



УДК 658.7:339.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1113-1122](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1113-1122)

Марковський Назар кафедра міжнародних економічних відносин, Львівський національний університет імені Івана Франка, <https://orcid.org/0009-0008-7166-9410>

ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН ЩОДО ЗДІЙСНЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Метою статті є обґрунтування пропозиції та причин щодо впровадження змін у системі логістичного менеджменту підприємства для підвищення ефективності здійснення міжнародної торгівлі. Об'єкт дослідження являється система логістичного менеджменту підприємства, що забезпечує планування, організацію та контроль процесів міжнародної торгівлі. В статті розкрито зміст впровадження змін щодо здійснення міжнародної торгівлі через систему логістичного менеджменту на підприємстві як практичний шлях підвищення надійності постачань і конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Визначено чинники, що зумовлюють потребу змін, серед яких ускладнення ланцюгів постачання, коливання доступності транспорту, підвищення вартості логістичних послуг, коригування правил митного контролю та зростання вимог контрагентів до прозорості і прогнозованості строків поставки. Охарактеризовано систему логістичного менеджменту як інтегровану сукупність процесів планування, організації, координації та контролю закупівель, складування, управління запасами, транспортування, експедирування, митного оформлення і супровідної комунікації з партнерами. Встановлено типові вузькі місця міжнародних операцій, що проявляються у розриві між графіками виробництва і відвантаження, помилках у документах, дублюванні функцій між підрозділами, недостатній видимості запасів і статусу вантажів, а також у слабкій підготовці альтернативних маршрутів. Доведено, що узгоджене планування попиту, запасів і перевезень, підкріплене єдиними регламентами та персональною відповідальністю, зменшує відхилення строків і непрямі витрати, пов'язані з простоем транспорту, штрафами та повторним оформленням. Обґрунтовано доцільність цифрової інтеграції даних, зокрема використання електронного обміну даними з контрагентами, централізованого контролю документів і відстеження подій у ланцюгу постачання, що підвищує прозорість та швидкість управлінських рішень.

Ключові слова: логістичний менеджмент, міжнародна торгівля, ланцюг постачання, глобалізація, менеджмент, управління ризиками, цифровізація,





оптимізація витрат, показники ефективності, підприємство, логістика, торговельні операції.

Markovskiy Nazar Ivan Franko National University of Lviv, <https://orcid.org/0009-0008-7166-9410>

IMPLEMENTATION OF CHANGES IN INTERNATIONAL TRADE THROUGH THE LOGISTICS MANAGEMENT SYSTEM AT AN ENTERPRISE

Abstract. The purpose of the article is to substantiate the proposal and reasons for implementing changes in the logistics management system of an enterprise to increase the efficiency of international trade. The object of the study is the logistics management system of an enterprise, which provides planning, organization and control of international trade processes. The article reveals the content of implementing changes in international trade through the logistics management system at an enterprise as a practical way to increase the reliability of supplies and competitiveness in foreign markets. The factors that determine the need for changes are identified, including the complexity of supply chains, fluctuations in transport availability, increasing the cost of logistics services, adjusting customs control rules and increasing counterparty requirements for transparency and predictability of delivery times. The logistics management system is characterized as an integrated set of processes for planning, organizing, coordinating and controlling procurement, warehousing, inventory management, transportation, forwarding, customs clearance and supporting communication with partners. Typical bottlenecks in international operations are identified, which manifest themselves in the gap between production and shipment schedules, errors in documents, duplication of functions between departments, insufficient visibility of inventories and cargo status, as well as in weak preparation of alternative routes. It is proven that coordinated planning of demand, inventories and transportation, supported by unified regulations and personal responsibility, reduces deviations in terms of terms and indirect costs associated with transport downtime, fines and re-registration. The feasibility of digital data integration is substantiated, in particular the use of electronic data exchange with counterparties, centralized document control and tracking of events in the supply chain, which increases the transparency and speed of management decisions.

Keywords: logistics management, international trade, supply chain, globalization, management, risk management, digitalization, cost optimization, performance indicators, enterprise, logistics, trade operations.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день, якраз здійснення міжнародної торгівлі через систему логістичного менеджменту на підприємстві є





актуальним і важливим, тому що сучасні ланцюги постачання стають більш глобальними, складними та вразливими до коливань попиту, транспортних обмежень, змін митних процедур, торговельних правил і вимог до документального супроводу, а будь-яка затримка або помилка швидко перетворюється на прямі фінансові втрати, зниження рівня сервісу та ризик втрати партнерів. В такого роду умовах підприємству потрібно не просто організувати перевезення, складування й управління запасами, а вибудувати узгоджену систему планування, координації та контролю потоків товарів, інформації й платежів, яка забезпечує прозорість руху вантажу, передбачуваність строків, оптимізацію витрат, дотримання контрактних умов і відповідність стандартам якості та безпеки. Саме тому зміни у логістичному менеджменті, зокрема оновлення процесів закупівель, управління запасами, вибору перевізників, маршрутизації, управління складом, оформлення експортно-імпортних операцій, а також побудова чіткої взаємодії між підрозділами підприємства та зовнішніми контрагентами, стають ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, стійкості до ризиків і здатності швидко адаптуватися до вимог міжнародних ринків.

Метою статті є обґрунтування пропозиції та причин щодо впровадження змін у системі логістичного менеджменту підприємства для підвищення ефективності здійснення міжнародної торгівлі. Об'єкт дослідження являється система логістичного менеджменту підприємства, що забезпечує планування, організацію та контроль процесів міжнародної торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впровадження змін щодо здійснення міжнародної торгівлі через систему логістичного менеджменту на підприємстві логічно спирається на науково-практичні підходи, що пояснюють трансформацію ринкових механізмів під впливом глобалізації, а також на дослідження, які деталізують інструменти цифровізації та організаційного удосконалення логістичних процесів [1-10]. Наприклад, І. Гончарук [1] розкриває формування та розвиток багатосторонніх ринків в умовах глобалізації, акцентуючи на зростанні ролі платформених моделей, мережевих ефектів і взаємопов'язаних груп учасників, для яких критичною стає швидкість обміну інформацією та узгодженість взаємодії. Так, в контексті міжнародної торгівлі ці положення є важливими, оскільки логістика дедалі частіше функціонує як сервісна платформа, що поєднує виробників, постачальників, перевізників, митних посередників і кінцевих покупців, а ефективність залежить від якості координації, прозорості та стандартизації процедур. Відтак, Т. Гудіма, В. Малолітнева, В. Камишанський [2] розглядають стратегічне планування зовнішньоекономічної політики в умовах цифровізації, використовуючи досвід Фінляндії та формуючи орієнтири для вдосконалення національних підходів. Їхні висновки підкреслюють, що цифрові рішення мають підтримувати не лише швидкість комунікації, але й юридичну визначеність процедур, інституційну





узгодженість і передбачуваність регуляторних вимог. В. Камишанський [3] аналізує правові аспекти цифровізації міжнародної торгівлі шляхом упровадження технології блокчейн, зосереджуючись на можливостях підвищення прозорості транзакцій, захисту даних і зниження ризику фальсифікації документів. А. Сохецька [4] зазначає, що логістичний менеджмент є ключовим засобом узгодження матеріальних та інформаційних потоків, зменшення витрат і підвищення рівня обслуговування, а результативність забезпечується інтеграцією планування, організації та контролю в єдиному управлінському циклі. О. Комчатних [5] розглядає особливості функціонування українських транспортних і логістичних підприємств, акцентуючи на організаційних обмеженнях, чутливості до коливань ринку, потребі модернізації процесів і залежності якості сервісу від координації між учасниками ланцюга постачання.

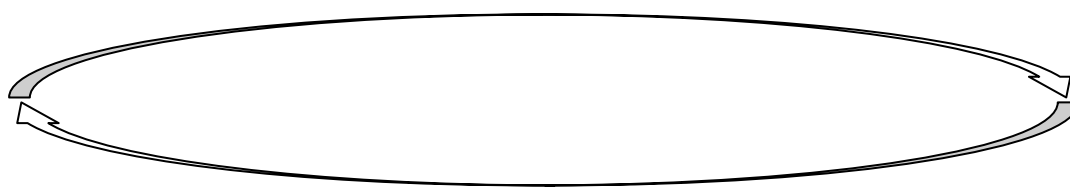
Виклад основного матеріалу. Міжнародна торгівля сьогодні відбувається в умовах високої мінливості, коли підприємства одночасно стикаються зі зростанням вимог клієнтів до швидкості й надійності постачання, ускладненням регуляторних процедур і підвищенням витрат у логістичних ланцюгах. Через це система логістичного менеджменту перетворюється на центральний механізм управління зовнішньоекономічними потоками, адже саме вона визначає, як швидко підприємство реагує на зміни попиту, як обирає маршрути й види транспорту, як формує запаси та як забезпечує безперервність постачань. В такого роду ситуації впровадження змін у логістичному менеджменті є не косметичним оновленням, а стратегічним кроком, який допомагає підприємству підтримувати конкурентні позиції на міжнародних ринках і зменшувати втрати від невизначеності (рис.1).





Зростання операційних ризиків і втрат через ускладнення міжнародних ланцюгів постачання

Підприємства впроваджують зміни в операціях міжнародної торгівлі, тому що ускладнення ланцюгів постачання робить кожну поставку більш чутливою до відхилень у строках, якості та документах. Навіть незначна затримка на терміналі або кордоні, помилка в інвойсі чи невідповідність маркування може призвести до простою транспорту, додаткових витрат на зберігання, повторного оформлення документів, штрафів за невиконання контрактних умов і погіршення відносин із партнерами. У таких умовах зміни спрямовуються на посилення керованості процесів, стандартизацію дій та створення резервних сценаріїв, щоб підприємство могло зменшувати ймовірність зриву поставок і швидко відновлювати ритм операцій без втрати якості сервісу



Потреба підвищити ефективність і прозорість процесів, щоб відповідати вимогам партнерів і зберігати конкурентоспроможність

Зміни впроваджуються також через те, що міжнародні контрагенти очікують прогнозованих строків, підтвердженої якості, зрозумілого статусу виконання замовлення й точного документального супроводу, а підприємство, яке не забезпечує цього, швидко втрачає довіру та можливості на ринку. Неefективні внутрішні узгодження, розрізнені дані, ручне дублювання інформації та відсутність єдиних регламентів призводять до зайвих витрат, нерівномірного завантаження складу й транспорту, втрати часу на уточнення та виправлення помилок. Тому впровадження змін у логістичному менеджменті, зокрема посилення планування, координації та цифрової підтримки, дає змогу скоротити витрати, підвищити швидкість рішень і забезпечити прозорість операцій, що прямо зміцнює конкурентні позиції підприємства у міжнародній торгівлі

Рис.1. Основні причини впровадження змін в операції по введенні міжнародної торгівлі

Сформовано автором





Важливим при цьому усьому є саме перебудова процесів планування та координації, коли підприємство переходить від фрагментарних рішень до системного управління ланцюгом постачання. Так, це означає узгодження закупівель, виробництва, складування і транспортування в єдиному ритмі, а також запровадження чітких регламентів взаємодії між підрозділами, відповідальності за строки та критеріїв контролю. Для міжнародної торгівлі це особливо важливо, оскільки навіть невелике розходження в графіках, наприклад між готовністю партії товару та вікном відвантаження, може спричинити простій транспорту, штрафні санкції або зрив контрактних умов. В результаті зміни мають бути спрямовані на підвищення прогнозованості операцій і керованості процесів, щоб підприємство могло планувати поставки з мінімальними відхиленнями та швидко коригувати рішення (табл.1).

Таблиця 1. Можливості для перебудови процесів планування та координації при здійсненні операцій з міжнародної торгівлі

Можливість перебудови	Що змінюється у плануванні	Що змінюється у координації
Інтегроване планування попиту, запасів і постачань для міжнародних поставок	Планування переходить від розрізнених таблиць до єдиного циклу, де попит, виробничі можливості, закупівлі й запаси узгоджуються за горизонтом часу. Закладаються реалістичні строки на митні процедури, транзит, буферні запаси, сезонність і пікові навантаження	Узгодження між відділами відбувається за спільним календарем рішень, а не через ситуативні доручення. Продажі, закупівлі, склад, транспорт і фінанси використовують однакові дані та однакові визначення статусів замовлення
Сценарне планування маршрутів, транспортних потужностей і витрат	Замість одного маршруту на кожну поставку формуються базовий і резервний варіанти з оцінкою строків, витрат і ризиків. План включає умови перемикання між сценаріями, наприклад затримка на терміналі, зміна тарифу, відсутність вікна відвантаження	Координація з перевізниками, експедиторами й складами посилюється через попереднє бронювання, узгоджені графіки та правила ескалації проблем. Відповідальні особи отримують чіткий алгоритм, коли і кому повідомляти про відхилення, та які дані треба передати
Стандартизація графіків і документального супроводу міжнародних відвантажень	Планування відвантажень прив'язується до стандартних часових вікон, контрольних точок і наборів документів, що зменшує ризик пропусків і дублювання. Для кожного типу поставки встановлюється шаблон комплексу документів, відповідальні, строки підготовки та перевірки	Підрозділи працюють за єдиним порядком передачі документів і підтверджень, тому зникають ситуації, коли склад чекає інвойс, а відділ продажів чекає підтвердження готовності товару. Контрагенти отримують однаковий формат даних, що спрощує перевірку і прискорює приймання вантажу





Можливість перебудови	Що змінюється у плануванні	Що змінюється у координації
Цифрова синхронізація даних і контроль подій у ланцюгу постачання	Планування стає більш точним завдяки оперативному оновленню статусів, запасів, відвантажень і прогнозів, а не разовим звіркам наприкінці тижня. З'являється можливість швидко перераховувати плани при відхиленнях і бачити наслідки для строків і витрат	Координація переходить від листування до керованого потоку завдань, коли кожна подія має відповідального, строк і короткий коментар про дію. Зовнішні партнери підключаються через узгоджені канали обміну даними, що скорочує затримки у підтвердженнях

Сформовано автором

Ефективна система логістичного менеджменту має забезпечувати правильне формування логістичної собівартості, прозоре порівняння альтернатив і вибір оптимального варіанту з урахуванням не лише ціни, а й надійності та часу доставки. Паралельно важливо посилювати ризик-орієнтоване управління, зокрема передбачати затримки на кордонах, зміну тарифів, нестачу транспорту, коливання строків у портах або на терміналах, а також ризики пошкодження чи втрати вантажу. Упроваджені зміни мають створювати умови, за яких підприємство не просто реагує на проблеми, а попереджає їх через планування альтернативних маршрутів, резервування потужностей і стандартизацію документального супроводу (табл.2).

Таблиця 2. Сучасна система логістичного менеджменту для протидії опору змінам під час здійснення міжнародних операцій

Компонент системи	Як саме знижує опір змінам і підтримує впровадження
Прозора комунікація, опора на дані та спільне бачення мети	Працівники краще приймають зміни, коли бачать не гасла, а конкретні причини, наприклад затримки на кордоні, штрафи за помилки в документах, зайві витрати на зберігання. Регулярні короткі оновлення про статус міжнародних відвантажень, ризики та рішення зменшують чутки і напругу. Публічне пояснення, що саме змінюється і як це полегшує роботу, переводить розмову з емоцій у факти та користь
Регламентация процесів, чіткі ролі та відповідальність у міжнародних операціях	Опір часто виникає через страх хаосу, дублювання задач і неясність, хто відповідає за помилки або затримки. Оновлені регламенти, маршрутні карти процесу, перелік відповідальних осіб за кожен етап, зокрема за документи, митне оформлення, взаємодію з перевізником, створюють відчуття керованості. Коли працівник розуміє свою ділянку, критерії якості та межі повноважень, зміни сприймаються як порядок, а не як додатковий тиск





Компонент системи	Як саме знижує опір змінам і підтримує впровадження
Навчання, наставництво та операційна підтримка в перехідний період	Навіть корисні зміни відторгаються, якщо люди не впевнені, що впораються з новими правилами або цифровими інструментами. Короткі прикладні тренінги на реальних кейсах, чек листи для документів, типові сценарії для взаємодії з митними посередниками і перевізниками зменшують помилки та стрес. Підтримка наставника або відповідальної особи у перші тижні впровадження допомагає швидко закріпити нові практики без падіння швидкості роботи
Мотивація, справедливе оцінювання результатів і механізм зворотного зв'язку	Опір посилюється, коли працівники відчують, що від них вимагають більше, але не визнають зусиль, або оцінюють лише покараннями. Зрозумілі показники, наприклад частка своєчасних відвантажень, кількість документальних помилок, стабільність запасів, мають супроводжуватися поясненням, як на них впливати у своїй ролі. Канал зворотного зв'язку, де пропозиції реально враховуються, створює відчуття спільної участі, а не нав'язаного рішення

Сформовано автором

Таким чином, зазначимо під кінець, що такі відкриті соціально-економічні системи як підприємство отримує переваги, коли може відстежувати рух вантажів у режимі близькому до реального часу, контролювати статус документів, бачити запаси на різних складах, оперативно оцінювати відхилення та узгоджувати коригування з партнерами. Цифрові управлінські рішення, інтегровані в систему логістичного менеджменту, зменшують кількість ручних операцій, знижують ймовірність помилок у документах і прискорюють ухвалення рішень, а це прямо впливає на дотримання строків, якість сервісу та репутацію підприємства. Відтак, зміни, спрямовані на посилення логістичного менеджменту, формують для підприємства практичну безпекову основу стабільного розвитку міжнародної торгівлі, підвищують керованість операцій і створюють умови для масштабування експорту та імпорту без втрати ефективності.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що саме активне впровадження змін щодо здійснення міжнародної торгівлі через систему логістичного менеджменту на підприємстві є необхідною умовою підвищення ефективності, безпековості, стійкості та керованості зовнішньоторговельних операцій, оскільки саме логістичні процеси визначають швидкість виконання контрактів, рівень витрат, якість сервісу й здатність підприємства адаптуватися до регуляторних та ринкових змін. Комплексне оновлення планування, координації, управління витратами й ризиками, а також посилення прозорості й цифрової підтримки процесів дає змогу зменшити втрати від затримок і помилок, забезпечити передбачуваність постачань і підвищити довіру партнерів. Відтак, в результаті





такі соціально-економічні системи як підприємство отримує більш конкурентну модель роботи на міжнародних ринках, коли логістичний менеджмент виступає не допоміжною функцією, а ключовим інструментом досягнення стабільних економічних результатів.

Література:

1. Гончарук І.В. Формування та розвиток багатосторонніх ринків в умовах глобалізації. Автореферат дис. 08.00.01. Київський національний університету ім. Тараса Шевченка. 2019. 23 с.
2. Гудіма Т.С., Малолітнева В.К., Камишанський В.І. Стратегічне планування зовнішньоекономічної політики в умовах цифровізації: досвід Фінляндії та перспективи для України. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 10. С. 251—255.
3. Камишанський В. І. Правові аспекти цифровізації міжнародної торгівлі шляхом упровадження технології блокчейн (досвід для України) Економіка та право. 2022. № 4. С. 31-42.
4. Сохецька А.В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 8–13.
5. Комчатних О. В. Особливості функціонування українських транспортно-логістичних підприємств. Підприємництво і торгівля. 2021. №30. С. 38-43.
6. Дуб С., Гораль Л. Методологія застосування процесного підходу до управління змінами на мікрорівні. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2023. №6. С. 67–71.
7. Головкова Л.С., Головкова А.Є. Логістичний менеджмент у системі управління корпорацією. Проблеми економіки транспорту. 2013. Вип. 6. С. 25–30.
8. Ковальська Л., Барський Ю., Оніщук В. Логістичні бізнес-процеси у підприємстві: сутність та види. Економічний форум. 2023. Т. 1, № 4. С. 118–124.
9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

References:

1. Honcharuk, I. V. (2019). Formuvannia ta rozvytok bahatostoronnikh rynkiv v umovakh hlobalizatsii [Formation and development of multisided markets under globalization]. Extended abstract of dissertation (specialty 08.00.01). Taras Shevchenko National University of Kyiv. 23 pages. [in Ukrainian].
2. Hudima, T. S., Malolitneva, V. K., & Kamyshanskyi, V. I. (2022). Stratehichne planuvannia zovnishnoekonomichnoi polityky v umovakh tsyfrovizatsii dosvid Finliandii ta perspektyvy dlia Ukrainy [Strategic planning of foreign economic policy under digitalization, Finland's experience and prospects for Ukraine]. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal (Legal Scientific Electronic Journal), 10, 251–255. [in Ukrainian].
3. Kamyshanskyi, V. I. (2022). Pravovi aspekty tsyfrovizatsii mizhnarodnoi torhivli shliakhom uprovadzhennia tekhnolohii blokchein dosvid dlia Ukrainy [Legal aspects of digitalization of international trade through implementation of blockchain technology, experience for Ukraine]. Ekonomika ta pravo (Economy and Law), 4, 31–42. [in Ukrainian].





4. Sokhetska, A. V. (2020). Lohistychnyi menedzhment yak instrument zabezpechennia efektyvnoi diialnosti pidpriemstva [Logistics management as a tool for ensuring efficient enterprise activity]. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho, seriia Ekonomika i upravlinnia (Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University, Series Economics and Management), 31(70), 2, 8–13. [in Ukrainian].
5. Komchatnykh, O. V. (2021). Osoblyvosti funktsionuvannia ukrainskykh transportno-lohistychnykh pidpriemstv [Features of functioning of Ukrainian transport and logistics enterprises]. Pidpriemnytstvo i torhivlia (Entrepreneurship and Trade), 30, 38–43. [in Ukrainian].
6. Dub, S., & Horal, L. (2023). Metodolohiia zastosuvannia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia zminy na mikrorivni [Methodology for applying the process approach to change management at the micro level]. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Kharkivskiy politekhnichnyi instytut (Bulletin of the National Technical University Kharkiv Polytechnic Institute), 6, 67–71. [in Ukrainian].
7. Holovkova, L. S., & Holovkova, A. Ye. (2013). Lohistychnyi menedzhment u systemi upravlinnia korporatsiieiu [Logistics management in the corporate management system]. Problemy ekonomiky transportu (Problems of Transport Economics), 6, 25–30. [in Ukrainian].
8. Kovalska, L., Barskyi, Yu., & Onishchuk, V. (2023). Lohistychni biznes-protsesy u pidpriemnytstvi sutnist ta vydy [Logistics business processes in entrepreneurship, essence and types]. Ekonomichnyi forum (Economic Forum), 1(4), 118–124. [in Ukrainian].
9. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management under a hyperdynamic external environment]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies, 9(37), 227–237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) [in Ukrainian].
10. Butnik-Siverskyi, O. B., & Riabykina, N. I. (2004). Optymizatsiia velychyny ta vykorystannia ekonomichnoho potentsialu hirnychozbahachuvalnoho pidpriemstva [Optimization of the scale and use of an ore-mining enterprise's economic potential]. Ekonomika problemy teorii ta praktyky – Economics Problems of Theory and Practice, 189(2), 402–407. [in Ukrainian].

