

Лариса Проданова

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,
Черкаський державний технологічний університет, Україна*

l.prodanova@chdtu.edu.ua

Альона Левкович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійна програма «Логістика»*

Державний університет «Київський авіаційний інститут», Україна

6861346@stud.kai.edu.ua

АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ МІЛІТАРНОГО КОНФЛІКТУ

ADAPTATION OF LOGISTICS MANAGEMENT STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES TO MILITARY CONFLICT CONDITIONS

Анотація. У статті систематизовано сучасні стратегії логістичного менеджменту та визначено ключові напрями їх адаптації в умовах мілітарного конфлікту: диверсифікація постачання, цифровізація процесів, формування стратегічних запасів та розвиток міжорганізаційної кооперації. Обґрунтовано механізми забезпечення стійкості логістичних процесів через системи раннього попередження, динамічне перепланування, резервування ресурсів та координацію з державними структурами.

Abstract. The article systematizes modern logistics management strategies and identifies key directions for their adaptation under military conflict conditions: supply diversification, process digitalization, strategic reserves formation, and inter-organizational cooperation development. The mechanisms for ensuring resilience of logistics processes are substantiated through early warning systems, dynamic replanning, resource reservation, and coordination with government structures.

Ключові слова: логістичний менеджмент, промислове підприємство, мілітарний конфлікт, адаптація стратегій, стійкість логістичних процесів.

Keywords: logistics management, industrial enterprise, military conflict, strategy adaptation, logistics process resilience.

Сучасні мілітарні конфлікти створюють критичні виклики для функціонування підприємств, кардинально змінюючи умови ведення бізнесу та вимагаючи швидкої адаптації логістичних систем. Руйнування транспортної інфраструктури, порушення традиційних ланцюгів постачання, зміна ринків збуту та підвищення рівня ризиків зумовлюють необхідність перегляду існуючих стратегій, зокрема стратегій постачання сировини та матеріалів, формування внутрішньовиробничих потоків, роботи складів та транспорту – всього, що забезпечує процес виробництва та у сукупності становить логістичний менеджмент промислового підприємства. Актуальність дослідження обґрунтовується потребою розробки теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо адаптації стратегій логістичного менеджменту промислових підприємств до умов мілітарного конфлікту. Саме тому як мету дослідження обрано визначення ключових напрямів адаптації стратегій логістичного менеджменту промислових підприємств до умов мілітарного конфлікту.

Логістичний менеджмент промислових підприємств являє собою систему управління матеріальними, інформаційними та супутніми потоками на всіх етапах виробничого циклу – від постачання сировини до доставки готової продукції споживачам [1]. На відміну від спеціалізованих логістичних компаній, для промислових підприємств логістичний менеджмент є допоміжною, але критично важливою функцією, що забезпечує ефективність основного виробничого процесу. Стратегія логістичного менеджменту промислового підприємства визначає довгострокові цілі та принципи організації логістичних процесів, спрямовані на підтримку виробничої діяльності та досягнення конкурентних переваг. Основними складовими логістичного менеджменту промислових підприємств є: управління закупівлями сировини та матеріалів, організація внутрішньопромислових потоків, складське

господарство, планування виробничих потужностей та управління розподілом готової продукції.

Основні види стратегій логістичного менеджменту промислових підприємств можна класифікувати за різними критеріями (табл. 1) [2].

Специфіка логістичного менеджменту промислових підприємств полягає у його підпорядкованості виробничому процесу та необхідності забезпечення безперервності виробничого циклу. На відміну від логістичних операторів, промислові підприємства використовують логістичний менеджмент як інструмент підтримки основної виробничої діяльності. Ключові особливості логістичного менеджменту промислових підприємств: виробнича орієнтація – всі логістичні рішення підпорядковані потребам виробничого процесу та графікам випуску продукції; комплексність потоків – одночасне управління постачанням сировини, внутрішньопромисловими переміщеннями та розподілом готової продукції; критичність термінів – порушення логістичних процесів може призвести до зупинки виробництва та значних економічних втрат; взаємозалежність з технологічним процесом – логістичні рішення повинні враховувати технологічні особливості виробництва та вимоги до якості сировини; масштабність операцій – великі обсяги матеріальних потоків вимагають ефективного планування та контролю ресурсів.

Таблиця 1 – Стратегії логістичного менеджменту промислових підприємств [1; 2]

Критерії класифікації	Види стратегій
за принципом організації виробничих потоків	Just-in-Time (JIT) – мінімізація складських запасів через синхронізацію постачання точно за потребою виробництва; Push Strategy – виробництво та постачання на основі прогнозів попиту з формуванням запасів готової продукції; Pull Strategy – виробництво та постачання на основі фактичних замовлень споживачів; Agile Logistics – гнучкість та швидка адаптація логістичних процесів до змін ринкової кон'юнктури
за технологічною основою	Digital Supply Chain – інтеграція цифрових технологій (IoT, блокчейн, штучний інтелект) для управління ланцюгами постачання; Predictive Logistics – використання аналітики великих даних та машинного навчання для прогнозування попиту та оптимізації логістичних рішень
за принципом взаємодії	Collaborative Logistics – стратегічне партнерство з постачальниками, споживачами та логістичними операторами для спільної оптимізації процесів; Sustainable Logistics (Green Logistics) – орієнтація на екологічно відповідальні логістичні рішення та зниження вуглецевого сліду
за географічним принципом	Local/Regional Strategy – робота з місцевими постачальниками та обслуговування регіональних ринків; Global Strategy – міжнародні ланцюги постачання та глобальні ринки збуту

Мілітарний конфлікт створює системні виклики для логістичного менеджменту промислових підприємств, що кардинально змінюють умови їх функціонування та вимагають швидкої адаптації існуючих стратегій. Основні виклики мілітарного конфлікту для логістичного менеджменту:

- руйнування транспортної інфраструктури (доріг, залізниць, мостів, портів), пошкодження складських приміщень та логістичних центрів, порушення енергопостачання логістичних об'єктів;
- розрив традиційних ланцюгів постачання сировини та матеріалів, втрата постійних постачальників, блокування морських та повітряних коридорів, порушення міжнародних торгових маршрутів;
- підвищення рівня операційних ризиків, непередбачуваність логістичних операцій, загроза безпеці персоналу та вантажів, зростання страхових витрат;
- дефіцит транспортних засобів та палива, нестача кваліфікованого персоналу через мобілізацію, обмеження доступу до фінансових ресурсів для логістичних операцій.

Як ключові напрями адаптації стратегій логістичного менеджменту до умов мілітарного конфлікту доцільно виокремити:

- розробка альтернативних каналів постачання сировини та матеріалів, створення мережі резервних постачальників у безпечних регіонах, формування дублюючих транспортних маршрутів та розподільчих центрів;
- переорієнтація на місцевих та регіональних постачальників, скорочення відстаней транспортування, розвиток внутрішніх виробничих кооперацій для заміщення імпорту;
- розгортання систем оперативного трекінгу вантажів та ризик-моніторингу, використання цифрових платформ для координації з постачальниками, автоматизація складських операцій для мінімізації залежності від персоналу;
- створення запасів критично важливих матеріалів та комплектуючих, географічне розосередження складських потужностей, розробка систем ротації запасів;
- формування логістичних кластерів, логістичних альянсів з іншими промисловими підприємствами, спільне використання транспортних засобів та складських приміщень, координація логістичних потоків для оптимізації витрат.

Забезпечення стійкості логістичних процесів промислових підприємств в умовах мілітарного конфлікту вимагає створення комплексної системи превентивних та реактивних механізмів, здатних швидко реагувати на зовнішні загрози та забезпечувати безперервність логістичних операцій. До таких механізмів віднесемо: системи раннього попередження про логістичні загрози; механізми швидкого перепланування маршрутів; системи резервування критичних ресурсів; координаційні механізми взаємодії з державними органами. Системи раннього попередження включають моніторинг загроз безпеці транспортних коридорів, відстеження змін у роботі ключових постачальників, аналіз геополітичної ситуації в регіонах постачання та оцінку стану критичної інфраструктури. Механізми динамічного перепланування передбачають розробку альтернативних логістичних сценаріїв, системи швидкого перерозподілу вантажопотоків між маршрутами, оперативне переключення на резервних постачальників та гнучке управління транспортними ресурсами. Системи резервування критичних ресурсів охоплюють створення стратегічних запасів палива та запчастин для транспортних засобів, формування резервного фонду транспортних потужностей, географічне розосередження складських приміщень та дублювання критичної логістичної інфраструктури. Координаційні механізми включають взаємодію з державними органами для отримання інформації про безпеку маршрутів, участь у державних програмах підтримки логістики та співробітництво з військовими структурами для забезпечення безпеки вантажних перевезень.

Таким чином, мілітарний конфлікт створює системні виклики для логістичного менеджменту промислових підприємств: руйнування інфраструктури, розрив ланцюгів постачання, підвищення ризиків та дефіцит ресурсів. Це вимагає кардинального перегляду існуючих стратегій логістичного менеджменту та швидкої адаптації до нових умов функціонування. Ключовими напрямками адаптації є диверсифікація та локалізація постачання, цифровізація процесів, формування стратегічних запасів та розвиток міжорганізаційної кооперації через логістичні кластери та альянси. Забезпечення стійкості досягається через системи раннього попередження, механізми динамічного перепланування, резервування ресурсів та координацію з державними органами.

Література:

1. Іваненко Л.М., Смерічевська С.В. Методичний підхід до оцінки якості оперативного управління виробничою логістикою промислового підприємства. *Наукові перспективи*. 2025, № 4(58). С. 644-662. URL : [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-644-662](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-644-662)
2. Dumanska, I. (2025). Logistics support of industrial enterprises: innovative and security components. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 96-103. URL : <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-15>