації та контролі перебігу логістичних операцій, що найбільш відчутно відобразилось у площині експортної діяльності. Водночас у науковому просторі залишається невирішеною проблема формування комплексного та концептуально цілісного, механізму управління, який забезпечує узгодженість матеріальних, фінансових, інформаційних і сервісних потоків. Логістичне забезпечення найбільш відповідне даному запиту, оскільки постає в системі управління експортною діяльністю інтеграційною ланкою між виробничими, маркетинговими, збутовими, фінансовими підсистемами підприємства та є стратегічним чинником його конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Таким чином, проблематика відсутності усталених теоретико-методичних засад, наявні розбіжності у науковому сприйнятті

та практичному втіленні надають цьому напрямку дослідження пріоритетного та винятково актуального характеру.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз наукових напрацювань засвідчує різновекторність підходів до розуміння логістичного забезпечення за галузево-функціональним принципом. Зарубіжний досвід відзначається концептуальними рішеннями: зокрема, Franz Vallée, Michael Dircksen [1] дослідили ефективність застосування SCOR-орієнтованого підходу в управлінні логістикою експорту з урахуванням часових, економічних і територіальних метрик, Pehlivan P. та ін. [2] актуалізували дослідження логістичного забезпечення методом кластеризації показників логістичної ефективності (LPI).

Значний внесок у вирішенні даної проблематики здійснено й сучасними українськими вченими. Зокрема, О. А. Ковалик та Д. В. Бібік [3] розглядають логістичне забезпечення як операційний компонент діяльності підприємства, акцентуючи увагу на прикладних щоденних логістичних процесах. У працях Т. Є. Сігаєвої та ін. [4] логістичне забезпечення в системі управління відображено як інфраструктурно-ресурсну підсистему, зосереджену на транспортно-логістичній інфраструктурі, інвестиційних ресурсах та адаптації логістичних мереж під нові зовнішні умови. А. Л. Шевчук [5] підкреслює роль транспортних комплексів, складів, маршрутів та способів перевезень як базису ефективного міжнародного товароруку. У статті Л. Л. Ковальнової [6] логістичне забезпечення інтерпретується як складова логістичного менеджменту, де планування, координація та контроль зовнішньоторговельних процесів забезпечують ефективність логістичних рішень. Комплексне бачення пропонують Н. Трушкіна, Т. Сербіна [7], розглядаючи логістичне забезпечення як практичний універсальний інструментарій для оптимізації управління експортними потоками та як методологію глобального організаційно-аналітичного вдосконалення складних логістичних систем на основі системного підходу. Відтак, незважаючи на активну трансформацію теоретичних засад у практичні підходи, відсутня уніфікована теоретична модель логістичного забезпечення в контексті експортної діяльності підприємств, яка б інтегрувала наявні теоретико-методичні напрацювання.

Мета і завдання дослідження. Основною метою статті є розробка теоретико-методичних положень та обґрунтування прикладної значимості логістичного забезпечення в системі управління експортною діяльністю підприємства. Досягнення зазначеної мети можливе за умови аналізу взаємозв'язку логістичного забезпечення з усталеним понятійно-категоріальним апаратом логістики, уточнення механізму його реалізації та оцінки ефективності з позицій загальної системи управління, демонстрації інтегративного впливу логістичного забезпечення щодо координації інструментів, суб'єктів і потоків у межах експортної діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Оперування категоріями логістичного управління в експортній діяльності підприємств є об'єктивно усталеною практикою, зумовленою ритмічністю та масштабами міжнародних операцій. Пріоритетне значення логістичних інструментів полягає в їх стратегічній та операційній силі впливу на всі етапи управління експортною діяльністю.

Є. В. Крикавським [8] обґрунтовано те, що початково не кожен економічний об'єкт, що має ознаки системи, відноситься до класу логістичних систем, проте за умови дотримання засад концепції логістики може набувати її ознак. Структура економічної системи розглядається в аспектах інтеграції властивостей ресурсів усіх елементів системи, їх відтворення у свідомості суб'єктів управління та процедур формування управлінських рішень. Поєднання виробничих, інформаційних та адміністративних процесів можна імплементувати на рівні логістичної системи як механізм руху матеріальних та інформаційних потоків, спрямованих на оптимізацію управління ланцюгами поставок й задоволення потреб клієнта. Логістичне управління з цих позицій переймає функцію прийняття стратегії, планування, організації та контролю в межах даного механізму. Відтак, логістичне забезпечення сприймається як підсистема логістичного управління, що здатна поєднати в собі оптимізовані управлінські та операційні засоби координації логістичних процесів. З огляду на теоретичну спорідненість розглянутих понять, проаналізуємо їх ключові сутнісні перетини (табл. 1).

Ототожнення логістичного забезпечення в системі управління підприємством з «механізмом реалізації» підтверджує, що його «природа» визначається не лише рівнем функціонального елементу в системі управління, а має більш масштабне теоретичне підґрунтя [9]. У логістичній мережі експортоорієнтованих підприємств сучасний дієвий інструментарій підтримує динамічний зв'язок між плануванням ресурсів підприємства у відповідність вимогам систем ланцюгів постачання партнерів, що також підвищує стійкість та сталість системи логістичного забезпечення, здатної до швидкого й ефективного відновлення.

Таблиця 1

**Узгодженість категорій «логістична система», «логістичне управління»,
«логістичне забезпечення» в управлінні підприємством**

Критерії аналізу	Управління логістичною системою	Логістичне управління	Логістичне забезпечення в системі управління
Сутнісне наповнення категорій	Управління цілісною системою, в межах якої здійснюється інтегрований рух логістичних потоків	Сукупність управлінських функцій, методів і принципів логістичної системи	Скоординована система операцій, засобів і механізмів реалізації логістичного управління
Функціональна спрямованість	Структурованість, взаємозв'язок і узгодженість потокових процесів	Регулювання потоків задля оптимізації ресурсів, мінімізації витрат, максимізації прибутку	Визначення процесів, технологій, ресурсів для підтримки безперервності логістичних операцій
Роль в системі управління підприємством	Визначає, де здійснюються процеси	Вказує на спосіб керування процесами	Окреслює за рахунок чого процеси можуть бути реалізовані

Джерело: розроблено автором на основі [7; 8].

Поєднуючи теоретичну значущість та практичну силу як інструмента забезпечення результативності експортних операцій, логістичне забезпечення виконує функції:

1. Детермінанта зростання конкурентоспроможності підприємства на стратегічному рівні управління, формуючи передумови для сталого розвитку та ефективного позиціонування, диверсифікації на міжнародних ринках збуту.

2. Організаційного ядра системи на тактичному рівні, що вимагає функціональної взаємодії підрозділів виробництва, маркетингу, фінансів, збуту на підприємстві, процесів планування та координації експортних операцій.

3. Функціонального інструменту реалізації управлінських рішень на операційному рівні управління, тому що охоплює такі виконавчі дії: транспортування, митне оформлення, зберігання, документальний супровід.

4. Інформаційно-аналітичної основи для планування експортних потоків, оцінки та моніторингу ризиків, зворотного зв'язку між всіма рівнями управління.

Йдеться про втілення теорії логістики в діяльність підприємств на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Стратегічний окреслює корисність логістичного управління для аналізу ланцюга доданої вартості та є довгостроковим детермінантом розвитку, тактичний – забезпечує послідовне планування та узгодження ресурсів між стратегією і операціями, а оперативний передбачає конкретні координаційні процеси.

І. В. Кривов'язюк та Ю. М. Кулик доводять, що логістичне забезпечення є комплексом інструментів оптимізації синхронного управління ланками логістичного ланцюга, основна мета яких, з одного боку, досягнення стратегічних, тактичних та операційних цілей підприємства для управління матеріальними та супутніми їм потоками для повного задоволення потреб споживачів при бажаному зниженні величини загальних витрат, з іншого – автоматизація процесів обліку й руху матеріальних засобів, оптимізація складських площ, координація матеріально-технологічного забезпечення на підприємстві [10, 11]. На відміну від традиційного забезпечення, зазначають автори, у логістичному присутній синергійний ефект, оскільки етапи його реалізації (підготовчий, організаційний, експлуатаційний) не відокремлені делегуючими повноваженнями, а постійно скоординовані та контрольовані.

Задля досягнення конкурентних переваг експортерам необхідно інтегрувати транспортні операції, митно-логістичний супровід та маркетингове планування в єдиний процес: транспортні рішення (маршрутизація, вибір виду транспорту, страхування) мають бути синхронізовані з інформаційним забезпеченням і маркетинговою стратегією (ціноутворення, вибір каналів, терміни поставок) [11, с. 107]. Така інтеграція забезпечує операційну ефективність, створює передумови для системного управління ризиками, оптимізації запасів і підвищення ціннісної пропозиції на зовнішньому ринку.

Варто врахувати й те, що результативність впливу логістичного забезпечення на експортну діяльність визначається сукупним впливом ключових показників оборотності запасів, часу виконання замовлення, вартості транспортування, циклу логістичних процесів, які через зниження витрат, прискорення обігу, підвищення надійності поставок, мінімізації ризиків логістичної системи корелюють зі зростанням операційної ефективності та фінансової спроможності підприємства на світовому ринку [12]. Неминуchoю є

трансформація логістичних систем та структури логістичного забезпечення під впливом низки факторів макро- й мікросередовищ, руйнівних загроз війни.

Методологічною основою формування уявлення про логістичне забезпечення став системний підхід, який передбачає розгляд елементів системи як єдиного цілого, що володіє властивостями, відсутніми при розгляді кожного елементу окремо. Використання аналітичного методу дозволило дослідити логістичне забезпечення у контексті загальної системи управління, водночас відокремлюючи його специфічні ознаки та враховуючи синергійний взаємовплив інших компонентів, що й зумовлюють інтеграцію об'єкта в єдину систему (рис. 1).

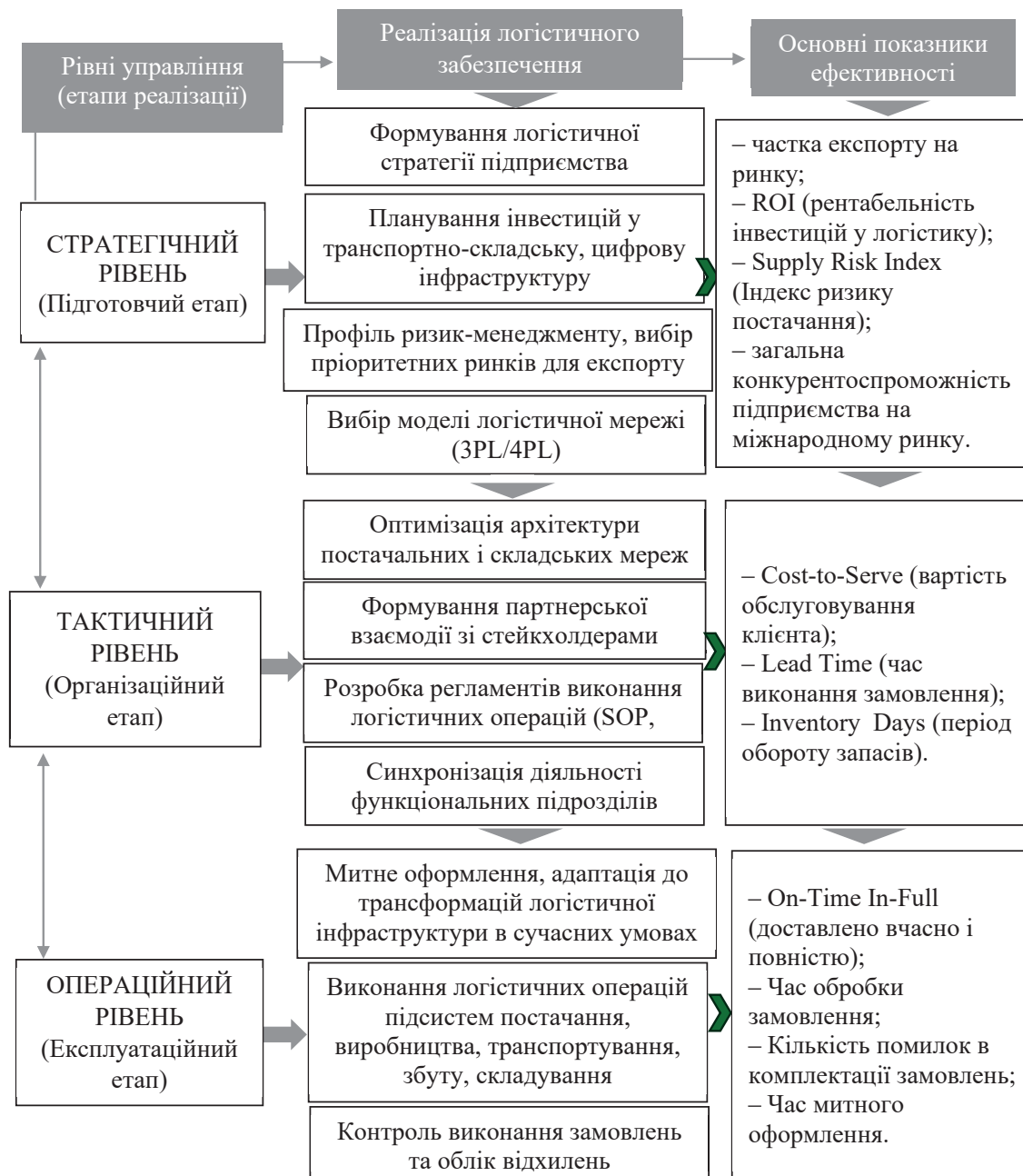


Рис. 1. Логістичне забезпечення в системі управління експортною діяльністю підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [10; 11; 12].

В. Г. Алькема акцентує увагу на тому, що логістичне забезпечення в міжнародній діяльності має суттєві відмінності від національного [13, 84]. Першочергово, обсягами виконуваних замовлень, що дозволяє покрити витрати на перевезення, вищим ступенем невизначеності, коливанням попиту і труднощами у можливості диверсифікувати експортні напрямки, відсутність якісних логістичних компетенцій,

чисельністю посередників, територіальні масштаби та ускладненою комунікацією, що зумовлено культурними особливостями.

Як наголошувалось раніше, логістичне забезпечення передбачає комплекс оптимізаційних логістичних важелів, яких залежно від напрямку застосування можна структурувати на нормативно-правові, фінансово-економічні, організаційні, інфраструктурні, інформаційні, кадрові, науково-методичні та цифрові. Кожен елемент структури реалізовується в управлінні логістичним забезпеченням міжнародної торгівлі ключовими суб'єктами: експортери та імпортери, логістичні постачальники та перевізники, митні брокери, фінансові установи, урядові органи України та міжнародні інституції. Етапи реалізації логістичного забезпечення на глобальному ринку також можна розмежувати на провідні процеси: укладання партнерської угоди, комплектація замовлення, збір експортної документації, вибір способу перевезення, ретельний аналіз митної політики країни-імпортера, митне оформлення, відправка замовлення, зворотна комунікація.

Всебічний огляд досліджуваного явища дозволяє обґрунтувати логістичне забезпечення як інтегровану, багатокомпонентну систему, ефективність якої визначається збалансованою взаємодією її інструментів, суб'єктів та зовнішньоекономічних операцій (рис. 2). Структура втілюється на кожній ланці логістичного забезпечення, учасників розмежовано на площини, де їх компетенції мають ключове значення, вказано напрямки матеріальних та зворотних інформаційних потоків.

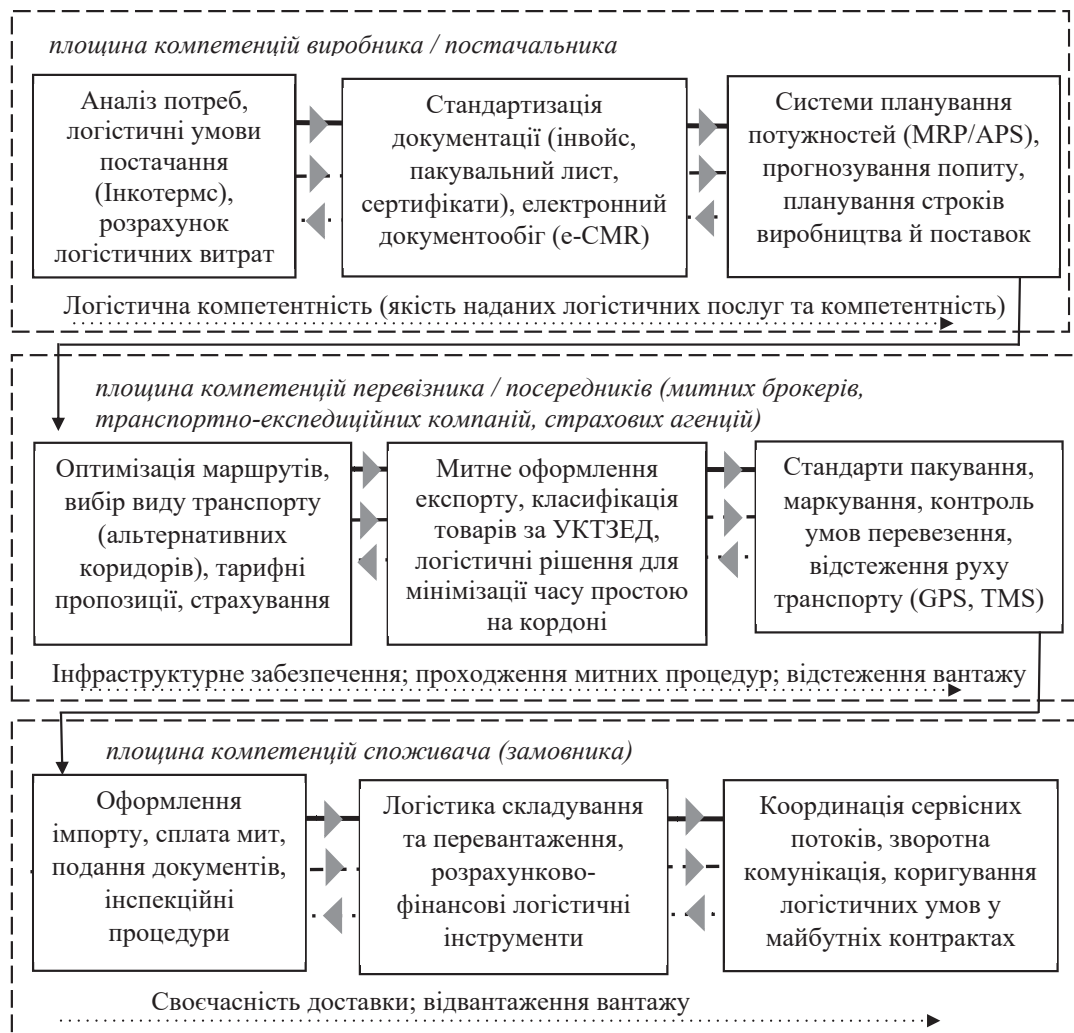


Рис. 2. Інтегрована модель логістичного забезпечення в системі управління експортною діяльністю підприємства

Джерело: розроблено автором.

Конструктивним в межах системного підходу буде залучення субіндексів LPI (Logistics Performance Index), що дасть змогу емпірично оцінити ступінь впливу мікрологістичних процесів підприємства на макроекономічні показники.

Висновки. Логістичне забезпечення в системі управління експортною діяльністю підприємства відіграє значиму роль як комплекс інструментів, засобів, підходів, що формують масштабну інтегровану організаційно-просторову логістичну мережу синхронного управління експортними потоками під впливом зовнішніх регуляторних сил економічного простору та внутрішніх параметрів логістичної системи підприємства на засадах оптимізації, безперервної координації та синергійного ефекту логістичних процесів.

Уточнення сутнісних перетинів базових понять теорії логістики дозволило конкретизувати роль логістичного забезпечення як організаційно-функціональної основи підтримки безперервності експортних операцій. Розроблена модель реалізації логістичного забезпечення на всіх рівнях управління та інтегрована модель взаємодії інструментів та суб'єктів експортної логістики демонструють можливості оптимізувати ланцюги постачання в організаційних, інфраструктурних, економічних, функціональних та інформаційних аспектах експортної діяльності.

Актуальним з наукової точки зору є напрям аналізу кореляції ефективності логістичного забезпечення на результативність експортних операцій через систему ключових показників (Lead Time, Cost-to-Serve, Inventory Days, OTIF), значення яких цілком можуть співвідноситись зі зростанням конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Доведено доцільність застосування субіндексів LPI для емпіричної оцінки взаємозв'язку між мікрологістичними процесами підприємства та макроекономічними показниками логістичної ефективності країни загалом.

У підсумку, логістичне забезпечення слід розглядати як важливий стратегічний детермінант міжнародної конкурентоспроможності підприємства, що інтегрує логістичні інструменти, методи, ресурси та компетенції учасників зовнішньоекономічної діяльності в єдину адаптивну систему. Результати дослідження формують концептуальну та методичну основу для подальших аналітичних досліджень логістичного забезпечення експортної діяльності підприємств.

Література:

1. Vallée, F., & Dirksen, M. (2011). Extended logistical factors for success in international trade. *World Customs Journal*, 5(2), 77–94. [in English].
2. Pehlivan, P., Aslan, A. I., David, S., Bacalum, S. (2024). Determination of logistics performance of G20 countries using quantitative decision-making techniques. *Sustainability*, 16(5), 1852. [in English].
3. Ковалик, О. А., Бібік, Д. В. (2023). Управління міжнародним логістичним забезпеченням діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*, 12, 26–28.
4. Kovalyk, O. A., & Bibik, D. V. (2023). Upravlinnia mizhnarodnym lohistychnym zabezpechennia diialnosti pidpriemstva [Management of International Logistics Support of Enterprise Activity]. *Ekonomika. Finansy. Pravo* [Economics. Finance. Law], 12, 26–28. [in Ukrainian].
5. Сігаєва, Т. Є., Мisiukevych, V. I., Тимченко, А. М. (2023). Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі: необхідність та стан в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 54.
6. Sihaieva, T. Ye., Misiukevych, V. I., & Tymchenko, A. M. (2023). Lohistychnye zabezpechennia mizhnarodnoi torhivli: neobkhdnist ta stan v suchasnykh umovakh [Logistics support of international trade: necessity and current state]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 54. [in Ukrainian].
7. Шевчук, А. Л. (2022). Система логістичного забезпечення міжнародного товароруку. *Innovation and Sustainability*, 2, 155–162.
8. Shevchuk, A. L. (2022). Systema lohistychnoho zabezpechennia mizhnarodnoho tovarorukhu [Logistics support system of international goods movement]. *Innovation and Sustainability*, 2, 155–162. [in Ukrainian].
9. Ковальова, М. Л. (2024). Логістичне забезпечення зовнішньоторговельних операцій в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 62.
10. Kovalyova, M. L. (2024). Lohistychnye zabezpechennia zovnishnotorhovelnykh operatsii v suchasnykh umovakh [Logistics support of foreign trade operations in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 62. [in Ukrainian].
11. Трушкіна, Н. В., Сербіна, Т. В. (2022). Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 1(3), 101–114.
12. Trushkina, N. V., & Serbina, T. V. (2022). Mizhnarodna lohistyka u systemi zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [International logistics in the system of foreign economic activity of an enterprise]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 1(3), 101–114. [in Ukrainian].
13. Крикавський, Є. В. (2004). *Логістика. Для економістів: Підручник*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 448.
14. Krykavskiy, Ye. V. (2004). *Lohistyka. Dlia ekonomistiv: Pidruchnyk* [Logistics. For economists: Textbook]. Lviv: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» [Publishing House of Lviv Polytechnic National University], 448. [in Ukrainian].
15. Камінська, І., Каракулько, О., Тарасюк, А. (2024). Концептуальне підґрунтя та методичні положення з аналізування логістичних процесів підприємства. *Економіка та суспільство*, 65.



Kaminska, I., Karakulko, O., & Tarasiuk, A. (2024). Kontseptualne pidhruntia ta metodychni polozhennia z analizuvannia lohistrychnykh protsesiv pidpryiemstva [Conceptual basis and methodological provisions for analyzing enterprise logistics processes]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 65. [in Ukrainian].

10. Кривов'язюк, І. В., Кулик, Ю. М. (2017). Забезпечення інноваційної активності авіаційних підприємств у контексті їх логістичної діяльності. *Проблеми системного підходу в економіці*, 6(1), 7–13.

Kryvoviazziuk, I. V., & Kulyk, Yu. M. (2017). Zabezpechennia innovatsiinoi aktyvnosti aviatsiinykh pidpryiemstv u konteksti yikh lohistrychnoi diialnosti [Ensuring innovative activity of aviation enterprises in the context of their logistics operations]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of the Systemic Approach in Economics], 6(1), 7–13. [in Ukrainian].

11. Залізнюк, В. П. (2016). Транспортно-логістичне забезпечення експортної діяльності підприємства. *Менеджер*, 2, 100–111.

Zalizniuk, V. P. (2016). Transportno-lohistrychne zabezpechennia eksportnoi diialnosti pidpryiemstva [Transport and logistics support of enterprise export activity]. *Menedzher* [Manager], 2, 100–111. [in Ukrainian].

12. Кривов'язюк, І. В., Бурбан, О. В. (2025). Приріст вартості підприємства на основі прийняття рішень щодо оптимізації його логістичної системи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*, 38(66), 60–65.

Kryvoviazziuk, I. V., & Burban, O. V. (2025). Pryrist vartosti pidpryiemstva na osnovi pryiniattia rishen shchodo optymizatsii yoho lohistrychnoi systemy [Increase of enterprise value based on decision-making for optimization of its logistics system]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostroz'ka akademii»*. Seriiia «Ekonomika» [Scientific Notes of Ostroh Academy National University, «Economics» series], 38(66), 60–65. [in Ukrainian].

13. Алькема, В. Г. (2017). Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*, 46, 82–92.

Alkema, V. H. (2017). Lohistrychne zabezpechennia mizhnarodnoi torhivli [Logistics support of international trade]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Seriiia: Ekonomika* [Scientific Notes of KROK University. Series: Economics], 46, 82–92. [in Ukrainian].