

УДК 658.7:330.131.7

JEL classification: M11, L23, D81, H12

[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(18))

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ Дмитро

доктор економічних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної роботи,
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-4949-078X>
e-mail: vasylkivskyid@khmnu.edu.ua

ДРОБИК Андрій

аспірант
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0006-3689-102X>
e-mail: drobkyao@khmnu.edu.ua

У статті досліджено теоретичні та методичні засади управління логістичними процесами у забезпеченні стратегічного розвитку та економічної безпеки підприємств в умовах кризи. Систематизовано основні загрози економічній безпеці, що виникають внаслідок порушення логістичних ланцюгів постачання у воєнних та кризових умовах. Згруповано ключові компоненти адаптивного логістичного менеджменту за стратегічним, операційним, інформаційним та безпековим блоками. Обґрунтовано принципи управління логістичними процесами: адаптивність, резилієнтність, диверсифікація та цифровізація. Розроблено структурно-логічну модель управління логістичними процесами у системі економічної безпеки підприємства. Визначено перспективні напрями впровадження цифрових технологій у логістичний менеджмент.

Ключові слова: логістичні процеси, економічна безпека, стратегічний розвиток, управління ланцюгами постачання, адаптивний менеджмент, резилієнтність підприємства, цифровізація логістики.

MANAGEMENT OF LOGISTICS PROCESSES IN ENSURING STRATEGIC DEVELOPMENT AND ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

VASYLKIVSKYI Dmytro, DROBYK Andrii

Khmelnytskyi National University

The article examines the theoretical and methodological foundations of logistics process management in ensuring strategic development and economic security of enterprises in crisis conditions. The relevance of the study is determined by the need to rethink approaches to logistics management as a strategic tool for ensuring not only cost optimization, but also the economic security of the enterprise as a whole. Traditional logistics management models, oriented towards a stable external environment, prove to be insufficiently effective under turbulent conditions, which necessitates the development of adaptive mechanisms capable of ensuring supply chain continuity and maintaining competitive positions. The study systematizes the main threats to enterprises' economic security arising from supply chain disruptions under wartime and crisis conditions, including destruction of transport infrastructure, port blockages, increased transportation costs, shortage of container capacity, and customs procedure disruptions. Key components of adaptive logistics management are grouped by functional blocks: strategic (supply chain diversification, strategic reserve planning), operational (route optimization, inventory management), informational (real-time monitoring, predictive analytics), and security-related (supply chain protection, risk insurance). The principles of logistics process management in crisis conditions are substantiated: adaptability, resilience, diversification, and digitalization. A structural-logical model of logistics process management within the enterprise economic security system has been developed, reflecting the cyclical nature of the management process – from identification of logistics threats through adaptive management to ensuring strategic development with feedback mechanisms. The article proposes practical recommendations for improving logistics support of enterprises' strategic development, considering current security and economic challenges.

Keywords: logistics processes, economic security, strategic development, supply chain management, adaptive management, enterprise resilience, logistics digitalization.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 23.03.2026

Опубліковано / Published 16.04.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Васильківський Дмитро, Дробик Андрій

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах сучасних геополітичних, економічних та безпекових викликів, спричинених воєнними діями, глобальними пандеміями та структурними трансформаціями ланцюгів постачання, управління логістичними процесами набуває стратегічного значення для забезпечення стійкого розвитку та економічної безпеки підприємств. Кризові умови суттєво порушують сталі логістичні зв'язки, призводять до зростання

транспортних витрат, дефіциту ресурсів, зміни маршрутів постачання, що безпосередньо впливає на здатність підприємств виконувати свої стратегічні завдання.

Актуальність проблеми зумовлена необхідністю переосмислення підходів до логістичного менеджменту як інструменту не лише оптимізації витрат, а й забезпечення економічної безпеки підприємства в цілому. Традиційні моделі управління логістикою, орієнтовані на стабільне зовнішнє середовище, виявляються недостатньо ефективними в турбулентних умовах, що потребує розроблення адаптивних механізмів, здатних забезпечити безперервність ланцюгів постачання та збереження конкурентних позицій.

Таким чином, дослідження управління логістичними процесами у контексті стратегічного розвитку та економічної безпеки підприємств є важливим як з наукової точки зору – для уточнення теоретико-методичних засад логістичного менеджменту в кризових умовах, так і з практичної – для формування дієвих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення резиліентності підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління логістичними процесами та забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах кризи є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених.

Серед українських дослідників фундаментальні положення логістичного менеджменту та управління ланцюгами поставок викладено у працях Є. В. Крикавського [3], який обґрунтував концептуальні засади логістичного управління підприємством та міжорганізаційними логістичними системами. В. В. Кузяк [4] дослідила проблеми управління логістичними процесами в Україні в умовах воєнного стану, оцінивши динаміку Індексу ефективності логістики протягом 2007–2023 рр. І. С. Луценко та І. В. Коновалова [5] обґрунтували напрями удосконалення управління логістичними процесами як методу покращення діяльності підприємства. О. Бездітко, І. Кравчук, С. Лавриненко [1] запропонували стратегію формування і управління логістичними ланцюгами поставок з акцентом на безпеку діяльності в умовах воєнного стану. С. М. Файфер та Л. В. Марценюк [7] розглянули економічну безпеку бізнесу в умовах війни, визначивши ключові загрози та інструменти антикризового управління.

Серед зарубіжних учених М. Крістофер та Г. Пек [8] сформулювали концепцію побудови резиліентного ланцюга постачання, визначивши гнучкість та адаптивність як ключові принципи управління ризиками. С. Чопра та П. Мейндл [9] систематизували стратегічні підходи до управління ланцюгами постачання. С. Чопра та М. Содхі [10] розробили класифікацію ризиків у ланцюгах постачання та запропонували стратегії їх мітигації. Ю. Шеффі [11] обґрунтував концепцію резиліентного підприємства, що зберігає конкурентні переваги в умовах вразливості.

Отже, незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції логістичного менеджменту із системою економічної безпеки підприємства саме в умовах кризи, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у даному напрямку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних засад управління логістичними процесами у забезпеченні стратегічного розвитку та економічної безпеки підприємств в умовах кризи, визначення ключових принципів, інструментів та механізмів адаптивного логістичного менеджменту як чинника підвищення резиліентності підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких основних завдань:

- розкрити сутність та роль логістичних процесів у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства в умовах кризової нестабільності;
- систематизувати загрози економічній безпеці підприємств, що виникають внаслідок порушення логістичних ланцюгів постачання;
- узагальнити наукові підходи до управління логістичними процесами в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства;
- визначити ключові принципи та інструменти адаптивного логістичного менеджменту в кризових умовах;
- розробити структурно-логічну модель управління логістичними процесами у системі економічної безпеки підприємства;
- запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення логістичного забезпечення стратегічного розвитку підприємств з урахуванням сучасних безпекових та економічних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Логістичні процеси є невід'ємною складовою операційної діяльності будь-якого підприємства, забезпечуючи безперервність матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від постачальника до кінцевого споживача. Як зазначає Є. В. Крикавський [3], логістична система підприємства являє собою економічну систему, що об'єднує підсистеми та елементи, які виконують логістичні функції, і спрямовані на реалізацію корпоративної стратегії. В умовах кризи – воєнних дій, пандемій, геополітичних потрясінь – ці процеси зазнають критичних порушень, що безпосередньо впливає на економічну безпеку підприємства [1; 4].

На нашу думку, управління логістичними процесами в кризових умовах слід розглядати не лише як операційну функцію, а як стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки. Нами визначено, що ключовими загрозами економічній безпеці підприємств у логістичній сфері є: руйнування транспортної інфраструктури, блокування портів та логістичних хабів, зростання вартості перевезень, дефіцит контейнерних потужностей, порушення митних процедур [8; 10]. За даними досліджень, у воєнних умовах логістичні витрати українських підприємств зросли у 2,5–3 рази, а своєчасність поставок знизилася вдвічі [4].

Нами згруповано основні компоненти адаптивного логістичного менеджменту за функціональними блоками (табл. 1).

Таблиця 1

Компоненти адаптивного логістичного менеджменту підприємства в умовах кризи*

Функціональний блок	Компоненти	Інструменти реалізації
Стратегічний	Диверсифікація ланцюгів постачання, стратегічне планування резервів	Сценарне моделювання, ризик-менеджмент
Операційний	Оптимізація маршрутів, управління запасами	WMS, TMS, цифрові платформи
Інформаційний	Моніторинг у реальному часі, прогнозна аналітика	IoT, Big Data, AI-системи
Безпековий	Захист ланцюгів постачання, страхування ризиків	Кіберзахист, контрактне хеджування

*Джерело: Сформовано автором за [3; 8; 9]

Нами обґрунтовано, що ефективне управління логістичними процесами у системі економічної безпеки підприємства має базуватися на принципах: адаптивності (здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища), резиліентності (стійкості до збоїв та здатності до відновлення), диверсифікації (мультиканальності постачання та розподілу), цифровізації (впровадження інформаційних технологій для підвищення прозорості та оперативності) [8; 11]. М. Крістофер та Г. Пек [8] обґрунтовують, що гнучкість ланцюга постачання є критичною для забезпечення резиліентності в умовах збурень.

Сформовано структурно-логічну модель управління логістичними процесами у системі забезпечення економічної безпеки підприємства, яка представлена на рис. 1.

Запропонована модель демонструє циклічний характер управління логістичними процесами, де ідентифікація загроз зовнішнього середовища є відправною точкою для стратегічного планування, яке реалізується через адаптивний логістичний менеджмент у трьох ключових напрямках. Результатом є забезпечення економічної безпеки підприємства, що створює передумови для його стратегічного розвитку. Зворотний зв'язок забезпечує безперервність моніторингу та корекції управлінських рішень.

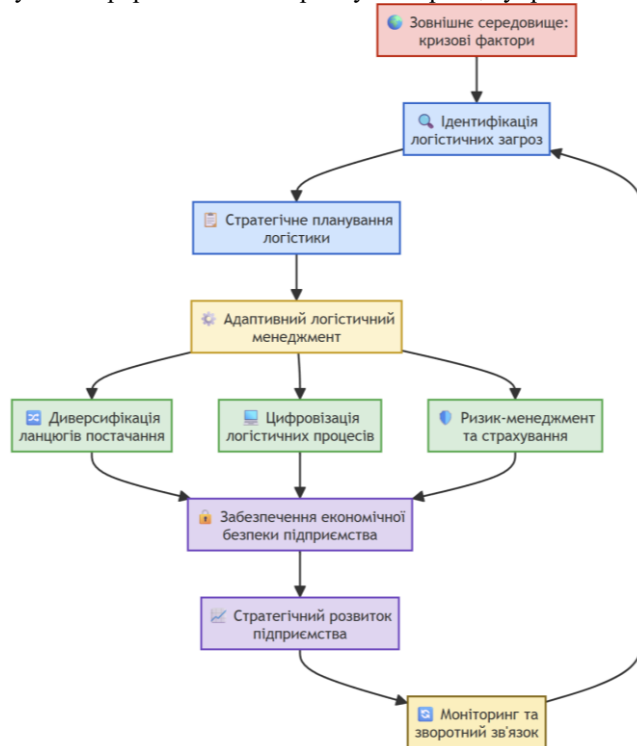


Рис. 1. Структурно-логічна модель управління логістичними процесами у системі економічної безпеки підприємства*

*Джерело: Сформовано автором за [3; 8; 10; 11]

На нашу думку, впровадження цифрових технологій у логістичні процеси є одним із найбільш ефективних інструментів підвищення резиліентності підприємств. Використання систем штучного інтелекту, прогнозової аналітики та IoT-технологій дозволяє забезпечити моніторинг ланцюгів постачання в реальному часі, виявляти потенційні збої на ранніх стадіях та оперативно адаптувати логістичні маршрути [2; 9]. С. Чопра та П. Мейндл [9] наголошують на ролі інформаційних технологій у підвищенні ефективності та прогнозуванні ризиків у ланцюгах постачання.

Отже, комплексний підхід до управління логістичними процесами, що інтегрує стратегічне планування, цифрові інструменти та ризик-менеджмент, є необхідною умовою забезпечення стратегічного розвитку та економічної безпеки підприємств у кризових умовах.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати теоретичні та методичні засади управління логістичними процесами як стратегічного інструменту забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах кризи. На нашу думку, логістичний менеджмент в сучасних умовах має виходити за межі суто операційної функції та інтегруватися у систему стратегічного управління підприємством, безпосередньо впливаючи на його здатність протистояти зовнішнім загрозам та забезпечувати безперервність діяльності.

Нами систематизовано основні загрози економічній безпеці підприємств, що виникають у логістичній сфері в кризових умовах, та згруповано ключові компоненти адаптивного логістичного менеджменту за функціональними блоками: стратегічним, операційним, інформаційним та безпековим. Нами обґрунтовано, що ефективне управління логістичними процесами має базуватися на принципах адаптивності, резиліентності, диверсифікації та цифровізації.

Нами сформовано структурно-логічну модель управління логістичними процесами у системі забезпечення економічної безпеки підприємства, яка відображає циклічний характер управлінського процесу – від ідентифікації логістичних загроз через адаптивний менеджмент до забезпечення стратегічного розвитку із зворотним зв'язком. Нами визначено, що впровадження цифрових технологій (AI, IoT, Big Data, прогнозна аналітика) є одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності логістичного менеджменту та резиліентності підприємств.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розроблення кількісних методів оцінювання рівня логістичної безпеки підприємства, побудову моделей прогнозування логістичних ризиків з використанням штучного інтелекту, а також емпіричну верифікацію запропонованої моделі на прикладі підприємств різних галузей української економіки.

Література

1. Бездітко О. Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві / О. Бездітко, І. Кравчук, С. Лавриненко // Сталій розвиток економіки. – 2024. – № 2 (49). – С. 252–257.
2. Каніщев І. А. Актуальні питання управління логістичними процесами на підприємстві / І. А. Каніщев // Приазовський економічний вісник. – 2024. – № 4 (40). – С. 8–12.
3. Крикавський С. В. Логістика. Основи теорії: підручник / С. В. Крикавський. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2006. – 456 с.
4. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану / В. В. Кузяк // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55. – С. 13–19.
5. Луценко І. С. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства / І. С. Луценко, І. В. Коновалова // Бізнес Інформ. – 2020. – № 11. – С. 430–435.
6. Смерічевська С. В. Теоретико-методичні основи ефективного управління логістичними процесами на підприємстві: монографія / С. В. Смерічевська, Г. О. Криворучко. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2021. – 280 с.
7. Файфер С. М. Економічна безпека бізнесу в умовах війни: виклики, стратегії адаптації та шляхи розвитку / С. М. Файфер, Л. В. Марценюк // Управління проектами: зб. наук. праць. – Дніпро: ДІПТ, 2025. – С. 45–52.
8. Christopher M. Building the Resilient Supply Chain / M. Christopher, H. Peck // The International Journal of Logistics Management. – 2004. – Vol. 15, No. 2. – P. 1–14.
9. Chopra S. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation / S. Chopra, P. Meindl. – New York: Pearson Education, 2016. – 528 p.
10. Chopra S. Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown / S. Chopra, M. S. Sodhi // MIT Sloan Management Review. – 2004. – Vol. 46, No. 1. – P. 53–61.
11. Sheffi Y. The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage / Y. Sheffi. – Cambridge: MIT Press, 2005. – 330 p.

References

1. Bezditko O., Kravchuk I., Lavrynenko S. Stratehiiia formuvannia i upravlinnia lohistrychnymy lantsiuhamy postavok na pidpriumstvi / O. Bezditko, I. Kravchuk, S. Lavrynenko // Stalyi rozvytok ekonomiky. – 2024. – № 2 (49). – S. 252–257.

2. Kanishchev I. A. Aktualni pytannia upravlinnia lohistychnymy protsesamy na pidpriemstvi / I. A. Kanishchev // Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk. – 2024. – № 4 (40). – S. 8–12.
3. Krykavskiy Ye. V. Lohistyka. Osnovy teorii: pidruchnyk / Ye. V. Krykavskiy. – Lviv: Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika», Intelkt-Zakhid, 2006. – 456 s.
4. Kuziak V. V. Upravlinnia lohistychnymy protsesamy v Ukraini: problemy ta shliakhy rozviazannia v umovakh voiennoho stanu / V. V. Kuziak // Ekonomika ta suspilstvo. – 2023. – № 55. – S. 13–19.
5. Lutsenko I. S. Udoskonalennia upravlinnia lohistychnymy protsesamy yak metod pokrashchennia diialnosti pidpriemstva / I. S. Lutsenko, I. V. Konovalova // Biznes Inform. – 2020. – № 11. – S. 430–435.
6. Smerichevska S. V. Teoretyko-metodychni osnovy efektyvnoho upravlinnia lohistychnymy protsesamy na pidpriemstvi: monohrafiia / S. V. Smerichevska, H. O. Kryvoruchko. – K.: Vydavnychiy dim «Kondor», 2021. – 280 s.
7. Faifer S. M. Ekonomichna bezpeka biznesu v umovakh viiny: vyklyky, stratehii adaptatsii ta shliakhy rozvytku / S. M. Faifer, L. V. Martseniuk // Upravlinnia projektamy: zb. nauk. prats. – Dnipro: DIIT, 2025. – S. 45–52.
8. Christopher M. Building the Resilient Supply Chain / M. Christopher, H. Peck // The International Journal of Logistics Management. – 2004. – Vol. 15, No. 2. – P. 1–14.
9. Chopra S. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation / S. Chopra, P. Meindl. – New York: Pearson Education, 2016. – 528 p.
10. Chopra S. Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown / S. Chopra, M. S. Sodhi // MIT Sloan Management Review. – 2004. – Vol. 46, No. 1. – P. 53–61.
11. Sheffi Y. The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage / Y. Sheffi. – Cambridge: MIT Press, 2005. – 330 p.