

стратегічного аналізу, планування, координації та контролю. Її ефективність визначається якістю управлінської інформації, надійністю каналів передавання, здатністю долати комунікаційні бар'єри, рівнем цифрової інтеграції та адаптивністю до змін середовища. Саме за таких умов інформаційно-комунікаційне забезпечення перетворюється на стратегічний ресурс менеджменту, що сприяє зниженню невизначеності, підвищенню оперативності реагування та збереженню безперервності функціонування організації в кризових умовах.

#### **Перелік використаних джерел:**

1. Валінкевич Н. В., Чигир А. М. Теоретичні аспекти інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3495> (дата звернення до ресурсу 29.04.2026)
2. Гнилянська О. В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організацією. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2024. Т. 8, № 2. С. 182-196.
3. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64-71.
4. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 31-38.

УДК 658.7:005.334

**Собкович Іван**

студент групи МЕНзм-12

Західноукраїнський національний університет

**Кондрацька Лілія**

к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу

Західноукраїнський національний університет

## **СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ**

В сучасних нестабільних реаліях зумовлених війною із рф логістична діяльність підприємства набуває стратегічного значення, оскільки саме від її безперервності, гнучкості та керованості залежить своєчасність постачання ресурсів, ритмічність виробництва, виконання договірних зобов'язань і збереження конкурентних позицій.

Воєнні ризики суттєво ускладнюють логістичні процеси, оскільки формують нестабільність маршрутів, підвищують імовірність втрати вантажів, ускладнюють складське зберігання, змінюють конфігурацію ланцюгів постачання та посилюють залежність логістичних рішень від безпекових чинників. За таких обставин управління логістичною діяльністю має орієнтуватися не лише на мінімізацію витрат, а й на забезпечення стійкості, адаптивності та безпеки логістичної системи підприємства [1].

Специфіка управління логістичною діяльністю в умовах воєнних ризиків полягає насамперед у зміні пріоритетів управління. Якщо в стабільному середовищі основна увага традиційно приділяється швидкості доставки, мінімізації логістичних витрат і підвищенню сервісного рівня, то в умовах війни першочергового значення набувають безпека маршрутів, диверсифікація каналів постачання, оперативне коригування логістичних рішень та здатність швидко реагувати на збої [2, с.166].

В умовах війни та політико-економічної невизначеності українські підприємства змушені перебудовувати маршрути навіть у процесі руху вантажів, враховувати ризиковість різних видів транспортування, посилювати контроль за складським зберіганням і загалом адаптувати систему управління логістичними процесами до невизначеності зовнішнього середовища [3].

Важливою ознакою специфіки управління логістичною діяльністю в умовах воєнних ризиків є зростання ролі прогнозування та сценарного планування. Зазначене зумовлено тим, що воєнне середовище відзначається високою динамічністю, нестабільністю та низьким рівнем передбачуваності, унаслідок чого традиційні логістичні моделі, сформовані на основі стабільних каналів постачання та відносно прогнозованого попиту, втрачають свою ефективність.

За таких умов управління логістичною діяльністю повинно базуватися на систематичному моніторингу ризиків, оцінюванні альтернативних маршрутів переміщення ресурсів, перегляді політики управління запасами, формуванні резервних схем транспортування та своєчасному коригуванні логістичних рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Як зазначає В. В. Кузяк [1], за умов війни доцільно зосереджуватися на плануванні та прогнозуванні логістичних процесів, коригуванні логістичних потоків з урахуванням безпекових питань, управлінні запасами та багатоваріантності постачання.

Ще однією важливою особливістю управління логістичною діяльністю в умовах воєнних ризиків є переорієнтація з досягнення максимальної економічної ефективності на забезпечення логістичної стійкості. У сучасних дослідженнях [1-4], присвячених адаптації логістики до воєнних викликів, обґрунтовується, що в кризових умовах пріоритетного значення набувають надійність, безперервність і гнучкість логістичних процесів, тоді як надмірна централізація та орієнтація виключно на масштабність можуть знижувати адаптивність логістичної системи.

Для підприємств це зумовлює доцільність переходу від концентрації складської інфраструктури до більш розосереджених моделей її організації, розвитку локальних логістичних хабів, перегляду підходів до зберігання ресурсів і посилення партнерської взаємодії в межах ланцюгів постачання. Практика функціонування підприємств у період воєнного стану підтверджує, що більш стійкими до логістичних збоїв виявляються ті суб'єкти господарювання, які змогли оперативнo трансформувати маршрути перевезень, зберегти кадровий потенціал та налагодити ефективну співпрацю з міжнародними контрагентами.

Специфіка сучасного логістичного менеджменту також полягає в суттєвому зростанні ролі цифрових рішень. За умов воєнних ризиків саме цифровізація дозволяє підвищити прозорість логістичних потоків, скоротити час прийняття рішень, покращити контроль за переміщенням вантажів та знизити залежність від окремих носіїв знань. У дослідженнях наголошується, що впровадження хмарних рішень, автоматизації, WMS-систем, цифрових платформ та інструментів штучного інтелекту підвищує адаптивність логістики до нестабільного ринку й посилює організаційну ефективність [4, с. 32-33]. За цих умов інформаційне забезпечення, аналітика й цифровий контроль стають не допоміжними, а базовими елементами управління логістичною діяльністю підприємства.

Окремо слід відзначити кадровий аспект. Воєнні ризики впливають не лише на транспортну чи складську складову, а й на людський ресурс логістичної системи. Відтік працівників, мобілізація, зміна місця розташування підприємств і потреба в нових компетентностях вимагають посилення управлінської уваги до навчання персоналу, стандартизації процедур, розподілу відповідальності та швидкої адаптації нових працівників. Саме тому управління логістичною діяльністю в умовах війни доцільно розглядати як інтегровану систему, у якій поєднуються безпекове планування, цифрова підтримка, кадрова гнучкість, контроль витрат і безперервне оновлення організаційних рішень [4, с. 33].

Узагальнюючи основні результати дослідження, слід відзначити той факт, що

специфіка управління логістичною діяльністю підприємства в умовах воєнних ризиків полягає у переході від традиційної моделі оптимізації логістичних витрат до адаптивної моделі забезпечення безперервності, безпеки та стійкості логістичних процесів. Основними та визначальними пріоритетами такого управління виступають диверсифікація маршрутів і постачальників, постійний моніторинг ризиків, сценарне планування, цифровізація логістичних операцій, перегляд системи зберігання та посилення кадрової гнучкості. Саме комплексне поєднання цих заходів дозволяє підприємству зберігати функціональність логістичної системи, знижувати вразливість до воєнних загроз і підтримувати стабільність господарської діяльності. В контексті нівелювання логістичних ризиків та якісного управління системою логістики підприємства в умовах війни нами пропонується:

- диверсифікувати логістичні маршрути, канали постачання та коло контрагентів;
- формувати альтернативні схеми транспортування ресурсів і готової продукції;
- здійснювати постійний моніторинг логістичних ризиків та змін зовнішнього середовища;
- запроваджувати сценарне планування логістичних процесів з урахуванням можливих кризових ситуацій;
- переглядати підходи до управління запасами з метою створення резервів критично важливих ресурсів;
- удосконалювати систему складського зберігання шляхом її розосередження та підвищення безпеки логістичної інфраструктури;
- активізувати цифровізацію логістичних операцій, зокрема через впровадження систем моніторингу, електронного документообігу та аналітичних інструментів;
- посилювати кадрову гнучкість логістичної системи через навчання персоналу, розподіл функцій і підготовку до роботи в кризових умовах;
- розвивати партнерську взаємодію з постачальниками, перевізниками та міжнародними контрагентами;
- забезпечувати оперативне коригування логістичних рішень відповідно до поточних безпекових, транспортних і ринкових викликів.

#### **Перелік використаних джерел:**

1. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2833> (дата звернення до ресурсу 22.04.2026)
2. Радинський С.В. Логістична діяльність підприємства. *Тенденції та перспективи розвитку маркетингу як основи конкурентоспроможності українських підприємств на європейському ринку*. – Збірник тез I Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції. – Тернопіль, ДВНЗ «Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі», 2019. С.165-167.
3. Васильців Н. М. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2912> (дата звернення до ресурсу 22.04.2026)
4. Тарасюк Г. М., Іщенко В. С. Логістичне управління в діяльності підприємства: еволюція концепцій, управлінських підходів та сучасні тенденції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 32-38.