

УДК 656

Кужель Вячеслав Миколайович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри комерційної діяльності і логістики

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Kuzhel Viacheslav

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Commercial Activity and Logistics

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0002-1456-5526

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: КОНЦЕПТУАЛЬНІ
ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ
STRATEGIC LOGISTICS MANAGEMENT IN CONDITIONS OF
BUSINESS ENVIRONMENT UNCERTAINTY: CONCEPTUAL
APPROACHES AND ADAPTATION TOOLS**

***Анотація.** Вступ. Сучасні логістичні системи функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлюється глобальними економічними кризами, посиленням конкуренції, цифровою трансформацією та воєнними загрозами. У цих умовах традиційні підходи до управління логістикою виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує потребу у формуванні науково обґрунтованих стратегій забезпечення стійкості логістичних систем.*

***Мета.** Метою статті є систематизація, аналіз та узагальнення сучасних теоретичних підходів до використання стратегічних інструментів забезпечення стійкості логістичних систем підприємств, а*

також визначення ефективних напрямів створення адаптивних логістичних структур в умовах невизначеності бізнес-середовища.

Матеріали і методи. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління логістикою, ризик-менеджменту, стійкості ланцюгів постачання та реінжинірингу бізнес-процесів. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез; метод абстрагування і моделювання.

Результати. У результаті дослідження обґрунтовано трансформацію ролі логістики з операційної функції у стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств. Визначено ключові загрози функціонуванню логістичних систем у нестабільному середовищі, розкрито зміст інтегрованого ризик-менеджменту, адаптивних мережевих структур, реінжинірингу бізнес-процесів та цифрової трансформації. Доведено, що ефективність логістичних систем визначається рівнем інтеграції цих компонентів у єдину узгоджену стратегію розвитку. Визначено, що ресурсний підхід є ефективною методологічною основою для удосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах невизначеності, оскільки дозволяє інтегрувати різні види ресурсів у єдину систему забезпечення стійкості та розвитку логістичних процесів. Запропоновано модель реалізації стратегічних напрямів удосконалення логістики, яка підкреслює взаємозв'язок між впровадженням організаційних змін і розвитком ресурсного потенціалу підприємства, що створює циклічний ефект підвищення ефективності логістичної діяльності.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою прикладних моделей стратегічного управління логістикою для українських підприємств з урахуванням післявоєнного відновлення

економіки, а також з адаптацією інструментів цифрової трансформації та стійкого ризик-менеджменту до вітчизняних умов господарювання.

Ключові слова: логістика, ресурси підприємства, стратегічне управління, невизначеність, ризик-менеджмент, стійкість логістичних систем, цифрова трансформація, адаптація.

Summary. *Introduction. Modern logistics systems operate under conditions of high turbulence in the external environment, driven by global economic crises, intensifying competition, digital transformation, and military threats. Under these circumstances, traditional approaches to logistics management prove to be insufficiently effective, which highlights the need for the development of scientifically grounded strategies to ensure the resilience of logistics systems.*

Purpose. The purpose of the article is to systematize, analyze, and generalize modern theoretical approaches to the use of strategic tools for ensuring the resilience of enterprise logistics systems, as well as to identify effective directions for creating adaptive logistics structures under conditions of business environment uncertainty.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the research consists of scientific works of domestic and foreign scholars on the problems of logistics management, risk management, supply chain resilience, and business process reengineering. In the course of the research, both general scientific and special methods of cognition were applied, in particular analysis and synthesis, as well as the methods of abstraction and modeling.

Results. The study substantiates the transformation of the role of logistics from an operational function into a strategic instrument for ensuring economic security and competitiveness of enterprises. The key threats to the functioning of logistics systems in an unstable environment are identified, and the essence of integrated risk management, adaptive network structures, business process

reengineering, and digital transformation is revealed. It is proved that the effectiveness of logistics systems is determined by the level of integration of these components into a single coherent development strategy. It is determined that the resource-based approach is an effective methodological foundation for improving a company's logistics activities under conditions of uncertainty, as it enables the integration of various types of resources into a unified system that ensures the resilience and development of logistics processes. A model for implementing strategic directions of logistics improvement has been proposed, emphasizing the interrelationship between organizational changes and the development of the enterprise's resource potential, which creates a cyclical effect that enhances the efficiency of logistics activities.

Discussion. The prospects for further research are associated with the development of applied models of strategic logistics management for Ukrainian enterprises, taking into account the post-war recovery of the economy, as well as with the adaptation of digital transformation tools and sustainable risk management to domestic business condition.

Key words: *logistics, enterprise resources, strategic management, uncertainty, risk management, logistics systems resilience, digital transformation, adaptation.*

Постановка проблеми. Сучасні логістичні системи функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлюється глобальними економічними кризами, посиленням конкуренції, цифровою трансформацією та воєнними загрозами. У цих умовах традиційні підходи до управління логістикою виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує потребу у формуванні науково обґрунтованих стратегій забезпечення стійкості логістичних систем.

Проблема ідентифікації ризиків, оцінювання їх впливу та вибору адекватних інструментів реагування безпосередньо пов'язана з вирішенням

важливих наукових і практичних завдань, зокрема з розробкою адаптивних моделей стратегічного управління ланцюгами постачання, підвищенням рівня надійності, гнучкості та відновлюваності логістичних систем в кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В рамках даної тематики варто відзначити науковців, які досліджували релевантні питання стратегічного управління логістичною діяльністю та підприємствами загалом – зокрема, Галіцина В., Галіцина О. [1] (управління інформаційними ризиками), Кустріч Л. [2] (управління інноваційно-безпековим потенціалом), Lee, J., Moon, I. [3] (управління ланцюгами постачання в умовах невизначеності попиту та пропозиції), Nabibi, F., Chakraborty, R. K., Abbasi, A., Ho, W. [4] (управління стійкістю ланцюгів постачання), Кульганік О., Давидюк Л. [5] (реінжиніринг логістичних бізнес-процесів), Ніценко В., Самойлик Ю., Гринько О. [6] (розвиток логістичних систем в умовах нестабільності економічного середовища), Серeda Н. [7] (стратегічне управління ресурсами підприємства в контексті логістичної діяльності). Суттєвим доповненням до теорії управління логістичною діяльністю є роботи авторів, які аналізували вплив воєнного стану на функціонування вітчизняних підприємства - Васильців Н., Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д., Дроздова В., Шаповалова О., Лагно Д. Корюгін А. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. [8-12].

Метою статті є систематизація, аналіз та узагальнення сучасних теоретичних підходів до використання стратегічних інструментів забезпечення стійкості логістичних систем підприємств, а також визначення ефективних напрямів створення адаптивних логістичних структур в умовах невизначеності бізнес-середовища. Для досягнення поставленої мети у статті здійснюється аналіз основних груп логістичних ризиків, досліджуються мережеві ефекти дестабілізації ланцюгів постачання, а також узагальнюються сучасні підходи до формування ризик-орієнтованих

логістичних стратегій.

Матеріали і методи. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління логістикою, ризик-менеджменту, стійкості ланцюгів постачання та реінжинірингу бізнес-процесів. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів до класифікації ризиків та інструментів забезпечення стійкості логістичних систем; системний підхід — для дослідження логістики як складної багаторівневої мережевої структури; а також метод абстрагування і моделювання — для формування узагальнених висновків щодо впливу воєнних чинників на функціонування логістичних мереж.

Виклад основного матеріалу. Ідентифікація та класифікація загроз становлять первинний і концептуально важливий етап формування ефективних стратегій управління ризиками та забезпечення стійкості логістичних систем. Аналіз наукових джерел свідчить про існування різноманітних методологічних підходів до класифікації логістичних ризиків, що дозволяє систематизувати джерела невизначеності та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Узагальнення результатів дослідження Шишкіна В.О. та ін. дає змогу виокремити наступні базові групи ризиків, характерних для логістичної діяльності підприємств [9]:

1) комерційні ризики — пов'язані з потенційними фінансовими втратами, що виникають унаслідок порушення контрагентами умов договорів (затримки постачань, недопоставка або поставка продукції неналежної якості);

2) господарсько-правові ризики — обумовлені невідповідністю діяльності чинному законодавству, зокрема порушенням митних норм чи неналежним оформленням супровідної документації;

3) технічні ризики – зумовлені несправністю технічних засобів і інфраструктури, включно з транспортними засобами, складським обладнанням та інформаційними системами;

4) форс-мажорні ризики – пов'язані з впливом непередбачуваних зовнішніх чинників (стихійні лиха, політичні кризи, воєнні дії), що унеможлиблюють реалізацію логістичних процесів.

Зазначена структура зазнає актуалізації в контексті цифрової трансформації логістики. Так, Галіцин В. та ін. [1], а також Кустріч Л. О. [2], пропонують виокремлювати інформаційні ризики як окрему категорію, що охоплює загрози кібербезпеці, втрату чи спотворення даних, а також збої функціонування корпоративних інформаційних платформ.

У глобальному контексті Lee, J. та Moon, I. наголошують, що ключовими чинниками невизначеності, які враховуються в моделях оцінювання стійкості ланцюгів постачання, є невизначеність попиту та пропозиції [3]. Ці фактори визначають динаміку функціонування глобальних логістичних систем і суттєво впливають на здатність підприємств адаптуватися до коливань ринку.

Особливої уваги заслуговують ризики, зумовлені воєнними діями, оскільки вони формують найбільш некеровану та руйнівну підгрупу форс-мажорних чинників, що здатні спричинити повну або майже повну дестабілізацію логістичних ланцюгів. Воєнні конфлікти створюють багатовимірний комплекс загроз, які одночасно проявляються у технічному, економічному, інституційному та кадровому аспектах.

Деструктивний вплив невизначеності, спричиненої воєнними подіями, переконливо ілюструє досвід України в умовах повномасштабного вторгнення. Аналіз наявних наслідків засвідчує істотний масштаб системних викликів, що постають перед сучасними логістичними мережами. Одним із найбільш критичних проявів впливу зовнішніх загроз є руйнування елементів ключової логістичної інфраструктури, до яких

належать транспортні вузли, складські комплекси, морські та залізничні термінали. Дестабілізуючим чинником також виступає блокування або суттєве обмеження функціонування основних транспортних коридорів, що призводить до зниження їх пропускної спроможності та створює значні бар'єри для здійснення міжнародних логістичних операцій.

Суттєве зростання операційних витрат є ще одним важливим наслідком деструктивних процесів. Воно зумовлене підвищенням вартості страхування, необхідністю використання альтернативних та подовжених маршрутів, а також запровадженням додаткових заходів безпеки. Паралельно погіршення загальної макроекономічної кон'юнктури негативно позначається на стабільності попиту, доступності фінансових ресурсів і здатності підприємств здійснювати ефективне стратегічне та оперативне планування логістичних процесів. У сукупності ці чинники істотно підвищують рівень уразливості логістичних систем та знижують їх адаптивний потенціал у турбулентних умовах функціонування.

Окремим критичним аспектом є кадрові втрати, зумовлені мобілізацією значної частини працездатного населення та міграцією кваліфікованих фахівців за кордон. Це призводить до формування гострого дефіциту персоналу в логістичному секторі, що суттєво ускладнює забезпечення безперервності операцій, уповільнює відновлення інфраструктури та знижує гнучкість підприємств у реагуванні на зовнішні виклики [8; 10].

Важливим аспектом аналізу логістичних ризиків є урахування системного ринкового контексту, у межах якого функціонують сучасні ланцюги постачання. Логістичні мережі характеризуються високим рівнем взаємозалежності між їх окремими елементами, що зумовлено багаторівневою структурою, тісною координацією процесів і значною інтегрованістю учасників. Унаслідок цього порушення, що виникає в одному вузловому елементі, здатне швидко поширюватися на інші ланки

системи, посилюючи загальну вразливість ланцюга постачання.

Результати дослідження Nabibi, F. та ін. [4] демонструють, що така мережна взаємозалежність створює передумови для каскадного ефекту збоїв, коли первинна дестабілізаційна подія ініціює послідовний ланцюг вторинних та третинних порушень. Автори підкреслюють, що силу та швидкість поширення цього ефекту визначають топологічні характеристики логістичної мережі, рівень централізації, щільність зв'язків між її учасниками, а також ефективність механізмів інформаційного обміну.

Відповіддю на системні виклики, зумовлені високим рівнем невизначеності, стає розробка та впровадження комплексних логістичних стратегій, які суттєво виходять за межі традиційних підходів до управління матеріальними та інформаційними потоками. У сучасних умовах стратегічні рішення спрямовані не лише на зниження втрат у кризових ситуаціях, але й на формування довгострокових стійких конкурентних переваг. Як зазначає Корюгін А. В. [11], ключовим завданням логістичної стратегії стає здатність підприємства зберігати ефективність функціонування та адаптивність в умовах перманентної нестабільності бізнес-середовища.

У цьому контексті ризик-менеджмент виступає одним із фундаментальних складників стратегічного управління логістикою. Згідно з підходом, запропонованим Вакуленко В. та співавторами [12], управління ризиками має розглядатися як цілісний і структурований процес, який включає послідовну ідентифікацію потенційних загроз, оцінювання ймовірності їх реалізації та масштабу можливих наслідків, а також формування комплексу превентивних і компенсаторних заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу.

Подальший розвиток цих положень простежується в концепції ризик-орієнтованого підходу, яку обґрунтовують Ніценко В. С. та ін. [6]. Сутність цього підходу полягає в інтеграції механізмів управління ризиками в усі ключові бізнес-процеси підприємства, що забезпечує можливість не лише

оперативного реагування на загрози, але й формування системи превентивного управління. Таким чином, ризик-орієнтоване управління перетворюється на базову методологічну основу стратегічного планування логістичних операцій, сприяючи підвищенню їх стійкості, передбачуваності та ефективності в умовах турбулентного середовища.

З метою протидії руйнуванню логістичної інфраструктури та порушенням у функціонуванні транспортних коридорів наукова література пропонує застосування структурних рішень, орієнтованих на забезпечення гнучкості та надлишковості у ланцюгах постачання. Вважається, що топологічна організація ланцюга постачання сама по собі виступає одним із ключових інструментів підвищення його стійкості до зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів. У дослідженнях Lee, J. та Moon, I. визначено два базові механізми, що мають критичне значення для формування адаптивних логістичних систем. Перший із них — гнучкість, яка передбачає здатність компанії оперативно збільшувати виробничі або транспортні потужності існуючих постачальників з метою компенсації збоїв, що виникають в інших елементах ланцюга. Другий механізм — надлишковість, що передбачає створення мережі резервних постачальників, здатних бути швидко активованими в умовах кризових ситуацій, забезпечуючи тим самим безперервність матеріальних потоків [3].

Практична реалізація зазначених механізмів здебільшого здійснюється через диверсифікацію постачальницьких баз і транспортних маршрутів, що дозволяє мінімізувати залежність від окремих вузлів логістичної мережі та знизити ризик її загальної дестабілізації [7; 9]. Емпіричні дослідження Nabibi, F. та співавторів підтверджують важливість топологічного аспекту організації ланцюгів постачання. Зокрема, моделювання показує, що розширення географічного охоплення постачальницької бази — наприклад, перехід від одного до двох регіонів постачання — здатне скоротити час відновлення після виникнення збою

орієнтовно на 50%, що свідчить про високу ефективність структурних стратегій у контексті забезпечення стійкості логістичних систем [4].

У сучасних умовах економічної нестабільності реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем виступає ще одним із найбільш дієвих інструментів стратегічного управління, який забезпечує суттєве підвищення результативності та конкурентоспроможності діяльності підприємств. За визначенням Кульганік О. та Давидюк Л. [5], реінжиніринг логістичних бізнес-процесів полягає у фундаментальному переосмисленні та глибокій перебудові наявних процесів з метою досягнення суттєвих покращень ключових показників ефективності, зокрема витрат, якості логістичного сервісу та швидкості виконання операцій. Впровадження реінжинірингу логістичних бізнес-процесів ґрунтується на послідовному проходженні ряду взаємопов'язаних управлінських етапів, що формують єдину логіку трансформаційних змін. Початковою стадією виступає всебічна діагностика чинних процесів, у межах якої здійснюється системний аналіз операційної діяльності підприємства з метою виявлення «вузьких місць», дублюючих або зайвих функцій, а також структурних та інформаційних дисбалансів. На основі отриманих результатів формується нова модель бізнес-процесів, яка передбачає розробку принципово нових організаційних рішень, орієнтованих на підвищення результативності та клієнтоорієнтованості. Важливою складовою цього етапу є інтеграція цифрових технологій, зокрема ERP-систем, інструментів штучного інтелекту та технологій Інтернету речей, що забезпечують високий рівень автоматизації, прозорості та керованості логістичних потоків. Водночас ефективність реінжинірингу значною мірою залежить від якості управління змінами, яке включає підготовку персоналу до роботи в нових умовах, подолання психологічного опору трансформаціям та формування сучасної корпоративної культури, зорієнтованої на інновації та безперервний розвиток. Завершальним етапом є оцінка досягнутих результатів, що здійснюється на основі системи

ключових показників ефективності (KPI), які дають змогу кількісно підтвердити рівень досягнення стратегічних цілей і визначити напрями подальшого вдосконалення логістичної діяльності.

Реалізація сучасних логістичних стратегій, орієнтованих на підвищення стійкості функціонування підприємств у турбулентному економічному середовищі, неможлива без сформованого та науково обґрунтованого інструментарію. Такий інструментарій охоплює сукупність передових цифрових технологій, які забезпечують високий рівень прозорості, інтегрованості та автоматизації логістичних процесів, а також структуровані управлінські методології, що створюють інформаційно-аналітичну основу для ухвалення стратегічних і тактичних рішень в умовах підвищених ризиків та невизначеності. Саме синергія технологічних і методологічних компонентів дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

Інформаційні технології у цьому контексті виступають базовим інструментом формування того, що Кустріч Л. О. визначає як «інноваційно-безпековий потенціал» логістичних підприємств [2]. Їх застосування забезпечує перехід від фрагментарного управління окремими операціями до системного управління наскрізними логістичними процесами. Використання цифрових рішень дає змогу не лише оптимізувати поточну операційну діяльність шляхом зниження витрат, мінімізації втрат часу та підвищення точності планування, а й формувати гнучкі, адаптивні логістичні системи, здатні ефективно функціонувати в умовах кризових збурень, перебоїв постачання та коливань попиту.

Узагальнення та синтез результатів наукових досліджень [2; 6; 7] свідчать, що ключову роль у забезпеченні стійкості та результативності логістичних систем відіграють інтегровані корпоративні інформаційні платформи, технології збору та аналітики великих масивів даних,

інструменти інтелектуальної автоматизації та розподілені реєстри. Зокрема, корпоративні ERP-рішення забезпечують інтеграцію всіх функціональних підсистем логістики — управління запасами, закупівлями, транспортними потоками, складською інфраструктурою та фінансами — в межах єдиного інформаційного простору, що істотно підвищує рівень прозорості процесів, узгодженість управлінських рішень і загальну керованість системи. Технології Інтернету речей у поєднанні з інструментами Big Data-аналітики створюють можливості для безперервного моніторингу стану вантажів, транспортних засобів і складського обладнання в режимі реального часу, а також для побудови високоточних прогнозів попиту, оптимізації рівнів запасів і зменшення ризиків дефіциту чи надлишку ресурсів. Розвиток штучного інтелекту й автоматизації сприяє впровадженню інтелектуальних систем оптимізації маршрутів доставки, підтримки динамічного ціноутворення, управління автоматизованими складами та роботизації повторюваних операцій, що підвищує продуктивність праці та знижує залежність від людського фактору. Водночас застосування блокчейн-технологій забезпечує високий рівень захищеності, прозорості та незмінності даних про транзакції у ланцюгах постачання, мінімізує ризики шахрайства, інформаційних викривлень і помилок, а також зміцнює довіру між учасниками логістичних мереж.

Спираючись на вищевикладені результати досліджень, а також на ресурсний підхід до управління підприємством, пропонуємо наступну модель реалізації стратегічних напрямів удосконалення логістики підприємства в умовах невизначеності бізнес-середовища (рис. 1). В контексті наведеної моделі необхідно прийняти до уваги те, що досягнення очікуваних результатів впровадження змін має призвести до розвитку ресурсного потенціалу підприємства, що, в свою чергу, відкриває нові перспективи удосконалення логістичної діяльності останнього.

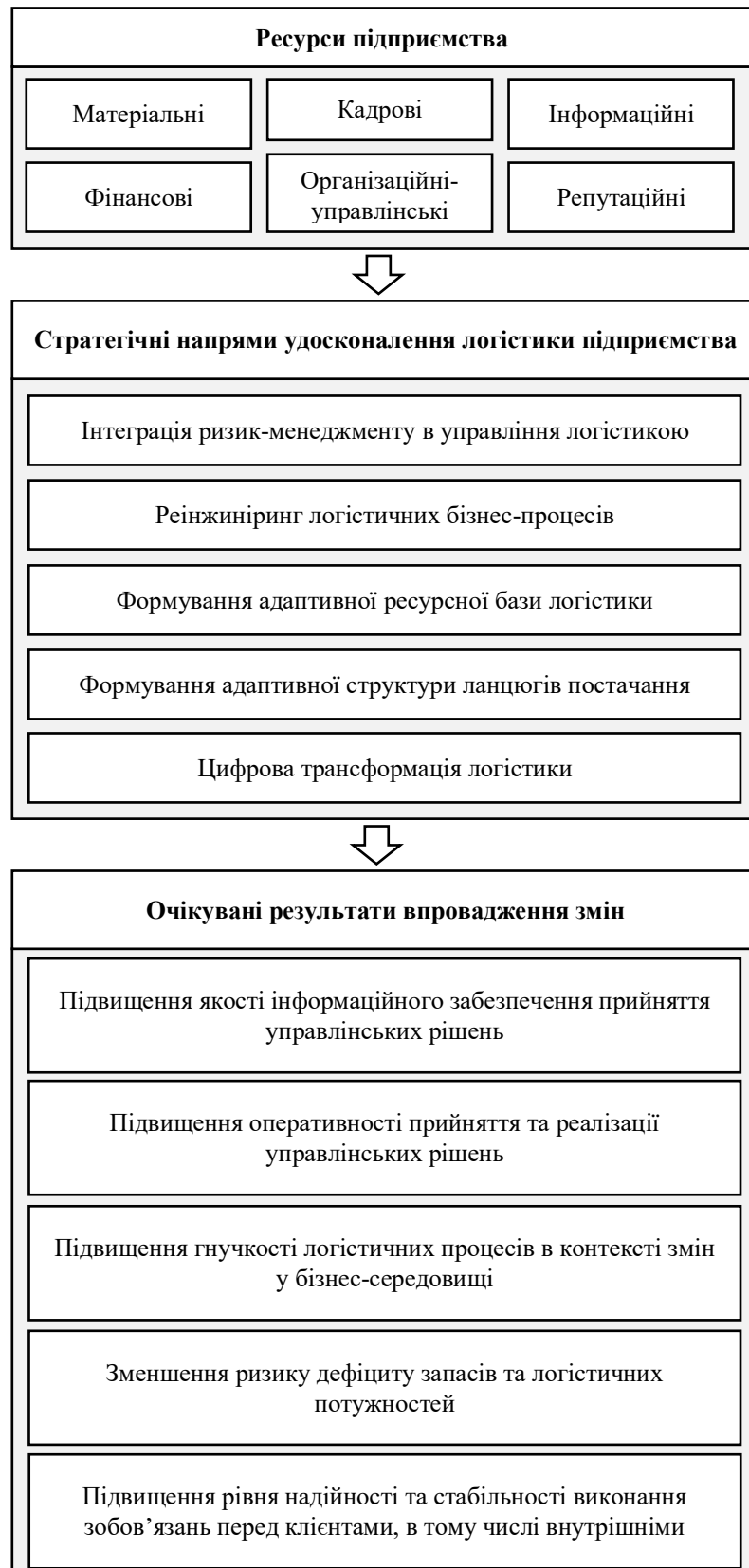


Рис. 1. Модель реалізації актуальних стратегічних напрямів удосконалення логістики з урахуванням типології ресурсів підприємства

Джерело: розробка автора

Деталізацію використання типів ресурсів для реалізації стратегічних напрямів удосконалення логістики підприємства наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Використання типів ресурсів підприємства для підвищення стійкості та адаптивності логістичної діяльності в умовах невизначеності

Тип ресурсу	Способи використання
Матеріальний	- формування та розосередження резервних запасів сировини та готової продукції; - модернізація обладнання для зниження аварійності, впровадження гнучких виробничих систем; - розміщення або дублювання критичних виробничих і логістичних потужностей у безпечніших регіонах.
Фінансовий	- створення фінансових резервів; - диверсифікація джерел фінансування у коротко-, середньо- та довгостроковому періодах; - управління ліквідністю та оптимізація грошових потоків.
Кадровий	- підвищення кваліфікації персоналу та розвиток компетенцій; - дублювання ключових посад та формування кадрового резерву, в тому числі за рахунок використання програм залучення ветеранів війни; - навчання персоналу антикризовим та безпековим процедурам.
Організаційно-управлінський	- регламентація та стандартизація логістичних бізнес-процесів; - вдосконалення систем внутрішнього контролю над логістичними бізнес-процесами; - використання сценарного планування; - диверсифікація постачальників і логістичних каналів, цільових ринків та сегментів.
Інформаційний	- створення систем збирання та аналізу інформації про бізнес-середовище з акцентом на даних про ризики; - підвищення рівня кібербезпеки та захисту даних; - розширення використання штучного інтелекту та блокчейн-технологій; - використання ERP, CRM, BI-систем для оперативного управління.
Репутаційний	- підтримка довіри клієнтів, партнерів і інвесторів; - прозора та проактивна комунікація у кризових ситуаціях; - створення та розвиток сильного бренду, який зменшує ризики втрати ринку

Джерело: розробка автора

Ресурсний підхід в процесі управління логістичною діяльністю передбачає комплексне використання матеріальних, фінансових, людських, організаційно-управлінських, інформаційних та репутаційних ресурсів як ключових детермінант стійкості логістичних процесів та ланцюгів поставок.

Матеріальні ресурси формують базу фізичної надійності логістичних операцій і забезпечують безперервність переміщення товарних потоків навіть за умов перебоїв постачання або дестабілізації зовнішнього середовища. Фінансові ресурси дозволяють як оперативного компенсувати коливання витрат, залучати додаткові логістичні та виробничі потужності, знижувати ризики завдяки страхуванню логістичних операцій, так і створювати основу для розвитку логістичної діяльності у довгостроковому періоді.

Кадрові, організаційно-управлінські та інформаційні ресурси — забезпечують адаптивність та стійкість логістичних систем через механізми оперативного прийняття та реалізації рішень, моніторингу та прогнозування стану бізнес-середовища, управління ланцюгами поставок, управління ризиками, інформаційної безпеки підприємства. Репутаційні ресурси підприємства — надійність, своєчасність доставки, прозорість операцій — виступають критичним фактором підтримання довіри клієнтів і партнерів, що забезпечує стабільність ділових відносин. Таким чином, комплексне управління ресурсами в логістичній діяльності формує інтегровану систему економічної безпеки, яка забезпечує високу стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність логістичних процесів підприємства в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У процесі узагальнення результатів наукових досліджень встановлено, що сучасна логістика формується під впливом комплексу взаємопов'язаних стратегічних напрямів, які в сукупності визначають нову архітектуру управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Центровим елементом цієї архітектури виступає інтегрований ризик-менеджмент, що передбачає не лише реагування на вже реалізовані загрози, а насамперед проактивну ідентифікацію потенційних ризиків, оцінювання імовірності їх виникнення та масштабів можливих наслідків на всіх стадіях

логістичного ланцюга.

Паралельно з цим відбувається формування гнучких і надлишкових мережевих структур шляхом диверсифікації постачальницьких баз, транспортних маршрутів і використання резервних потужностей, що забезпечує можливість оперативного перерозподілу потоків ресурсів у разі виникнення збоїв.

Особливого значення набуває реінжиніринг логістичних бізнес-процесів, спрямований на кардинальне переосмислення та перебудову операційної діяльності з метою досягнення суттєвих якісних і кількісних зрушень у рівні ефективності функціонування. Технологічною основою зазначених змін виступає глибока цифрова трансформація логістики із широким використанням інструментів штучного інтелекту, Інтернету речей, аналітики великих даних та блокчейн-технологій, які забезпечують зростання прозорості процесів, підвищення рівня автоматизації та посилення керованості складних логістичних систем.

Ресурсний підхід є ефективною методологічною основою для удосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах невизначеності, оскільки дозволяє інтегрувати різні види ресурсів у єдину систему забезпечення стійкості та розвитку логістичних процесів. Запропонована модель реалізації стратегічних напрямів удосконалення логістики підкреслює взаємозв'язок між впровадженням організаційних змін і розвитком ресурсного потенціалу підприємства, що створює циклічний ефект підвищення ефективності логістичної діяльності.

Комплексне управління всіма видами ресурсів дозволяє сформувати інтегровану систему економічної безпеки логістики, яка забезпечує стійкість, гнучкість і здатність підприємства підтримувати високий рівень ефективності та конкурентних переваг у динамічному зовнішньому середовищі.

Перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері доцільно

пов'язувати з розробкою прикладних, адаптованих до вітчизняних умов моделей і методологій упровадження сучасних логістичних стратегій у практику українських компаній, особливо в контексті післявоєнного відновлення економіки. Формування дієвого інструментарію стратегічного управління логістикою сприятиме не лише відновленню втрачених позицій вітчизняного бізнесу, а й створенню логістичних систем нового покоління, здатних забезпечувати ефективне функціонування в умовах майбутніх системних загроз і глобальних викликів.

Література

1. Галіцин В., Галіцина О., Галіцин В. Управління інформаційними ризиками як чинник підвищення ефективності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-10>
2. Кустріч Л. О. Формування інноваційно-безпекового потенціалу логістичних підприємств. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>
3. Lee, J., & Moon, I. (2025). An integrated model of supply chain resilience considering supply and demand uncertainties. *International Transactions in Operational Research*, 32, 1834–1860. DOI: 10.1111/itor.13459
4. Habibi, F., Chakraborty, R. K., Abbasi, A., & Ho, W. (2025). Investigating disruption propagation and resilience of supply chain networks: interplay of tiers and connections. *International Journal of Production Research*, 63(17), 6229-6251. DOI: 10.1080/00207543.2025.2470348
5. Кульганік О., Давидюк Л. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів в сучасних організаціях. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 221–228. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(33))
6. Ніценко В. С., Самойлик Ю. В., Гринько О. В. Теоретичні підходи до розвитку логістичних систем в умовах нестабільності економічного

середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-3>

7. Серeda Н. М. Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26>

8. Васильців Н. М. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>

9. Шишкін В. О., Онищенко О. А., Зевенко Д. В. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 197–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27>

10. Дроздова В. А., Шаповалова О. В., Лагно Д. В. Виклики логістичної діяльності виробничих підприємств в умовах воєнного стану: кадрові, адміністративні та операційні аспекти. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.3-9>

11. Корюгін А. В. (2024). Стратегічне управління логістичною діяльністю під час дії військового стану. *Фінансовий простір*. № 1-2 (53). DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.667475](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.667475)

12. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 296–300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>

References

1. Halitsyn V., Halitsyna O., Halitsyn V. (2024). Upravlinnia informatsiinymy ryzykamy yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemstva [Management of information risks as a factor of improving the

efficiency of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-10>

2. Kustrich L. O. (2025). Formuvannia innovatsiino-bezpekovoho potentsialu lohistychnykh pidpriemstv [Formation of innovative and security potential of logistics enterprises]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>

3. Lee, J., & Moon, I. (2025). An integrated model of supply chain resilience considering supply and demand uncertainties. *International Transactions in Operational Research*. 32, 1834–1860. DOI: 10.1111/itor.13459

4. Habibi, F., Chakraborty, R. K., Abbasi, A., & Ho, W. (2025). Investigating disruption propagation and resilience of supply chain networks: interplay of tiers and connections. *International Journal of Production Research*. 63(17), 6229-6251. DOI: 10.1080/00207543.2025.2470348

5. Kulhanik O., Davydiuk L. (2024). Reinzhynerynh lohistychnykh biznes-protsesiv v suchasnykh orhanizatsiiakh [Reengineering logistics business processes in modern organizations]. *Development Service Industry Management*. № 3. C. 221–228. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(33))

6. Nitsenko V. S., Samoilyk Yu. V., Hryenko O. V. (2024). Teoretychni pidkhody do rozvytku lohistychnykh system v umovakh nestabilnosti ekonomichnoho seredovyscha [Theoretical approaches to the development of logistics systems in conditions of economic environment instability]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 9. № 3. C. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-3>

7. Sereda N. M. (2025). Stratehichne upravlinnia resursamy pidpriemstva: optymizatsiia lohistyky v umovakh ekonomichnoi nevyznachenosti [Strategic management of enterprise resources: optimization of logistics in the face of economic uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26>

8. Vasylytsiv N. M. (2023) Transformatsiia ta adaptatsiia lohistyky do vyklykiv v umovakh voiennoho stanu [Logistics transformation and adaptation to the challenges in the martial law conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>

9. Shyshkin V. O., Onyshchenko O. A., Zevenko D. V. (2025). Efektyvnist pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh voiennoho stanu dlia zabezpechennia stiikosti ekonomiky lohistychnykh system vitchyznianykh pidpriemstv [Efficiency of managerial decision-making under martial law to ensure the resilience of the economy and logistics systems of domestic enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. № 4 (55). С. 197–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27>

10. Drozdova V. A., Shapovalova O. V., Lahno D. V. (2024). Vyklyky lohistychnoi diialnosti vyrobnychykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu: kadrovi, administratyvni ta operatsiini aspekty [Challenges of logistics activities of manufacturing enterprises under martial law: personnel, administrative, and operational aspects]. *Ekonomichnyi prostir*. № 196. С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.3-9>

11. Koriuhin A. V. (2024). Stratehichne upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu pid chas dii viiskovoho stanu [Strategic Management of Logistics Activities During Martial Law]. *Finansovyi prostir*. № 1-2 (53). DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.667475](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.667475)

12. Vakulenko V., Liu Yu., Liu S. (2025). Systema ryzyk-menedzhmentu lohistychnykh system v umovakh voiennoho stanu Ukrainy [Risk management of logistics systems in the conditions of martial law in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. № 3(54). С. 296–300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>