

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОМЕРЦІЙНІЙ ЛОГІСТИЦІ В УМОВАХ КРИЗИ

FEATURES OF MANAGEMENT DECISION-MAKING IN COMMERCIAL LOGISTICS IN CRISIS CONDITIONS

Анотація. На основі аналізу ключових аспектів та основних стратегій прийняття рішень у комерції в умовах кризи, визначено головні елементи ефективного управління кризовими ситуаціями в комерційній логістиці. Запропоновані інструменти прийняття управлінських рішень дозволять забезпечити стійкість, адаптивність, гнучкість та швидкість реагування підприємств на невизначеність та ризик.

Abstract. Based on the analysis of key aspects and basic decision-making strategies in commerce in crisis conditions, the main elements of effective crisis management in commercial logistics have been identified. The proposed management decision-making tools will ensure the stability, adaptability, flexibility and speed of response of enterprises to uncertainty and risk.

Ключові слова: прийняття управлінських рішень, комерційна логістика, криза, ризик, стратегії прийняття рішень, комерція.

Key words: managerial decision-making, commercial logistics, crisis, risk, decision-making strategies, commerce.

Прийняття управлінських рішень в умовах кризи є критично важливим для виживання та розвитку організації, оскільки саме ці рішення формують напрямок, стійкість та ефективність роботи.

Важливість полягає у необхідності адаптивності, гнучкості та швидкості реагування на невизначеність, ризики та обмеження, спричинені кризовими обставинами, що дозволяє забезпечити стабільність та досягнення цілей компанії [2].

Обставини, з якими стикаються вітчизняні підприємства через війну створили значні ризики для логістичної і комерційної діяльності. Руйнування інфраструктури та високий рівень невизначеності ускладнюють постачання, транспортування, зберігання та розподіл продукції. За цих обставин традиційні методи управління комерційною логістикою стали неефективними, що вимагає переходу на нові стратегії прийняття управлінських рішень для подолання і ефективного управління кризовими ситуаціями.

Прийняття рішень у комерції – це процес аналізу проблем, оцінки альтернатив та вибору курсу дій для досягнення цілей бізнесу, який складається з ідентифікації проблеми, збору інформації, розробки варіантів, вибору найкращого рішення, його реалізації та контролю. Ефективні рішення мають бути своєчасними, конкретними, надійними та піддаватися контролю [1].

У комерційній логістиці прийняття рішень у кризових ситуаціях потребує швидких та адаптивних стратегій, приділяючи першочергову увагу безперервності бізнесу, зниженню ризиків за рахунок диверсифікації перевезень та надійної комунікації. При цьому, планування безперервності бізнесу (Business Continuity Planning, BCP) дозволить компанії продовжувати свою діяльність і швидко відновлюватися після непередбачених подій, таких як техногенні або природні катастрофи, пандемії, кібератаки, військові дії та інші кризи. BCP включає аналіз ризиків, виявлення критично важливих бізнес-функцій та розробку конкретних дій для забезпечення їх безперебійної роботи, мінімізації втрат та стійкості організації [3].

Ключові аспекти прийняття рішень у комерції включають: картування ланцюжка постачання для виявлення вразливостей; планування сценаріїв для перевірки готовності до

кризових явищ; використання штучного інтелекту для предиктивної аналітики. Цей процес робить акцент на співпраці між партнерами, взаємодії із зацікавленими сторонами та етичному підході до розподілу ресурсів, зберігаючи при цьому оперативну усвідомленість для управління невизначеностями та забезпечення довгострокової стійкості.

Основними стратегіями прийняття рішень у кризових ситуаціях є:

1. Проактивне планування та готовність:

- планування безперервності бізнесу (BCP): розробка комплексних планів для забезпечення безперебійної роботи із зазначенням ролей та обов'язків у надзвичайних ситуаціях;

- сценарне планування та моделювання: проведення навчань з метою оцінки готовності та уточнення стратегій управління кризовими ситуаціями, що підвищує здатність швидкого реагування;

- картування ланцюжка постачань: виявлення вразливостей шляхом картування всього ланцюжка постачань для виявлення потенційно слабких місць.

2. Адаптивність та диверсифікація:

- диверсифікація транспортних маршрутів: впровадження різноманітних транспортних маршрутів для запобігання непередбаченим обставинам та підтримці потоку товарів;

- гнучкі операції: застосування гнучких та прагматичних підходів до управління в непередбачуваній та найчастіше нестабільній кризовій ситуації.

3. Технології та дані:

- використання передових технологій: використання таких інструментів, як штучний інтелект (ШІ) та предиктивна аналітика, для підвищення стійкості та прийняття більш обґрунтованих рішень;

- інтелектуальне використання даних: ретельний відбір даних та моделювання для розробки оптимальних рішень, уникаючи помилок, які можуть виникнути під час використання виключно цифрових підходів [4, с. 129].

Основними елементами ефективного управління кризовими ситуаціями є:

1. Комунікація та взаємодія із зацікавленими сторонами:

- кризова комунікація: створення чітких каналів та протоколів для ефективної взаємодії з внутрішніми командами, постачальниками та громадськістю для управління репутаційними ризиками та зміцнення довіри;

- довіра зацікавлених сторін: проактивне задоволення потреб зацікавлених сторін для зміцнення довіри та підтримки авторитету під час кризи.

2. Співробітництво та партнерство:

- міжорганізаційне співробітництво: розвиток співробітництва з логістичними компаніями, постачальниками та відповідними державними структурами для більш ефективного управління кризами;

- партнерство з постачальниками: зміцнення партнерських відносин із постачальниками, особливо у періоди напруженості, для управління вибором продукції і забезпечення справедливого ціноутворення.

3. Операційна усвідомленість та етичні аспекти:

- операційна усвідомленість: підтримка обізнаності та пильності щодо кризових процесів та потенційних небезпек;

- розподіл ресурсів: розставляти пріоритети у розподілі ресурсів для забезпечення грошового потоку та можливості швидкої мобілізації у передбаченні фінансових потреб, особливо в умовах прихованих витрат;

- етичне прийняття рішень: дотримання прозорості та етичної чесності при прийнятті складних рішень у стресових ситуаціях.

Обґрунтування логістичних рішень у комерції в умовах кризи потребує гнучкого підходу, що фокусується на оптимізації витрат, мінімізації ризиків, підвищенні ефективності та забезпеченні безперебійного потоку товарів, особливо під час війни.

Таким чином, ключовими кроками прийняття управлінських рішень в комерційній

логістиці в умовах кризи є глибокий аналіз умов, впровадження технологій для підвищення оперативності, диверсифікація постачальників та маршрутів, ефективне управління запасами та підтримка високої якості обслуговування клієнтів.

Література

1. Остряніна В. Е. Особливості прийняття управлінських рішень в сучасних умовах. URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/44_Ostryanina.htm (дата звернення: 04.10.2025).
2. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О., Єрьомін М. В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. № 12/2025. URL: file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%BA%D0%B8/Inv+12-2025_St13.pdf. (дата звернення: 04.10.2025).
3. IT-Solutions. Планування безперервності бізнесу Business Continuity Plan (BCP). URL: <https://it-solutions.ua/ru/konsalting/nepreryvnost-it-uslug/planirovanie-nepreryvnosti-biznesa-bcp/> (дата звернення: 04.10.2025).
4. Mizrak, F. Managing Risks and Crises in the Logistics Sector: A Comprehensive Analysis of Strategies and Prioritization Using AHP Method. *Meriç Uluslararası Sos. Ve Strat. Araştırmalar Derg.* 2023, 7, P. 114–148.