

7. Офіційний вебсайт. Дія.Освіта. URL:
<https://digitalstate.gov.ua/uk/projects/govtech/diia-education>

8. Уряд затвердив план заходів з розвитку системи професійного навчання публічних службовців до 2027 року. URL:
<https://nads.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-zakhodiv-z-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtziv-do-2027-roku#>

УДК 658.788

Бабак Микола

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту
 Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
 Коцюбинського

Науковий керівник: **Климчук Олександр**, доктор економічних наук, професор,
 професор кафедри публічного управління та менеджменту
 Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
 Коцюбинського

СВІТОВИЙ ДОСВІД У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ

Ключові слова: логістичне управління, світовий досвід, ланцюги постачання, цифровізація, сталий розвиток, ефективність.

У сучасній економіці, яка відзначається інтенсивними змінами і значними ризиками, безперечно, важливими аспектами є максимально швидке ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень та створення релевантної системи корпоративного управління [1]. Економічні системи характеризуються високим рівнем динамічних глобальних процесів, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління логістичною діяльністю організацій. Логістика в умовах сьогодення є не лише функціональною складовою

підприємницької діяльності, а й виступає стратегічним фактором формування конкурентоспроможності. Ефективне управління потоками матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів забезпечує мінімізацію витрат, підвищення якості обслуговування споживачів та формування доданої вартості.

Окреслена проблематика полягає в тому, що вітчизняні організації часто не мають інтегрованих логістичних систем, які відповідають сучасним світовим стандартам і використовуються передовими фірмами. Це призводить до значних втрат різних видів ресурсів, неефективного планування поставок і затримок у дистрибуції. Саме тому актуальним є узагальнене вивчення кращих міжнародних практик управління логістикою і збутом організації, а також визначення можливостей їх імплементації в національні економічні умови.

Відтак, метою дослідження є узагальнення світового досвіду до підходів управління логістичною діяльністю організацій, аналіз сучасних моделей логістичного менеджменту провідних країн світу та визначення напрямів його адаптації в Україні для підвищення ефективності управлінських процесів.

Враховуючи специфіку логістичної діяльності організацій та її поділ на зовнішню та внутрішню, виникають відповідні завдання, які прийнято поділяти на екзогенні та ендогенні. Сутність завдань екзогенного характеру зумовлюються забезпеченням конкурентних переваг для отримання довгострокового успіху у логістичній діяльності, розширення частки логістичного ринку, що обслуговує організація, адаптація до невизначених умов та вимог логістичної діяльності. До ключових завдань ендогенного характеру будуть належати: постійний процес раціоналізації для зниження витрат при проведенні логістичної діяльності; використання концепції TQM та інших інноваційних концепцій, а також міжнародних стандартів, спрямованих на удосконалення процесів логістики; формування відповідно до вимог зовнішнього середовища логістичного потенціалу; розробка актуальної комплексної корисності логістичного продукту для споживачів; підвищення результативності та економіко-соціальної ефективності й відповідальності суб'єктів логістичної діяльності [2].

Організаційні аспекти управління логістичною діяльністю залежать від природних, людських і фінансових ресурсів та використання інформаційних систем і технологій в управлінні для вхідних потоків. Сучасні організації використовують необхідну інформацію та комунікаційні технології для оптимізації своєї діяльності та збільшення рівня рентабельності й прибутку. Ефективні управлінські дії створюють позитивне підґрунтя для логістичної діяльності шляхом планування, організовування, реалізації та контролю діяльності. Кінцевими результатами сформованої логістичної системи є отримана конкурентна перевага, корисність використання часу та наявного місця, ефективне пересування до клієнта та надання необхідного комплексу логістичних послуг таким чином, щоб логістика стала власним активом організації, ефективній та злагодженій роботі логістичних операцій [3, 4].

І.В. Шевченко зазначає, що потенціал глобальної логістики потрібно спрямовувати на виконання стратегічних цілей суб'єктів господарювання, передусім державних організацій і установ, а також підприємств, що є виконавцями державних замовлень та учасниками процедур державних закупівель, забезпечуючи створення конкурентних переваг кращим із них [5].

В наш час відбувається кардинальний глобальний перехід від засад індустріального суспільства до основ інформаційного, розвиток якого безпосередньо пов'язаний з інтенсифікацією інформаційних процесів, необхідністю збору, обробки і передачі величезних об'ємів інформації для генерування рішень в управлінській діяльності [6]. Зокрема, у світовій практиці логістичне управління розглядається як процес інтеграції матеріальних, інформаційних, управлінських та фінансових потоків з метою досягнення стратегічних цілей організації. В країнах ЄС та США основою сучасної логістики є концепція *supply chain management* (SCM) – управління ланцюгами постачання, що об'єднує всіх учасників логістичного процесу в єдину систему взаємодії. Розроблені на цій основі моделі базуються на принципах прозорості, гнучкості та клієнтоорієнтованості. Наприклад, у Німеччині активно використовується концепція *Just-in-Time* (JIT) та *Lean Logistics*, які дозволяють

оптимізувати запаси, скоротити час виконання замовлень і мінімізувати витрати. В Японії розвиток логістики базується на філософії Kaizen – безперервного вдосконалення процесів, що охоплює всі рівні управління. Успішні світові компанії активно впроваджують цифрові технології в управління логістикою: системи ERP, CRM, WMS, TMS, використання великих даних (*Big Data*), штучного інтелекту (AI), блокчейну та Інтернету речей (IoT). Для прикладу, компанія Amazon впровадила алгоритми прогнозової аналітики, що дозволяє автоматично планувати попит і оптимізувати склади. У Maersk запроваджено цифрову платформу для моніторингу перевезень у реальному часі, що підвищує прозорість ланцюга постачань.

Значна увага приділяється *зеленій логістиці* і відповідним системам, спрямованим на зниження вуглецевого сліду, підвищення енергоефективності транспорту та раціональне використання паливно-енергетичних ресурсів [7]. Європейські країни розвивають концепцію *Smart Logistics*, що передбачає поєднання цифрових технологій, автоматизації та принципів сталого розвитку. Електромобілі для доставки, оптимізація маршрутів з урахуванням мінімізації викидів CO₂, енергоефективні складські системи, використання відновлюваних джерел енергії для складської інфраструктури – все це входить у набір інструментів “зеленої логістики”. Інновації включають моделі оцінки вуглецевого сліду на рівні ланцюга постачання й інтеграцію витрат на вуглець у логістичні рішення. Тому інноваційні інструменти в логістичному менеджменті формують багатовимірну екосистему, яка поєднує цифрові платформи, автоматизацію, аналітику даних, нові фінансові моделі та організаційні практики. Успішне впровадження вимагає системного підходу: чіткої стратегії, впровадження пілотних проєктів, інтеграції з існуючими інформаційними системами, розвитку компетенцій персоналу та управління ризиками. Для наукової та практичної спільноти актуальними залишаються питання сумісності стандартів, оцінки довгострокової віддачі та етичних/регуляторних наслідків широкого використання нових технологій у логістиці.

У розвинених країнах логістичні системи функціонують на основі

кластеризації та мережевого підходу. Кластерний і мережевий підходи до логістичного управління є сучасними концепціями взаємодії між організаціями, спрямованими на підвищення ефективності логістичних процесів, зниження витрат, посилення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах глобалізації. Обидва підходи мають спільну рису – орієнтацію на співпрацю між суб'єктами господарювання, проте відрізняються рівнем інтеграції, структурою взаємовідносин і стратегічними цілями.

Кластерний підхід у логістичному управлінні базується на формуванні географічно та економічно взаємопов'язаних груп підприємств, що спеціалізуються у суміжних галузях і співпрацюють для досягнення синергетичного ефекту. Наприклад, у Нідерландах діє логістичний кластер *Holland Logistics Network*, який об'єднує транспортні, складські та дистриб'юторські компанії для спільного планування потоків. У США поширені 3 PL- та 4 PL-оператори, що забезпечують комплексне управління логістичними ланцюгами для клієнтів. Кластерний підхід сприяє зниженню транзакційних витрат, підвищенню інноваційної активності та створенню синергетичного ефекту від співпраці різних учасників ринку.

У межах логістичного кластера об'єднуються виробники, постачальники, логістичні оператори, науково-дослідні установи, ІТ-компанії та державні органи. Така взаємодія забезпечує координацію транспортних, складських, інформаційних і сервісних потоків, сприяє впровадженню інноваційних технологій, стандартизації процесів і розвитку регіональної інфраструктури. Так, у країнах ЄС функціонують транспортно-логістичні кластери, які створюють єдиний простір для інтеграції логістичних послуг та інновацій у сфері е-комерції, "зеленої логістики" й цифрових сервісів.

Однією з ключових переваг кластерного підходу є підвищення рівня **інформаційної прозорості** між учасниками ринку та створення можливостей для колективного використання ресурсів – транспортних засобів, складів, інформаційних систем. Крім того, кластери сприяють зростанню інвестиційної

привабливості регіонів і розвитку людського капіталу через обмін знаннями та спільні освітні програми. Однак для їхньої ефективної реалізації потрібні сприятливі інституційні умови, державна підтримка, а також високий рівень довіри між партнерами.

В свою чергу, мережевий підхід до логістичного управління акцентує увагу на побудові гнучких і децентралізованих систем взаємодії між організаціями, що функціонують як вузли єдиної логістичної мережі. Кожен учасник мережі може виконувати одночасно кілька ролей – виробника, постачальника, дистриб'ютора або сервісного партнера. Основною метою мережевого підходу є забезпечення **динамічної адаптації** до змін ринку, скорочення часу реагування на коливання попиту, підвищення стійкості ланцюгів постачання та інтеграція цифрових технологій управління потоками (зокрема, на основі IoT, блокчейну та систем штучного інтелекту).

Поєднання кластерного та мережевого підходів формує **нову модель логістичного управління**, у якій синергія співпраці та технологічної інтеграції дозволяє підвищити ефективність усіх етапів логістичного ланцюга. Це особливо актуально для українських підприємств у період післявоєнного відновлення, коли важливо не лише оптимізувати ресурси, а й вибудовувати стійкі партнерські зв'язки, здатні забезпечити енергетичну, транспортну та економічну безпеку. Таким чином, кластерний і мережевий підходи виступають взаємодоповнювальними напрямками модернізації логістичного менеджменту, орієнтованими на інтеграцію інновацій, підвищення конкурентоспроможності організацій та формування сталих ланцюгів створення вартості.

Для України важливо інтегрувати світові підходи в національну логістичну систему. Це передбачає такі напрями: впровадження сучасних цифрових технологій у логістичне управління; розвиток транспортної інфраструктури відповідно до стандартів ЄС; формування логістичних кластерів і хабів; удосконалення нормативно-правової бази логістики; розбудову системи професійної освіти та підготовки кадрів у сфері SCM. Реалізація таких напрямів дозволить підвищити ефективність постачань,

зміцнити експортний потенціал країни та сприяти її інтеграції до глобальних економічних процесів.

Таким чином, світовий досвід свідчить, що ефективне управління логістичною діяльністю є ключовим чинником сталого розвитку організацій. Інтеграція цифрових технологій, інноваційних управлінських підходів і принципів кластеризації та екологічної відповідальності забезпечує конкурентні переваги на глобальному ринку. Для України важливо не лише переймати зарубіжний досвід, а й адаптувати його до національних реалій, розвиваючи власну логістичну інфраструктуру та систему державного регулювання. Подальші дослідження мають бути спрямовані на формування моделі адаптивного логістичного управління, що враховуватиме геоекономічні виклики, цифрову трансформацію та вимоги сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей І Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції*. Ред. колегія О. С. Волошкіна та ін. Київ: ІТТА, 2021. С. 199–201.
2. Алькема В. 2022. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 73–86. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>.
3. Климчук О. В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доповідей ІІ Міжн. наук.-практ. конф. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 170–171.
4. Лихолат С. М., Нев'ядомський Р. І. Теоретичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2017. Вип. № 35/2022. С. 4–9. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7395614>.

5. Шевченко І.В. Світовий досвід ефективного здійснення логістичних процесів на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. № 21. С. 520–524.

6. Климчук О.В. Інформаційні системи і технології в управлінні. Конспект лекцій для студентів СО “Магістр” заочної форми навчання спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми “Менеджмент у судовій сфері” галузі знань 07 Управління та адміністрування. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с.

7. Климчук О.В. Економічне значення та оптимізація використання енергетичних ресурсів. *Вісник аграрної науки*. 2015. № 6. С. 62–66.

УДК 330.341.1:351.746.1

Багрій Максим

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

Науковий керівник: Климчук Олександр, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ НЕЗАЛЕЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Ключові слова: менеджмент, організація, енергетична незалежність, інноваційні підходи, відновлювана енергетика.

Сучасний розвиток галузей національної економіки вимагає забезпечення високого рівня технологічного прогресу, а тому залучення інвестицій в інновації слугують одним із найважливіших чинників формування економічної