

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. № 2.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.68>

УДК 658:341.24

О. Ю. Мішин,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1687-4805>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРАКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІМПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Mishyn,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economic Relations and Business Security, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR CONTRACTUAL ACTIVITIES OF IMPORT-ORIENTED ENTERPRISES

У статті проаналізовано структуру і динаміку імпорту товарів та послуг в Україні. Обґрунтовано роль удосконалення контрактної діяльності у розвитку бізнесу імпортоорієнтованих підприємств. Розглянуто

законодавче забезпечення укладання та виконання зовнішньоекономічних контрактів в Україні. Висвітлено підходи до трактування контрактної діяльності у вітчизняній та зарубіжній практиці. Уточнено сутність контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств. Запропоновано перелік й надано характеристику етапів контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств, серед яких виділено: аналіз потреб у імпорті та планування постачань; пошук та оцінку контрагентів; проведення переговорів та узгодження умов імпортних контрактів; укладення та оформлення імпортних контрактів; виконання та супровід імпортних контрактів; моніторинг та контроль виконання імпортних контрактів; закриття імпортних контрактів та аналіз результатів контрактної діяльності. Обґрунтовано особливості здійснення контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств в умовах воєнного часу в Україні. Проаналізовано існуючі підходи до розгляду організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств, уточнено його сутність, зміст та структуру. Науковими результатами даного дослідження є: 1) уточнення визначення поняття “організаційно-економічне забезпечення контрактної діяльності” за рахунок інтеграції системного, процесного та ризик-орієнтованого підходів, що забезпечує його практичну цінність; 2) розроблення підходу щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств, що ґрунтується на урахуванні правових, економічних, організаційних аспектів та особливостей укладання й умов поетапного виконання імпортних контрактів. Перспектива подальших наукових досліджень у даному напрямі полягає у розробленні механізмів підвищення ефективності контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств в умовах воєнного часу.

The article analyzes the structure and dynamics of imports of goods and services in Ukraine. The role of improving contractual activities in the development of the business of import-oriented enterprises is substantiated. The legislative support for the conclusion and implementation of foreign economic

contracts in Ukraine is considered. Approaches to the interpretation of contractual activities in domestic and foreign practice are highlighted. The essence of the contractual activities of import-oriented enterprises is specified. A list is proposed and a description of the stages of the contractual activities of import-oriented enterprises is provided, among which the following are highlighted: analysis of import needs and planning of supplies; search and assessment of counterparties; negotiations and coordination of the terms of import contracts; conclusion and execution of import contracts; implementation and support of import contracts; monitoring and control of the implementation of import contracts; closing of import contracts and analysis of the results of contractual activities. The features of the implementation of contractual activities of import-oriented enterprises in wartime conditions in Ukraine are substantiated. Existing approaches to the consideration of organizational and economic support of contract activities of import-oriented enterprises are analyzed, its essence, content and structure are clarified. The scientific results of this study are: 1) clarification of the definition of the concept of “organizational and economic support of contract activities” through the integration of systemic, process and risk-oriented approaches, which ensures its practical value; 2) development of an approach to improving organizational and economic support of contract activities of import-oriented enterprises, which is based on taking into account legal, economic, organizational aspects and features of the conclusion and conditions of phased implementation of import contracts. The prospect of further scientific research in this direction is to develop mechanisms for increasing the efficiency of contract activities of import-oriented enterprises in wartime conditions.

Ключові слова: *імпорт, імпортні операції, імпортоорієнтоване підприємство, контрактна діяльність, міжнародні контракти, імпортні контракти.*

Keywords: *import, import operations, import-oriented enterprise, contract activities, international contracts, import contracts.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах глобалізації та посилення міжнародної економічної інтеграції імпортерна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності виробничих процесів, стабільності внутрішнього ринку та конкурентоспроможності підприємств. Для імпортоорієнтованих підприємств міжнародні контракти виступають базовим інструментом доступу до сировини, комплектуючих та товарів. Зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища, валютних ризиків, логістичних обмежень, змін митно-тарифного та податкового регулювання, а також трансформація міжнародних ланцюгів постачання вимагають удосконалення механізмів управління контрактами. Недостатній рівень розвитку організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності призводить до підвищення трансакційних витрат, порушення договірних зобов'язань, зниження ефективності імпортних операцій та фінансової стійкості підприємств. Для українських імпортоорієнтованих підприємств актуальність досліджуваної проблематики посилюється умовами воєнного стану, необхідністю адаптації до європейських норм договірного права та стандартів зовнішньоекономічної діяльності, а також потребою у відновленні та диверсифікації зовнішніх ринків постачання. У цих умовах особливого значення набуває формування комплексної системи організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності, здатної забезпечити гнучкість, правову захищеність та економічну доцільність імпортних контрактів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади формування організаційно-економічного забезпечення у сфері зовнішньоекономічної діяльності знайшли відображення у працях таких науковців, як: Дунська А.Р., Сич О. О. [5], Єпіфанова І. М., Фоміна Н. М., Кипибіда А. О. [6], Кравченко М. О., Дергачова В. В., Мартиненко О. В., Колешня Я. О., Дергачова Г. М. [7], Лапін О. В., Балецька З. В. [8].

Наукові дослідження в цій сфері переважно зосереджені на окремих аспектах зовнішньоекономічної діяльності (правовому регулюванні контрактів, митному оформленні, валютних розрахунках), тоді як питання цілісного організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності саме імпортоорієнтованих підприємств залишаються недостатньо систематизованими та потребують подальшого теоретичного узагальнення.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є уточнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені такі завдання:

- проаналізувати динаміку та структуру імпорту в Україні;
- розглянути сутність та особливості контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств в умовах воєнного часу;
- охарактеризувати етапи здійснення контрактної діяльності українськими імпортоорієнтованими підприємствами;
- уточнити сутність та зміст організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств;
- розробити підхід щодо формування удосконаленої структури організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств;

Виклад основного матеріалу. Важливість імпорту на мега-, макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях обумовлена потребою світової економіки, національних економік, економік регіонів, галузей та окремих суб'єктів господарювання в товарах, сировині, напівфабрикатах, послугах, ресурсах, обсяги яких не є достатніми для задоволення потреб цих економічних систем або вони взагалі відсутні.

На рівні національної економіки України обсяги імпорту і надалі матимуть тенденцію до зростання, про що і свідчить рис. 1.

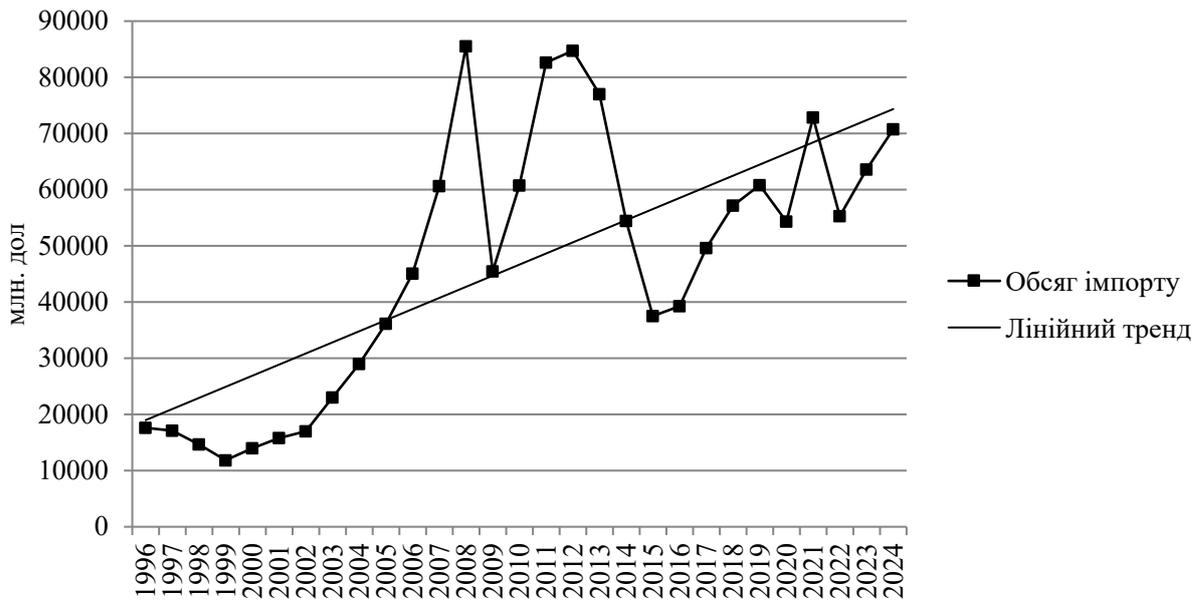


Рис. 1. Динаміка імпорту України, млн. дол. США за період 1996-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання джерела [1]

Зменшення обсягів імпорту в Україні спостерігалось у період кризових явищ та надзвичайних ситуацій. Найбільш інтенсивне зменшення обсягів імпорту мало місце у період кризи 2008-2009 років, з початком АТО у 2014 році, з початком пандемії 2020 року та з початком повномасштабної війни у 2022 році. У 2023 році почалося відновлення ділової активності й відповідно зростання обсягів імпорту. Українська економіка є залежною від імпорту, оскільки має місце від'ємне експортно-імпортне сальдо. Найближчим часом тенденція імпортозалежності України збережеться, тому доцільним буде удосконалення організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств.

У Законі України “Про зовнішньоекономічну діяльність” надається визначення поняття “зовнішньоекономічний договір (контракт)”, як “домовленості двох або більше суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, спрямованої на встановлення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов’язків у зовнішньоекономічній діяльності” [2]. Подане визначення зовнішньоекономічного договору

(контракту) має нормативно-правовий характер і відображає його ключові сутнісні ознаки. По-перше, у визначенні чітко окреслено суб'єктний склад контракту – це суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземні контрагенти, що підкреслює міжнародний характер правовідносин і відмежовує зовнішньоекономічний контракт від внутрішньогосподарських угод. По-друге, наголошується на договірній природі контракту як домовленості двох або більше сторін, що відповідає загальним засадам цивільного та господарського права щодо свободи договору і взаємної згоди сторін. По-третє, визначення фіксує цільову спрямованість зовнішньоекономічного договору – встановлення, зміну або припинення взаємних прав та обов'язків сторін, що свідчить про його регулятивну функцію у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Водночас зазначене визначення має узагальнений характер.

Для удосконалення діяльності імпортоорієнтованих підприємств доцільним є розгляд саме процедур підготовки, укладання, виконання контрактів. У такому випадку мова повинна йти про поняття контрактної діяльності, яке б визначало саме сукупність дій та процесів, які необхідно здійснити для забезпечення ефективності імпорتنих та експортних операцій.

Поняття контрактної діяльності у законодавчих актах України відсутнє. У науковій літературі контрактна діяльність визначається як процес укладання та виконання контрактів (угод) між суб'єктами з різних країн, що включає взаємодію сторін для постачання товарів, надання послуг, технічного співробітництва з метою забезпечення співпраці та досягнення спільних цілей.

Так, Бестужева С. В. та Романенко А. Я. під контрактною діяльністю підприємства розуміють: “процес укладання контрактів між суб'єктами господарювання, що включає планування, підготовку та проведення переговорів, підписання та реалізацію контрактів” [3, с. 84]. Слушною є їх точка зору щодо розуміння сутності поняття “управління міжнародною контрактною діяльністю як сукупності дій з підготовки, організації

укладання контрактів між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та контролю за їх реалізацією” [3, с. 84].

У зарубіжній науковій літературі contractual activity (контрактна діяльність) розглядається як діяльність щодо формування та реалізації договорів між сторонами. У джерелі [4] йдеться, що цей термін охоплює етапи укладання та виконання контрактів. Загальне сприйняття контрактної діяльності полягає в тому, що її можна приблизно розглядати як таку, що складається з двох фаз: 1) укладання контракту, де залучені сторони визначають свої вимоги одна до одної, обговорюють різні аспекти обміну, який відбудеться, та досягають певної угоди; 2) виконання контракту, де угода набуває чинності та фактично відбувається діловий обмін між сторонами [3].

Бестужева С. В., Романенко А. Я. [3] зводять контрактну діяльність до процесу укладання контрактів, проте включають у нього значно ширший перелік процесів, а саме: планування, підготовку переговорів, підписання та навіть реалізацію контрактів. Таке трактування вимагає узгодженості термінології, проте його перевагою є акцентування уваги на управлінському аспекті та дотриманні процесного підходу. Як на думку автора, слухним є розмежування авторами Бестужевою С. В. та Романенко А. Я. [3] понять контрактної діяльності (як процесу) та управління контрактною діяльністю (як сукупності дій).

Зарубіжний підхід [4], як на нашу думку, є більш простим і, водночас універсальним, оскільки не акцентує увагу на зовнішньоекономічній діяльності. Перевагою цього підходу є чітке відстеження процесів в контрактній діяльності від домовленості до фактичного виконання контрактів. Обмеженість зарубіжного підходу полягає у тому, що він менше акцентує увагу на організаційно-управлінських аспектах і на комплексі економічних та правових дій суб'єктів господарювання у сфері укладання та реалізації контрактів.

Як на нашу думку, контрактна діяльність імпортоорієнтованого підприємства – це процес планування, укладання, оформлення та виконання імпортних контрактів з іноземними контрагентами, що забезпечує ефективне здійснення зовнішньоекономічних операцій підприємства.

Запропоноване визначення дозволяє розглядати контрактну діяльність як комплексний процес, тобто як сукупність управлінських та виконавчих процесів, що враховують специфіку діяльності імпортоорієнтованих підприємств, які співпрацюють з іноземними контрагентами.

Якщо розглядати контрактну діяльність як процес, як на нашу думку, вона має включати такі етапи, як: аналіз потреб у імпорті та планування постачань; пошук та оцінка контрагентів; проведення переговорів та узгодження умов імпортних контрактів; укладання та оформлення імпортних контрактів; виконання та супровід імпортних контрактів; моніторинг та контроль виконання імпортних контрактів; закриття імпортних контрактів та аналіз результатів контрактної діяльності. Такий перелік етапів контрактної діяльності має забезпечити ефективну реалізацію зовнішньоекономічних операцій. Для кожного із зазначених етапів контрактної діяльності доцільним є визначення ключових інструментів їх реалізації. Визначення переліку таких інструментів для конкретного імпортоорієнтованого підприємства слід здійснювати з урахуванням таких факторів, як:

- галузева специфіка діяльності підприємства;
- особливості співпраці з іноземними контрагентами;
- специфіка національного законодавства та законодавства країн-експортерів;
- фінансові можливості імпортоорієнтованого підприємства;
- рівень розвитку системи управління імпортною діяльністю суб'єкта господарювання;
- рівень автоматизації імпортних операцій, логістичного та митного супроводу вантажів;
- обсяги імпортної діяльності суб'єкта господарювання.

Характеристика етапів контрактної діяльності імпортоорієнтованого підприємства із зазначенням переліку ключових інструментів їх реалізації подана у табл. 1.

Таблиця 1. Характеристика етапів контрактної діяльності імпортоорієнтованого підприємства

Етап	Коротка характеристика	Інструменти реалізації
1. Аналіз потреб у імпорті та планування постачань	Визначення потреб у імпорті товарів або послуг, оцінка обсягів, термінів постачання й наявних для цього у підприємства ресурсів	SWOT-аналіз, прогнозування попиту, бюджету та закупівель, ERP-системи для планування, внутрішні плани імпортних закупівель
2. Пошук та оцінка контрагентів	Виявлення потенційних постачальників за кордоном, оцінка їх надійності та відповідності вимогам підприємства	Бази даних постачальників, дані рейтингових агенцій, комерційні пропозиції, запити цін та їх порівняльний аналіз
3. Проведення переговорів та узгодження умов імпортних контрактів	Обговорення цін, обсягів, строків постачання, умов оплати й логістики та правил постачань Інкотермс-2020	Переговори (офлайн або онлайн), комерційні пропозиції, шаблони контрактів, електронний документообіг, платформи B2B
4. Укладення та оформлення імпортних контрактів	Підписання узгоджених контрактів з визначенням прав та обов'язків сторін	Юридичне оформлення контрактів, стандартні шаблони контрактів, нотаріальне засвідчення (за потреби)
5. Виконання та супровід імпортних контрактів	Забезпечення фактичного постачання товарів, виконання умов контракту та оплата імпортних постачань	Контроль постачання та оплати, логістичне забезпечення імпортних контрактів, ERP/CRM, платіжні системи, акти приймання-передачі
6. Моніторинг та контроль виконання імпортних контрактів	Аналіз виконання імпортних контрактів, оцінка ризиків, коригування процесів	Звіти зовнішнього та внутрішнього аудиту контрактної діяльності, контрольні листи, аналітичні записки, KPI та аналіз їх виконання
7. Закриття імпортних контрактів та аналіз результатів контрактної діяльності	Підведення підсумків, оцінка ефективності імпортних операцій та контрактної діяльності; виявлення переваг і недоліків контрактної діяльності для врахування у майбутньому	Звіти про виконання імпортних контрактів; аналіз повернень імпортних товарів; підготовка висновків та рекомендацій за результатами виконання імпортних контрактів

Джерело: систематизовано автором

Контрактну діяльність українських імпортоорієнтованих підприємств слід організувати з урахуванням численних викликів та особливостей воєнного часу, що і знайшло відображення у табл. 2.

Таблиця 2. Особливості контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств в Україні в умовах воєнного часу

Особливість	Коротка характеристика	Вплив на організацію контрактної діяльності
Високий рівень ризиків через воєнні дії	Нестабільність постачання, часті порушення чи зміни транспортних маршрутів, зростання цін та коливання курсів валют	Необхідність включення в імпортні контракти пунктів щодо форс-мажорних обставин, потреба в страхуванні ризиків та оперативному перегляді змісту контрактів
Логістичні обмеження	Пошкоджені транспортні шляхи, обмежений доступ до портів та залізничного транспорту, часті блокування або загрози зупинки постачання	Використання альтернативних транспортних маршрутів, перевізників, складів; здійснення планування запасів стратегічно важливих імпортних товарів
Правова невизначеність	Можливі зміни митного, валютного та податкового регулювання, військові обмеження	Посилення консультативної роботи з юристами, гнучке внесення змін у контракти, врахування державних рекомендацій та законодавчих новацій
Фокус на безпеці постачання	Потреба забезпечити імпорт критично важливих для підприємства товарів і послуг у складних умовах	Створення резервних каналів постачання, забезпечення роботи резервних складів та здійснення страхування вантажів
Цифровізація та дистанційне управління постачаннями	Перехід на електронний документообіг, онлайн-переговори через небезпеку пересування та комунікаційні обмеження	Контроль виконання контрактів у реальному часі, швидке погодження змін, зменшення офлайн-зустрічей
Фінансова гнучкість у кризових умовах	Обмежений доступ до валютних ресурсів, високий рівень банківських ризиків та затримки платежів	Використання акредитивів, гарантій, валютного хеджування, пошук альтернативних фінансових інструментів
Посилений контроль і управління ризиками	Невизначеність через бойові дії та зміни на ринку, ймовірність зриву постачань	Регулярний моніторинг діяльності експортерів, оцінка безпечності маршрутів, оперативна адаптація імпортних контрактів

Джерело: систематизовано автором

Таким чином, в умовах воєнного часу українські імпортоорієнтовані підприємства стикаються з високою нестабільністю ринків і логістики, що обумовлено руйнуванням транспортної інфраструктури та блокуванням портів і залізниць. Це створює загрозу затримок постачання та збитків, що підкреслює необхідність планування альтернативних маршрутів і резервних запасів імпортованих товарів. Значні економічні та фінансові ризики, зумовлені коливаннями валютного курсу, вимагають включення в імпортні контракти механізмів фінансового контролю і валютного хеджування. Зміни митного та податкового регулювання під час воєнного стану зумовлюють необхідність гнучкого юридичного оформлення контрактів із врахуванням форс-мажорних обставин. Врахування реалій воєнного часу дозволить українським імпортоорієнтованим підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринку та мінімізувати ризики зриву імпортованих постачань. Таким чином, контрактна діяльність у воєнний час стає не лише механізмом укладання договорів, а й стратегічним інструментом управління ризиками та ресурсами підприємства. Тому для забезпечення ефективного здійснення контрактної діяльності імпортоорієнтовані підприємства мають сформувати відповідне організаційно-економічне забезпечення.

Аналіз літературних джерел свідчить, що організаційно-економічне забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств – це складне поняття, яке включає не тільки правові аспекти укладання контрактів, а й організаційні, цінові, валютні та процедурні аспекти. Укладанню контракту завжди передують підготовчий, переговорний процес, а уже потім уточнюються правові засади укладання контракту, економічне обґрунтування предмету контракту та умови його виконання. Науковці Сич О. О. та Дунська А. Р. [5] розглядають організаційне забезпечення імпортованої діяльності в цілому, не виокремлюючи особливостей контрактної діяльності. Автори розглядають прямий та непрямий методи організації імпортованої діяльності, зазначаючи, що вибір методу залежить від галузі та особливостей функціонування підприємства.

Єпіфанова І. М., Фоміна Н. М., Кипибіда А. О. [6] розглядають організаційно-економічне забезпечення експортної діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізації. Автори висвітлюють відмінності між поняттями експорту й експортної діяльності, що є підґрунтям для визначення ними основних аспектів організаційно-економічного забезпечення експортної діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізації. Серед цих аспектів у джерелі [6] виділено нормативно-правове забезпечення; інфраструктуру; інноваційне забезпечення; інформаційне забезпечення; ресурсне забезпечення; інвестиційне забезпечення та організаційне забезпечення. Аналіз літературного джерела [6] дозволяє стверджувати, що його автори організаційно-економічне забезпечення експортної діяльності підприємства розглядають як сукупність організаційних і економічних факторів, засобів та методів, які прямо впливають на позиції підприємства на міжнародному ринку та створюють сприятливі умови для реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Особлива увага у структурі організаційно-економічного забезпечення експортної діяльності у джерелі [6] приділена ресурсному забезпеченню. Як на нашу думку, до складу ресурсного забезпечення входять і виокремлені у джерелі [6] інформаційне та інвестиційне забезпечення. У зовнішньоекономічній діяльності, як на думку автора, доцільним буде поєднання ресурсного підходу до формування організаційно-економічного забезпечення з іншими підходами, які б враховували специфіку зовнішньоекономічної діяльності.

У науковому доробку таких вчених, як: Кравченко М. О., Дергачова В. В., Мартиненко О. В., Колешня Я. О., Дергачова Г. М. [7] має місце дослідження питання формування організаційно-економічного забезпечення реалізації експортного потенціалу промислового підприємства. Під цим поняттям згадані вище автори розуміють “сукупність інструментів та методів щодо залучення та якісного забезпечення промислового підприємства ресурсами: інвестиційно-фінансовими, сировинними, кадровими, з метою їх нагромадження і раціонального використання для розвитку експортної

діяльності, оцінювання рівня ефективності яких здійснюється через реалізацію підприємством експортного потенціалу” [7, с. 32]. Дане визначення також ґрунтується на ресурсному підході. З функціональної точки зору Кравченко М. О., Дергачова В. В., Мартиненко О. В., Колешня Я. О., Дергачова Г. М. організаційно-економічне забезпечення реалізації експортного потенціалу промислового підприємства розглядають як “систему скоординованих економічних елементів (правил, методів, інструментів та закономірностей), які відображають особливості діяльності підприємства, його взаємозв’язки і, відповідно, управління цими елементами з метою забезпечення високої ефективності діяльності підприємства в існуючому середовищі задля виконання поставленої мети” [7, с. 98].

Лапін О. В., Балецька З. В. у вузькому розумінні організаційно-економічне забезпечення експортного потенціалу підприємства трактують як “сукупність інструментів і методів, які дозволяють побудувати систему експортної діяльності найбільш ефективним способом” [8, с. 9]. Таке визначення, як на думку автора, є доволі загальним, проте його позитивною характеристикою є універсальний характер, що розширює сферу його застосування. Лапін О. В., Балецька З. В. для серед організаційних інструментів розвитку експортного потенціалу промислового підприємства виділяють: “механізми управління технологічною та технічною базою підприємства; внутрішньокорпоративні механізми управління підприємством; розробку цінової стратегії для мінімізації собівартості продукції; впровадження інноваційних концепцій управління підприємством механізми управління персоналом; механізми управління попитом на продукцію підприємства методами маркетингу” [8, с. 9]. Слід зазначити, що такий підхід до систематизації інструментів розвитку експортного потенціалу не враховує специфіки експортної діяльності, тобто може бути застосований в діяльності будь-якого підприємства, навіть такого, що працює виключно на внутрішньому ринку.

Мартиненко О. В. також розглядає організаційно-економічне забезпечення експортного потенціалу підприємств, розуміючи під ним “процес реалізації заходів щодо залучення та якісного забезпечення підприємства інвестиційними ресурсами, з метою їх нагромадження і раціонального використання для розвитку експортної діяльності, оцінювання рівня ефективності яких здійснюється через реалізацію експортного потенціалу підприємством” [9, с. 134]. Центральною складовою організаційно-економічного забезпечення експортного потенціалу підприємств, як стверджує Мартиненко О. В. [9, с. 134] є інвестиційні ресурси. Як на нашу думку, такий підхід є вузько спрямованим і таким, що є доцільним для застосування в рамках окремих наукових та дисертаційних досліджень.

Як свідчить аналіз літературних джерел визначення поняття організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств відсутнє у науковому доробку вітчизняних та зарубіжних науковців. У джерелах [5 – 9] розглядаються супутні поняття.

Таким чином, у науковій літературі поняття організаційно-економічного забезпечення трактується неоднозначно й по-різному відносно різних сфер діяльності. Існують такі підходи до розгляду цього поняття як: 1) системи інструментів і механізмів адаптації суб’єкта господарювання до зовнішнього середовища, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток підприємства; 2) сукупності методів і заходів, спрямованих на реалізацію управлінських рішень з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників; 3) поєднання організаційної структури управління та економічних важелів впливу; 4) інтегрованої системи планування, обліку, аналізу та контролю ресурсів, необхідних для виконання контрактів.

Організаційно-економічне забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств, як на нашу думку, має становити собою таку сукупність елементів та підсистем, що формують умови для ефективного укладання, виконання та контролю міжнародних контрактів у

процесі імпортової діяльності. Воно має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства, мінімізацію ризиків та підвищення результативності імпортних операцій.

Якщо розглядати організаційно-економічне забезпечення в контексті діяльності імпортоорієнтованих підприємств, то воно має включати механізми управління контрактними ризиками, валютними витратами, логістичними процесами та договірною дисципліною, що є критично важливим для ефективної участі підприємств у міжнародному бізнесі. Отже, організаційно-економічне забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств доцільно розглядати як системну категорію, що поєднує організаційні процедури, економічні інструменти та управлінські механізми, спрямовані на підвищення ефективності укладання та виконання імпортних контрактів і конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

Як на думку автора, організаційно-економічне забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств – це цілісна система організаційних структур, економічних інструментів, управлінських методів і процедур, спрямованих на планування, укладання, реалізацію та контроль виконання імпортних контрактів, яка забезпечує раціональне використання ресурсів, мінімізацію ризиків і підвищення ефективності імпортової діяльності підприємства в умовах динамічного міжнародного бізнес-середовища.

Запропоноване визначення організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств на відміну від існуючих має комплексний характер та процесну орієнтацію. Тобто, на відміну від більшості наявних визначень, які зосереджуються переважно на організаційних або економічних аспектах, запропоноване трактування розглядає організаційно-економічне забезпечення як цілісну комплексну систему, що інтегрує управлінські методи, інструменти та процедури на всіх етапах контрактної діяльності від планування й укладання контракту до

контролю його виконання. Запропоноване визначення має чіткий фокус на контрактній діяльності саме імпортоорієнтованих підприємств, що дозволяє врахувати специфічні ризики імпорتنих операцій, зокрема валютні, логістичні, митні та правові. Наукова новизна визначення забезпечується також процесним підходом, оскільки організаційно-економічне забезпечення інтерпретується не лише як сукупність умов чи ресурсів, а як динамічний механізм управління контрактами, орієнтований на підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства.

У табл. 3 подано удосконалену структуру організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованого підприємства.

Таблиця 3. Структура організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованого підприємства

Складова	Структурний елемент	Наукова характеристика
Організаційна	Організаційна структура управління контрактною діяльністю	Сукупність підрозділів і посадових осіб, відповідальних за підготовку, укладання та супровід імпорتنих контрактів
	Регламентация процесів роботи з контрактами	Система внутрішніх положень, стандартів і процедур, що визначають порядок ведення контрактної діяльності
	Розподіл повноважень і відповідальності	Чітке закріплення функцій між учасниками контрактного процесу з метою уникнення дублювання та зниження управлінських ризиків
	Інформаційно-комунікаційне забезпечення	Організація обміну інформацією між структурними підрозділами та зовнішніми контрагентами
	Кадрове забезпечення контрактної діяльності	Наймання компетентного персоналу з відповідними знаннями у сферах імпоротної діяльності, права та логістики
Економічна	Планування витрат контрактної діяльності	Обґрунтування витрат, пов'язаних з укладанням і виконанням імпорتنих контрактів
	Ціноутворення та вибір умов контрактів	Визначення економічно доцільних цін і умов поставки з урахуванням Incoterms
	Управління валютними ризиками	Використання інструментів хеджування та валютного планування
	Фінансове забезпечення імпорتنих операцій	Формування джерел фінансування та оптимізація грошових потоків
	Оцінювання ефективності контрактної діяльності	Аналіз результативності імпорتنих контрактів за економічними показниками

Джерело: систематизовано автором

Структура організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованого підприємства визначається сферою та специфікою діяльності суб'єкта господарювання. Проте, як на нашу думку, доцільним є дотримання уніфікованого підходу, за якого виділяють організаційне та економічне забезпечення, що робить гнучкою і адаптивною структуру організаційно-економічного забезпечення.

Слід зазначити, що запропонована структура організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованого підприємства відображає комплексний підхід до управління зовнішньоекономічними контрактами та поєднує організаційну й економічну складові в єдину систему. Організаційна складова забезпечує чітку регламентацію процесів, координацію дій персоналу та ефективну комунікацію між підрозділами, тоді як економічна складова спрямована на раціональне використання ресурсів, мінімізацію фінансових і валютних ризиків та підвищення результативності імпортних операцій. Узгоджене функціонування зазначених складових створює передумови для підвищення ефективності контрактної діяльності, зміцнення фінансової стійкості підприємства та зростання його конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Таким чином, науковими результатами даного дослідження є: 1) уточнення визначення поняття “організаційно-економічне забезпечення контрактної діяльності” за рахунок інтеграції системного, процесного та ризик-орієнтованого підходів, що забезпечує його практичну цінність для управління контрактною діяльністю імпортоорієнтованих підприємств у сучасних умовах розвитку міжнародного бізнесу; 2) розроблення підходу щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств, що ґрунтується на урахуванні правових, економічних, організаційних аспектів та особливостей укладання й умов поетапного виконання імпортних контрактів.

Перспектива подальших наукових досліджень у даному напрямі полягає у розробленні механізмів підвищення ефективності контрактної діяльності імпортоорієнтованих підприємств в умовах воєнного часу.

Література

1. Зовнішня торгівля України товарами: банк даних. *Офіційний сайт Держстату України*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> (дата звернення: 20.01.2026).
2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України № 959-ХІІ від 16.04.1991 у редакції № 4111-ІХ від 04.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 20.01.2026).
3. Бестужева С. В., Романенко А. Я. Теоретичні аспекти управління міжнародною контрактною діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Informational, modern and recent theories of development : The XXI International Scientific and Practical Conference*, May 29-31, 2023. Madrid, Spain, 2023. P. 82-86.
4. Daskalopulu A., Sergot M. The Representation of Legal Contracts. *AI and Society*. 1997. № 11. (Nos. 1/2). P. 6-17. URL: https://www.researchgate.net/publication/386691600_The_Representation_of_Legal_Contracts?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 20.01.2026).
5. Дунська А. Р., Сич О. О. Організаційне забезпечення імпортих операцій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102797> (дата звернення 20.01.2026).
6. Yerifanova I. M., Fomina N. M., Kurybida A. O. Organizational and economic support of export activity of a manufacturing enterprise in the conditions of globalization. *Economics: time realities. Scientific journal*. 2019. № 6 (46). С. 61-67. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No6/61.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3877543 (дата звернення 20.01.2026).

7. Кравченко М. О., Дергачова В. В., Мартиненко О. В., Колешня Я. О., Дергачова Г. М. Організаційно-економічне забезпечення реалізації експортного потенціалу промислових підприємств: монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во “Політехніка”, 2025. 238 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/5a09143a-3df9-446e-b48e-a7a1e5136f76/content> (дата звернення 20.01.2026).

8. Лапін О. В., Балецька З. В. Концептуальна модель організаційно-економічного забезпечення експортної діяльності виробничих підприємств в процесі виходу на нові ринки збуту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1. С. 8-11. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/563619.pdf> (дата звернення: 20.01.2026).

9. Мартиненко О. В. Організаційно-економічне забезпечення реалізації експортного потенціалу деревообробних підприємств України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 23. С. 134-141. DOI: 10.20535/2307-5651.23.2022.264651.

References

1. State Statistics Service of Ukraine (2025), “Foreign trade of Ukraine in goods”, available at: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> (Accessed 20.01.2026).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine “Foreign Economic Activity”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (data zvernennia 20.01.2026).

3. Bestuzheva, S.V. and Romanenko, A.Ya. (2023), “”, Informational, modern and recent theories of development : The XXI International Scientific and Practical Conference, Madrid, Spain, May 29-31, pp. 82-86.

4. Daskalopulu, A. and Sergot, M. (1997), “The Representation of Legal Contracts”, *AI and Society*, vol. 11, No. ½, pp. 6-17, available at: https://www.researchgate.net/publication/386691600_The_Representation_of_Legal_Contracts?utm_source=chatgpt.com (Accessed 20.01.2026).

5. Duns'ka, A.R. and Sych, O.O. (2017), “Organizational support for the enterprise's import operations”, Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 11, available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102797> (Accessed 20.01.2026).

6. Yepifanova, I.M. Fomina, N.M. and Kypybida, A.O. (2019), “Organizational and economic support of export activity of a manufacturing enterprise in the conditions of globalization”, Economics: time realities. Scientific journal, vol. 6 (46), pp. 61-67, available at: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No6/61.pdf>. (Accessed 20.01.2026). DOI: 10.5281/zenodo.3877543

7. Kravchenko, M.O. Derhachova, V.V. Martynenko, O.V. Koleshnia, Ya.O. and Derhachova, H.M. (2025), Orhanizatsijno-ekonomichne zabezpechennia realizatsii eksportnoho potentsialu promyslovykh pidpriemstv [Organizational and economic support for the implementation of the export potential of industrial enterprises], KPI im. Ihoria Sikors'koho, Vyd-vo “Politekhnik”, Kyiv, Ukraine, available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/5a09143a-3df9-446e-b48e-a7a1e5136f76/content> (Accessed 20.01.2026).

8. Lapin, O.V. and Balets'ka, Z.V. (2018), “A conceptual model of organizational and economic support for the export activities of industrial enterprises in the process of entering new sales markets”, Ekonomika. Finansy. Pravo, vol. 1, pp. 8-11, available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/563619.pdf> (Accessed 20.01.2026).

9. Martynenko, O.V. (2022), “Organizational and economic support for realizing the export potential of woodworking enterprises of Ukraine”, Ekonomichnyj visnyk NTUU «KPI», vol. 23, pp. 133-141. DOI: 10.20535/2307-5651.23.2022.264651.

Отримано редакцією журналу / Received: 20.01.26

Прорецензовано / Revised: 29.01.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26