

3. Августин Р., Будняк Л., Будняк В. (2024). Підходи до аналізу та забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій іт-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 175-182. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-25>
4. Пономарьов М. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на засадах цифровізації технологічних процесів : магістерська дис. : 073 Менеджмент / Пономарьов Микита Ігорович. – Київ, 2024. – 104 с.

*Шостак Олег Миколайович,
здобувач другого рівня
(магістерського) вищої освіти
кафедри економіки, підприємництва
та готельно-ресторанної справи,
Центральноукраїнський
національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна*

*Науковий керівник:
Бугаєва Марія Вікторівна,
кандидат економічних наук,
доцент, професор кафедри
економіки, підприємництва та
готельно-ресторанної справи,
Центральноукраїнський
національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна*

АДАПТАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ДО ЗМІН У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Інтернет-адреса публікації на сайті:

<http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-5243/>

Актуальність теми дослідження. Сучасні глобальні виклики, пов'язані з геополітичними конфліктами, зокрема повномасштабною війною в Україні, істотно трансформують конфігурацію міжнародних ланцюгів постачання, викликаючи порушення у транспортній інфраструктурі, блокування експортно-імпортних операцій, зростання логістичних витрат та нестабільність постачань критичних ресурсів. В умовах збройного конфлікту підприємства змушені оперативно реагувати на зовнішні загрози, адаптуючи свої логістичні стратегії до нових реалій з метою забезпечення безперервності виробничих процесів, зниження

логістичних ризиків та підвищення стійкості до шоків. На тлі порушень традиційних маршрутів і втрачених логістичних хабів Україна стикається з нагальною потребою у переосмисленні ролі логістики як елементу національної економічної безпеки. Таким чином, дослідження процесів адаптації логістичних стратегій до змін у глобальних ланцюгах постачання в умовах війни є надзвичайно актуальним у контексті забезпечення економічної стабільності, відновлення національного виробництва та формування ефективної політики поствоєнної реконструкції економіки України.

Аналіз останніх досліджень. Серед дослідників, які зробили суттєвий внесок у розробку відповідної наукової проблематики, варто відзначити таких учених, як Х. Вуек, З. Дзуліт, А. Євтушенко, А. Завербний, Б. Керстен, М. Коен, А. Мішра, Н. Ремзина, М. Содхі, К. Танг, С. Терещенко, С. Чопра, П. Шредер та інші. Їхні праці створюють надійне підґрунтя для подальшого дослідження механізмів стійкості логістичних систем, а також для розробки стратегічних рішень, спрямованих на зменшення вразливості ланцюгів постачання у кризових умовах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо опрацьованими залишаються аспекти специфіки адаптації логістичних стратегій в умовах воєнного стану з урахуванням руйнування транспортної інфраструктури, блокування логістичних коридорів та порушення міжнародних контрактів; механізмів диверсифікації постачань і пошуку альтернативних маршрутів у кризових умовах, характерних для України; цифрової трансформація логістичних процесів як інструмент забезпечення стійкості та оперативності рішень в умовах обмеженого фізичного доступу до логістичних вузлів; впливу воєнних дій на логістичну політику українських підприємств, ступінь інтегрованості у міжнародні ланцюги постачання та довгострокові наслідки для економічної безпеки країни.

Формулювання мети. Мета полягає у науково-методичному обґрунтуванні механізмів адаптації логістичних стратегій до змін зовнішнього середовища, визначенні інструментів антикризового управління логістикою, а також розробці моделей, що враховують як глобальні тенденції, так і локальні ризики, пов'язані з веденням бойових дій.

Виклад основного матеріалу. Логістична стратегія – це довгостроковий, системно орієнтований підхід до організації, управління та оптимізації потоків матеріальних ресурсів, інформації та послуг на всіх етапах логістичного ланцюга: від постачальника до кінцевого споживача. Вона визначає пріоритети, принципи та інструменти досягнення

логістичних цілей підприємства відповідно до загальної бізнес-стратегії, ринкових умов та наявних ресурсів [2].

Логістична стратегія охоплює: – управління матеріальними потоками (закупівля, зберігання, транспортування, розподіл); – оптимізацію витрат та часу на виконання логістичних операцій; – інтеграцію інформаційних технологій для забезпечення прозорості та оперативності логістичних процесів; – розподіл ризиків та резервування логістичних потужностей в умовах невизначеності [2, 4].

У контексті глобалізації логістична стратегія також включає вибір постачальників, транспортних коридорів і регіональних хабів, з урахуванням політичних, економічних та екологічних чинників. В умовах війни логістична стратегія набуває адаптивного та антикризового характеру, оскільки вимагає постійного перегляду логістичних маршрутів, джерел постачання, систем резервування запасів та оперативного прийняття рішень для забезпечення безперервності поставок. Таким чином, логістична стратегія є ключовим елементом загальної стратегії підприємства та відіграє вирішальну роль у забезпеченні його життєздатності в умовах порушення глобальних ланцюгів постачання.

Типи логістичних стратегій та їх характеристика представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Типи логістичних стратегій та їх характеристика

Тип логістичної стратегії	Характеристика	Переваги	Недоліки
Lean (ощадлива)	Орієнтується на мінімізацію витрат, усунення надлишків і підвищення ефективності	Низькі витрати, ефективне використання ресурсів	Низька гнучкість, висока вразливість до перебоїв
Agile (гнучка)	Орієнтована на швидке реагування на зміни попиту та умов ринку	Висока адаптивність, швидке прийняття рішень	Висока вартість, потреба у високому рівні координації
Resilient (стійка)	Фокус на забезпеченні безперервності постачання через резервні канали, гнучкість і управління ризиками	Висока стійкість до шоків і кризи, адаптація до ризиків	Витратність підтримки резервів, складність реалізації
Green (екологічна)	Спрямована на екологічність та зменшення вуглецевого сліду	Позитивний імідж, підтримка сталого розвитку	Обмеженість вибору транспортних рішень, високі витрати
Hybrid (змішана)	Поєднання елементів Lean, Agile і Resilient залежно від ринку, регіону або сегмента	Баланс витрат і гнучкості, адаптивність до умов	Висока складність координації, потреба в гнучкому ІТ-середовищі

Джерело: укладено автором на основі джерел [1, 2, 3, 4].

Важливим постає питання, яка стратегія найбільш ефективна в умовах війни в Україні. В умовах повномасштабної війни, коли спостерігаються: масові руйнування інфраструктури, непередбачуваність зовнішнього середовища, зростання логістичних витрат і ризиків, перебої в постачаннях і блокування маршрутів, найбільш ефективними є Resilient та Agile стратегії, або ж їх комбінація у вигляді Hybrid-підходу. Resilient стратегія дозволяє знизити вплив ризиків через створення резервних маршрутів, запасів і логістичних потужностей. Водночас Agile стратегія забезпечує швидке прийняття рішень, оперативне переорієнтування на альтернативні постачання, що критично важливо в умовах бойових дій. Hybrid стратегія, що комбінує стійкість, гнучкість та ощадливість, дає змогу балансувати між витратами та адаптивністю, особливо в умовах регіональної різноманітності України, де рівень логістичної доступності суттєво варіюється залежно від безпекової ситуації. Відтак, для українських підприємств у воєнний період доцільним є запровадження резильєнтно-агільної (resilient-agile) логістичної стратегії, що забезпечує гнучкість, стійкість до перебоїв і здатність адаптуватися до змін середовища. Такий підхід дозволяє зберегти операційну ефективність, мінімізувати втрати та підвищити стійкість логістичної системи навіть за умов глибокої кризи.

Адаптація логістичної стратегії передбачає: – моніторинг змін зовнішнього середовища (економічного, політичного, безпекового, інфраструктурного), що впливають на логістичні процеси; – ідентифікацію ризиків та їх оцінювання, зокрема збоїв у транспортуванні, затримок постачання, втрати ресурсів, блокування маршрутів тощо; – вибір типу логістичної стратегії, адекватної поточним умовам: від lean-орієнтації до agile- або resilient-моделей; – розробку адаптивних механізмів (диверсифікацію постачальників і транспортних маршрутів; резервування критичних запасів і ресурсів; впровадження цифрових рішень для відстеження поставок у реальному часі; гнучке планування логістичних операцій; децентралізацію логістичних вузлів для мінімізації втрат у разі надзвичайних подій; посилення внутрішньої координації між учасниками ланцюга постачання) [3, 4].

Науково обґрунтовані механізми адаптації логістичних стратегій базуються на інтеграції концепцій стратегічної гнучкості, стійкості (resilience), операційної мобільності, а також інформаційної відкритості. Ключову роль у забезпеченні ефективної адаптації відіграє інституційна підтримка (з боку держави та міжнародних партнерів), що може

проявлятися у сприянні створенню альтернативних логістичних маршрутів, поліпшенні митних процедур та модернізації інфраструктури.

Таким чином, механізми адаптації логістичних стратегій мають спиратися не лише на внутрішні ресурси підприємства, а й на ширший контекст взаємодії із зовнішнім середовищем, що передбачає поєднання оперативного управління з довгостроковим стратегічним плануванням.

В умовах збройного конфлікту, коли глобальні ланцюги постачання зазнають серйозних порушень, надзвичайно актуальним стає впровадження ефективних інструментів антикризового управління логістикою. Основною метою такого управління є забезпечення безперервності логістичних процесів, зниження логістичних ризиків, а також підвищення стійкості систем постачання до зовнішніх шоків.

Вважаємо, що до ключових інструментів антикризового управління логістикою належать: – мапування ризиків ланцюгів постачання (supply chain risk mapping) – виявлення вразливих точок, залежностей та критичних постачальників; – створення буферних запасів (buffer inventory) та резервних складів у безпечних регіонах; – розробка сценаріїв реагування (contingency planning) на випадок блокування маршрутів, дефіциту ресурсів чи втрати партнерів; – диверсифікація логістичних маршрутів і постачальників, включаючи використання міжнародних альтернатив та мультимодальних перевезень; – цифровізація логістичних процесів – впровадження IT-рішень для трекінгу вантажів, аналізу даних у реальному часі, управління запасами та транспортом; – інтеграція системи раннього попередження щодо змін безпекової ситуації на ключових логістичних ділянках; – децентралізація логістичної інфраструктури для мінімізації впливу локальних руйнувань на загальну систему; – аутсорсинг логістичних послуг у стабільніші регіони або країни-партнери. Для ефективного використання зазначених інструментів необхідна розробка адаптивних логістичних моделей, які враховують: – глобальні тренди (геоекономічну фрагментацію, регіоналізацію постачань, зростання ролі цифрових рішень); – локальні ризики (руйнування інфраструктури, небезпеку для персоналу, перебої в енергопостачанні, нестабільність правового середовища, обмежений доступ до фінансових ресурсів). Такі моделі мають бути мультифакторними, мати сценарну структуру та включати механізми швидкого реагування. Вони можуть базуватися на системній динаміці, імітативному моделюванні, оптимізаційних алгоритмах та штучному інтелекті, що дозволяє адаптувати логістичні стратегії в реальному часі.

Таким чином, антикризове управління логістикою потребує не лише інструментального забезпечення, а й створення цілісних моделей, здатних поєднати стратегічне планування з тактичними діями в умовах високої невизначеності, характерної для сучасної України.

Література:

1. Завербний А. С., Дзуліт З. П., Вуск Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>
2. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгом поставок: підручник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с
3. Ремзина Н. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 1 (82). С. 110-124.
4. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 207-214.