

Едуард Е. Романюта*

ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування логістичної стратегії підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Визначено, що сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими змінами споживчого попиту, нестабільністю міжнародних ринків, порушенням ланцюгів постачання та зростанням впливу зовнішніх ризиків на діяльність суб'єктів господарювання. За таких умов ефективна логістична стратегія стає важливим елементом забезпечення стабільності функціонування підприємства та підтримання його конкурентних позицій. Обґрунтовано, що логістична стратегія повинна бути інтегрованою складовою загальної системи стратегічного управління підприємством і враховувати особливості внутрішнього та зовнішнього середовища. У роботі розкрито значення логістики як інструменту оптимізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, а також підвищення ефективності управління ресурсами підприємства. Особливу увагу приділено впливу цифровізації на розвиток логістичних систем. Визначено роль сучасних інформаційних технологій, автоматизації процесів, електронного документообігу та аналітичних систем у підвищенні ефективності управління логістичною діяльністю. Розглянуто значення оптимізації транспортних процесів, управління запасами та розвитку партнерських відносин із постачальниками у забезпеченні безперервності функціонування підприємства. Доведено, що гнучкість, адаптивність і здатність швидко перебудовувати логістичні процеси є важливими умовами ефективної діяльності підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Зроблено висновок, що формування сучасної логістичної стратегії є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат та забезпечення його довгострокового розвитку в умовах економічної нестабільності.

Ключові слова: логістична стратегія, ринкове середовище, логістика, цифрова економіка, цифровізація, цифрова логістика, логістична стратегія підприємства.

Табл. 7. Літ. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-580-594

* ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6408-0416>

Eduard Romanyuta

LOGISTICS STRATEGY OF AN ENTERPRISE IN AN UNSTABLE MARKET ENVIRONMENT

The article explores the theoretical and practical aspects of the formation of an enterprise's logistics strategy in an unstable market environment. It is determined that the current stage of economic development is characterized by a high level of competition, rapid changes in consumer demand, instability of international markets, disruption of supply chains and an increase in the impact of external risks on the activities of business entities. Under such conditions, an effective logistics strategy becomes an important element in ensuring the stability of the enterprise's functioning and maintaining its competitive positions. It is substantiated that the logistics strategy should be an integrated component of the overall system of strategic management of the enterprise and take into account the peculiarities of the internal and external environment. The work reveals the importance of logistics as a tool for optimizing material, information and financial flows, as well

* West Ukrainian National University, Ukraine.

as increasing the efficiency of enterprise resource management. Particular attention is paid to the impact of digitalization on the development of logistics systems. The role of modern information technologies, process automation, electronic document management and analytical systems in increasing the efficiency of logistics management is determined. The importance of optimizing transport processes, inventory management and developing partnerships with suppliers in ensuring the continuity of the enterprise's functioning is considered. It is proved that flexibility, adaptability and the ability to quickly restructure logistics processes are important conditions for the effective operation of the enterprise in an unstable market environment. It is concluded that the formation of a modern logistics strategy is a necessary prerequisite for increasing the competitiveness of the enterprise, optimizing costs and ensuring its long-term development in conditions of economic instability.

Keywords: logistics strategy, market environment, logistics, digital economy, digitalization, digital logistics, enterprise logistics strategy

Peer-reviewed, approved and placed: 13.02.2026

Постановка проблеми. Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що проявляється у швидких змінах економічних умов, посиленні конкуренції, коливаннях споживчого попиту та зростанні впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємств. За останні роки суттєво змінилися підходи до організації господарської діяльності, оскільки підприємства дедалі частіше стикаються з порушенням ланцюгів постачання, нестачею ресурсів, зростанням транспортних витрат, змінами умов міжнародної торгівлі та необхідністю швидкого реагування на кризові явища. У таких умовах саме логістика починає відігравати не лише операційну, а й стратегічну роль у забезпеченні стабільності функціонування підприємства.

Саме тому, традиційні підходи до управління логістичною діяльністю, які тривалий час були орієнтовані переважно на мінімізацію витрат і підтримання безперервності постачання, вже не повною мірою відповідають сучасним вимогам ринку. Сьогодні ефективність підприємства значною мірою залежить від здатності швидко адаптувати логістичні процеси до змін зовнішнього середовища, оперативно перебудовувати канали постачання, забезпечувати гнучкість транспортної системи та підтримувати стабільний рівень обслуговування споживачів навіть за умов високої невизначеності. Саме тому питання формування логістичної стратегії набуває особливого значення та потребує комплексного наукового дослідження.

Проблема також полягає в тому, що значна частина підприємств не має достатньо адаптивної системи логістичного управління, здатної ефективно функціонувати в умовах нестабільного ринку. У багатьох випадках логістика розглядається лише як допоміжний елемент забезпечення виробництва та збуту, тоді як її стратегічний потенціал залишається недостатньо реалізованим. Відсутність довгострокового бачення розвитку логістичних процесів, недостатня інтеграція логістичної стратегії із загальною стратегією підприємства та низький рівень координації між окремими елементами ланцюга постачання суттєво знижують ефективність діяльності суб'єктів господарювання.

Складність представленої проблематики посилюється також високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища. Підприємства змушені

функціонувати в умовах нестабільності цін на енергоносії та сировину, змін митного регулювання, порушення міжнародних транспортних маршрутів, дефіциту логістичних ресурсів і загострення конкурентної боротьби. Все це вимагає від підприємств не лише скорочення витрат, а й створення стійких і гнучких логістичних систем, здатних швидко адаптуватися до нових умов функціонування.

Також окремої уваги потребує проблема недостатнього використання сучасних цифрових технологій у процесі управління логістикою. Незважаючи на активний розвиток інформаційних систем, автоматизації та аналітичних платформ, багато підприємств продовжують використовувати застарілі методи планування й контролю логістичних процесів. Це призводить до втрати часу, неефективного використання ресурсів, накопичення надлишкових запасів і зниження швидкості прийняття управлінських рішень. Водночас сучасне конкурентне середовище потребує максимальної оперативності, прозорості та точності логістичних операцій.

Поглиблює також проблематику питання і зростання вимог споживачів до якості логістичного сервісу. Сьогодні споживач оцінює не лише якість продукції або її ціну, а й швидкість доставки, надійність виконання замовлення, можливість відстеження поставок та гнучкість підприємства у взаємодії з клієнтами. За таких умов логістична стратегія стає важливим чинником формування конкурентних переваг і безпосередньо впливає на ринкові позиції підприємства.

Таким чином, проблема формування логістичної стратегії підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища полягає у необхідності створення ефективної системи управління логістичними процесами, яка б забезпечувала адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін. Актуальність цієї проблеми зумовлена потребою пошуку нових підходів до організації логістичної діяльності, інтеграції цифрових технологій, удосконалення управління ланцюгами постачання та формування стратегічних механізмів реагування на ризики сучасного ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування логістичної стратегії підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища посідає важливе місце у сучасних економічних дослідженнях. Посилення глобальної конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, порушення міжнародних ланцюгів постачання та зростання ризиків зовнішнього середовища зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління логістичною діяльністю підприємств. У наукових працях останніх років дедалі більше уваги приділяється питанням адаптивності логістичних систем, інтеграції цифрових технологій, управління логістичними витратами та забезпечення стійкості підприємств у кризових умовах. Суттєвий внесок у дослідження цифрової трансформації логістики зробили Десятнюк О. та співавтори [1, 2, 3] автори досліджують роль інноваційних цифрових стратегій у процесі оптимізації логістики та забезпечення фінансової безпеки підприємств. Особливу увагу приділено впливу цифрових технологій на ефективність управління логістичними

процесами, а також необхідності використання сучасних інформаційних систем для підвищення стійкості підприємств у нестабільному економічному середовищі.

Практичні аспекти довгострокового стратегічного планування логістики висвітлені у дослідженні R. Oakden [4]. Автор акцентує увагу на необхідності формування логістичної стратегії з урахуванням перспектив розвитку підприємства на тривалий період. Особливого значення набувають питання гнучкості логістичних систем, прогнозування ризиків та здатності підприємств швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Теоретико-методичні аспекти аналізування логістичних процесів підприємства розкрито у праці І. Камінської, О. Каракулько та А. Тарасюк [5]. Автори розглядають концептуальні засади оцінювання логістичної діяльності, визначають ключові етапи аналізу логістичних процесів та наголошують на необхідності системного підходу до управління логістикою.

Питання інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах цифрової економіки висвітлені у дослідженні С. В. Кириленко [6]. Особливої актуальності в сучасних умовах набувають дослідження логістичних витрат у кризових ситуаціях. У праці С. Кулакової, А. Калембет та Д. Подкопової [7] проаналізовано особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. Автори наголошують на необхідності адаптації логістичних стратегій до умов економічної нестабільності, зростання транспортних витрат та порушення логістичних ланцюгів.

Важливе значення для розуміння стратегічного управління підприємством мають праці, присвячені фінансовій стратегії. Так, В. П. Мартиненко [8] досліджує концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства, акцентуючи увагу на її ролі у забезпеченні стабільного розвитку суб'єкта господарювання. Ю. Нікольчук та О. Лопатовська [9] розглядають місце фінансової стратегії у системі фінансового менеджменту підприємства та підкреслюють її значення для підтримання фінансової стійкості в умовах нестабільності.

Проблеми управління логістичними процесами та формування логістичних стратегій ґрунтовно досліджені у працях Г. Т. П'ятницької та М. Б. Шевчун [10, 11], автори аналізують моделювання результативного управління логістичними процесами підприємств торгівлі та обґрунтовують необхідність комплексного підходу до оцінювання ефективності логістичних рішень. Базові теоретичні аспекти формування логістичної стратегії підприємства висвітлені у праці І. М. Пальчик [12]. Автор досліджує сутність логістичної стратегії, визначає її основні складові та підходи до формування в сучасних умовах господарювання. Незважаючи на час публікації, дослідження залишається важливим теоретичним підґрунтям для подальших наукових розробок у сфері логістичного управління.

Проблеми оцінювання логістичного потенціалу підприємства розглянуто у праці І. А. Хмарської, Т. Є. Сігаєвої та О. М. Бачинської [13]. Автори досліджують підходи до оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом, наголошуючи на необхідності комплексного аналізу логістичних процесів для забезпечення ефективного функціонування

підприємства. Питання формування та вдосконалення фінансової стратегії підприємства в умовах глобальної нестабільності досліджують Г. Швиданенко, О. Пономаренко та В. Швиданенко [14]. У роботі обґрунтовується необхідність адаптації стратегічного управління до сучасних кризових викликів та підкреслюється важливість забезпечення стійкості підприємств у мінливому економічному середовищі.

Отже, аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про значний інтерес учених до проблем формування логістичної стратегії підприємства, цифрової трансформації логістичних процесів, управління ризиками та забезпечення стійкості підприємств у нестабільному ринковому середовищі. Разом із тим недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції логістичної стратегії із системою стратегічного управління підприємством, а також механізми забезпечення адаптивності логістичних систем в умовах сучасних економічних та геополітичних викликів. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Мета дослідження. Основною метою представленої роботи є визначення особливостей логістичної стратегії підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Основні результати дослідження. В сучасних умовах розвитку світової економіки логістична діяльність підприємства набуває стратегічного значення та перетворюється на один із ключових факторів забезпечення ефективності господарювання, фінансової стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності. Динамічність ринкового середовища, глобалізація економічних процесів, цифровізація бізнесу, загострення конкурентної боротьби, нестабільність міжнародних ринків, зростання вартості енергетичних ресурсів і порушення міжнародних ланцюгів постачання суттєво змінюють підходи до організації логістичних процесів [5]. За таких умов підприємства змушені адаптувати власні системи управління до нових економічних реалій, у яких ефективність логістичної стратегії визначає не лише рівень витрат чи швидкість постачання, а й здатність підприємства зберегти стабільність функціонування в умовах зовнішніх кризових впливів.

Також слід зауважити, що сучасний етап економічного розвитку характеризується високим рівнем невизначеності, що проявляється у швидких змінах споживчого попиту, нестабільності валютних курсів, інфляційних процесах, трансформації міжнародної торгівлі та підвищенні ризиків, пов'язаних із політичними й воєнними чинниками (табл.1). У таких умовах підприємства дедалі частіше стикаються з перебоями у постачанні сировини та комплектуючих, порушенням транспортних маршрутів, дефіцитом ресурсів і зростанням логістичних витрат. Особливо гостро ці проблеми проявилися в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабних воєнних дій, які спричинили суттєву дестабілізацію міжнародних і національних логістичних систем [2]. Це підтвердило, що традиційні підходи до управління логістикою, орієнтовані переважно на мінімізацію витрат, уже не забезпечують необхідного рівня стійкості та адаптивності підприємства.

Таблиця 1. Особливості сучасного етапу економічного розвитку, сформовано автором на основі джерел [1-14]

Характеристика сучасного етапу розвитку економіки	Сутність явища	Основні причини виникнення	Вплив на діяльність суб'єктів господарювання
Високий рівень конкуренції	Посилення боротьби між компаніями за ринки збуту, ресурси та споживачів	Глобалізація, цифровізація, розвиток електронної комерції, відкритість ринків	Зниження маржинальності, необхідність постійного підвищення якості продукції та послуг
Швидкі зміни споживчого попиту	Динамічна зміна потреб, очікувань та поведінки споживачів	Технологічний прогрес, соціальні тренди, зміна стилю життя, розвиток сошмерек	Скорочення життєвого циклу товарів, потреба в оперативному оновленні асортименту
Нестабільність міжнародних ринків	Коливання цін, валютних курсів та умов міжнародної торгівлі	Геополітичні конфлікти, економічні кризи, інфляційні процеси	Зростання фінансових ризиків, ускладнення експортно-імпортних операцій
Порушення ланцюгів постачання	Затримки або перебої у забезпеченні підприємств ресурсами та товарами	Пандемія, воєнні дії, транспортні обмеження, дефіцит сировини	Зростання витрат, дефіцит продукції, порушення виробничих процесів
Зростання впливу зовнішніх ризиків	Посилення залежності підприємств від політичних, економічних та екологічних факторів	Глобальна взаємозалежність економік, кліматичні зміни, міжнародна нестабільність	Підвищення рівня невизначеності та ризиків фінансових витрат
Цифровізація економіки	Активне впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси	Розвиток IT, автоматизації та штучного інтелекту	Необхідність технологічної модернізації та перекваліфікації персоналу
Посилення інноваційної активності	Швидке впровадження нових технологій і бізнес-моделей	Науково-технічний прогрес, потреба у конкурентних перевагах	Зростання витрат на дослідження та розробки
Екологізація економіки	Орієнтація бізнесу на принципи сталого розвитку	Екологічні проблеми, міжнародні стандарти ESG, тиск суспільства	Необхідність дотримання екологічних вимог та стандартів
Зростання ролі людського капіталу	Підвищення значення знань, навичок і компетентностей працівників	Розвиток економіки знань та інновацій	Конкуренція за кваліфіковані кадри, потреба у безперервному навчанні
Глобалізація та інтеграція економік	Поглиблення міжнародних економічних зв'язків	Лібералізація торгівлі, розвиток транспорту і комунікацій	Розширення ринків збуту та водночас посилення залежності від глобальних процесів

Також слід акцентувати увагу на те, що логістична стратегія є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства та охоплює систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на організацію та координацію матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків. Її основною метою є створення ефективного механізму управління логістичними процесами, здатного забезпечити безперервність виробництва, оптимізацію витрат, своєчасне виконання замовлень і підтримання високого рівня обслуговування споживачів. Разом із тим логістична стратегія повинна враховувати специфіку галузі, масштаби діяльності підприємства, структуру ринку та рівень впливу зовнішніх ризиків. Саме тому в таблиці 2 доцільні навести основні принципи формування логістичної стратегії.

Теоретичний аналіз [1-14] дозволив визначити, що в умовах нестабільного ринкового середовища ключовими принципами формування логістичної стратегії є адаптивність, гнучкість, інтегрованість і ризик-орієнтованість. Адаптивність логістичної системи полягає у здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зміну попиту, перебої у постачанні та інші фактори зовнішнього середовища. Гнучкість забезпечує можливість швидкого коригування логістичних процесів відповідно до поточних умов діяльності. Інтегрованість передбачає узгодженість логістичних рішень із виробничою, маркетинговою та фінансовою стратегією підприємства. Ризик-орієнтований підхід дає змогу мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз шляхом формування резервних механізмів постачання, диверсифікації логістичних маршрутів і впровадження систем моніторингу ризиків.

Слід також зауважити, що однією з основних проблем сучасної логістики є висока залежність підприємств від глобальних ланцюгів постачання. Орієнтація на окремих постачальників або використання обмеженої кількості транспортних маршрутів значно підвищує ризик порушення виробничих процесів у разі виникнення кризових ситуацій. У зв'язку з цим важливого значення набуває диверсифікація джерел постачання, розширення партнерських зв'язків і створення альтернативних логістичних каналів. Формування багаторівневої системи постачання дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих контрагентів і забезпечити стабільність діяльності навіть за умов суттєвих зовнішніх обмежень.

Також слід звернути увагу на те, що одним із найбільш ефективних напрямів удосконалення логістичної стратегії є цифровізація логістичних процесів. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує оперативний обмін інформацією між учасниками логістичного ланцюга, підвищує точність прогнозування попиту та сприяє скороченню витрат часу й ресурсів. У сучасних умовах підприємства активно впроваджують автоматизовані системи управління запасами, цифрові платформи контролю поставок, системи GPS-моніторингу транспорту, електронний документообіг та аналітичні інструменти оцінювання ризиків. Це дозволяє підвищити прозорість логістичних операцій, покращити координацію між структурними підрозділами та забезпечити більш ефективне управління матеріальними потоками.

Таблиця 2. Принцип формування логістичної стратегії, сформувано на основі [1-14]

Принцип формування логістичної стратегії	Сутність принципу	Основна мета	Практичне значення для підприємства	Приклади реалізації
Системність	Логістична стратегія повинна охоплювати всі елементи логістичної системи: постачання, виробництво, складування, транспортування та збут	Забезпечення узгодженості всіх логістичних процесів	Дає змогу уникнути дублювання функцій і знизити сукупні витрати	Інтеграція складської та транспортної системи в єдину ERP-платформу
Комплексність	Формування стратегії з урахуванням взаємозв'язку між матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками	Підвищення ефективності управління ресурсами	Сприяє оптимізації витрат і прискоренню обігу ресурсів	Використання CRM та SCM-систем для координації поставок
Орієнтація на споживача	Логістична стратегія повинна враховувати потреби та очікування клієнтів	Підвищення рівня обслуговування споживачів	Формує конкурентні переваги підприємства	Скорочення термінів доставки та впровадження сервісу відстеження замовлень
Гнучкість та адаптивність	Здатність логістичної системи швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища	Забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності	Дозволяє мінімізувати ризики та втрати	Диверсифікація постачальників і маршрутів доставки
Економічна ефективність	Досягнення максимального результату при мінімальних витратах	Оптимізація логістичних витрат	Підвищує прибутковість діяльності підприємства	Оптимізація транспортних маршрутів та автоматизація складів
Безперервність логістичних процесів	Забезпечення безперервного руху матеріальних потоків	Підтримка стабільності виробництва та збуту	Знижує ризик простоя і дефіциту продукції	Створення страхових запасів та резервних каналів постачання
Інноваційність	Використання сучасних технологій та цифрових рішень у логістиці	Підвищення швидкості та точності логістичних операцій	Забезпечує конкурентоспроможність підприємства	Впровадження автоматизованих складів, AI та IoT у логістиці
Інтеграція з партнерами	Координація дій між постачальниками, виробниками, перевізниками та споживачами	Формування ефективного ланцюга постачання	Підвищує рівень надійності поставок	Стратегічне партнерство з логістичними операторами
Мінімізація ризиків	Урахування можливих загроз і невизначеностей при формуванні стратегії	Підвищення стабільності функціонування підприємства	Зменшує вплив кризових факторів на діяльність	Страховання вантажів, альтернативні канали постачання
Стратегічна узгодженість	Логістична стратегія повинна відповідати загальній стратегії розвитку підприємства	Досягнення довгострокових цілей підприємства	Забезпечує ефективне використання ресурсів	Узгодження логістичних рішень із маркетинговою та виробничою стратегією
Екологічна відповідальність	Орієнтація на принципи сталого розвитку та «зеленої» логістики	Зменшення негативного впливу на довкілля	Покращує репутацію підприємства та відповідність ESG-вимогам	Використання електротранспорту та енергоефективних складів
Інформаційна прозорість	Забезпечення оперативного обміну достовірною інформацією між усіма учасниками логістичного процесу	Підвищення якості управлінських рішень	Сприяє контролю та координації логістичних операцій	Використання систем GPS-моніторингу та електронного документообігу

Особливого значення в умовах нестабільності набуває управління запасами. Підприємства змушені шукати баланс між мінімізацією витрат на зберігання ресурсів і необхідністю забезпечення безперервності виробничих процесів. Надмірне скорочення запасів може призвести до дефіциту ресурсів і порушення виконання замовлень, тоді як їх надлишок спричиняє збільшення витрат на зберігання та зниження оборотності капіталу. Саме тому ефективна логістична стратегія повинна базуватися на сучасних методах прогнозування попиту, оптимізації закупівель і автоматизованого контролю рівня запасів.

Саме тому, слід підкреслити, що логістика посідає важливе місце у системі управління сучасним підприємством, оскільки забезпечує ефективну організацію руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Від рівня організації логістичних процесів залежить своєчасність постачання ресурсів, безперервність виробництва, якість обслуговування споживачів та загальна результативність діяльності підприємства. Раціональне управління логістикою дозволяє зменшити витрати, оптимізувати використання ресурсів і підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. В таблиці 3 наведемо особливості логістичного управління потоками.

Таблиця 3. Значення логістики в управлінні потоками підприємства, сформовано автором на основі [9-14]

Напрямок логістики	Зміст	Значення для підприємства
Матеріальні потоки	Організація постачання, переміщення та зберігання ресурсів	Зменшення витрат і оптимізація запасів
Інформаційні потоки	Передача та обробка інформації між підрозділами	Підвищення оперативності управління
Фінансові потоки	Контроль руху коштів і логістичних витрат	Раціональне використання фінансових ресурсів
Управління ресурсами	Координація використання матеріальних і трудових ресурсів	Підвищення продуктивності діяльності
Логістична координація	Узгодження дій усіх учасників логістичного процесу	Забезпечення безперервності роботи підприємства

Сучасний розвиток логістичних систем тісно пов'язаний із процесами цифровізації. Використання інформаційних технологій, автоматизованих систем управління, електронного документообігу та аналітичних інструментів сприяє підвищенню точності планування й контролю логістичних операцій. Завдяки цифровим рішенням підприємства отримують можливість оперативно обробляти інформацію, координувати взаємодію між учасниками логістичного процесу та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що створює умови для підвищення ефективності управління ресурсами та вдосконалення логістичної діяльності загалом. В таблиці 4 систематизуємо особливості впливу цифровізації на розвиток логістичних систем.

Таблиця 4. Вплив цифровізації на розвиток логістичних систем, сформовано автором на основі [1, 2, 3, 4]

Складова цифровізації	Особливості застосування	Результат впровадження
Інформаційні технології	Використання цифрових систем для управління даними	Прискорення обробки інформації
Автоматизація процесів	Автоматичне виконання логістичних операцій	Скорочення часу та зниження помилок
Електронний документообіг	Обмін документами в цифровому форматі	Спрощення документообігу
Аналітичні системи	Аналіз і прогнозування логістичних показників	Підвищення якості управлінських рішень
Системи моніторингу	Контроль руху товарів і транспорту	Підвищення прозорості логістичних процесів
Цифрова інтеграція	Об'єднання даних між підрозділами та партнерами	Покращення координації діяльності

Цифровізація суттєво трансформує логістичні системи, роблячи їх більш гнучкими, прозорими та керованими. Впровадження інформаційних технологій, автоматизованих систем, електронного документообігу та аналітичних інструментів забезпечує підвищення точності планування, прискорення обробки даних і покращення контролю над логістичними процесами. У результаті підприємства отримують можливість ефективніше координувати свою діяльність і адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Попередній розгляд логістики та цифрових інструментів показав, що стійкість роботи підприємства визначається не лише якістю управління потоками, а й узгодженістю ключових операційних процесів. На цьому етапі доцільно зосередитися на тих елементах, які безпосередньо впливають на безперервність діяльності підприємства, тобто транспортному забезпеченні, формуванні та підтриманні запасів, а також взаємодії з постачальниками. Саме ці складові визначають стабільність постачання ресурсів і ритмічність виробничих процесів.

Безперервність функціонування підприємства значною мірою залежить від того, наскільки злагоджено організовані транспортні процеси, система управління запасами та співпраця з постачальниками. Оптимізація перевезень дозволяє скоротити час доставки й зменшити витрати, ефективно управління запасами запобігає як дефіциту, так і надлишковому накопиченню ресурсів, а стабільні партнерські відносини з постачальниками знижують ризики перебоїв у постачанні. У сукупності ці фактори формують основу стійкої логістичної системи підприємства (табл. 5).

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається якістю організації транспортних процесів, системи управління запасами та характером взаємодії з постачальниками. Узгоджена робота цих складових забезпечує своєчасне надходження ресурсів, зменшення витрат і підтримання стабільного ритму виробництва. У результаті формується стійка логістична система, здатна мінімізувати ризики перебоїв у постачанні та забезпечити безперервність операційної діяльності.

Таблиця 5. Значення ключових логістичних складових у забезпеченні безперервності діяльності підприємства, сформовано автором

Складова логістики	Суть процесу	Вплив на роботу підприємства
Оптимізація транспортних процесів	Планування маршрутів, вибір транспорту, узгодження графіків доставки	Скорочення часу та вартості перевезень
Управління запасами	Формування оптимального рівня запасів і контроль їх руху	Запобігання дефіциту або надлишку матеріалів
Взаємодія з постачальниками	Встановлення довгострокових і стабільних відносин	Підвищення надійності та передбачуваності постачання
Координація логістичних операцій	Узгодження постачання, складування та транспортування	Зменшення збоїв у логістичному ланцюзі
Планування потреб у ресурсах	Прогнозування обсягів виробництва і матеріалів	Раціональне використання ресурсів

Оптимізація транспортних процесів, збалансоване управління запасами та розвиток довгострокових партнерських відносин створюють основу для підвищення надійності логістичних ланцюгів, що дозволяє підприємству ефективніше реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати стабільність роботи та зміцнювати власні конкурентні позиції.

Раніше розглянуті логістичні процеси, управління запасами та взаємодія з постачальниками дозволяють зробити висновок, що стабільність логістичної системи залежить від узгодженості всіх її елементів. Водночас сучасні умови господарювання характеризуються високою мінливістю попиту, перебоями в постачанні та коливаннями зовнішнього середовища. За таких умов вирішального значення набуває здатність підприємства швидко змінювати логістичні рішення та адаптуватися до нових обставин. Гнучкість, адаптивність і здатність оперативно перебудовувати логістичні процеси є важливими умовами ефективної діяльності підприємства в нестабільному ринковому середовищі (табл. 6 та табл. 7).

Таблиця 6. Значення гнучкості та адаптивності логістичної системи, сформовано автором

Елемент	Сутність
Гнучкість транспортних рішень	Можливість швидкої зміни маршрутів і способів доставки
Адаптивне управління запасами	Оперативне коригування рівня запасів залежно від попиту
Диверсифікація постачальників	Використання альтернативних джерел постачання
Використання цифрових технологій	Швидка обробка даних і підтримка рішень
Оперативне планування	Перегляд планів у режимі реального часу

Гнучкість логістичної системи означає можливість швидко змінювати її параметри відповідно до зовнішніх і внутрішніх змін, не порушуючи загальної

стійкості підприємства. Це стосується як організації постачання і транспортування, так і управління запасами та взаємодії з постачальниками. Адаптивність, у свою чергу, передбачає здатність системи пристосовуватися до нових умов функціонування з мінімальними втратами часу та ресурсів.

У сучасному бізнес-середовищі саме швидкість реакції на зміни стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Підприємства, які здатні оперативно перебудовувати логістичні процеси, краще справляються з ризиками перебоїв у постачанні, коливаннями попиту та кризовими ситуаціями, забезпечуючи безперервність своєї діяльності.

Таблиця 7. Адаптація логістичних процесів до змін зовнішнього середовища, сформовано автором

Умова зміни	Логістичне рішення	Інструменти реалізації
Колівання попиту	Коригування запасів і планів постачання	Аналітичні системи, прогнозування
Порушення постачання	Перехід на альтернативних постачальників	Партнерські мережі, контракти
Зміна транспортних умов	Перебудова маршрутів доставки	GPS-моніторинг, логістичні платформи
Зростання витрат	Оптимізація логістичних витрат	Автоматизація процесів
Кризові ситуації	Оперативне перепланування логістики	Системи управління ризиками

Отже, гнучкість та адаптивність логістичної системи є ключовими умовами забезпечення стабільної діяльності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Здатність оперативно змінювати транспортні рішення, коригувати рівень запасів і перебудовувати взаємодію з постачальниками дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх ризиків та підтримувати безперервність операційних процесів. Використання сучасних цифрових технологій підсилює ці можливості, забезпечуючи швидке опрацювання інформації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У результаті підприємство отримує більш стійку, керовану та ефективну логістичну систему, здатну адаптуватися до змін і підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки. Установлено, що важливою складовою формування логістичної стратегії є управління логістичними ризиками. Сучасне підприємство функціонує в умовах постійного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, серед яких транспортні обмеження, інфляційні процеси, коливання валютних курсів, зміни митного законодавства, дефіцит енергетичних ресурсів і форс-мажорні обставини. За таких умов підприємства повинні впроваджувати систему превентивного управління ризиками, яка передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз потенційних загроз і розроблення механізмів оперативного реагування на кризові ситуації. Важливим елементом такого підходу є формування резервних логістичних рішень, страхування ризиків та створення стратегічних запасів критично важливих ресурсів.

У ході дослідження також обґрунтовано, що ефективність логістичної стратегії значною мірою залежить від рівня інтеграції логістики із загальною системою управління підприємством. У сучасних умовах логістика не може функціонувати ізольовано від інших напрямів діяльності підприємства, оскільки будь-які зміни у сфері постачання, транспортування чи управління запасами безпосередньо впливають на фінансові результати, маркетингову політику та виробничі процеси. Саме комплексний підхід до управління логістичною діяльністю забезпечує можливість досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення ринкових позицій.

Дослідження дозволило визначити, що в умовах нестабільного ринкового середовища конкурентні переваги отримують ті підприємства, які здатні швидко адаптувати логістичні процеси до змін зовнішнього середовища, забезпечувати високий рівень сервісу та підтримувати стабільність функціонування навіть у кризових умовах. Раціонально сформована логістична стратегія дозволяє підприємству мінімізувати витрати, скоротити терміни виконання замовлень, підвищити рівень задоволеності споживачів і зміцнити власні конкурентні позиції на ринку.

Отже, результати дослідження свідчать, що формування логістичної стратегії в умовах нестабільного ринкового середовища є складним багаторівневим процесом, який потребує системного підходу до управління логістичними потоками та врахування широкого спектра зовнішніх і внутрішніх факторів. Ефективна логістична стратегія повинна базуватися на принципах адаптивності, цифровізації, диверсифікації та ризик-орієнтованого управління. Її реалізація забезпечує підвищення економічної стійкості підприємства, сприяє оптимізації логістичних процесів, зміцненню конкурентних переваг і створенню передумов для стабільного розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

1. Desyatnyuk O., Krysovaty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O., Kurtsev O. Innovative Digital Economy Strategies for Enhancing Financial Security in Logistics Optimisation. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025. Vol. 10, № 2s. P. 397–407. e-ISSN 2468-4376. DOI: 10.52783/jisem.v10i2s.328. URL: <https://www.jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/328>

2. Desyatnyuk O., Krysovaty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O., Kurtsev O. (2025) A Framework for Digital Logistics Transformation: Innovation Implementation with Financial Interest Protection. (2025). *African Journal Of Applied Research*, 11(7), 45-65. <https://doi.org/10.26437/1t1ljf75>

3. Desyatnyuk O., Krysovaty A., Ptashchenko O. and Kyrylenko, O. (2025) The Role Of Financial Inclusion In Fostering Ecoentrepreneurship Within The Digital Economy. *International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES)* Vol. 15 (1): 77-86 (2025). DOI: <https://doi.org/10.31407/ijeess15.109>

4. Oakden R. (2023). Logistics strategy to cover the longer five-year term. *Logistics blog and Supply Chains blog*. URL: <https://www.learnaboutlogistics.com/logistics-strategy-to-cover-the-longer-five-year-term/>

5. Камінська, І., Каракулько, О., & Тарасюк, А. (2024). Концептульне підґрунтя і методичні положення з аналізування логістичних процесів підприємства. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-33>

6. Кириленко С.В. (2024) Інноваційний розвиток бізнес-структур в умовах цифрової економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 5(22), 2024. С.43-51, DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.4, <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2025/03/5-2024-4.pdf>

7. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. (2023). Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. № 1(8). С. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>
8. Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 19. С. 78–81. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.230068>
9. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Т. 1. С. 44–49. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-7](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-7)
10. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б. (2021). Моделювання результативного управління логістичними процесами підприємства торгівлі. Бізнес Інформ. № 7. С. 234–241. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-234-241>
11. П'ятницька, Г., & Шевчун, М. (2023). Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. Економіка та суспільство, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>
12. Пальчик І.М. (2014). Формування логістичної стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>
13. Хмарська І.А., Сіраєва Т.Є., Бачинська О.М. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 49. URL: <https://economyandso-ciety.in.ua/index.php/journal/article/view/2299/2220>
14. Швиданенко Г., Пономаренко О., Швиданенко В. Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-22>

1. Desyatnyuk O., Krysovaty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O., Kurtsev O. Innovative Digital Economy Strategies for Enhancing Financial Security in Logistics Optimisation. Journal of Information Systems Engineering and Management. 2025. Vol. 10, № 2s. P. 397–407. e-ISSN 2468-4376. DOI: 10.52783/jisem.v10i2s.328. URL: <https://www.jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/328>
2. Desyatnyuk O., Krysovaty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O., Kurtsev O. (2025) A Framework for Digital Logistics Transformation: Innovation Implementation with Financial Interest Protection. (2025). African Journal Of Applied Research, 11(7), 45-65. <https://doi.org/10.26437/1t1jif75>
3. Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O. and Kyrylenko, O. (2025) The Role Of Financial Inclusion In Fostering Ecoentrepreneurship Within The Digital Economy. International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES) Vol. 15 (1): 77-86 (2025). DOI: <https://doi.org/10.31407/ijeess15.109>
4. Oakden R. (2023). Logistics strategy to cover the longer five-year term. Logistics blog and Supply Chains blog. URL: <https://www.learnaboutlogistics.com/logistics-strategy-to-cover-the-longer-five-year-term/>
5. Kaminska, I., Karakulko, O., & Tarasiuk, A. (2024). Kontseptulne pidgruntia i metodychni polozhennia z analizuvannia lohistrychnykh protsesiv pidpryemstva. Ekonomika ta suspilstvo, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-33>
6. Kyrylenko S.V. (2024) Innovatsiyni rozvytok biznes-struktur v umovakh tsyvrovoi ekonomiky. Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen, № 5(22), 2024. S.43-51, DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.4, <https://econ-vistnyk.knurd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2025/03/5-2024-4.pdf>
7. Kulakova S., Kalemбет А., Подкопова Д. (2023). Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. № 1(8). С. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>
8. Martynenko V. P. Kontseptualni aspekty finansovoi stratehii pidpryemstva. Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut». 2021. № 19. S. 78–81. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.230068>
9. Nikolchuk Yu., Lopatovska O. Finansova stratehiia u systemi finansovoho menedzhmentu pidpryemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2022. № 6. Т. 1. S. 44–49. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-7](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-7)

10. Piatnytska H.T., Shevchun M.B. (2021). Modeliuvannia rezultatyvnoho upravlinnia lohistychnymy protsesamy pidpriemstva torhivli. *Biznes Inform.* № 7. S. 234–241. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-234-241>
11. Piatnytska, H., & Shevchun, M. (2023). Lohistychni stratehii v torhivli: riznovydy, metody vyboru, innovatsiini zminy za umov staloho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>
12. Palchuk I.M. (2014). Formuvannia lohistychnoi stratehii pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Efektivna ekonomika.* № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>
13. Khmarska I.A., Sihaieva T.Ie., Bachynska O.M. Otsinky efektyvnosti ta yakosti upravlinnia lohistychnym potentsialom. *Ekonomika ta suspilstvo.* 2023. Vypusk 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2299/2220>
14. Shvydanenko H., Ponomarenko O., Shvydanenko V. Kontseptualni zasady formuvannia i vdoskonalennia finansovoi stratehii ta polityky subiekta hospodariuvannia v umovakh hlobalnoi nestabilnosti. *Ekonomika ta suspilstvo.* 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-22>