

Зубар І.В., старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту, к.е.н.
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
Петрівська С.В. здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми «Адміністративний менеджмент»
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

АДАПТИВНА ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Ключові слова: *цифровізація, логістика, управління ланцюгами постачання, штучний інтелект, стійкість бізнесу, цифрова трансформація, конкурентоспроможність*

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну призвело до окупації частини території та активних бойових дій на сході та півдні. У цих умовах розвиток стійкості й модернізації логістичних процесів є актуальним, оскільки порушення або знищення ланцюгів постачання спричиняє серйозний вплив як на соціальну стабільність, економіку, так і на обороноздатність країни [5]. Ці умови, в свою чергу, визначають пріоритетність у забезпечення сталого розвитку.

Згідно з міжнародно визнаним визначенням, сталий розвиток – це такий розвиток, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [1]. Адаптивні логістичні стратегії безпосередньо сприяють досягненню цілей сталого розвитку, оскільки забезпечують безперервність постачання, раціональне використання ресурсів і зниження екологічних та соціальних ризиків у кризових умовах. Вони формують основу економічної, екологічної та соціальної стійкості підприємства, що є ключовою передумовою його довгострокового розвитку. Цього можна досягти, забезпечивши стійкість мережі постачання, що передбачає розроблення та реалізацію довгострокових стратегій, спрямованих на підвищення здатності системи витримувати та поглинати зовнішні й внутрішні збої. Адаптивність дозволяє реагувати на зміни середовища – коливання попиту, ринкові умови, технологічні інновації, кризи чи інші чинники, що впливають на ланцюг постачання. Цей процес є безперервним і вимагає постійного перегляду стратегій [3]. Стратегії підвищення стійкості ланцюгів постачання спрямовані на мінімізацію вразливостей та забезпечення безперервності функціонування під час збоїв шляхом посилення стійкості за трьома ключовими вимірами: організаційним, операційним та структурним.

Незважаючи на значний прогрес у вивченні перспектив впровадження адаптивних логістичних стратегій, більшість існуючих досліджень зосереджується на окремих елементах системи, тоді як цілісне зміцнення мережі в умовах воєнних ризиків потребує інтегрованого підходу. У цьому напрямку варто звернути увагу на праці вітчизняних учених Ільченко Н. та Суценка Р. [3], у яких автори аналізують можливості удосконалення логістичних стратегій підприємства на основі досвіду управління постачанням через призму еволюції світових концепцій:

- модель SPOD-world – адаптація у відповідь на середовище постійного тиску, перевантаження та стресу в ланцюгах постачання, що вимагає розвитку ризик-менеджменту та оптимізації операційного менеджменту;
- модель VUCA-world – адаптація до середовища волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності, де стійкість забезпечується гнучкістю, прогнозуванням та цифровізацією;
- модель BANI-world – адаптація до середовища підвищених ризиків та непередбачуваності на основі технологічної інноваційності, партнерства й безперервної адаптації.

Відповідно до зазначених моделей, створення адаптивної моделі управління ланцюгом постачання підприємств в умовах воєнного стану повинно базуватись на концепціях гнучкості, цифрової інтеграції, ризик-менеджменту та сталого розвитку. Підвищення стійкості логістичних процесів базується на трьох взаємопов'язаних компонентах: прогнозуванні можливих сценаріїв порушень, оцінюванні їх впливу на функціонування мережі та розробленні цільових стратегій зміцнення.

У сучасних дослідженнях проблематика підвищення стійкості ланцюгів постачання розглядається у двох основних напрямках: перший спрямований на оцінювання вразливостей мереж до потенційних збоїв, другий – на визначення економічно обґрунтованих стратегій зміцнення. Серед ключових підходів виокремлюють надлишковість, яка передбачає створення резервних поставок, запасів і альтернативних маршрутів, та гнучкість, що забезпечує можливість оперативного коригування виробничих процесів і логістичних потоків для підтримання безперервності функціонування [4]. Штучний інтелект, машинне навчання та цифрові двійники дозволяють розумніше прогнозувати ризики, здійснювати моніторинг у режимі реального часу та вдосконалювати моделювання сценаріїв. Разом ці інструменти перетворюють фрагментовані ланцюги поставок на пов'язані, адаптивні мережі, здатні швидко виявляти ризики та відновлюватися після збоїв [5].

Головною метою формування адаптивних логістичних стратегій підприємства є досягнення максимальної

стійкості мережі за мінімальних витрат. Традиційно такі стратегії ґрунтуються на попередньо визначених сценаріях, однак цей підхід має обмеження, оскільки зміна структури мережі під час реалізації заходів може створювати нові вразливості. Відтак ефективне планування стійкості потребує адаптивного підходу, який передбачає динамічне формування сценаріїв і прийняття рішень у процесі управління.

З метою подолання вказаних проблем закордонними дослідниками [4] запропоновано інтегровану оптимізаційну модель, яка поєднує оцінювання вразливостей логістичної мережі з адаптивними стратегіями зміцнення. Основним елементом моделі є постачальницький ланцюг, що розглядається як структурна основа, яка поєднує ідентифікацію вразливостей зі стратегічним плануванням зміцнення мережі. Розроблена вченими [4] триступенева оптимізаційна модель передбачає:

- на першому рівні – характеристику операційних та логістичних процесів і потоків ресурсів;
- на другому – побудову внутрішніх сценаріїв можливих порушень;
- на третьому – вибір оптимальних дій зі зміцнення мережі для мінімізації ризиків.

Отже, зазначена адаптивна модель може стати дієвим інструментом підвищення стійкості складних динамічних систем постачання та може слугувати основою для стратегічного планування й інвестування у зміцнення логістичних мереж українських підприємств у відповідь на військові ризики. Інвестування в інноваційний розвиток логістичного бізнесу за описаними напрямками гарантуватиме стрімке відновлення і ріст економічного потенціалу, модернізацію операційних процесів та розвиток нових сфер економіки [2].

Таким чином, адаптивні логістичні стратегії виступають ключовим інструментом забезпечення стійкості підприємств і сталого розвитку в умовах воєнних ризиків. Вони поєднують гнучкість, цифрову інтеграцію, ризик-менеджмент і інноваційні технології для підтримання безперервності постачання та ефективного реагування на збої. Інтегровані моделі управління, засновані на прогнозуванні сценаріїв і динамічному прийнятті рішень, дозволяють мінімізувати вразливості мереж і підвищити їхню здатність до відновлення. Реалізація таких стратегій сприяє не лише економічній стабільності, але й екологічній та соціальній відповідальності бізнесу, формуючи підґрунтя для модернізації логістичних систем України та зміцнення її економічної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зубар І. В. Інституційне забезпечення організації сталого землекористування: світовий досвід та перспективи в Україні. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 5. С. 109-122.
2. Зубар І. В., Намазова Ю. І., Назаренко М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини. Ефективна економіка. 2025. № 3. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.3>
3. Ільченко Н., Сущенко Р. Адаптивні моделі ланцюгів постачання. Scientia fructuosa. 2025. №159 (1). С. 102–118.
4. Hart Nibbrig, M., Sharif Azadeh, S., & Maknoon, M. Y. (2025). Adaptive resilience strategies for supply chain networks against disruptions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 200. URL: <http://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104172>
5. Яременко О.І., Страхніцький Я.О., Зубар І.В., Намазова Ю.І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів: Монографія - Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2025. 236 с.