

**М.В.СЕМІКІНА, С.С.НІСФОЯН****ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ: ВІД ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ДО РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ**

Стаття присвячена розробці теоретико-методичних засад вдосконалення логістичного менеджменту в контексті оптимізації витрат та підвищення професійної компетентності фахівців. Розкрито сутність логістичного менеджменту. Визначено та обґрунтовано фактори його розвитку на початку ХХІ століття: розповсюдження електронної комерції; глобалізація логістичних мереж; розвиток інформаційних технологій; підвищення вимог споживачів; увага до екологічності; акцент на гнучкості та швидкості реагування. Проаналізовано теоретичні та практичні аспекти управління витратами, зокрема: концепції розвитку логістичного менеджменту; концепції оптимізації витрат; підходи до класифікації логістичних витрат; методи обліку та аналізу; концепції оптимізації витрат; вплив факторів на витрати. Розкрито існуючі підходи до професійного розвитку логістичних кадрів, формування ключових компетенцій в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. Виявлено та систематизовано основні проблеми логістичного менеджменту в Україні, які особливо загострилися в умовах воєнних дій. Серед них: розрізненість ланцюгів поставок, неефективне управління запасами, високі транспортні витрати, недостатній рівень цифровізації та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Обґрунтовано напрями вдосконалення логістичного менеджменту, що включають інтеграцію цифрових платформ, впровадження сучасних концепцій управління запасами та транспортом, перехід до «зеленої» логістики, автоматизацію складів та розвиток професійної компетентності персоналу через навчання роботі з новітніми технологіями та європейськими стандартами та інші. Для поліпшення логістичного менеджменту рекомендовано підвищувати професійну компетентність фахівців торговельних компаній за рахунок: навчання менеджерів роботі з інтегрованими системами SCM, тренінгів з прогнозування попиту та управління запасами, підготовки фахівців з аналітики транспортних процесів, курсів з екологічних стандартів ЄС, партнерства із закладами вищої освіти для створення практико-орієнтованих програм, навчання роботі з IoT, Big Data, блокчейн-технологіями, тренінгів з антикризового управління та адаптації до змін.

Доведено, що інтеграція оптимізації витрат і розвитку професійної компетентності стає необхідним елементом успішного функціонування логістичних систем сучасних підприємств. Для торговельного підприємництва це супроводжується формуванням низки переваг, зокрема дозволяє забезпечити: економічні вигоди та конкурентоспроможність торговельних компаній; підвищення якості обслуговування клієнтів; професійний розвиток персоналу та впровадження інновацій; адаптацію торговельної компанії, її логістики до сучасних викликів. Визначено, що для підвищення ефективності функціонування логістичних систем торговельних підприємств України в умовах економічної нестабільності, євроінтеграції та післявоєнного відновлення критично важливим є інтегрований підхід, що поєднує впровадження стратегій оптимізації витрат з системним розвитком професійної компетентності логістичних фахівців, здатних ефективно застосовувати сучасні технології та адаптуватися до нових викликів.

**Ключові слова:** логістичний менеджмент, управління витратами, професійний розвиток, оптимізація, стратегії, професійні компетентності, логістичні фахівці, інтегрований підхід.

**M.V.SEMYKINA, S.S.NISFOYAN****LOGISTICS MANAGEMENT IN TRADE ENTREPRENEURSHIP: FROM COST OPTIMIZATION TO PROFESSIONAL COMPETENCE DEVELOPMENT**

The article is dedicated to developing theoretical and methodological foundations for improving logistics management in the context of cost optimization and enhancing the professional competence of specialists.

Based on the generalization and development of scientific thought, logistics management is proposed to be interpreted as a comprehensive process of planning, organizing, managing, and controlling the flow of materials, information, and finances from the point of origin to the point of consumption with the aim of satisfying consumer needs in the most efficient and economical way. The essence of logistics management is explored, and the factors driving its development in the early 21st century are identified and substantiated: the proliferation of e-commerce; globalization of logistics networks; advancements in information technologies; rising consumer demands; focus on sustainability; and emphasis on flexibility and rapid response.

Theoretical and practical aspects of cost management are analyzed, including: concepts of logistics management development; cost optimization frameworks; approaches to classifying logistics costs; accounting and analysis methods; the impact of external factors on costs; and strategies for cost reduction. Existing approaches to the professional development of logistics personnel, the formation of key competencies in the context of digital transformation and European integration, are also examined. The shortcomings of domestic practices in personnel professional development within the logistics sector have been identified. Such development often boils down to formal upskilling and retraining programs that frequently fail to keep pace with rapid changes in the logistics industry and market demands. There's often a lack of a systemic approach to identifying training needs, developing individual career paths, and evaluating the effectiveness of the training provided. A significant portion of the training focuses on theoretical knowledge, while practical skills, especially concerning the implementation of modern technologies and cost optimization in logistics management, remain underdeveloped.

The study identifies and systematizes key challenges facing logistics management in Ukraine, which have intensified during wartime. These include fragmented supply chains, inefficient inventory management, high transportation costs, insufficient digitalization, and a shortage of qualified personnel. Directions for improving logistics management are proposed, such as integrating digital platforms, adopting modern inventory and transportation management concepts, transitioning to "green" logistics, warehouse automation, and enhancing staff competence through training in cutting-edge technologies and EU standards. To strengthen logistics management, recommendations emphasize upskilling professionals in trade companies via: training managers in integrated SCM systems, demand forecasting and inventory management workshops, analytics for transport processes, EU environmental standards courses, partnerships with universities to develop practice-oriented programs, training in IoT, Big Data, blockchain technologies, and crisis management.

The research highlights a critical contradiction between Ukrainian trade enterprises' urgent need to optimize logistics costs and the insufficient professional competence of specialists to implement innovative approaches effectively, particularly in the context of European integration and postwar recovery. Statistical evidence confirms that the existing deficit in logistics management expertise leads to inefficient resource allocation and increased operational risks.

During wartime, the primary task for logistics management is ensuring supply chain resilience through measures such as diversifying suppliers, developing alternative routes (accounting for security risks), collaborating with reliable carriers, creating strategic reserves of critical goods, and utilizing real-time cargo tracking technologies, GPS monitoring, and Transportation Management Systems (TMS).

Postwar logistics priorities include rebuilding infrastructure, establishing new logistics networks, strategic demand forecasting aligned with shifting consumer behavior, revising logistics strategies to align with European integration, and attracting foreign investment. Cost optimization and

professional development of logistics personnel remain central to sustaining trade enterprises.

The study demonstrates that integrating cost optimization with professional competence development is essential for the successful functioning of modern logistics systems. For trade enterprises, this synergy yields economic benefits, competitive advantage, improved customer service, innovation adoption, and adaptability to contemporary challenges. In conclusion, enhancing the efficiency of Ukrainian trade enterprises' logistics systems amid economic instability, European integration, and postwar recovery requires an integrated approach that combines cost optimization strategies with systematic development of logistics professionals' competencies. These professionals must be equipped to leverage modern technologies and adapt to emerging challenges.

**Keywords:** logistics management, cost management, professional development, optimization, strategies, professional competencies, logistics specialists, integrated approach.

**Постановка завдання.** Сучасний етап розвитку логістичного менеджменту у торговельному підприємстві України характеризується наявністю протиріччя між необхідністю оптимізації витрат в умовах нестабільної економіки та недостатнім рівнем професійної компетентності фахівців, здатних ефективно впроваджувати інноваційні підходи. Це протиріччя особливо актуалізується в контексті відновлення економіки після воєнних дій та інтеграції України до ЄС, що вимагатиме не лише зниження операційних витрат та оптимізації ланцюгів поставок, а й адаптації до європейських стандартів логістики та впровадження цифрових технологій. Окремо постає завдання щодо створення системи безперервного професійного розвитку, яка б відповідала міжнародним вимогам та сприяла впровадженню європейських стандартів логістики в українських підприємствах.

**Актуальність дослідження** проблем логістичного менеджменту в Україні посилюється сукупністю чинників на глобальному та національному рівнях. Інтеграція України до ЄС вимагає від вітчизняних підприємств адаптації до європейських стандартів у сфері логістики, включаючи екологічні вимоги та цифровізацію, що є неможливим без наявності висококваліфікованих кадрів. Крім того, активна цифрова трансформація логістики потребує від фахівців нових навичок, що виходять за межі традиційних освітніх програм. Можна передбачити, що в умовах післявоєнного відновлення економіки, ефективна логістика буде відігравати вирішальну роль у відбудові інфраструктури, забезпеченні постачання гуманітарних вантажів та відновленні експортного потенціалу, де оптимізація витрат стане ключовим фактором прискорення цих процесів. Тому дослідження синергії між оптимізацією логістичних витрат і розвитком професійної компетентності є соціально та економічно значущим, оскільки слугує основою формування стійкої та конкурентоздатної логістичної системи в Україні, а без підготовки менеджерів, здатних поєднувати економічну ефективність з інноваціями, будь-які реформи в логістиці матимуть обмежений та тимчасовий характер.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** засвідчує зростаючу увагу науковців та практиків до проблематики логістичного менеджменту. Цьому напрямку присвячують свої праці Ільченко Т., Сохецька А., Яременко О., Кравець О., Воронко О. та ін. [2, 5, 12, 14]. Напрями адаптації логістики до сучасних викликів вивчають Васильців Н., Олифіренко Ю., Сидоренко Г., Сущенко Р., Ільченко Н. та інші [1, 8, 9, 13], аспекти логістичних витрат – Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. [7], інновації та діджиталізацію в

логістичному бізнесі – Каламан О., Кравець О. [3, 6], компетентнісні аспекти – Колот А., Герасименко О., Шевченко А., Орлова А. та ін. [4, 10], формування логістичних стратегій – П'ятницька Г., Шевчун М. та ін. [11]. Водночас залишається недостатньо розробленим комплексний підхід, який би інтегрував завдання логістичних стратегій з розвитком професійних компетенцій фахівців.

**Мета дослідження** полягає у розробці теоретико-методичних засад вдосконалення логістичного менеджменту в контексті оптимізації витрат та підвищення професійної компетентності фахівців. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань:

- на основі аналізу наукової думки визначити сутність логістичного менеджменту та визначальні фактори його розвитку на початку ХХІ ст.;
- дослідити теоретичні та практичні аспекти управління витратами в логістичних системах торговельного підприємства;
- проаналізувати існуючі підходи до професійного розвитку фахівців у сфері логістичного менеджменту в Україні та за кордоном; визначити ключові компетенції, необхідні фахівцям логістичного менеджменту;
- виявити та систематизувати ключові проблеми сучасного логістичного менеджменту у сфері торговельного підприємства України;
- обґрунтувати напрями вдосконалення логістичного менеджменту в контексті оптимізації витрат і підвищення професійної компетентності фахівців.

**Виклад основного матеріалу.** Узагальнення наукової думки [2, 5, 12, 14] щодо сутності логістичного менеджменту дозволяє трактувати його як комплексний процес планування, організації, управління та контролю потоку матеріалів, інформації та фінансів від точки походження до точки споживання з метою задоволення потреб споживачів найбільш ефективним та економічним способом.

На початку ХХІ століття логістичний менеджмент у торговельному підприємстві зазнав значних змін під впливом кількох ключових факторів, зокрема таких:

- *розповсюдження електронної комерції* (зростання онлайн-торгівлі призвело до необхідності обробки великої кількості дрібних замовлень, швидкої доставки до кінцевого споживача («остання миля»), розвитку складської інфраструктури для електронної комерції та інтеграції онлайн- та офлайн-каналів продажів);
- *глобалізація логістичних мереж* (розширення міжнародної торгівлі зумовило появу складніших ланцюгів поставок, управління міжкультурними

відмінностями, митними процедурами та міжнародними перевезеннями);

- *розвиток інформаційних технологій* (впровадження інтернету, мобільних технологій, хмарних сервісів та програмного забезпечення (TMS, WMS, ERP) забезпечило кращу видимість ланцюгів поставок, автоматизацію процесів, аналіз даних для прийняття рішень та покращення комунікації між учасниками);

- *підвищення вимог споживачів* (клієнти стали більш вимогливими до швидкості доставки, можливості відстеження замовлень, гнучкості умов доставки та повернення товарів);

- *увага до екологічності* (зросла важливість «зеленої» логістики, спрямованої на зменшення впливу на навколишнє середовище шляхом оптимізації маршрутів, використання екологічного транспорту та пакування);

- *акцент на гнучкості та швидкості реагування* (нестабільність ринків, економічні кризи, нові виклики вимагають від логістичних систем здатності швидко адаптуватися до змін та мінімізувати ризики).

Впливи цих факторів і тенденцій призвели до того, що логістичний менеджмент торговельних компаній став більш стратегічним, технологічно інтегрованим, орієнтованим на клієнта та стійким. Компанії почали розглядати логістику не як окрему функцію, а як важливу частину загальної стратегії бізнесу, що забезпечує конкурентні переваги. Одночасно зросла значимість оптимізації витрат в логістичних системах і роль професійної компетентності фахівців, здатних ефективно впроваджувати інноваційні підходи.

Таблиця 1 – Теоретичні і практичні аспекти управління витратами у сфері логістики

| Теоретичні аспекти                                                                                                                                                                                                   | Практичні аспекти                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Концепції розвитку логістичного менеджменту (ґрунтуються на інтеграції ланцюгів поставок, ощадливий, гнучкий, екологічний та цифровий логістиці).                                                                 | 1. Застосування інформаційних технологій (передбачає використання цифрових інструментів і програм, таких як системи управління транспортом, складом, плануванням ресурсів підприємства та інтернет речей, для автоматизації процесів, контролю витрат і підтримки прийняття рішень). |
| 2. Концепції оптимізації витрат (охоплюють повну вартість володіння, ABC-аналіз, постачання точно вчасно, крос-докінг та теорію обмежень для зменшення витрат і підвищення ефективності).                            | 2. Оптимізація транспортних процесів (побудова ефективних маршрутів, консолідація вантажів, управління автопарком, використання телематики).                                                                                                                                         |
| 3. Підходи до класифікації логістичних витрат (передбачають визначення їх видів, таких як транспортні, складські, на управління запасами, адміністративні та інформаційні; аналіз їх структури та взаємозалежності). | 3. Управління складськими витратами (оптимізація площ, автоматизація складських операцій, впровадження систем зберігання).                                                                                                                                                           |
| 4. Методи обліку та аналізу включають позамовний, попроцесний і функціональний облік, а також такі інструменти, як ABC-аналіз, факторний аналіз та бенчмаркінг.                                                      | 4. Закупівельна логістика та управління запасами (вибір постачальників, оптимізація замовлень, прогнозування попиту, запобігання дефіциту/надлишкам).                                                                                                                                |
| 5. Концепції оптимізації витрат (включають ощадливу логістику, постачання точно вчасно, управління запасами постачальником, спільне планування та бережливе виробництво).                                            | 5. Аутсорсинг логістичних функцій (оцінка передачі окремих процесів стороннім компаніям для зниження витрат).                                                                                                                                                                        |
| 6. Вплив факторів на витрати (зовнішні (ринкова кон'юнктура, ціни на паливо, регуляторні вимоги) та внутрішні (організація логістики, технології) фактори).                                                          | 6. «Зелена» логістика (використання екологічного транспорту, оптимізація пакування, зменшення відходів).                                                                                                                                                                             |
| 7. Моделі управління витратами в ланцюгах поставок (теоретичні моделі оптимізації витрат через інтеграцію з постачальниками та клієнтами).                                                                           | 7. Бенчмаркінг та аналіз кращих практик (адаптація досвіду лідерів галузі для покращення власних процесів).                                                                                                                                                                          |

Джерело: таблиця укладена авторами на основі узагальнення наукової думки [1-3, 5-7, 9, 11-14]

Для розуміння структури логістичних витрат вагоме значення має їх класифікація, тобто поділ витрат на: транспортні, складські, витрати на управління запасами, адміністративні та інформаційні. Аналіз їхньої структури та взаємозалежності є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ефективне управління витратами неможливе без використання відповідних методів обліку та аналізу, таких як позамовний, попроцесний та функціональний облік. Інструменти аналізу, включаючи ABC-аналіз, факторний аналіз та порівняльний аналіз з кращими практиками, дозволяють оцінити ефективність логістичних процесів та виявити резерви для зниження витрат.

На практиці теоретичні концепції втілюються через конкретні дії. Застосування інформаційних технологій, таких як системи управління транспортом (СУТ), складом (СУС), планування ресурсів підприємства (ПРП) та інтернет речей (ІР), забезпечує автоматизацію процесів, моніторинг витрат у реальному часі та підтримку прийняття рішень.

**Оптимізація транспортних процесів** включає побудову ефективних маршрутів, консолідацію вантажів, управління автопарком та використання телематичних систем для контролю та зниження витрат на паливо. **Управління складськими витратами** досягається шляхом оптимізації складських площ, автоматизації складських операцій та впровадження сучасних систем зберігання.

Ефективна **закупівельна логістика та управління запасами** передбачають вибір надійних постачальників, оптимізацію розмірів замовлень, точне прогнозування попиту та запобігання як дефіциту, так і надлишку товарів. **Аутсорсинг логістичних функцій**, таких як транспортування або складське зберігання, може бути вигідним рішенням для зниження витрат та концентрації на основних видах діяльності.

У контексті зростаючої екологічної свідомості важливого значення набуває **«зелена» логістика**, що передбачає використання екологічного транспорту, оптимізацію пакування та зменшення відходів. Нарешті, **бенчмаркінг та аналіз кращих практик** дозволяють компаніям адаптувати успішний досвід лідерів галузі для покращення власних логістичних процесів та оптимізації витрат.

Отже, сучасне управління витратами в логістиці торговельного підприємництва є комплексним процесом, що поєднує теоретичні знання з практичним застосуванням сучасних методів та технологій, що має враховувати як внутрішні можливості, так і зовнішні фактори впливу.

Для пошуку можливостей вдосконалення логістичного менеджменту важливу роль має вивчення стану професійної компетентності персоналу, зайнятого логістикою. Справедливо визнати, що у вітчизняній практиці професійний розвиток часто обмежується формальними програмами підвищення кваліфікації та перепідготовки, які не завжди встигають за швидкими змінами в логістичній галузі та потребами ринку. Часто бракує системного підходу до визначення потреб у навчанні, розробки

індивідуальних траєкторій розвитку та оцінки ефективності проведеного навчання. Значна частина навчання орієнтована на теоретичні знання, тоді як практичні навички, особливо в контексті впровадження сучасних технологій та оптимізації витрат логістичного менеджменту, залишаються недостатньо розвиненими.

За кордоном підходи до професійного розвитку в логістиці є більш різноманітними та комплексними [4, 10]. Вони включають не лише формальне навчання, але й неформальні методи, такі як менторство, коучинг, участь у професійних спільнотах та галузевих конференціях, а також програми обміну досвідом. Особлива увага приділяється розвитку так званих «м'яких навичок» (soft skills), включаючи комунікацію, лідерство, вміння працювати в команді та приймати рішення, які є критично важливими для ефективного управління логістичними процесами та оптимізації витрат. Зарубіжні компанії активно інвестують у створення корпоративних університетів та навчальних центрів, розробляють онлайн-курси та інтерактивні навчальні матеріали, що забезпечує гнучкість та доступність навчання для співробітників на різних рівнях. Важливим елементом є також сертифікація професійних компетенцій, яка підтверджує відповідність фахівців міжнародним стандартам та підвищує їхню конкурентоздатність на ринку праці.

Прогнозування ключових компетенцій, необхідних фахівцям логістичного менеджменту для ефективної оптимізації витрат в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції, є окремим важливим завданням. Сучасні умови вимагають від логістичних менеджерів не лише глибоких знань в галузі управління ланцюгами поставок, транспортування, складування та управління запасами, але й володіння цифровими технологіями. До основних компетенцій належать навички роботи з системами управління транспортом (TMS), складом (WMS), планування ресурсів підприємства (ERP) та іншими інформаційними системами. Здатність аналізувати великі обсяги даних (Big Data) для виявлення закономірностей та прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації витрат стає дедалі важливішою.

В умовах євроінтеграції зростає значення знання європейських стандартів у сфері логістики, включаючи митне законодавство, правила перевезень, екологічні вимоги та стандарти якості. Фахівці повинні володіти іноземними мовами, мати навички міжнародної комунікації, розуміти особливості ведення бізнесу в європейському економічному просторі. Крім того, важливими є такі особистісні якості, як системне мислення, здатність до інновацій, комунікацій, до роботи в команді, вміння вирішувати складні проблеми, лідерські якості та навички управління змінами. Оптимізація витрат вимагає від менеджерів здатності ідентифікувати неефективні процеси, розробляти та впроваджувати заходи щодо їхнього вдосконалення, а також оцінювати економічну ефективність прийнятих рішень. Таким чином, сучасний фахівець з логістичного менеджменту повинен поєднувати глибокі професійні знання з цифровою грамотністю, розумінням міжнародних стандартів та розвиненими особистісними якостями.

Зауважимо, що в умовах сьогодення логістичний менеджмент у сфері торговельного підприємництва України загалом демонструє певні позитивні зрушення у своєму розвитку, не зважаючи на виклики та загрози [1, 8, 9, 13]. Спостерігається зростання інтересу підприємств до впровадження сучасних інформаційних технологій управління ланцюгами поставок, зокрема систем управління транспортом та систем управління складом. Активізується використання аутсорсингових логістичних послуг, що дозволяє компаніям концентруватися на основній діяльності та оптимізувати витрати. Крім того, зближення з європейськими стандартами стимулює бізнес до впровадження більш прозорих та ефективних логістичних процесів, а окремі компанії успішно інтегрують принципи сталого розвитку в свої ланцюги поставок.

Однак, ці позитивні тенденції поки що не є всеосяжними і часто стримуються наявними системними недоліками, які потребують комплексного вивчення для їх усунення. Зокрема сучасний логістичний менеджмент в Україні стикається з низкою ключових проблем, що ускладнюють оптимізацію витрат в умовах дефіциту професійної компетентності. Спостерігається протиріччя між гострою економічною необхідністю зниження витрат та недостатнім рівнем кваліфікації фахівців, є значними втрати через неефективну логістику (близько 12% ВВП за даними Державної служби статистики України, 2023 р.), при цьому лише третина менеджерів мають спеціалізовану освіту, що обмежує впровадження прогресивних методів управління.

Традиційні підходи до управління витратами часто ігнорують сучасні виклики, такі як цифровізація та ESG-стандарти, що потребує перепідготовки кадрів. Існує також фрагментація в управлінні, де стратегії оптимізації витрат та розвитку персоналу у більшості логістичних компаній розглядаються, як правило, відокремлено, що призводить до неефективних рішень та недооцінки синергії між інвестиціями в професійний розвиток та зменшенням витрат.

Поділяємо думку експертів [1, 8, 13], що український логістичний менеджмент є недостатньо адаптованим до умов нестабільної економіки та зовнішніх шоків. В умовах війни логістичний менеджмент у торговельному підприємстві України зіткнувся зі специфічними проблемами, включаючи руйнування інфраструктури та порушення традиційних ланцюгів поставок, ускладнення транспортних перевезень через безпекові ризики та логістичні обмеження, зростання витрат на транспортування та зберігання, втрату кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію, необхідність швидкої адаптації до змінних умов та пошуку альтернативних постачальників і маршрутів, а також забезпечення безпеки вантажів та персоналу в зонах бойових дій та на деокупованих територіях. Більшість стратегій оптимізації не враховують перманентні ризики, характерні для воєнного та посткризового періодів. Крім того, існує розрив між вимогами євроінтеграції та локальною практикою, зокрема у впровадженні «зелених» ланцюгів поставок (до цього готові лише 15% компаній, згідно зі звітом ЄБРР, 2023 р.). Нарешті,

професійний розвиток працівників логістичної сфери часто розглядається як другорядний інструмент: менеджери зосереджуються на формальних вимогах, а не на розвитку компетенцій, що безпосередньо впливає на витрати, дотепер відсутня системна оцінка впливу підвищення кваліфікації на економічну ефективність.

Отже, проблеми українського логістичного менеджменту полягають, передусім, у системній суперечності між економічними цілями логістичних стратегій і кадровими обмеженнями, що посилюється нестабільністю, євроінтеграційними викликами та воєнними загрозами. З огляду на недоліки професійного розвитку фахівців у логістичній сфері в Україні, стратегічним завданням є подолання розриву між потребою в ефективних логістичних рішеннях для подолання кризових явищ і недостатнім рівнем професійної підготовки менеджерів, здатних інтегрувати стратегії оптимізації логістичних витрат із сучасними методами управління. Вирішення цих завдань, на нашу думку, вимагає інтеграції стратегій оптимізації витрат у логістичному менеджменті з одночасним розвитком професійної компетентності фахівців, що має розглядатися в якості необхідної умови для підвищення ефективності роботи логістичних систем торговельних підприємств. Пояснюємо таку нашу позицію такими наступними аргументами.

По-перше, впровадження сучасних методів оптимізації витрат, таких як ощадлива логістика, управління запасами «точно вчасно» або використання передових інформаційних технологій, вимагає від логістичних працівників відповідних знань та навичок для їхнього ефективного застосування. Без належної кваліфікації персоналу навіть найсучасніші стратегії можуть виявитися неефективними або призвести до небажаних наслідків.

По-друге, розвиток професійної компетентності фахівців створює сприятливе підґрунтя для виявлення та впровадження нових можливостей оптимізації витрат. Кваліфіковані логісти з глибоким розумінням процесів, володінням аналітичними інструментами та знанням кращих практик здатні самостійно ініціювати та реалізовувати заходи, спрямовані на зменшення витрат на транспортування, складування, управління запасами та інші логістичні операції. Їхнє вміння аналізувати дані, виявляти неефективні ділянки та пропонувати інноваційні рішення є безцінним активом для підприємства.

По-третє, синергія між оптимізацією витрат та розвитком персоналу сприяє формуванню культури постійного вдосконалення логістичного менеджменту. Крім того, в умовах швидких технологічних змін та зростаючих вимог ринку, постійний розвиток професійної компетентності є необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, інтеграція оптимізації витрат і розвитку професійної компетентності стає необхідним елементом успішного функціонування логістичних систем сучасних підприємств. Авторські пропозиції в цьому контексті відображає зміст таблиці 2.

Таблиця 2 – Напрями вдосконалення логістичного менеджменту в контексті оптимізації витрат і підвищення професійної компетентності фахівців торговельних компаній

| Проблеми логістичного менеджменту             | Напрями оптимізації витрат                              | Напрями підвищення професійної компетентності                 | Приклади впровадження у торговельному підприємстві в Україні                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Роздрібненість ланцюгів поставок              | Інтеграція цифрових платформ (TMS, ERP) для координації | Навчання менеджерів роботі з інтегрованими системами SCM      | «АТБ-Маркет»: впровадження ERP-системи для автоматизації ланцюга поставок від постачальників до магазинів.                                                                                       |
| Неефективне управління запасами               | Впровадження ЛТ (поставки «точно вчасно»)               | Тренінги з прогнозування попиту та управління запасами        | «Фокстрот»: використання ЛТ для зниження запасів електроніки на складах.                                                                                                                         |
| Високі транспортні витрати                    | Оптимізація маршрутів за допомогою GPS та AI            | Підготовка фахівців з аналітики транспортних процесів         | «Еко-Лавка» оптимізує доставку свіжих продуктів, використовуючи GPS та AI для побудови ефективних маршрутів і одночасно розвиваючи компетенції своїх фахівців в аналітиці транспортних процесів. |
| Відсутність екологічних стандартів            | Перехід на «зелену» логістику (екотранспорт, пакування) | Курси з екологічних стандартів ЄС та Life Cycle Assessment    | «Варус»: перехід на екопакування та використання електромобілів для доставки.                                                                                                                    |
| Дефіцит кваліфікованих кадрів                 | Аутсорсинг окремих логістичних функцій                  | Партнерство з ВНЗ для створення практико-орієнтованих програм | «Rozetka»: співпраця з Київським політехнічним інститутом для розробки курсів з логістики.                                                                                                       |
| Недостатній рівень цифровізації               | Автоматизація складів (WMS, RFID)                       | Навчання роботі з IoT, Big Data, блокчейн-технологіями        | «METRO Cash & Carry» (Україна): RFID-мітки для відстеження товарів на складі.                                                                                                                    |
| Вразливість до зовнішніх шоків (війна, кризи) | Розробка гнучких логістичних моделей (Agile Logistics)  | Тренінги з антикризового управління та адаптації до змін      | «Сільпо»: створення резервних складів та альтернативних маршрутів під час війни.                                                                                                                 |

Джерело: розроблено авторами

Для торговельного підприємства запровадження заходів за вказаними напрямками (таблиця 2) є надзвичайно важливою справою, оскільки супроводжується формуванням низки таких переваг:

1) *Економічні вигоди та конкурентоспроможність торговельних компаній:*

- зниження витрат (ефективний логістичний менеджмент безпосередньо впливає на зменшення операційних витрат, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, зберіганням та розподілом товарів; оптимізовані маршрути, складські процеси та управління запасами призводять до значної економії коштів);

- підвищення прибутковості (зниження витрат автоматично збільшує прибутковість торговельного підприємства, роблячи його більш стійким та конкурентоздатним на ринку);

- ефективне використання ресурсів (оптимізація логістики допомагає уникнути зайвих запасів, неефективного використання транспорту та складських площ, що сприяє більш раціональному використанню всіх видів ресурсів).

2) *Підвищення якості обслуговування клієнтів:*

- швидкість та надійність доставки (вдосконалені логістичні процеси забезпечують швидшу та надійнішу доставку товарів до споживачів, що підвищує їхню задоволеність та лояльність);

- гнучкість та адаптивність (ефективний логістичний менеджмент дозволяє підприємству

швидко реагувати на зміни попиту, сезонні коливання та інші ринкові фактори, забезпечуючи необхідну гнучкість).

3) *Професійний розвиток персоналу та впровадження інновацій:*

- підвищення кваліфікації фахівців (навчання та розвиток професійної компетентності логістичних кадрів забезпечує наявність кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно впроваджувати сучасні технології та методи управління);

- впровадження передових технологій (підготовлений персонал краще сприймає та використовує новітні технології, такі як системи управління складом (WMS), транспортом (TMS), радіочастотна ідентифікація (RFID), інтернет речей (IoT) та аналіз великих даних (Big Data), що значно підвищує ефективність логістики);

4) *Адаптація торговельної компанії, її логістики до сучасних викликів:*

- євроінтеграція (в умовах інтеграції України до ЄС, торговельні підприємства мають адаптуватися до європейських стандартів у сфері логістики, що вимагає відповідних знань та навичок від їхніх фахівців);

- нестабільність економіки та зовнішні шоки (розвиток гнучких логістичних моделей та підготовка фахівців до управління ризиками допомагає підприємствам краще справлятися з кризовими ситуаціями та зовнішніми впливами, такими як наслідки війни).

Отже, розроблені пропозиції щодо вдосконалення логістичного менеджменту є стратегічно важливими для торговельних підприємств, оскільки це безпосередньо впливатиме на їхню економічну ефективність, конкурентоспроможність, якість обслуговування клієнтів та здатність адаптуватися до сучасних умов і викликів. Інвестиції в оптимізацію логістики та розвиток професійної компетентності персоналу стануть запорукою сталого розвитку та успіху торговельного бізнесу. У нинішніх умовах воєнних дій та з огляду на майбутню відбудову економіки України після війни, ці питання набувають особливої гостроти. Оптимізація витрат стає не просто бажаною, а життєво необхідною умовою виживання та подальшого розвитку бізнесу. Водночас, рівень професійної компетентності фахівців логістичної сфери є ключовим фактором успішного впровадження будь-яких змін.

У контексті війни, першочерговим завданням для логістичного менеджменту є забезпечення стійкості ланцюгів постачання. Це передбачає диверсифікацію джерел постачання, розбудову альтернативних маршрутів, у тому числі з урахуванням безпекових ризиків, а також налагодження тісних зв'язків з надійними перевізниками. Важливим є створення резервних запасів критично важливих товарів, особливо в регіонах, що знаходяться під загрозою або постраждали від бойових дій. Технології відстеження вантажів у реальному часі, використання GPS-моніторингу та систем управління транспортом (TMS) стають не тільки інструментами оптимізації, а й засобами забезпечення контролю та оперативного реагування на зміни ситуації.

Після закінчення війни на перший план вийдуть питання відновлення зруйнованої інфраструктури та налагодження нових логістичних зв'язків. У цей період особливої ваги набуватиме стратегічне планування та прогнозування попиту з урахуванням змін у споживчих настроях, відновленні економічної активності. Підприємствам необхідно буде переглянути свої логістичні стратегії, адаптувати їх до нових реалій та можливостей, які відкриються після війни, наприклад, завдяки євроінтеграційним процесам та потенційному залученню іноземних інвестицій. При цьому ключовим завданням залишатиметься оптимізація витрат торговельного підприємництва, що нерозривно пов'язана з ефективним управлінням запасами, складською логістикою та транспортуванням. Впровадження сучасних систем управління складом (WMS), автоматизація складських процесів, використання принципів ощадливого виробництва (Lean) у логістиці можуть суттєво скоротити витрати на зберігання, обробку та переміщення товарів. Раціоналізація транспортних маршрутів, консолідація вантажів, використання екологічно чистих видів транспорту не лише зменшать транспортні витрати, але й сприятимуть підвищенню екологічності відповідальності бізнесу. Провідну роль у всіх цих процесах відіграватимуть фахівці з логістики. Підвищення їхньої професійної компетентності слід вважати стратегічним пріоритетом.

**Висновки.** Шляхом аналізу наукової думки розкрито сутність логістичного менеджменту та визначальні фактори його розвитку на початку XXI ст. (глобалізація, цифровізація та ін.). В процесі аналізу визначено, що сучасне керування логістикою в торгівлі ґрунтується на поєднанні теоретичних концепцій розвитку та оптимізації логістичного менеджменту з конкретними практичними методами, спрямованими на зменшення витрат і підвищення ефективності. Ці процеси, у свою чергу, зумовлюють зростання практичної потреби у безперервному професійному розвитку фахівців.

Аналіз та систематизація проблем сучасного логістичного менеджменту в Україні засвідчила наявність значного протиріччя між гострою потребою торговельних підприємств України в оптимізації логістичних витрат і недостатнім рівнем професійної компетентності фахівців для ефективного впровадження інноваційних підходів, особливо в контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення. Існуючий дефіцит професійних компетенцій у сфері логістичного менеджменту, підтверджений статистичними даними, призводить до неефективного використання ресурсів та зростання операційних ризиків.

Розроблено напрями вдосконалення логістичного менеджменту в контексті оптимізації витрат і підвищення професійної компетентності фахівців, обґрунтовано їх доцільність як в сучасних умовах, так і на етапі післявоєнної розбудови економіки. Дослідженням доведено необхідність інтегрованого підходу, який розглядає розвиток професійної компетентності не як окрему функцію, а як ключовий інструмент оптимізації витрат та підвищення загальної ефективності логістичної діяльності.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо з детальним аналізом та розробкою логістичних стратегій.

#### Список літератури

1. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
2. Ільченко Т. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>
3. Каламан О. Б. Напрями впровадження інновацій в логістиці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 75.
4. Колот А.М., Герасименко О.О., Шевченко А.С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
5. Кравець О.В., Воронко О. С. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. Вип. 68. С. 28–34.
6. Кравець О.В. Діджиталізація як інструмент логістичного бізнесу. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрями розвитку: праці міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квітня 2023 р. Київ, 2023. С. 219–221.
7. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>
8. Лялюк А. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект. *Економічний часопис Волинського*

- національного університету імені Лесі Українки. 2022. №4. С. 94-102.
9. Олифіренко Ю., Сидоренко Г. Напрями адаптації логістичної діяльності торговельних підприємств до умов воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4. С. 133–144.
  10. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семікіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/10935>
  11. П'ятницька Г., Шевчун М. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>
  12. 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.
  13. Сущенко Р., Ільченко Н. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану. *Товари і ринки*. 2023. № 1 (45). С. 4–16. [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01)
  14. Яременко О. Ф. Особливості логістики за умов глобалізації конкурентного середовища *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №3. Т.1. С.240-244.
  5. Kravets' O.V., Voronko O. S. Sutnist' ta mistse lohistychnoy diyal'nosti v systemi upravlinnya pidpryyemstvom. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*. 2022. Vyp. 68. S. 28–34.
  6. Kravets' O.V. Didzhytalizatsiya yak instrument lohistychnoho biznesu. *Marketynhovi stratehiyi, pidpryyemnytstvo i torhivlya: suchasnyy stan, napryamky rozvytku: pratsi mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Kyiv, 20 kvitnya 2023 r. Kyiv, 2023. S. 219–221.*
  7. Kulakova S., Kalembe A., Podkopova D. Osoblyvosti formuvannya lohistychnykh vytrat pidpryyemstv v umovakh voyennoho stanu. *Finansovo-kredytni systemy: perspektvy rozvytku*. 2023. # 1(8). S. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>
  8. Lyalyuk A. Torhovel'ne pidpryyemnytstvo v Ukraini do i pid chas viyny: porivnyal'nyy aspekt. *Ekonomichnyy chasopys Volyn'skoho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 2022. #4. S. 94-102.
  9. Olyfirenko Yu., Sydorenko H. Napryamy adaptatsiyi lohistychnoy diyal'nosti torhovel'nykh pidpryyemstv do umov voyennoho stanu. *Problemy i perspektvy ekonomiky ta upravlinnya*. 2023. # 4. S. 133–144.
  10. Profesiynny rozvytok personalu pidpryyemstv v systemi motyvatsiynoho menedzhmentu: kolektyvna monohrafiya / M.V. Semykina, S.V. Dudko, A.A. Orlova ta in. Kropyvnyts'ky: KOD, 2021. 440 s. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/10935>
  11. P'yatnyts'ka H., Shevchun M. Lohistychni stratehiyi v torhivli: riznovydy, metody vyboru, innovatsiyni zminy za umov staloho rozvytku. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2023. Vyp. #50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>
  12. Sokhets'ka A.V. Lohistychnyy menedzhment yak instrument zabezpechennya efektyvnoyi diyal'nosti pidpryyemstva. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*. 2020. Tom 31 (70). # 2. S. 8–13.
  13. Sushchenko R., Il'chenko N. Adaptatsiya lantsyuhiv postachannya do vyklykiv voyennoho stanu. *Tovary i rynky*. 2023. # 1 (45). S. 4–16. [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01)
  14. Yaremenko O. F. Osoblyvosti lohistyky za umov hlobalizatsiyi konkurentnoho seredovyscha *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. 2018. #3. T.1. S.240-244.

## References (transliterated)

1. Vasylytsiv N. Transformatsiya ta adaptatsiya lohistyky do vyklykiv v umovakh voyennoho stanu. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2023. Vyp. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
2. Il'chenko T. Lohistychnyy menedzhment yak instrument optymizatsiyi potokovykh protsesiv. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2024. Vyp. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>
3. Kalaman O. B. Napryamy vprovadzhennya innovatsiy v lohistytsi. *Tavriys'kyi naukovy visnyk. Seriya: Ekonomika*. 2020. # 4. S. 75.
4. Kolot A.M., Herasymenko O.O., Shevchenko A.S. Novi vyklyky dlya teorii ta praktyky lyuds'koho kapitalu v umovakh stanovlennya «industriyi 4.0»: kompetentnisnyy aspekt. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2023. Vyp. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>

Надійшла (received) 17.03.2025

## Відомості про авторів / About the Authors

**Семікіна Марина Валентинівна (Semykina Maryna)** – доктор економічних наук, професор, Центральноукраїнський національний технічний університет, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6995-1267>; тел.: (099) 345-93-65; e-mail: SemikinaMV@i.ua.

**Нісфоян Сергій Сергійович (Nisfoyan Sergiy)** – кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи; м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9433-1622>; тел.: (050) 94-115-67, e-mail: nisfoyanss@gmail.com.