

С.С.НІСФОЯН, А.А.НЕМНЕНКО**КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ В ЛОГІСТИЦІ ПІДПРИЄМСТВ: ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ**

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад і практичних аспектів подолання корупційних ризиків у сфері логістики підприємств та їхньому впливу на конкурентоспроможність. Розкрито сутність корупційних проявів у логістичних процесах, охарактеризовано їх форми на різних етапах логістичного ланцюга: постачання, складання, транспортування, митного оформлення та реалізації продукції. Виокремлено найбільш уразливі для зловживань ділянки, зокрема вибір постачальників, укладання контрактів, управління запасами та взаємодію з контролюючими органами. Обґрунтовано вплив таких ризиків на витрати, репутацію та інвестиційну привабливість підприємств, що функціонують в умовах відкритої конкуренції.

Проаналізовано сучасні інструменти запобігання корупційним проявам у логістиці, зокрема, впровадження системи комплаєнсу, сертифікації антикорупційного менеджменту відповідно до стандарту ISO 37001, цифровізація логістичних процесів, автоматизація закупівель, застосування систем контролю як ключового елементу системи запобігання зловживанням. Наведено практичні кейси з українського та міжнародного бізнес-середовища, які демонструють ефективність або недосконалість існуючих підходів у запобіганні корупційним практикам. Розглянуто вплив корпоративної культури доброчесності на формування довгострокової конкурентної переваги підприємств.

Особливу увагу приділено взаємозв'язку між зниженням корупційних ризиків і підвищенням конкурентоспроможності: шляхом оптимізації витрат, зростання рівня довіри з боку партнерів, інвесторів і споживачів, формування сталої репутації, зменшення регуляторного тиску. Оцінено вплив антикорупційних заходів на ефективність логістичних рішень, адаптивність підприємств до глобальних викликів, а також на інтеграцію у міжнародні ланцюги постачань. Аргументовано необхідність стратегічного підходу до управління доброчесністю у логістиці, що передбачає синергію технологій, внутрішнього регламентування, навчання персоналу та партнерства з державними й недержавними інституціями. Доведено, що впровадження комплексної антикорупційної політики у сфері логістики створює сприятливі передумови для формування ефективних, стійких і конкурентоздатних логістичних систем підприємств. У контексті післявоєнного відновлення економіки України та інтеграції до європейського ринку подолання корупційних ризиків у логістиці виступає ключовою умовою не лише ефективного функціонування бізнесу, а й національної економічної безпеки.

Доповненої уваги заслуговує кадровий аспект забезпечення антикорупційної стійкості логістичних систем. Виявлено, що ключову роль у зниженні корупційних ризиків відіграє підвищення кваліфікації працівників, формування антикорупційної свідомості, чіткий розподіл обов'язків і впровадження внутрішніх етичних кодексів. Запропоновано рекомендації щодо формування компетентнісного профілю логіста з урахуванням вимог доброчесності: здатність ідентифікувати ризики, застосовувати інструменти прозорості, взаємодіяти з системами електронного моніторингу. Зроблено висновок про доцільність інтеграції антикорупційного компонента в системи управління якістю підприємств та програми підготовки логістичних фахівців на рівні вищої освіти.

Ключові слова: логістика підприємств, антикорупційна політика, доброчесність, корупційні ризики, внутрішній контроль, конкурентоспроможність, комплаєнс, цифровізація логістики, блокчейн, логістичний менеджмент.

S.S.NISFOYAN, A.A.NEMNENKO**CORRUPTION RISKS IN ENTERPRISE LOGISTICS: PREVENTION TOOLS AND THEIR IMPACT ON COMPETITIVENESS**

The article is devoted to the study of theoretical and methodological foundations and practical aspects of overcoming corruption risks in the logistics sector of enterprises and their impact on competitiveness. The essence of corruption manifestations in logistics processes is revealed; their forms at various stages of the supply chain—procurement, warehousing, transportation, customs clearance, and product sales—are characterized. The most vulnerable areas to abuse are highlighted, including supplier selection, contract negotiation, inventory management, and interaction with regulatory authorities. The negative consequences of corruption risks on operational costs, reputational image, and investment attractiveness of enterprises operating under conditions of open competition are substantiated.

Modern tools for preventing corruption in logistics are analyzed, particularly the implementation of compliance systems, certification of anti-corruption management according to ISO 37001, digitalization of logistics processes, automation of procurement, the use of AI-based control systems, logistics operations auditing, and ensuring transparency through blockchain technologies. The role of internal control as a key element of corruption prevention is disclosed. Practical case studies from Ukrainian and international business environments are presented to demonstrate the effectiveness or shortcomings of existing approaches in countering corruption practices. The impact of an organizational culture of integrity on the long-term competitive advantage of enterprises is examined.

Special attention is paid to the correlation between reducing corruption risks and enhancing competitiveness. It is shown that reducing corruption contributes to optimizing costs, increasing the level of trust from partners, investors, and customers, improving the enterprise's reputation, and reducing regulatory pressure. The article assesses the influence of anti-corruption measures on the efficiency of logistics decisions, enterprise adaptability to global challenges, and integration into international supply chains. The need for a strategic approach to integrity management in logistics is argued, involving a synergy of technological solutions, internal regulations, employee training, and partnerships with governmental and non-governmental institutions.

A separate focus is placed on the human resources dimension of ensuring the anti-corruption sustainability of logistics systems. The article reveals that enhancing employee qualifications, developing anti-corruption awareness, implementing ethical codes of conduct, and clearly defining roles and responsibilities are all critical to mitigating risks. Recommendations are provided regarding the formation of a competence profile for logistics specialists in the context of integrity requirements: the ability to identify risks, apply transparency tools, interact with electronic monitoring systems, and use modern digital platforms.

The study emphasizes the relevance of integrating anti-corruption elements into enterprise quality management systems and higher education programs for logistics professionals. It proposes the inclusion of anti-corruption training modules in professional development and university curricula to cultivate a new generation of specialists capable of resisting unethical practices and maintaining transparency throughout the supply chain. Moreover, the research highlights the importance of developing regulatory support and policy measures at the national level to encourage transparent business practices in the logistics sector. Legislative initiatives aimed at simplifying administrative procedures, digital transformation of customs and procurement processes, and ensuring public access to data on logistics contracts and tenders are identified as critical factors in shaping a competitive and corruption-resistant business environment.

The article also explores the implications of post-war recovery and European integration for the Ukrainian economy, emphasizing that the elimination of corruption risks in logistics is not only a matter of business efficiency but also a fundamental prerequisite for national economic security. The

implementation of comprehensive anti-corruption strategies in the logistics sphere creates favorable preconditions for the formation of effective, resilient, and competitive enterprise logistics systems. In this context, the authors conclude that fighting corruption in logistics must become an integral part of the strategic management of enterprises, involving all levels of decision-making and operational execution. Strengthening integrity, improving transparency, and embedding preventive mechanisms into logistics management processes will ensure sustainable growth and better global integration of Ukrainian enterprises in the long run.

Additionally, the study emphasizes the role of public-private cooperation in shaping a transparent logistics ecosystem. It argues that joint initiatives between business associations, civil society organizations, and governmental bodies can foster accountability and minimize opportunities for corruption. By establishing independent monitoring mechanisms, engaging stakeholders in policy dialogue, and promoting best practices across industries, Ukraine can accelerate its progress toward a resilient and corruption-free logistics sector. Such partnerships are especially important in the context of Ukraine's accession to the EU, where adherence to strict transparency and compliance standards is both a prerequisite and a strategic advantage.

Keywords: enterprise logistics, anti-corruption policy, integrity, corruption risks, internal control, competitiveness, compliance, digitalization of logistics, blockchain, logistics management.

Постановка завдання. Нинішній стан розвитку логістичних систем українських підприємств характеризується одночасним зростанням вимог до ефективності логістичних процесів та необхідністю забезпечення доброчесності у взаємодії між усіма учасниками ланцюгів постачання. В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів, цифрової трансформації, післявоєнного відновлення економіки та розширення глобальних ризиків підприємства змушені шукати шляхи до підвищення конкурентоспроможності шляхом оптимізації витрат, підвищення прозорості операцій, запровадження інноваційних технологій та дотримання міжнародних стандартів ведення бізнесу. Разом з тим, одним із найменш досліджених, але критично важливих факторів, що впливають на ефективність логістики, є корупційні ризики, які виникають на всіх рівнях логістичних операцій – від планування закупівель до взаємодії з контролюючими органами. Вони спричиняють втрати ресурсів, погіршення репутації, зниження інвестиційної привабливості та ускладнюють інтеграцію у міжнародні ланцюги постачань.

Актуальність дослідження проблем корупційних ризиків у логістиці підприємств обумовлена зростаючим значенням прозорості, ефективності та доброчесності у веденні бізнесу в умовах глибоких трансформацій національної економіки. Післявоєнне відновлення України, поглиблення євроінтеграції та глобалізація ринків вимагають від підприємств не лише оптимізації витрат, а й мінімізації корупційних ризиків, які знижують конкурентоспроможність, призводять до втрат ресурсів та формують негативний імідж. Впровадження сучасних цифрових технологій у логістику – блокчейн, SCM-систем, аналітики Big Data – дозволяє підвищити прозорість і керованість логістичних операцій. Проте ефективне застосування цих інструментів вимагає наявності професійних кадрів, здатність інтегрувати технічні та етичні підходи в управління. Саме тому розвиток професійної компетентності фахівців та формування культури доброчесності в логістиці набуває стратегічного значення. Корупційні ризики, що виникають у процесах закупівель, складання, транспортування та взаємодії з контролюючими органами, залишаються малодослідженими, хоча їхній вплив є системним. Таким чином, дослідження корупційних ризиків у логістиці, механізмів їх запобігання та впливу на ефективність і конкурентоспроможність підприємств є актуальним та своєчасним, особливо в контексті

відбудови економіки та інтеграції у європейський економічний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за останні роки свідчить про посилення інтересу до проблематики логістичного менеджменту, цифровізації бізнес-процесів, протидії корупційним ризикам та забезпечення ефективності підприємницьких структур в умовах трансформації економіки. Значну увагу питанням формування логістичних стратегій та їх ролі у загальній стратегії розвитку підприємства приділяють Биба В.В., Пінчук Н.М., Марченко В.О. [2], які розглядають логістику як ключовий елемент досягнення конкурентних переваг. Цифровізація логістичних і кадрових процесів аналізує Бялошицький М.О. [4], розглядаючи впровадження HR-рішень як чинник оптимізації управлінських функцій. у свою чергу, Стець О. та Лазаренко І. [10] досліджують застосування систем бізнес-аналітики та технологій Big Data для управління логістичними потоками.

Паралельно з логістичною ефективністю, у наукових дослідженнях простежується нагальна увага до подолання корупційних загроз у сфері державного управління та митної справи. Зокрема, Антоненко В. і Сервачук М. [1] досліджують корупційні ризики при державних закупівлях, акцентуючи їх вплив на фінансову безпеку держави. Семенюк І.Ю. [9] висвітлює міжнародний досвід і національні виклики у сфері боротьби з корупцією в Україні, а Фляджинська О. [11] звертає увагу на антикорупційні механізми у підприємницькому середовищі.

Варто зазначити, що попри наявність вагомих наукових напрацювань у кожному з наведених напрямів комплексного підходу, який би поєднував розвиток логістичної інфраструктури з антикорупційними механізмами управління та підвищенням професійної компетентності фахівців, поки що бракує. Це й обумовлює потребу у подальшому науковому осмисленні інтегрованих моделей доброчесного управління в логістичному підприємстві.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальних підходів до модернізації логістичного менеджменту в торговельному підприємстві України в умовах посткризового відновлення економіки, інтеграції до європейського простору та необхідності підвищення кадрової спроможності. Основний акцент зроблено на синергії між цифровізацією логістичних процесів, скорочення витрат, забезпечення прозорості управління та розвиток професійних навичок фахівців.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких наукових завдань:

- розкрити сучасне бачення логістичного менеджменту як багатофункціонального інструменту управління в умовах трансформації економіки;
- провести критичний аналіз структури витрат у логістичних системах торговельного сектору та виявити ключові чинники їх зниження;
- дослідити роль цифрових інструментів (ERP-систем, Big Data, хмарні технології) у підвищенні ефективності логістичних рішень;
- вивчити стан та перспективи розвитку професійних компетентностей кадрів у сфері логістики з урахуванням міжнародного досвіду;
- систематизувати корупційні ризики, що виникають у логістичних процесах, та розробити пропозиції щодо їх запобігання;
- сформулювати пропозиції щодо інтеграції принципів доброчесності, економічної ефективності та цифрової трансформації в систему логістичного управління.

Виклад основного матеріалу. Розвиток логістичного менеджменту у сфері торговельного підприємництва в Україні на сучасному етапі відбувається під впливом глибоких економічних, технологічних та інституційних змін. Основні вектори цього процесу – це оптимізація витрат, цифрова трансформація логістичних процесів, підвищення вимог до фахової підготовки кадрів та необхідності протидії системним корупційним ризикам, зокрема у сфері митних процедур і державних закупівель. Сучасне бачення логістичного менеджменту передбачає перехід від лінійного управління ланцюгами постачань до стратегічного мислення в категоріях бізнес-моделі, аналітики даних, клієнтоорієнтованості та прозорості.

Під логістичним менеджментом слід розуміти систему цілеспрямованих дій з організації потоків ресурсів, що охоплюють не лише товарно-матеріальні, а й інформаційні, фінансові та кадрові компоненти. У

контексті торговельного підприємництва логістика виконує функцію сполучної ланки між постачальником і споживачем, забезпечуючи адаптацію до змін у попиту, умовах постачання, вартості ресурсів і коливань ринку. Особливої актуальності набуває орієнтація на клієнта та створення цінності на всіх етапах логістичного ланцюга.

У роботах сучасних дослідників, таких як Биба В.В., Пінчук Н.М., Марченко В.О. [2], акцент зроблено на важливості інтегрованої логістичної стратегії, що поєднує маркетинговий підхід із логістичною оптимізацією. Такий підхід дозволяє досягти кращої адаптивності бізнесу до зовнішніх умов та побудови ефективної моделі управління ланцюгами постачань. Також актуальним є впровадження логістики 4.0, що базується на цифрових технологіях: сенсорах, IoT, хмарних обчисленнях, Big Data та автоматизованих системах.

Витрати в логістичних системах є ключовим індикатором ефективності підприємства. Їхнє зниження можливе за рахунок оптимізації маршрутів доставки, вибору раціональних моделей складування, автоматизації обліку, а також зменшення витрат і простоїв. На практиці це означає реалізацію таких підходів, як:

- *lean-логістика* – зосередження на усуненні всіх видів витрат;
- *ЛІТ* – скорочення запасів і зменшення витрат на зберігання;
- *TCO (Total Cost of Ownership)* – облік повної вартості володіння;
- *cross-docking* – мінімізація часу перебування товару на складі;
- *ABC/XYZ-аналіз* – пріоритезація ключових груп товарів і постачань.

Представлена схема на рисунку демонструє ключові стратегії зниження витрат у логістиці, які вже довели свою ефективність у світовій та українській практиці.

Зниження витрат у логістичних системах



Рисунок – Зниження витрат у логістичних системах

Джерело: схема укладена авторами на основі узагальнення наукової думки [2]

Застосування таких методів, як *lean-логістика*, *ЛІТ*, *ТСО*, *cross-docking* та *ABC/XYZ-аналіз* дозволяє підприємствам системно зменшити витрати, підвищити гнучкість логістичних операцій і швидше реагувати на запити ринку. Кожен з підходів має власні переваги і сферу застосування, але саме їх комплексне впровадження забезпечує максимальний ефект. Таким чином, інтеграція цих інструментів у логістичний менеджмент стає ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств у динамічному економічному середовищі.

Зокрема, Бондаренко В. [3] у своїй праці обґрунтовує маркетингово-логістичне управління як інструмент підвищення інструментів підвищення економічної ефективності підприємницьких структур. Поєднання маркетингових інструментів із логістичними розрахунками дозволяє підвищити точність прогнозування попиту і зменшення витрат на рівні стратегічного планування.

Сучасні підприємства дедалі активніше впроваджують цифрові технології в логістичне управління. Це охоплює такі напрями, як:

- автоматизоване управління складами (WMS);
- оптимізація маршрутів доставки через TMS;
- ERP-системи для інтегрованого контролю витрат;
- застосування штучного інтелекту для прогнозування;
- Big Data для виявлення закономірностей поведінки споживачів і закупівель;
- блокчейн для забезпечення прозорості угод і ланцюгів поставок.

Проблема корупційних ризиків залишається однією з найбільш деструктивних для логістичного управління, особливо на етапах державних закупівель і митного оформлення. Це створює додаткові витрати, знижує ефективність ланцюгів постачань, руйнує довіру до інституцій. За даними дослідження Антоненка В. та Сервачука М. [1], корупційні ризик у сфері держзакупівель безпосередньо загрожують фінансовій безпеці держави та створюють нерівні умови для учасників ринку.

Аналогічно, Савенкова В.Г. та Лисенко І.І. [8] акцентують на тому, що маніпуляції при митному оформленні створюють бар'єри для легального бізнесу. Протидія цим явищам вимагає поєднання електронного декларування, автоматизованого аналізу ризиків, цифрового моніторингу угод, антикорупційного комплаєнсу та вдосконалення нормативно-правового регулювання.

Галат Л.М. [5] розглядає логістичний менеджмент як інструмент ефективності діяльності підприємства, наголошуючи на необхідності постійного підвищення кваліфікації кадрів. Ерфан В.Й. у співавторстві з Ридошем С.В. та Осадчуком О.Р. [6] звертають увагу на ризики в логістиці, які повинні вміти передбачити та мінімізувати професійно підготовлені логісти.

У межах дослідження логістичного менеджменту, корупційних ризиків доречно запропонувати системні, практичні та водночас досяжні кроки, які можна реалізувати як на рівні підприємств, так і на рівні державної логістичної політики.

Передусім, в умовах загального подорожчання логістичних послуг та нестабільності ринкового середовища підприємствам доцільно запроваджувати етапну цифрову трансформацію своїх логістичних процесів. Це означає не просто впровадження окремих програм, а побудову єдиної цифрової логістичної архітектури: від моніторингу замовлень і автоматизації складування до прогнозування потреб із використанням систем бізнес-аналітики. За обмеженого бюджету невеликі компанії можуть починати з базових TMS і CRM-рішень із відкритим кодом, що дозволяє зменшити витрати на старті. Цифровізація має здійснюватися поетапно, з регулярним аналізом ефективності кожного впровадженого елемента.

Оптимізація витрат можлива також завдяки кооперації малих і середніх підприємств у логістичних ланцюгах. Формування логістичних кластерів чи спільне використання складів, транспортних послуг, навіть логістичних менеджерів у форматі аутсорингу – це шлях до масштабного ефекту та зменшення питомих витрат. У країнах ЄС подібні моделі кооперації довели свою ефективність. В українських умовах це можливо через підтримку місцевої влади, торгово-промислових палат або донорських програм.

Щодо корупційних ризиків, то їх подолання можливе лише за умови радикального розширення використання автоматизованих та незворотних процедур. Рекомендується впровадити національну логістичну платформу з відкритим доступом, яка дозволить бачити ланцюг транспортування і всі транзакції в реальному часі. Застосування блокчейн-технологій у відслідковуванні переміщення товарів, а також електронних актів передачі може мінімізувати суб'єктивний вплив чиновника. Крім того, логістичним компаніям доцільно розробляти та впроваджувати антикорупційні політики на підприємницькому рівні, зокрема через комплаєнс-офіцерів або незалежний аудит.

Важливим кроком є переосмислення змісту професійної підготовки фахівців з логістики. Програми в університетах мають включати курси з цифрових технологій, етики бізнесу, управління ризиками, практичної логістики в умовах війни та післявоєнного відновлення. До навчання мають залучатися практики з український і міжнародних компаній, які вже впровадили передові технології. Також варто створити національну систему сертифікації логістичних менеджерів із можливістю проходження короткострокових онлайн-курсів, що дозволить підвищити професіоналізм у короткі терміни.

На макрорівні держава має взяти на себе функцію координатора відновлення та розвитку логістичної інфраструктури. Йдеться не лише про дороги чи залізниці, а про комплексний підхід до створення логістичних хабів, розвитку інтермодальних перевезень, цифрового обміну інформацією між усіма учасниками ланцюга. У цьому контексті доцільно створити спеціалізовану державну стратегію логістичного розвитку, орієнтовану на післявоєнну

економіку, залучення інвестицій і відповідність стандартам ЄС.

На практичному рівні вдосконалення логістичного менеджменту в торгівельному підприємстві доцільно реалізувати через декілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, варто впровадити автоматизовані логістичні платформи, що дозволяють здійснювати планування та контроль логістичних процесів у режимі реального часу. На українських підприємствах досі поширене фрагментарне використання логістичних IT-рішень, натомість інтеграція ERP, WMS, TMS та CRM-систем у єдину цифрову архітектуру сприятиме прозорості, підвищенню швидкості обробки замовлень, ефективному управлінню запасами та оптимізації витрат.

Результати запровадження подібних рішень показують, що підприємства можуть зменшити логістичні витрати на 10-20%, скоротити час доставки на 15-30% та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Зокрема, логістика на основі даних (data-driver logistics) дозволяє здійснювати точне прогнозування попиту, аналіз завантаження складів та транспорту, а також визначити найменш витратні маршрути за допомогою алгоритмів машинного навчання.

По-друге, для зменшення витрат у логістичних системах торгівельних підприємств слід переглянути політику управління запасами. Перехід до моделі «just-in-time» та крос-докінг дозволяє скоротити витрати на зберігання, уникнути залежування товарів та зменшити ризик втрат через псування чи моральне старіння продукції. Для цього підприємствам необхідно посилити комунікацію з постачальниками та впровадити цифрові системи відстеження поставок, що забезпечать точну координацію в ланцюгу постачання.

Третім важливим практичним напрямом є формування внутрішньої системи моніторингу корупційних ризиків у логістичних і суміжних процесах. Згідно з дослідженнями Антоненка В. і Сервачука М. [1], критичними точками є процедури державних закупівель, митного оформлення та договірної взаємодії з підрядниками. Упровадження антикорупційного комплаєнсу, зовнішніх аудитів і цифрового документообігу з відкритим доступом до логістичних контрактів та тендерів дозволяє не лише знизити рівень зловживань, але й підвищити довіру до підприємства з боку партнерів та інвесторів.

Узагальнюючи основні виклики, з якими стикається логістичне управління в українському торгівельному підприємстві, доцільно представити практичні напрями їх подолання, які базуються на систематизації наукових підходів, сучасних методик управління та аналізі реальних прикладів функціонування логістичних систем. Наведена нижче таблиця 1 містить пропозиції щодо вдосконалення логістичного менеджменту з акцентом на чотири ключові блоки: оптимізацію витрат, цифрову трансформацію, розвиток професійних компетентностей та мінімізацію корупційних ризиків.

Актуальність перегляду системи логістичного менеджменту обумовлюється не лише економічними чи технологічними факторами, а й трансформацією глобального бізнес-середовища, в якому українські підприємства прагнуть утримувати конкурентні позиції. Логістика перестає бути лише інструментом оперативного управління ресурсами – вона дедалі частіше виступає як фактор стратегічної переваги, що формує гнучкість, клієнтоорієнтованість та економічну стійкість підприємства.

Таблиця 1 – Практичні інструменти вдосконалення логістичного менеджменту

Напрямок удосконалення	Конкретні інструменти	Очікуваний результат
Цифрова логістика	Впровадження ERP, WMS, TMS, CRM; використання Big Data-аналітики, хмарних сервісів, IoT	Підвищення прозорості процесів, зниження логістичних витрат, підвищення доставки
Оптимізація витрат у ланцюгу поставок	Моделі Just-in-Time, крос-докінг, ABC-аналіз витрат, управління загальною вартістю володіння (TCO)	Мінімізація складських витрат, зменшення надлишкових запасів, підвищення точності замовлень
Антикорупційна логістика	Впровадження комплаєнсу, цифровий документообіг, аудити логістичних процесів, відкритість тендерів	Зниження корупційних ризиків, зростання фінансової безпеки підприємства
Розвиток професійних компетенцій фахівців	Наставництво, тренінги, онлайн-освіта, сертифікація, обмін досвідом з міжнародними партнерами	Підвищення адаптивності персоналу до змін, зростання ефективності впровадження інновацій
Аналітична підтримка логістики	Створення логістичних аналітичних центрів, впровадження KPI, прогнозування ризиків	Прийняття рішень на основі даних, зниження операційних витрат, покращення управління ризиками
Екологічна та гнучка логістика	Використання екологічного транспорту, оптимізації маршруту, швидка адаптація до змін попиту	Зменшення негативного впливу на довкілля, стійкість до ринкових коливань

Джерело: таблиця укладена авторами на основі узагальнення наукової думки [1, 6, 8, 9, 11]

Ключовою проблемою є недостатній рівень інтеграції логістичних функцій у загальну стратегію підприємств. Багато компаній і далі розглядають логістику як другорядну операційну функцію, що унеможливує своєчасне реагування на зміни у попиту, зриви поставок або коливання витрат. У зв'язку з цим слід говорити про необхідність формування цілісної логістичної стратегії, яка узгоджується з маркетингом, фінансами, HR та IT-напрямами. Такий підхід дозволить адаптувати логістичну систему до потреб ринку та внутрішніх ресурсів підприємства.

Варто також врахувати, що за умов війни й повоєнного відновлення в Україні логістична інфраструктура зазнала суттєвих руйнувань, а логістичні маршрути в багатьох регіонах стали недоступними або ризикованими. Це диктує потребу у формуванні адаптивних моделей логістики на основі сценарного планування, яке дозволяє обирати найефективніші шляхи транспортування залежно від без пекової ситуації, сезонних чи економічних чинників. Доцільним є створення резервних маршрутів, використання комбінованих логістичних каналів, зокрема залізничного та водного транспорту, і посилення логістичних ланцюгів на регіональному рівні.

З огляду на поширення корупційних ризиків, які знижують ефективність логістичних рішень, важливою є активізація боротьби з непрозорими механізмами ухвалення рішень, особливо у сфері державного регулювання, закупівель і митного оформлення. У цьому напрямі перспективними є рішення, що передбачають цифрову верифікацію транзакцій, використання систем електронного документообігу, спрощення процедур перевірок та контроль із боку незалежних платформ. Як свідчить практика, впровадження таких інструментів сприяє не лише зниженню рівня зловживань, але й прискоренню логістичних процесів і зменшенню адміністративного навантаження.

Не менш важливою є модернізація кадрового потенціалу логістичних підрозділів. Професійна компетентність менеджерів і логістів повинна відповідати новим викликам – цифровізації, роботизації, переходу до сервісно-орієнтованих моделей взаємодії з клієнтами. Сьогодні недостатньо володіти лише технічними навичками – потрібні аналітичні здібності, системне мислення, управління ризиками, комунікаційна гнучкість. У цьому контексті ефективним є партнерство бізнесу з освітніми установами та розвиток корпоративного навчання, зокрема – створення внутрішніх логістичних академій на підприємствах, онлайн-платформ для самостійного розвитку, залучення зовнішніх експертів.

Орієнтуючись на антикорупційний компоненту логістичному менеджменті підприємництва, важливо звернути увагу на практичні кейси, які демонструють, як впровадження принципів доброчесності та прозорості може зменшити ризики зловживань і підвищити ефективність бізнес-процесів.

Українська система електронних закупівель *Prozorro* стала прикладом реального антикорупційного інструменту в логістичних процесах державного та корпоративного рівня. Завдяки впровадженню відкритих тендерів, доступу до документів, автоматизованого відстеження рішень та нагляду громадськості, вдалося зменшити вплив «ручного» управління та створити конкурентне середовище. Це призвело до заощадження державних коштів і зниження рівня зловживань при логістичних закупівлях (транспорт, послуги складування, постачання ресурсів).

Багато приватних логістичних підприємств, особливо ті, що працюють на міжнародному ринку (наприклад, *Nova Poshta*, *Meest Express*, *DPD Україна*), впровадили антикорупційні політики та внутрішні кодекси етики. У складі таких програм: механізми захисту викривачів, інструменти внутрішнього аудиту, обов'язкова перевірка контрагентів на доброчесність та розмежування повноважень при закупівлях. Це дозволяє уникати конфлікту інтересів та схем із завищенням вартості логістичних послуг.

Важким джерелом корупційних ризиків залишаються логістичні операції, пов'язані з митним оформленням. Як зазначають Савенкова В.Г. та Лисенко І.І. [8], типовими проявами є затягування оформлення, неформальні побори або маніпулювання з митною вартістю. У відповідь на ці загрози уряд України запровадив єдине вікно для митних процедур, що дозволило автоматизувати перевірки документів і скоротити контракт із посадовцями. Проте механізм ще потребує доопрацювання та цифрового посилення.

Використання блокчейн-технологій для простежуваності товарів у логістиці стало революційним рішенням. Наприклад, компанії *Maersk* і *IBM* реалізували проєкт *TradeLens*, де дані про рух товарів не можуть бути змінені безслідно. Це мінімізує можливості для фальсифікацій, зменшує ймовірність корупційних дій при транзиті та зберіганні товарів, забезпечуючи доброчесність усіх учасників ланцюга поставок.

Інтеграція системи відкритих державних реєстрів (наприклад, *ЄДР*, *Prozorro*, *eData*) в логістичні бізнес-процеси дозволяє отримувати достовірну інформацію про постачальників, попередні закупівлі, наявні дозволи та податкові борги. Це дає можливість уникати недоброчесних контрагентів, будувати надійні партнерські відносини та захищати компанію від репутаційних ризиків.

Таким чином, подолання корупційних ризиків у сфері логістики потребує системних змін – від цифровізації митних процедур до впровадження механізмів антикорупційного комплаєнту. Водночас не менш важливою є розбудова культури доброчесності на рівні фахівців, керівників і партнерів. Результатом такого підходу стає не лише підвищення ефективності логістичного менеджменту, а й формування стійкого бізнесу, здатного протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам.

У країнах із розвинутою економікою логістичні системи давно стали об'єктом стратегічного управління. Однак у центрі уваги західних підходів – не лише технологічна досконалість, а й управління прозорістю процесів. Нижче наведено приклади, що демонструють ефективну взаємодію між оптимізацією витрат і боротьби з корупційними ризиками у сфері логістики.

Порт Роттердам в Нідерландах – один із найінноваційніших логістичних хабів світу. Його система управління ланцюгами постачання побудована на принципі повної цифровізації:

- прозорість витрат і платежів – усі фінансові операції автоматизовані, що знижує ймовірність неофіційних платежів;

- впроваджено систему Portbase – централізовану цифрову платформу, що синхронізує дії між перевізниками, митницями, логістичними операторами;

- висока точність даних дозволяє зменшити витрати на простой, перенавантаження складів та зброї в доставці.

Така система не лише оптимізує витрати до 25% на кожну операцію, а й забезпечує абсолютну простежуваність, мінімізуючи корупційні ризики.

Швеція – одна з найбільш доброчесних країн за рейтингами Transparency International. Тут логістичне управління інтегроване з системою *зелених державних закупівель*, що:

- унеможливає непрозоре обрання постачальників завдяки *автоматизованим екосертифікатам*;

- пріоритет віддається перевізникам, що впроваджують *технології скорочення вуглецевого сліду* та GPS-контроль маршрутів.

- у межах закупівель впроваджено «енергетичний аудит», який показує не лише вартість, а й ресурсне навантаження, що не дозволяє приховати «накручені» витрати.

Такий підхід знижує витрати на державну логістику до 18% і дозволяє відслідковувати кожну транзакцію в режимі реального часу.

У Сінгапурі логістичні компанії активно впроваджують AI-аналітику, а саме перебувають під наглядом системи LogiTrust AI. Вона аналізує поведінкові аномалії у логістичних ланцюгах постачання, виявляє ризикові транзакції та потенційно корумпованих конкурентів, надає миттєві звіти для державних контролюючих органів.

Це дозволяє підприємствам та держструктурам уникати співпраці з недоброчесними підрядниками, знижуючи фінансові втрати та покращуючи репутацію логістичних партнерів. Як наслідок – понад 30% зменшення ризиків зловживань у сфері постачань державного сектору.

Компанія YCH Group, один із лідерів логістики Південно-Східної Азії, використовує систему моніторингу на основі штучного інтелекту, яка фіксує невідповідності у витратах на перевезення, складування та паливо. Якщо вартість послуг перевищує допустимий поріг, система автоматично блокує транзакцію до підтвердження внутрішньою

службою контролю. Такий підхід дозволив знизити тіньові витрати майже на 25% за два роки.

Німеччина з 2023 року запровадила *Supply Chain Due Diligence Act* (закон про належну обачність у ланцюгах поставок), який зобов'язує компанії не лише оптимізувати логістику, але й гарантувати, що вся ланка постачання не містить порушень доброчесності. У контексті логістики це означає аудит витрат, відкриті контракти з підрядниками та цифрові трекінгові системи, які можна переглянути на вимогу регулятора. Закон дозволяє штрафувати компанії, які укладають логістичні угоди з фірмами, що мають сумнівну репутацію або фіктивну діяльність.

Канада впровадила *публічну систему доброчесності постачальників* (Supplier Integrity Database), в якій фіксуються всі контракти, що виконуються логістичними компаніями для урядових структур. Якщо компанія була помічена у завищенні витрат, недостовірному декларуванні або конфлікті інтересів, її виключають з бази допущених до державних контрактів на 5 років. Крім того, сертифікація ISO 37001 щодо боротьби з корупцією стала стандартом для участі в міжнародних тендерах у логістиці.

Окремої уваги потребує питання формування культури доброчесності в логістичних системах. У міжнародній практиці дедалі частіше використовуються механізми прозорого контрагування, системи аудиту третіх сторін, а також незалежні механізми верифікації виконання логістичних угод. Наприклад, у Нідерландах, Польщі та Чехії активно застосовується принцип «відкритих логістичних ланцюгів», що передбачає цифровий моніторинг усіх етапів переміщення товарів – від моменту закупівлі до кінцевої поставки. Такі системи інтегруються з відкритими державними порталами, що мінімізує ризики підтасування документів і викривлення обсягів поставок.

У контексті України надзвичайно перспективною виглядає імплементація системи логістичного комплаєнсу (compliance), яка не лише фіксує ключові контрольні точки логістичного процесу, а й дозволяє автоматично виявляти «аномалії» - наприклад, нетипові затримки, зміну маршрутів, надмірні витрати на зберігання чи транспортування. Сучасні алгоритми на основі big data та AI здатні адаптивно виявляти навіть приховані форми корупційного втручання, зокрема за моделлю ризик-індикаторів [10].

Крім того, важливо інтегрувати механізми інституційного навчання для працівників логістичного сектору щодо стандартів антикорупційної поведінки. Такий підхід активно використовується у країнах Балтії, де працівники зобов'язані щорічно проходити сертифіковане навчання з доброчесності та відповідального управління ланцюгами постачання.

У таблиці 2 наведено порівняльний аналіз української та зарубіжної практики реалізації антикорупційних підходів у логістичному менеджменті, орієнтований на ключових елементах корпоративної доброчесності, прозорості та зниження корупційних ризиків.

Таблиця 2 – Порівняльний аналіз української та зарубіжної практики антикорупційних підходів у логістичному менеджменті

Критерії	Українська практика	Зарубіжна практика
Наявність антикорупційної політики в компаніях	Часто формальна, впроваджується у великих компаніях через вимоги міжнародних партнерів	Обов'язкова для більшості компаній. Наявність чітко прописаних кодексів етики, політик конфлікту інтересів
Цифровізація логістичних процесів	Часткове впровадження електронного документообігу, ризики маніпуляцій у ручному обліку	Повна автоматизація: використання ERP, SCM-систем, контроль транзакцій в режимі реального часу
Прозорість закупівель	Система Prozorro знижує ризики, але існує проблема обхідних схем і маніпуляцій	Електронні платформи з відкритим доступом, аудит сторонніми компаніями, система чорних списків постачальників
Підзвітність і моніторинг персоналу	Внутрішній контроль обмежений, ризики змов постачальників з менеджерами	Впроваджені комплаєнс-служби, політика «двох підписів», регулярні перевірки, персональна відповідальність керівників
Захист викривачів	Недостатньо захищені, іноді зазнають тиску	Впроваджені захисні механізми (анонімність, правова підтримка), активна позиція держави щодо захисту викривачів
Навчання персоналу з доброчесності	Епізодичне, найчастіше — формальне; не включено в стандартну підготовку	Обов'язкова складова корпоративної культури, регулярні тренінги з етики, антикорупції, доброчесності
Санкції за порушення	Здебільшого дисциплінарні, часто не застосовуються через неефективність контролю	Суворі санкції: звільнення, кримінальна відповідальність, репутаційні та фінансові наслідки
Роль громадськості та ЗМІ	Активна участь у виявленні корупції, але обмежений доступ до інформації	Прозорість на всіх рівнях, відкриті дані, незалежні аналітичні платформи та ЗМІ як елементи громадського контролю

Джерело: розроблено авторами

Дослідження практик логістичного управління у країнах з високим рівнем доброчесності демонструє те, що ефективне зниження витрат у логістичних системах є неможливим без системного впровадження цифрових технологій, прозорих стандартів закупівель та антикорупційного моніторингу. Країни, описані вище, довели, що логістика – це не лише питання економії ресурсів, а й інструмент формування довіри, відкритості й сталого розвитку.

Для України це означає, що вдосконалення логістичного менеджменту має здійснюватися не лише в техніко-економічному, а й в інституційному та етичному вимірах. Уроки зарубіжних країн показують, що навіть у складних ринкових умовах можна досягати високої ефективності, якщо є політична воля до прозорості та відповідальності у сфері управління постачаннями.

Рекомендаціями для України є:

- створення єдиної цифрової платформи логістичних процесів на рівні держави або галузей, яка б синхронізувала замовлення, складування, транспортування та фінансові операції з прозорою історією змін;

- впровадження антикорупційних аудитів у логістичних підрозділах підприємств і державних організацій – із застосуванням AI-аналізу ризиків та незалежного зовнішнього моніторингу;

- популяризація екологічних та етичних підходів у логістиці, включно з критеріями доброчесності при виборі постачальників, використанням сертифікованих логістичних партнерів і дотриманням принципів екоефективності;

- розвиток освітніх програм і професійної сертифікації фахівців з акцентом не лише на технічну компетентність, а й на управління доброчесністю, аудитом і цифровими системами;

- міжнародне партнерство та обмін практиками, зокрема через участь українських підприємств у пілотних програмах ЄС із цифрової логістики та прозорих ланцюгів постачання.

Таким чином, модернізація логістичного менеджменту в Україні має спиратися не лише на сучасні технології, а й на етичні стандарти управління, що дозволить не лише знизити витрати, а й збудувати довіру до національного бізнесу й державних інституцій. Це шлях до сталої економіки, орієнтованої на ефективність, прозорість і добробут суспільства.

Висновки. У межах проведеного дослідження розкрито сучасні підходи до логістичного менеджменту в торговельному підприємстві, з акцентом на оптимізацію витрат, впровадження цифрових технологій і забезпечення прозорості управлінських процесів. Зазначено, що в умовах глобальних викликів, зокрема війни, економічної нестабільності та корупційних загроз, ефективність логістичних систем безпосередньо залежить від здатності підприємств оперативно адаптуватися до змін, впроваджувати інноваційні рішення й дотримуватись принципів доброчесності.

У результаті аналізу української та міжнародної практики виявлено, що саме інтеграція антикорупційної політики в логістику сприяє формуванню стійких і конкурентоспроможних бізнес-моделей. Встановлено, що зниження витрат можливе

не лише через технічну оптимізацію процесів, а й через зменшення «тіньових» схем, втрат через неефективне управління та упереджене прийняття рішень. У цьому контексті ключову роль відіграє розвиток логістичної доброчесності, запровадження комплаєнс-програм, цифрових платформ прозорості, регулярний моніторинг ризиків і підвищення професійних етичних стандартів.

Здійснено порівняльну характеристику практик України та провідних зарубіжних країн щодо запобігання корупції в логістиці, що дозволило виокремити прикладні моделі й адаптувати їх до українських реалій. Обґрунтовано ефективність таких інструментів, як ABC/XYZ-аналіз, lean-логістика, TCO та JT у поєднанні з системами цифрового контролю та відкритого доступу до контрактних даних.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку методичних рекомендацій щодо формування прозорого логістичного середовища у сфері торгівлі, з урахуванням ризик-орієнтованого підходу та підвищення кваліфікації фахівців в аспектах антикорупційного управління.

Список літератури

1. Антоненко В., Сервачук М. Корупційні ризики при державних закупівлях та їх вплив на фінансову безпеку держави. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 1 (3). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1\(3\)-81-98](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1(3)-81-98).
2. Биба В. В., Пінчук Н. М., Марченко В. О. Управління розробленням логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.36>.
3. Bondarenko V. Marketing and logistics management of business structures. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-7>.
4. Бялошицький М. О. Цифровізація hr-процесів на підприємстві. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 3 (75). С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1>.
5. Галат Л. М. Логістичний менеджмент як інструмент для забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. 2023. № 16. С. 108–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.14>.
6. Ерфан В. Й., Ридош С. В., Осадчук О. Р. Економічна сутність ризику в логістиці. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2023. № 1(61). С. 91–95. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).91-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).91-95).
7. Ковальчук С. В., Шемчук К. В. Аналітичні патерни ринку логістичних послуг. *Herald of Lviv university of trade and economics economic sciences*. 2024. № 80. С. 73–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-09>.
8. Савенкова В. Г., Лисенко І. І. Корупційні ризики під час вчинення митних процедур. *Innovative views in European fundamental scientific-practical legal studies*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-179-4-34>.
9. Семенюк І. Ю. Правові та інституційні аспекти боротьби з корупцією в Україні: міжнародний досвід та національні виклики. *Корупційні ризики в Україні: актуальні шляхи їх недопущення та подолання*. 2024. С. 109–112. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-425-5-30>.
10. Стець О., Лазаренко І. Інформаційні системи бізнес-аналітики з використанням big data технологій. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-25>.
11. Фляджинська О. Корупція в сфері підприємництва. *Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v1.18>.

References (transliterated)

1. Antonenko V., Servachuk M. Corruption risks in public procurement and their impact on the financial security of the state. *Scientific innovations and advanced technologies*. 2022. № 1 (3). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1\(3\)-81-98](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1(3)-81-98).
2. Byba V.V., Pinchuk N.M., Marchenko V.O. Management of the development of logistics strategy as a component of the overall strategy of enterprise development. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.36>.
3. Bondarenko V. Marketing and logistics management of business structures. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-7>.
4. Bialoshytskyi M.O. Digitalization of hr-processes at the enterprise. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*. 2024. № 3 (75). С. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1>.
5. Galat L.M. Logistics management as a tool for ensuring the efficiency of the enterprise. *Tavrian Scientific Bulletin. series: Economics*. 2023. № 16. С. 108-113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.14>.
6. Erfan V. Y., Rydosh S. V., Osadchuk O. R. Economic essence of risk in logistics. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series «Economics»*. 2023. № 1(61). С. 91-95. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).91-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).91-95).
7. Kovalchuk S. V., Shemchuk K. V. Analytical patterns of the logistics services market. *Herald of Lviv university of trade and economics economic sciences*. 2024. № 80. С. 73-81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-09>.
8. Savenkova V. G., Lysenko I. I. Corruption risks during customs procedures. *Innovative views in European fundamental scientific-practical legal studies*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-179-4-34>.
9. Semenuk I. Legal and Institutional Aspects of Fighting Corruption in Ukraine: International Experience and National Challenges. *Corruption risks in Ukraine: current ways to prevent and overcome them*. 2024. С. 109-112. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-425-5-30>.
10. Stets O., Lazarenko I. Business intelligence information systems using big data technologies. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 129-136. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-25>.
11. Fliadzhynska O. Corruption in the sphere of entrepreneurship. *Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v1.18>.

Received 17.04.2025

Відомості про авторів / About the Authors

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

Немненко Анастасія Андріївна (Nemnenko Anastasiia) – асистент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет; м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3870-3273>; тел.: (096) 483-52-74; e-mail: nemnenko71@gmail.com