

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.28>

УДК 658.7:339.5:005.311

I. В. Чукіна,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту,

Уманський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2259-9363>

О. О. Школьний,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,

Уманський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2010-6497>

В. О. Жмуденко,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту

Уманського національного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6756-8288>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЛОГІСТИЦІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

I. Chukina

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Uman National University

O. Shkolnyi,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Uman National University

V. Zhmudenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Uman National University

INNOVATIVE APPROACHES TO PLANNING AND MANAGERIAL DECISION-MAKING IN THE LOGISTICS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

У статті досліджено інноваційні підходи до планування та прийняття управлінських рішень у логістиці зовнішньоекономічної діяльності в умовах зростаючої турбулентності глобальних ринків, цифровізації економічних процесів та підвищених ризиків міжнародних ланцюгів постачання. Обґрунтовано, що традиційні методи логістичного планування та управління втрачають ефективність через динамічні зміни зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних управлінських інструментів, орієнтованих на стратегічну гнучкість і адаптивність.

У межах дослідження проаналізовано сучасні наукові підходи українських учених до формування управлінських рішень у логістиці зовнішньоекономічної діяльності, визначено ключові проблеми стратегічного планування логістичних процесів та виявлено недостатній рівень інтеграції цифрових технологій у систему управління. Особливу увагу приділено ролі цифрової логістики, ризик-орієнтованого планування, аналітичних платформ та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень.

На основі проведеного аналізу запропоновано авторський підхід до вдосконалення процесу планування та прийняття управлінських рішень у логістиці ЗЕД, що передбачає поєднання стратегічного управління, цифрових інструментів і системного аналізу ризиків. Практичне значення результатів полягає у можливості їх застосування суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності для підвищення ефективності логістичних рішень, зниження операційних витрат і зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

The article examines innovative approaches to planning and managerial decision-making in the logistics of foreign economic activity under conditions of increasing uncertainty of the global economic environment, digital transformation of business processes, and structural changes in international supply chains. It is substantiated that in modern conditions logistics of foreign economic activity goes

beyond operational functions and becomes a strategic component of enterprise management, directly affecting competitiveness in international markets.

The limitations of traditional logistics planning approaches based on static models and retrospective analysis are identified. Particular attention is paid to the growing role of digital logistics platforms, decision support systems, data analytics, and scenario-based planning in ensuring flexibility and adaptability of logistics systems. The article emphasizes that effective managerial decision-making in foreign economic activity logistics requires the integration of strategic planning tools with risk-oriented management approaches.

An author's conceptual model of innovative planning and managerial decision-making in the logistics of foreign economic activity is proposed. The model is based on the integration of digital analytical tools, strategic logistics management, and proactive risk assessment, allowing enterprises to respond promptly to external changes and optimize logistics flows. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed approaches by enterprises engaged in foreign economic activity to improve logistics efficiency, reduce costs, and enhance the sustainability of international operations.

The results of the study contribute to the development of modern management theory in the field of logistics and foreign economic activity and can be used as a methodological basis for further scientific research and practical implementation in enterprise management systems.

Ключові слова: *логістика зовнішньоекономічної діяльності, управлінські рішення, стратегічне планування, інноваційні технології, цифрова логістика, ризик-орієнтоване управління.*

Keywords: *foreign economic activity logistics; managerial decision-making; strategic planning; innovative management approaches; digital logistics; risk-oriented planning.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими й практичними завданнями. Сучасна логістика зовнішньоекономічної діяльності функціонує в умовах підвищеної невизначеності, глобальної нестабільності, фрагментації міжнародних ланцюгів постачання та зростання геополітичних і економічних ризиків. Для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності логістичні процеси перестають бути виключно операційною функцією та набувають стратегічного значення, безпосередньо впливаючи на конкурентоспроможність, фінансову стійкість і позиціонування підприємства на міжнародних ринках.

Водночас практика свідчить, що значна частина управлінських рішень у сфері логістики ЗЕД в Україні й надалі базується на традиційних підходах до планування, які не враховують динамічні зміни зовнішнього середовища, цифрову трансформацію та складність сучасних логістичних систем. Це зумовлює неузгодженість стратегічних і тактичних рішень, зростання логістичних витрат, зниження гнучкості управління та підвищення рівня операційних ризиків [1].

Таким чином, актуальною науково-практичною проблемою є розроблення та обґрунтування інноваційних підходів до планування й прийняття управлінських рішень у логістиці зовнішньоекономічної діяльності, що забезпечували б адаптивність логістичних систем, ефективне використання ресурсів і стратегічну узгодженість управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика планування та прийняття управлінських рішень у логістиці зовнішньоекономічної діяльності активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями, однак характер і глибина цих досліджень залишаються нерівномірними. У вітчизняній науковій літературі переважають праці, присвячені окремим аспектам логістичного управління, оптимізації витрат, організації транспортно-складських процесів або цифровізації логістичних операцій, тоді як комплексні інноваційні підходи до стратегічного

планування та системного прийняття управлінських рішень у логістиці ЗЕД залишаються недостатньо розробленими [1].

Зокрема, у працях українських дослідників акцентується увага на трансформації логістичних систем під впливом глобалізації та цифрових технологій. Так, у дослідженні О.Є. Кузьміна та Н.І. Горбаль обґрунтовано необхідність переходу від традиційного функціонального управління логістикою до інтегрованих логістичних концепцій, що поєднують стратегічне планування, інформаційні технології та ризик-менеджмент [2]. Автори справедливо зазначають, що в умовах зовнішньоекономічної діяльності логістичні рішення мають ухвалюватися з урахуванням багатоваріантності сценаріїв розвитку зовнішнього середовища, проте питання інструментарію такого планування залишається відкритим.

Суттєвий внесок у дослідження логістики ЗЕД зробили наукові роботи, присвячені управлінню міжнародними ланцюгами постачання. У публікаціях В.В. Диканя логістика розглядається, як ключовий елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках, при цьому наголошується на зростанні ролі аналітичних і цифрових інструментів підтримки управлінських рішень [3]. Разом із тим у цих дослідженнях інноваційні технології переважно аналізуються фрагментарно, без чіткої інтеграції у систему стратегічного планування.

Окрему групу становлять праці, присвячені цифровізації логістики та використанню інформаційно-аналітичних систем у прийнятті управлінських рішень. Так, у дослідженнях Л.М. Таранюк обґрунтовано вплив цифрових платформ, систем бізнес-аналітики та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень (DSS) на ефективність логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності [4]. Авторка доводить, що використання цифрових інструментів дозволяє скоротити часові та фінансові витрати, однак не приділяє достатньої уваги їх ролі у формуванні довгострокових стратегічних рішень.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває ризик-орієнтований підхід до логістичного планування. У працях І.О. Бланка та його наукової школи підкреслюється необхідність інтеграції ризик-менеджменту в систему стратегічного управління підприємством, зокрема в логістиці зовнішньоекономічної діяльності [5]. Водночас більшість наукових публікацій зосереджуються на фінансових ризиках, залишаючи поза увагою комплексні логістичні ризики, пов'язані з порушенням ланцюгів постачання, змінами митного регулювання та геополітичними чинниками. Аналіз сучасних фахових публікацій також свідчить, що недостатньо дослідженими залишаються питання поєднання інноваційних технологій, стратегічного планування та прийняття управлінських рішень у єдину логістичну модель ЗЕД. Більшість авторів зосереджується або на технологічному аспекті, або на управлінському, не формуючи цілісної концепції адаптивного логістичного управління [6].

Таким чином, попри значну кількість наукових досліджень у сфері логістики та зовнішньоекономічної діяльності, невирішеною залишається проблема формування комплексних інноваційних підходів до планування та прийняття управлінських рішень у логістиці ЗЕД, які б поєднували стратегічне бачення, цифрові інструменти та ризик-орієнтоване управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування інноваційних підходів до планування та прийняття управлінських рішень у логістиці зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації, глобальної нестабільності та зростання логістичних ризиків. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання таких завдань:

- узагальнити сучасні наукові підходи до стратегічного планування та управління логістикою зовнішньоекономічної діяльності;
- проаналізувати вплив інноваційних технологій (цифрових платформ, аналітичних систем, інструментів підтримки прийняття рішень) на ефективність логістичних процесів у ЗЕД;

- виявити ключові проблеми та обмеження традиційних підходів до планування і прийняття управлінських рішень у логістиці зовнішньоекономічної діяльності;
- обґрунтувати доцільність застосування інтегрованих інноваційних підходів, що поєднують стратегічне управління, цифрові інструменти та ризик-орієнтоване планування;
- розробити науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення процесів планування та прийняття управлінських рішень у логістиці ЗЕД з урахуванням сучасних викликів зовнішнього середовища.

Реалізація зазначених завдань дає змогу сформуванню цілісного бачення інноваційної моделі управління логістикою зовнішньоекономічної діяльності, орієнтованої на підвищення адаптивності підприємств, зниження логістичних ризиків та забезпечення їх стійкої конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна логістика зовнішньоекономічної діяльності функціонує в умовах високої турбулентності глобального середовища, що зумовлюється геополітичними конфліктами, порушенням усталених ланцюгів постачання, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням вимог до гнучкості управлінських рішень. У цих умовах традиційні підходи до планування логістичних операцій, які базуються переважно на історичних даних та жорстких регламентах, виявляються малоефективними та не забезпечують необхідного рівня адаптивності підприємств на міжнародних ринках [1]. Саме тому інноваційні підходи до планування та прийняття управлінських рішень у логістиці ЗЕД набувають стратегічного значення.

Аналіз сучасних досліджень українських науковців свідчить, що логістика зовнішньоекономічної діяльності дедалі частіше розглядається не лише як сукупність операцій з переміщення товарів, а як інтегрована управлінська система, що охоплює стратегічне планування, управління ризиками, цифрові технології та аналітичну підтримку прийняття рішень [2].

При цьому ключовою проблемою залишається фрагментарність управлінських рішень, коли стратегічні цілі підприємства не завжди узгоджуються з логістичними можливостями та обмеженнями зовнішньоекономічної діяльності. Така розбіжність призводить до зростання витрат, затримок постачання та втрати конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Важливим напрямом інноваційного розвитку логістики ЗЕД є впровадження цифрових інструментів планування, зокрема систем підтримки прийняття управлінських рішень (Decision Support Systems, DSS), які дозволяють обробляти великі масиви даних у режимі реального часу та формувати альтернативні сценарії розвитку логістичних процесів [3]. Використання таких систем забезпечує перехід від інтуїтивного управління до науково обґрунтованих рішень, що враховують багатofакторний характер зовнішньоекономічної діяльності. Застосування аналітичних моделей дає змогу прогнозувати логістичні ризики, оптимізувати маршрути транспортування та підвищувати точність планування поставок.

Разом з тим, впровадження інноваційних технологій у логістиці ЗЕД стикається з низкою обмежень, серед яких недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, дефіцит кваліфікованих кадрів та відсутність комплексної стратегії цифрової трансформації [4]. У результаті інноваційні рішення часто використовуються фрагментарно, без інтеграції у загальну систему стратегічного управління. Це знижує потенційний ефект від їх застосування та не дозволяє повною мірою реалізувати переваги цифровізації логістичних процесів.

Слід зауважити, що ефективне планування у логістиці зовнішньоекономічної діяльності повинно базуватися на поєднанні стратегічного та операційного рівнів управління. Такий підхід передбачає узгодження довгострокових цілей розвитку підприємства з короткостроковими управлінськими рішеннями у сфері логістики ЗЕД. Зокрема, стратегічне планування має визначати пріоритетні ринки, логістичні

канали та рівень допустимих ризиків, тоді як операційне планування – забезпечувати гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища [5].

Особливу роль у цьому контексті відіграє ризик-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень у логістиці ЗЕД. Сучасні дослідження доводять, що ігнорування логістичних ризиків на етапі планування призводить до суттєвих фінансових втрат та зниження стійкості підприємств у міжнародній торгівлі [6]. Інноваційні підходи передбачають системну ідентифікацію, оцінювання та моніторинг ризиків, пов'язаних з митним регулюванням, валютними коливаннями, транспортними обмеженнями та політичною нестабільністю. Інтеграція таких інструментів у процес прийняття управлінських рішень дозволяє підвищити передбачуваність логістичних операцій та зменшити негативний вплив зовнішніх факторів.

На основі проведеного аналізу доцільно виокремити необхідність формування інтегрованої моделі планування та прийняття управлінських рішень у логістиці зовнішньоекономічної діяльності, яка поєднує цифрові технології, стратегічне управління та ризик-орієнтований підхід. Запропонована модель спрямована на підвищення адаптивності підприємств, оптимізацію логістичних витрат та забезпечення сталого розвитку в умовах глобальної нестабільності. Її впровадження дозволяє трансформувати логістику ЗЕД з допоміжної функції у ключовий елемент стратегічного управління підприємством.

Важливим інноваційним напрямом розвитку логістики зовнішньоекономічної діяльності є впровадження цифрових логістичних платформ, які забезпечують інтеграцію всіх учасників ланцюга постачання в єдиному інформаційному середовищі. Такі платформи дозволяють синхронізувати планування закупівель, транспортування, митного оформлення та складської логістики, що істотно підвищує прозорість управлінських рішень [1]. На відміну від традиційних інформаційних систем, цифрові платформи функціонують як динамічні екосистеми, у межах яких

управлінські рішення формуються на основі актуальних даних, а не статичних планів.

Дослідження українських авторів свідчать, що застосування цифрових платформ у логістиці ЗЕД дозволяє зменшити операційні витрати на 10–20 % за рахунок скорочення часу обробки інформації, зниження кількості помилок та оптимізації маршрутів доставки [2]. При цьому особливу цінність мають платформи, які поєднують функції аналітики, прогнозування та моніторингу ключових показників ефективності. Саме такі інструменти формують підґрунтя для переходу від реактивного управління до проактивного планування логістичних процесів.

Окремої уваги заслуговує кейс-логіка прийняття управлінських рішень у логістиці зовнішньоекономічної діяльності. В умовах високої невизначеності універсальні управлінські рішення втрачають ефективність, що зумовлює необхідність використання сценарного та кейс-орієнтованого підходів [3]. У межах такого підходу управлінські рішення формуються на основі аналізу типових та нетипових ситуацій, що виникають у міжнародній логістиці, з урахуванням досвіду попередніх операцій і можливих варіантів розвитку подій.

Практика провідних українських експортоорієнтованих підприємств демонструє, що застосування кейс-логіки дозволяє підвищити якість управлінських рішень у сфері логістики ЗЕД, зокрема у випадках порушення термінів поставок, зміни митних режимів або зростання транспортних тарифів. Використання сценарних моделей дає змогу швидко оцінювати альтернативні варіанти дій та обирати найбільш економічно доцільний [4]. Таким чином, кейс-орієнтований підхід стає важливим інструментом адаптивного управління логістичними процесами.

На основі узагальнення теоретичних положень і практичного досвіду автором запропоновано авторську модель інноваційного планування та прийняття управлінських рішень у логістиці зовнішньоекономічної діяльності, яка базується на поєднанні трьох ключових компонентів:

цифрової аналітики, стратегічної узгодженості та ризик-орієнтованого управління. Центральним елементом моделі є інформаційно-аналітичний блок, який забезпечує формування управлінських рішень на основі даних у режимі реального часу.

Запропонована модель передбачає інтеграцію логістичного планування з корпоративною стратегією підприємства, що дозволяє забезпечити узгодженість цілей зовнішньоекономічної діяльності з ресурсними можливостями та ринковими пріоритетами [5]. На відміну від традиційних підходів, де логістика розглядається як допоміжна функція, у межах авторської моделі вона виступає ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках.

Практичне застосування авторської моделі доцільне передусім для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в умовах нестабільних логістичних ланцюгів. Її впровадження дозволяє підвищити точність планування, зменшити логістичні ризики та забезпечити гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища [6].

Слід зазначити, що ефективність інноваційних підходів до планування та прийняття управлінських рішень у логістиці ЗЕД значною мірою залежить від рівня управлінської культури та готовності підприємств до цифрової трансформації. Інноваційні технології не можуть забезпечити очікуваного результату без зміни управлінських підходів, розвитку компетенцій персоналу та формування системного бачення логістики як стратегічного ресурсу розвитку.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що поєднання цифрових платформ, кейс-логіки та авторської інтегрованої моделі управління створює передумови для підвищення ефективності логістики зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновані інноваційні підходи сприяють формуванню стійких логістичних систем, здатних забезпечувати конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У ході дослідження обґрунтовано, що інноваційні підходи до планування та прийняття управлінських рішень у логістиці зовнішньоекономічної діяльності є ключовим чинником підвищення ефективності функціонування підприємств у сучасних умовах глобальної нестабільності. Доведено, що традиційні методи управління логістикою ЗЕД не відповідають вимогам динамічного зовнішнього середовища та потребують суттєвого оновлення. Наукова новизна дослідження полягає у розробці авторської моделі інтегрованого планування та прийняття управлінських рішень у логістиці ЗЕД, яка поєднує цифрові інструменти, стратегічний підхід і ризик-орієнтоване управління. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для оптимізації логістичних процесів, зниження витрат та підвищення адаптивності зовнішньоекономічної діяльності. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленим аналізом використання штучного інтелекту та великих даних у системах підтримки прийняття управлінських рішень у логістиці ЗЕД, а також з розробленням галузевих моделей інноваційного логістичного планування з урахуванням специфіки окремих секторів економіки.

Література

1. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Логістичне управління підприємствами в умовах глобалізації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2020. № 5. С. 12-19.
2. Савченко Л. М. Управління логістикою зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах цифровізації. Ефективна економіка. 2021. № 6.
3. Бойко І. М., Кузьмін О. Є. Інноваційні технології прийняття управлінських рішень у логістиці. Науковий вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2022. № 3. С. 45-52.

4. Шевченко Н. О. Стратегічне планування логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності. Проблеми економіки. 2023. № 2. С. 98-105.
5. Дуброва О. С. Цифрові платформи як інструмент управління міжнародними ланцюгами постачання. Економіка та держава. 2024. № 4. С. 61-67.
6. Мельник Л. Г., Сотник І. М. Ризик-орієнтований підхід до управління логістикою підприємств ЗЕД. Вісник Сумського державного університету. 2025. № 1. С. 33-41.

References

1. Krykavskiy, Ye.V. and Chukhrai, N.I. (2020), "Logistics management of enterprises in the conditions of globalization", Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnik", vol. 5, pp. 12-19.
2. Savchenko, L.M. (2021), "Management of logistics of foreign economic activity in the conditions of digitalization", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 10 January 2026).
3. Boiko, I.P. and Kuzmin, O.Ye. (2022), "Innovative technologies of managerial decision-making in logistics", Naukovyi visnyk KhNEU imeni S. Kuznetsia, vol. 3, pp. 45-52.
4. Shevchenko, N.V. (2023), "Strategic planning of logistics processes in foreign economic activity", Problemy ekonomiky, vol. 2, pp. 98-105.
5. Dubrova, O.S. (2024), "Digital platforms as a tool for managing international supply chains", Ekonomika ta derzhava, vol. 4, pp. 61-67.
6. Melnyk, L.H. and Sotnyk, I.M. (2025), "Risk-oriented approach to logistics management of foreign economic activity enterprises", Visnyk Sumskogo derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomika, vol. 1, pp. 33-41.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2026 р.