

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27>

УДК 658.7:005.52:355.02(477)

Шишкін Віктор Олександрович

кандидат економічних наук, доцент,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8620-4722>

Онищенко Оксана Анатоліївна

кандидат наук з державного управління, доцент,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3009-3856>

Зевенко Дмитро Валерійович

аспірант кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики,
Запорізький національний університет

Viktor Shyshkin, Oksana Onyshchenko, Dmytro Zevenko

Zaporizhzhia National University

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІКИ
ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ****EFFICIENCY OF MANAGERIAL DECISION-MAKING
UNDER MARTIAL LAW TO ENSURE THE RESILIENCE
OF THE ECONOMY AND LOGISTICS SYSTEMS
OF DOMESTIC ENTERPRISES**

Анотація. У статті розглянуто логістику як ключову складову функціонування економіки та стійкості підприємств в умовах воєнного стану в Україні. Проаналізовано порушення, які зазнали ланцюги постачання через бойові дії, а також окреслено основні виклики, що постали перед підприємствами в нових реаліях. Розглянуто алгоритм прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності, проаналізовані інформаційні ризики як критичні загрози сучасної логістики. Результати дослідження узагальнено у формі SWOT-аналізу ефективності прийняття управлінських рішень у воєнних умовах, що дозволяє визначити стратегічні пріоритети для збереження стійкості логістичних систем. Таким чином, робота пропонує комплексний підхід до підвищення адаптивності та ефективності логістичних процесів в умовах військової загрози та сприяє формуванню практичних рішень для вітчизняних підприємств.

Ключові слова: логістика, логістичні системи, управління ризиками, воєнний стан, прийняття управлінських рішень, економіка логістичних систем, інформаційна безпека, антикризове управління, адаптивність, стратегічне планування.

Summary. This article examines logistics as a key component of the functioning of the economy and the resilience of enterprises under martial law conditions in Ukraine. It analyzes the disruptions experienced by supply chains due to military actions and outlines the main challenges faced by enterprises in the new realities. The authors emphasize the need to develop flexible, adaptive logistics systems capable of promptly responding to changes in the market environment, resource constraints, and various types of risks. The study presents an analysis of risks in logistics activities, which are divided into external and internal categories, and identifies the main types of risks: commercial, technical, economic-legal, and force majeure. The role of information security and the management of information risks in maintaining the stability of logistics processes is revealed. It is noted that ensuring reliability and continuity of supply is possible only through the implementation of a comprehensive risk management system integrated into the overall enterprise strategy. Special attention is given to the personnel shortage, the challenges of mobilization, and the outflow of qualified specialists abroad. The need to update approaches to the professional training of logistics personnel and to introduce training programs adapted to wartime conditions is emphasized. The article examines a decision-making algorithm under conditions of high uncertainty, which includes environmental diagnostics, determination of the enterprise's minimum viability level, development of alternative scenarios, formulation of operational decisions, and implementation with mechanisms for flexible adaptation. The importance

of strategic planning, speed of decision-making, coordination among economic actors, and rational resource management is highlighted. Information risks are also considered as one of the critical threats to modern logistics. The necessity of protecting information systems from cyberattacks, implementing international security standards (such as ISO 27000), and integrating information security management systems into the corporate structure of enterprises is noted. The research results are summarized in the form of a SWOT analysis of the effectiveness of managerial decision-making under martial law, which allows identifying strategic priorities for maintaining the resilience of logistics systems. Thus, the study proposes a comprehensive approach to enhancing the adaptability and efficiency of logistics processes under military threat conditions and contributes to the development of practical solutions for domestic enterprises.

Keywords: logistics, logistics systems, risk management, martial law, managerial decision-making, economics of logistics systems, information security, crisis management, adaptability, strategic planning.

Постановка проблеми. Сучасні умови діяльності вітчизняних підприємств ускладнені війною та запровадженням воєнного стану, що зумовило суттєві ризики для логістичних систем. Забезпечення безперервності постачання, транспортування, зберігання та розподілу ресурсів ускладнюється через руйнування інфраструктури, блокування транспортних коридорів і високий рівень невизначеності. У цих умовах традиційні підходи до управління логістикою виявляються малоефективними, що потребує розробки нових механізмів і стратегій прийняття управлінських рішень з урахуванням обмежених ресурсів та динамічних змін зовнішнього середовища.

Особливої актуальності набуває формування антикризових логістичних стратегій, спрямованих на підвищення стійкості логістичних систем та мінімізацію втрат у ланцюгах постачання. Важливими чинниками стають гнучкість, адаптивність логістичних процесів, цифровізація, взаємодія з державними структурами та інтеграція у міжнародні логістичні мережі. Неврахування цих аспектів призводить до дестабілізації операційної діяльності та втрати ринкових позицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах воєнного стану українські логістичні системи стикаються з низкою суттєвих викликів, що потребують адаптивних і ефективних управлінських рішень. Відповідно до досліджень В. Дроздової та ін. [4], а також В. Кузяк [7], основними проблемами є порушення логістичних ланцюгів, нестабільність постачань та кадрові труднощі, що потребують комплексного підходу до їх розв'язання.

Управління ризиками стає ключовим елементом підтримки стійкості логістичних систем. В. Вакуленко, Ю. Лю та С. Лю [1] пропонують системний підхід до ризик-менеджменту, що включає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, що виникають у процесі логістичної діяльності. Аналогічно, Ю.В. Литюга [8] розглядає методи оцінювання ризиків, які є базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Стратегічне планування в умовах воєнного стану вимагає використання ефективних інструментів аналізу. Зокрема, на думку авторів Копчак Ю., Лобунець Т. та Луковського Р., SWOT-

аналіз допомагає підприємствам системно оцінювати свої сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози, що дозволяє формувати адаптивні бізнес-стратегії [6, с. 3].

Особливості прийняття управлінських рішень в екстремальних умовах, описані Н.С. Скопенком, Т.Г. Мостенською, О.А. Ковтун, А.О. Загорюлько та М.В. Єрьоміним [10], підкреслюють важливість гнучкості, швидкості реагування і врахування психологічних факторів стресу і ризику. Це особливо важливо для збереження операційної стійкості підприємств та забезпечення безперервності логістичних процесів.

Загалом, теоретичні основи логістичного менеджменту, представлені у навчальному посібнику Н.Я. Михаліцької та М.Р. Вересклій [9], створюють фундамент для розвитку практичних навичок управління логістичними системами в складних умовах.

Отже, комплексний підхід, що поєднує управління ризиками, стратегічне планування, кадрову політику та психологічний аспект прийняття рішень, є запорукою ефективності управління логістичними процесами вітчизняних підприємств у період воєнного стану. Упровадження таких підходів сприяє підвищенню стійкості економіки і підтримці безперебійного функціонування логістичних систем в Україні.

Метою статті є дослідження та обґрунтування підходів до підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у сфері логістики вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. У фокусі уваги – формування стратегічних і тактичних управлінських механізмів, здатних забезпечити адаптивність, безперервність та економічну стійкість логістичних систем у кризових ситуаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логістика є невід'ємною частиною сучасної економіки та важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємств. В умовах воєнного стану в Україні більшість налагоджених ланцюгів постачання зазнали серйозних порушень або повністю припинили функціонування. У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи їхнього відновлення та подальшого управління розвитком логістичної інфраструктури.

Реалії війни наклали суттєві обмеження на всі без винятку сфери життєдіяльності суспільства, проте найбільш радикальні зміни відбулися саме в сфері постачання та транспортного сполучення. Ключовим викликом, з яким зіткнулися вітчизняні підприємства, стала необхідність термінового переформатування логістичних систем і постачальницької діяльності [7, с. 2–3]. Військові умови функціонування економіки вимагають від підприємств оперативного реагування на будь-які зміни у ринковому середовищі, технологічних процесах та бізнес-операціях. Рівень ефективності управління логістичними процесами у сучасних умовах значною мірою залежить від здатності підприємств мінімізувати наслідки непередбачуваності, ризиків та загроз, що постійно впливають на стан і стабільність логістичних систем. Саме тому українська логістика змушена ставати більш інтегрованою, гнучкою та адаптивною – такий підхід є єдино можливим шляхом збереження життєздатності підприємств у кризовий період.

Як слушно зазначають дослідники В.А. Дроздова, О.В. Шаповалова та Д.В. Лагно [4, с. 4], кадровий дефіцит перетворюється на один із головних викликів сьогодення. Причинами цього є мобілізація працівників та виїзд кваліфікованих фахівців за кордон, що суттєво зменшує трудовий потенціал країни. Особливо гостро ця проблема відчувається у виробничому та логістичному секторах. Додаткову складність становить низький рівень навичок адаптації до кризових обставин. Нагальними для підприємств стають завдання бронювання ключових спеціалістів, ефективного управління змінним персоналом і забезпечення безпеки працівників у зонах підвищеного ризику.

На адміністративному рівні підприємства вимушені оперативно адаптувати управлінські процеси до динамічних умов. Операційні виклики полягають у перебоях постачання сировини, зростанні транспортних ризиків, руйнуванні інфраструктури, що спричиняє підвищення витрат і затримки виконання завдань. Це актуалізує впровадження цифрових технологій для моніторингу й оптимізації логістичних процесів, розвиток локальних ланцюгів постачання та застосування сучасних управлінських інструментів.

Відсутність комплексного підходу створює загрози економічній стабільності та безперервному функціонуванню промислових підприємств. Аналіз логістичних процесів у воєнних умовах визначає напрями підвищення стійкості логістичних систем, сприяє адаптації бізнесу до кризових викликів і підтримці конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках [5, с. 92–93].

На думку В. Вакуленко, Ю. Лю та С. Лю, у практичному вимірі логістика виступає складною системою взаємопов'язаних процесів, що охоплюють переміщення матеріальних ресурсів і доставку замовлень у мінливому ринковому середовищі. Кожен етап логістичного ланцюга перебуває під впливом численних чинників та супроводжується різноманітними ризиками. У цьому контексті особливого значення набуває ефективна система управління ризиками, оскільки їх реалізація призводить до втрат ресурсів і часу, а також до зниження конкурентоспроможності підприємства [1, с. 298].

Досягнення цілей логістичної діяльності можливе лише за дотримання шести ключових умов, які представлено на рис. 1.

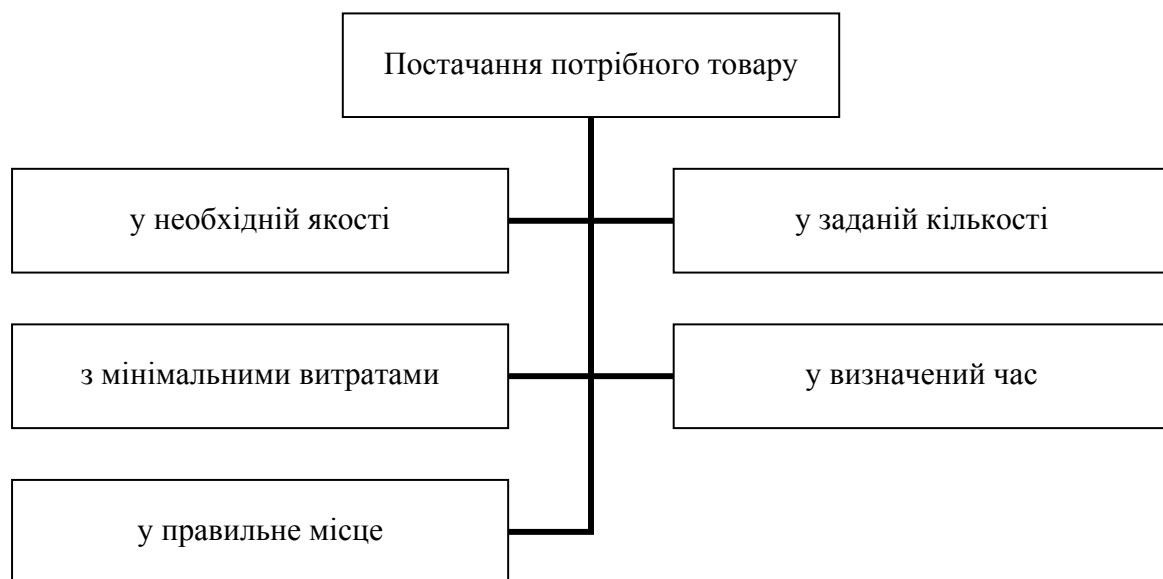


Рисунок 1 – Ключові умови досягнення цілей логістичної діяльності

Джерело: розроблено авторами

Як схематично відображено на рисунку 1, ефективна логістична діяльність базується на дотриманні шести ключових умов, що забезпечують належний рівень обслуговування споживачів та оптимальне використання ресурсів. Комплексне виконання зазначених умов сприяє задоволенню потреб споживачів, підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

В умовах воєнного стану логістичні ризики зумовлюються трьома ключовими чинниками: невизначеністю, що обмежує можливість прогнозування; випадковістю, яка ускладнює оцінку наслідків навіть передбачуваних подій; та протидією, пов'язаною з навмисними діями конкурентів або партнерів, спрямованими на порушення логістичних процесів.

У процесі логістичної діяльності підприємства стикаються з різними видами ризиків, які можуть суттєво вплинути на ефективність постачання, фінансову стабільність і ділову репутацію. Однією з ключових груп ризиків є комерційні ризики, що пов'язані з фінансовими втратами, які виникають унаслідок невиконання або неналежного виконання договірних зобов'язань. Це можуть бути затримки в постачанні, поставки неякісної або некомплектної продукції, що порушує умови контрактів, призводить до санкцій або втрати клієнтів.

Іншу важливу категорію становлять господарсько-правові ризики, які виникають через порушення законодавчих норм або умов господарських договорів у процесі логістичної діяльності. Такі ризики можуть включати порушення митного законодавства, неправильне оформлення транспортної чи супровідної документації, недотримання вимог щодо зберігання або перевезення певних категорій вантажів.

Окрему загрозу для безперервного функціонування логістичних процесів становлять технічні ризики, що зумовлені збоєм або несправністю технічних засобів, зокрема транспорту, складського обладнання чи інформаційних систем.

Найбільш складно передбачуваними та керованими є форс-мажорні ризики – це непередбачувані обставини, які унеможливають виконання логістичних функцій відповідно до плану. Сюди відносяться стихійні лиха, воєнні дії, блокування транспортної інфраструктури, політичні кризи тощо. Такі події не залежать від волі підприємства, але можуть повністю паралізувати логістичні процеси, спричиняючи суттєві економічні збитки та втрати партнерської довіри.

Загалом, для мінімізації негативного впливу зазначених груп ризиків необхідне своєчасне їх виявлення, оцінка потенційних наслідків та впровадження ефективних заходів реагування, що забезпечують стійкість логістичної системи навіть у несприятливих умовах.

Сучасні підприємства постійно зазнають впливу ризиків, зумовлених як зовнішніми факторами, так і внутрішніми управлінськими помилками. Управління ризиками є невід'ємною складовою діяльності будь-якої організації незалежно від її галузевої належності та має впроваджуватися системно й підлягати безперервному моніторингу. В умовах воєнного стану потреба в ефективному управлінні ризиками набуває особливої актуальності. У цьому контексті авторами запропоновано алгоритм управлінських дій, спрямований на формування оптимальних рішень у високоризиковому середовищі. Основою дієвої системи ризик-менеджменту є використання методів запобігання, уникнення або мінімізації негативних наслідків. Коректний вибір підходу дозволяє зменшити фінансові втрати, зберегти репутаційний капітал, підвищити ефективність операцій та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Особливої уваги потребують методи, орієнтовані на ризики, що виникають унаслідок воєнних дій. До таких належать диверсифікація постачальників, виробничих потужностей і каналів збуту, а також резервування ресурсів, що дозволяє знизити вразливість та гарантувати безперервність бізнес-процесів. Важливим напрямом є планування запасів і розбудова стійких партнерських відносин із постачальниками з метою зменшення загроз дефіциту сировини. Ключовим інструментом забезпечення безперервності діяльності виступає розробка антикризових планів, які дозволяють оперативно реагувати на несприятливі події та мінімізувати їхній вплив.

Одним із найбільш ефективних механізмів захисту підприємств у воєнних умовах є страхування воєнних ризиків, яке забезпечує компенсацію збитків у разі настання страхового випадку. Як зазначає Я. Вінокуров, держава розглядає можливість запровадження системи обов'язкового страхування для суб'єктів господарювання. Сутність механізму полягає у встановленні страхової премії, пропорційної ймовірності ризику (з урахуванням факторів, таких як місце розташування, рівень загроз тощо), та відшкодуванні збитків відповідно до умов договору [2].

В умовах воєнного стану управління ризиками потребує спеціалізованих методів і підходів, що базується на принципах адаптивності, оперативності, гнучкості та стратегічного планування. Традиційні управлінські моделі виявляються недостатніми в умовах високої невизначеності, що зумовлює потребу у створенні алгоритмів прийняття рішень, здатних забезпечити стійкість та безперервність функціонування підприємств у динамічному середовищі [11, с. 133].

З огляду на це, авторами розроблено алгоритм управлінських рішень, який враховує унікальні особливості функціонування українських підприємств в умовах воєнного стану. Цей алгоритм

включає поетапну діагностику поточного стану підприємства, аналіз зовнішнього середовища з урахуванням воєнних ризиків, визначення критичних показників життєздатності та формування альтернативних стратегічних сценаріїв розвитку. Особливу увагу приділено швидкому прийняттю ефективних оперативних рішень із застосуванням механізмів гнучкої адаптації, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, ресурсні обмеження та нові загрози.

Таким чином, запропонований алгоритм є комплексним інструментом, який сприяє підвищенню ефективності управління та забезпечує максимальну стійкість підприємств у воєнних умовах, зберігаючи їх конкурентоспроможність і підтримуючи стабільність логістичних систем. При створенні алгоритму були враховані чинники високої невизначеності, зростання ризиків, нестачі часу та необхідності оперативного реагування. Візуальне відображення логіки управлінських дій наведено у схемі нижче (рис. 2).

Експрес-діагностика середовища є ключовою для управлінських рішень у воєнних умовах, забезпечуючи швидке виявлення загроз, вразливостей і факторів невизначеності. Зовнішній аналіз охоплює військові ризики, порушення логістики, регуляторні зміни та коливання попиту; внутрішній – залежність від локацій, дефіцит ресурсів, низьку готовність персоналу. Для структурування ризиків застосовують адаптований SWOT, PEST, теплові карти та чек-листи.

Ідентифікація критичних функцій і мінімального рівня життєздатності є пріоритетом кризового управління. Це передбачає визначення базових операцій для безперервності процесів і збереження ресурсів, а також встановлення «червоних ліній» – меж, недопустимих для перетину. Для пріоритизації застосовують аналіз вузьких місць, правило Парето та матрицю «місія – виживання – стратегія».

Формування альтернативних сценаріїв як засобу адаптивного стратегічного планування.



Рисунок 2 – Алгоритм управлінських дій в умовах кризових ситуацій

Джерело: складено авторами за даними джерела [10]

Через високу невизначеність і динамічні зміни особливо важливо розробити кілька варіантів розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, базовий) та оцінити їхній вплив на виробництво, постачання, збут, фінанси і персонал. Основна мета – знайти «стійкі» рішення, які будуть ефективні за будь-яких сценаріїв. Для цього використовують сценарний аналіз, морфологічну матрицю, stress-testing.

Розробка оперативних рішень у короткі терміни (1–7 днів) для забезпечення безперервності критичних бізнес-процесів. У центрі – команди швидкого реагування, які діють автономно та координують дії в умовах обмеженого часу й ресурсів. Для структурування процесу використовують матрицю Ейзенхауера та метод «реанімаційного менеджменту».

Вибір оптимального рішення з урахуванням критеріїв та ресурсних обмежень. Критерії оцінки включають технологічні, економічні, соціальні, правові та екологічні показники, а також психологічний фактор – здатність керівництва діяти в стресових умовах. Підходи до вибору рішення можуть бути нормативними (математичними), дескриптивними (якісними) або комплексними.

Впровадження рішень із гнучким коригуванням. Регулярний моніторинг та адаптація стратегії відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Основні інструменти: KPIs, стратегія OODA (спостереження, орієнтація, ухвалення рішення, дія), делегування повноважень при збереженні централізованого контролю.

Формування бази знань і організація навчання для підвищення ефективності управлінських рішень у кризових ситуаціях. Документування рішень, аналіз уроків (lessons learned), регулярні тренінги, воркшопи і сценарні вправи для розвитку кризових компетенцій персоналу.

Контроль виконання та коригування рішень за допомогою візуальних дашбордів, KPI-моніторингу і «живої стратегії» (rolling planning), що передбачає безперервне оновлення планів з урахуванням змін. Оцінка досягнення цілей полягає у визначенні ступеня відповідності результатів управлінських рішень поставленим завданням за допомогою інтегрального, рівневого та часового підходів. Ефективність такої оцінки враховує як якісні показники (наукова обґрунтованість, раціональність розподілу ресурсів), так і кількісні (вплив на фінансові й операційні результати) [10, с. 91–93].

Окремо слід охарактеризувати інформаційні ризики. У контексті переходу до інноваційної моделі розвитку, яка супроводжується активним впровадженням сучасних інформаційних технологій у різних сферах, особливо важливо забезпечити не лише ефективність, а й безпеку їх використання. Адже інформаційні технології є ключовим інстру-

ментом управління бізнесом і підвищення продуктивності виробництва, і лише за умови належної оцінки їх впливу та безпеки можна досягти сталого розвитку підприємств і організацій. Водночас, активне застосування інформаційних технологій у роботі підприємств пов'язане з підвищенням ризиків, зокрема інформаційних, що вимагає розробки ефективних методів управління ними. Оскільки будь-яке підприємство є організаційною системою, механізми управління інформаційними ризиками мають інтегруватися у загальну систему корпоративного управління.

Аналіз класифікацій ризиків показує, що інформаційні ризики можуть співпадати з кількома видами економічних ризиків одночасно. До інформаційних ризиків належать, зокрема, банківські, валютні, процентні ризики, ризики підприємств, що надають інформаційні послуги, а також інші, пов'язані з прийняттям управлінських рішень та виробництвом інформації. Для ефективного управління інформаційною безпекою розроблено міжнародні стандарти (ISO 15408, ISO 17799 (BS7799), ISO 27000), а також національні стандарти та рекомендації (BSI, NIST 80030, COSO, ITIL, SAS 55/78 тощо) [3, с. 4].

Ефективність управлінських рішень у воєнних умовах визначається швидкістю реагування, гнучкістю та здатністю оперативно адаптувати стратегії. Ключовим чинником є достовірність і захищеність інформації, оскільки зростають ризики кібератак та інформаційних втрат. Важливими залишаються координація дій між державними структурами, бізнесом і громадським сектором, а також раціональний розподіл обмежених ресурсів за критично важливими напрямками. Необхідним є формування чітких процедур, антикризових планів і сценаріїв безперервності бізнесу. Стратегічне планування має бути адаптивним, орієнтованим на прогнозування ризиків і створення інтегрованої системи управління, що поєднує ресурси, інформацію та технології для забезпечення стійкості й конкурентоспроможності економіки (див. SWOT-аналіз в таблиці 1).

Українські підприємства демонструють здатність до адаптації та використання зовнішньої підтримки, однак стикаються з внутрішніми обмеженнями: низьким рівнем цифровізації, браком фінансів, пошкодженням інфраструктури й кадровими втратами. Це зумовлює потребу модернізації логістичних систем, впровадження цифрових технологій і підготовки персоналу. Воєнні умови створюють можливості розвитку альтернативних логістичних коридорів, страхових механізмів і нових управлінських моделей, що потребує проактивних дій бізнесу та стратегічного планування держави. Загрози руйнування інфраструктури, перебоїв постачання та кібератак вимагають адаптивних моделей управління, резервних планів

Таблиця 1 – SWOT-аналіз ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність досвіду швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності 2. Адаптивність українських підприємств до кризових ситуацій 3. Підтримка з боку держави та міжнародних партнерів 4. Гнучкість у перебудові логістичних маршрутів і процесів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатній рівень цифровізації логістичних процесів 2. Обмежені фінансові ресурси на перебудову логістичних систем 3. Залежність від зруйнованої інфраструктури (мости, дороги, залізниця) 4. Брак кваліфікованого персоналу в умовах мобілізації
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток альтернативних логістичних коридорів через західні кордони 2. Впровадження цифрових технологій та автоматизації управлінських процесів 3. Можливість державного та міжнародного страхування ризиків 4. Удосконалення логістичних моделей з урахуванням досвіду воєнного стану 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Руїнування інфраструктури внаслідок бойових дій 2. Перебої в постачанні енергоносіїв, сировини та компонентів 3. Кібератаки й інформаційна дестабілізація 4. Нестабільність економічного середовища та загроза зупинки підприємств

Джерело: власне дослідження

і постійного моніторингу. Ефективність управлінських рішень визначає економічну стійкість підприємств, залежну від гнучкості, мобільності ресурсів і впровадження інновацій.

Висновки. У сучасних умовах логістика виступає ключовим елементом ефективного функціонування економіки та стабільного розвитку підприємств. Особливої актуальності вона набуває в умовах воєнного стану, коли більшість налагоджених логістичних ланцюгів зазнали серйозних порушень або були повністю зруйновані. Війна поставила перед українськими підприємствами низку викликів, серед яких найгострішими є необхідність оперативної адаптації логістичних систем, зміна підходів до управління ризиками, кадровий дефіцит, руйнування інфраструктури та зростання небезпеки інформаційних загроз.

Загалом, ефективність логістичних процесів у таких умовах залежить від здатності підприємств оперативно реагувати на зміни, впроваджувати інноваційні рішення, здійснювати антикризове управління та стратегічне планування. Одним із головних завдань є відновлення й підтримка стійкості логістичних ланцюгів, що передбачає пошук альтернативних маршрутів, розвиток локального постачання, цифрову трансформацію та підвищення рівня інтеграції логістичних процесів. Водночас важливо забезпечити ефективне управління людськими ресурсами, включаючи бронювання критично важливих працівників, їхню безпеку в зонах ризику та оновлення системи професійної підготовки.

В умовах зростання логістичних ризиків, пов'язаних як із внутрішніми управлінськими прорахунками, так і з зовнішніми загрозами (військові дії, руйнування інфраструктури, технічні

збої, порушення договірних зобов'язань), особливу увагу слід приділити побудові системи ризик-менеджменту. Ефективна система управління логістичними ризиками повинна включати планування, прогнозування, виявлення ризиків, оцінку їх впливу, розробку заходів мінімізації ризиків, моніторинг та адаптацію відповідно до динамічних умов середовища. В цьому контексті важливими інструментами виступають сценарний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, адаптивне стратегічне планування, використання цифрових технологій і програмного забезпечення для моніторингу ризиків.

Крім того, значну роль у забезпеченні стійкості логістики відіграє захист інформаційних систем та управління інформаційними ризиками. Оскільки цифрові технології є фундаментом сучасного управління, будь-які загрози інформаційній безпеці здатні паралізувати роботу підприємств. Тому доцільним є впровадження міжнародних стандартів інформаційної безпеки, створення системного підходу до управління інформаційними ризиками, а також посилення захисту корпоративних даних і каналів комунікації.

Управлінські рішення в умовах війни мають ґрунтуватися на чіткій діагностиці ситуації, визначенні критичних цілей, формуванні альтернативних сценаріїв, оперативному прийнятті рішень, їх реалізації та подальшому коригуванні. Особливо важливими стають здатність до швидкої адаптації, мобільність, узгодженість дій між усіма учасниками логістичного процесу, ефективне використання обмежених ресурсів, стратегічне мислення та гнучкість у прийнятті рішень. Одним із ключових висновків є необхідність впровадження комплексного підходу до управління логістикою,

що дозволяє підприємствам не лише виживати, а й залишатися конкурентоспроможними навіть у найскладніших умовах.

Таким чином, логістика в умовах воєнного стану перетворюється з операційної функції на стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки та стійкості підприємств. Її ефективність залежить від інтеграції ризик-менеджменту,

інноваційних технологій, адаптивного управління, прийняття грамотних управлінських рішень, кадрового забезпечення, інформаційної безпеки та державної підтримки. Лише поєднання всіх цих факторів дозволить українським підприємствам зберегти життєздатність, підтримувати функціонування логістичних систем і забезпечити відновлення економіки в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Вакулєнко 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> (дата звернення: 23.07.2025).
2. Вінокуров Я. Страхування воєнних ризиків. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2023/07/4/701830/> (дата звернення: 20.07.2025).
3. 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> (дата звернення: 17.07.2025).
4. 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> (дата звернення: 12.07.2025).
5. Калюжна Н. Г., Шеремет А. С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнесінформ*. 2022. № 4. С. 90–96. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001335450> (дата звернення: 07.07.2025).
6. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146> (дата звернення: 14.07.2025).
7. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13> (дата звернення: 12.07.2025).
8. Литюга Ю. В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5646> (дата звернення: 07.07.2025).
9. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
10. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О., Єр'омін М. В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 87–97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.87> (дата звернення: 22.07.2025).
11. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3–4. С. 316–317. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136> (дата звернення: 25.07.2025).

References:

1. Vakulenko V., Liu Y., Liu X. (2025) Systema ryzyk-menedzhmentu lohistrychnykh system v umovakh voiennoho stanu Ukrainy [Risk management of logistics systems in the conditions of martial law in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, vol. 3 (54), pp. 296–300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45> (in Ukrainian).
2. Vinokurov Ya. (2023) Strakhuvannia voiennykh ryzykiv [War Risk Insurance]. *Economic Truth*. Available at: <https://epravda.com.ua/publications/2023/07/4/701830/> (accessed July 20, 2025).
3. Galitsyn V., Galitsyna O., Galitsyn V. (2024) Upravlinnia informatsiinykh ryzykamy yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemstva [Management of information risks as a factor of improving the efficiency of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-10> (in Ukrainian).
4. Drozdova V., Shapovalova O., Lahno D. (2024) Vyklyky lohistrychnoi diialnosti vyrobnychkykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu: kadrovi, administratyvni ta operatsiyni aspekty [Challenges of logistics activities of manufacturing enterprises under martial law: personnel, administrative, and operational aspects]. *Ekonomichnyi prostir – Economic scope*, vol. 196, pp. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.3-9> (in Ukrainian).
5. Kaliuzhna N., Sheremet A. (2022) Lohistrychna systema Ukrainy: aktualni problemy ta priorytety vidnovlennia [Logistics system of Ukraine: the current problems and priorities of recovery]. *Biznesinform – Business Inform*, vol. 4, pp. 90–96. Available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001335450> (in Ukrainian).

6. Korpchak Y., Lobunets T., Lukovskyi R. (2024) SWOT analiz yak vazhlyvyi instrument u rozrobttsi stratehii biznesu [SWOT analysis as a crucial tool in business strategy development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146> (in Ukrainian).

7. Kuziak V. (2023) Upravlinnia lohistrychnymy protsesamy v Ukraini: problemy ta shliakhy rozviazannia v umovakh voiennoho stanu [Management of logistics processes in Ukraine: problems and solutions under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13> (in Ukrainian).

8. Lytiuha Y. (2017) Upravlinnia ryzykamy lohistrychnoi systemy pidpriemstva: sutnist, otsiniuvannia, metody [Risk management of logistics system of the enterprise: essence, evaluation, methods]. *Efektivna ekonomika – Efektivna ekonomika*, vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5646> (in Ukrainian).

9. Mykhalytska N., Veresklyia M. (2020). *Lohistrychnyi menedzhment : navchalnyi posibnyk* [Logistics management: a textbook]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs, p. 440.

10. Skopenko N., Mostenska T., Kovtun O., Zagorulko A., Yeromin M. (2025) Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh voiennoho stanu [Making management decisions under martial law]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investytsiui: praktyka ta dosvid*, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.87> (in Ukrainian).

11. Chernyshova L., Bondar K., Krasilovska L. (2024) Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v umovakh dii voiennoho stanu: modeli povedinky suchasnykh pidpriemstv [Features of risk management under martial law: models of behavior of modern enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, vol. 3–4, pp. 126–136. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 04.08.2025