



Стала економіка

УДК 658.7:005.21:338.12

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21036692>

**Стратегічне управління ланцюгами постачання в умовах  
глобальних порушень та нестабільності ринків**

**Корюгін Андрій Валерійович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
економіки, статистики та цифрових технологій, Хмельницький університет  
управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький,  
<https://orcid.org/0000-0003-3408-1905>

**Прийнято: 21.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026**

***Анотація: Мета.** Метою дослідження є узагальнення сучасних підходів до стратегічного управління ланцюгами постачання в умовах глобальних порушень, воєнних ризиків і нестабільності ринкового середовища, а також визначення інструментів забезпечення їхньої стійкості, адаптивності та довгострокової ефективності.*

***Методи.** У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, статистичного аналізу та логічного моделювання. Інформаційну основу становили наукові праці з проблематики управління ланцюгами постачання, статистичні дані щодо динаміки зовнішньої торгівлі України та показників функціонування транспортно-логістичного сектору.*



**Результати.** Встановлено, що посилення глобальної нестабільності та воєнних викликів спричиняє структурні зміни в організації ланцюгів постачання, зумовлюючи переорієнтацію логістичних маршрутів, диверсифікацію каналів ресурсного забезпечення та розширення механізмів міжорганізаційної взаємодії. Доведено, що трансформація експортно-імпортних потоків України супроводжується зміною галузевих пріоритетів і підвищенням значення секторів, здатних забезпечувати відносну стабільність функціонування в кризових умовах. Виявлено залежність ефективності логістичних систем від рівня інтеграції інструментів ризик-менеджменту, резервування ресурсів і механізмів оперативного реагування на порушення потокових процесів. Обґрунтовано, що сучасні моделі управління ланцюгами постачання мають базуватися на поєднанні стратегічного планування, цифрових технологій, прогнозної аналітики та партнерської координації. Визначено, що використання цифрових платформ і аналітичних інструментів сприяє підвищенню прозорості логістичних процесів, оперативності управлінських рішень і здатності підприємств адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Доведено доцільність впровадження гібридних управлінських моделей, які поєднують економічну результативність із високим рівнем стійкості до ризикових впливів.

**Висновки.** Обґрунтовано, що розвиток стратегічного управління ланцюгами постачання в сучасних умовах повинен орієнтуватися на забезпечення стійкості логістичних систем та формування їхньої антикрихкості. Визначальними чинниками підвищення ефективності функціонування ланцюгів постачання виступають цифровізація управлінських процесів, інтеграція ризик-орієнтованих підходів, диверсифікація ресурсного забезпечення та розвиток стратегічних партнерств.



**Ключові слова:** логістичні системи, ризик-менеджмент, цифровізація управління, адаптивність, антикрихіть, зовнішньоекономічна діяльність, транспортно-логістичні процеси, стратегічне планування.

## **Strategic management of supply chains under conditions of global disruptions and market instability**

**Koriuhin Andrii**

Ph.D. (in Economics), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management, Economics, Statistics and Digital Technologies, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi,  
<https://orcid.org/0000-0003-3408-1905>

**Abstract: Purpose.** *The purpose of this study is to generalize contemporary approaches to strategic supply chain management under conditions of global disruptions, wartime risks, and market instability, as well as to identify tools for ensuring supply chain resilience, adaptability, and long-term efficiency.*

**Methods.** *The study employs a combination of general scientific and specialized research methods, including analysis and synthesis, comparison, generalization, a systems approach, statistical analysis, and logical modeling. The information base comprises scholarly publications on supply chain management, statistical data on the dynamics of Ukraine's foreign trade, and indicators reflecting the performance of the transport and logistics sector.*

**Results.** *The findings indicate that the intensification of global instability and wartime challenges leads to structural changes in supply chain organization, resulting in the reconfiguration of logistics routes, diversification of resource supply channels, and expansion of interorganizational cooperation mechanisms. It has been proven that the transformation of Ukraine's export and import flows is*



*accompanied by shifts in sectoral priorities and an increasing role of sectors capable of maintaining relative stability under crisis conditions. The study reveals that the effectiveness of logistics systems depends on the degree of integration of risk management tools, resource redundancy measures, and mechanisms for rapid response to disruptions in flow processes. It is substantiated that contemporary supply chain management models should be based on the integration of strategic planning, digital technologies, predictive analytics, and partnership coordination. The research also demonstrates that the use of digital platforms and analytical tools enhances the transparency of logistics processes, improves the efficiency of managerial decision-making, and strengthens enterprises' ability to adapt to dynamic environmental changes. Furthermore, the feasibility of implementing hybrid management models that combine economic efficiency with a high level of resilience to risk factors has been confirmed.*

**Conclusions.** *It is substantiated that the development of strategic supply chain management in contemporary conditions should focus on ensuring the resilience of logistics systems while simultaneously fostering their antifragility. The key factors contributing to the improved effectiveness of supply chain operations include the digitalization of management processes, the integration of risk-oriented approaches, the diversification of resource provision, and the development of strategic partnerships.*

**Keywords:** *logistics systems, risk management, management digitalization, adaptability, antifragility, foreign economic activity, transport and logistics processes, strategic planning.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями Сучасне функціонування підприємств відбувається в умовах зростаючої невизначеності та посилення глобальних ризиків. Логістичні системи зазнають істотних трансформацій під впливом



порушень міжнародних економічних зв'язків, що ускладнює сталість ланцюгів постачання. Організація матеріальних і інформаційних потоків у таких умовах втрачає традиційну передбачуваність. Відчутно змінюються й механізми до координації між учасниками логістичних мереж. Підприємства змушені коригувати управлінські рішення з урахуванням нових ризикових параметрів. Ефективність цих рішень часто залежить від здатності до стратегічного передбачення та гнучкого реагування. Відповідно зростає значення системності в управлінні ланцюгами постачання, яка поєднує аналітичні, організаційні та цифрові інструменти. Тому вивчення цих процесів потребує уточнення підходів до формування стратегічних рішень у сфері логістики й безпосередньо переосмислення управління ланцюгами постачання в умовах глобальних порушень та нестабільності ринків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного управління ланцюгами постачання в умовах глобальної нестабільності, зростання ризиків та трансформації логістичних процесів останніми роками привертають значну увагу науковців, що зумовлено необхідністю пошуку ефективних механізмів забезпечення стійкості та безперервності функціонування логістичних систем. Зокрема, Завербний А. та Пушак Г. обґрунтовують теоретико-прикладні засади управління ланцюгами постачання за кризових умов господарювання [1]. Шарко В., Громова О. та Андрусенко Н. розглядають управління ланцюгами постачання як комплексний інструмент координації бізнес-процесів у контексті розвитку логістичного бізнесу та формування конкурентних переваг підприємств [2]. Русак Д., Резнікова Н. та Іващенко О. зосереджують увагу на проблемах вразливості та забезпечення стійкості ланцюгів поставок через застосування інструментів стратегічного ризик-менеджменту [3]. Поглиблюючи дослідження ризикової складової, Демченко Г. аналізує стратегічні підходи до управління ризиками у глобальних ланцюгах постачання, визначаючи



напрями мінімізації негативного впливу нестабільного зовнішнього середовища на логістичні процеси [4]. Своєю чергою, Прокіпчук Л. та Тодощук А. розкривають проблеми й перспективи вдосконалення механізмів управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності [5]. Поряд із дослідженням ризиків, Полянська А., Мартинець В. та Кабан О. приділяють увагу питанням оптимізації ланцюгів постачання, обґрунтовуючи підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах кризових явищ [6]. Бойченко М., Коробкова О. та Павлова І. висвітлюють інноваційні підходи до управління ланцюгами постачань, пов'язуючи їх розвиток із впровадженням цифрових технологій та необхідністю реагування на геополітичні ризики [7].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значний науковий доробок у сфері стратегічного управління ланцюгами постачання, окремі аспекти залишаються недостатньо розкритими. Передусім потребують поглибленого аналізу трансформаційні зміни управлінських підходів під впливом глобальних порушень та нестабільності ринків. Недостатньо дослідженими залишаються механізми адаптації стратегій до умов високої невизначеності та посилення ризиків у логістичних системах. Окремої уваги потребує питання формування гнучких і цифрово орієнтованих моделей управління ланцюгами постачання. У зв'язку з цим виникає потреба в подальшому науковому осмисленні сучасних тенденцій розвитку стратегічного управління в умовах глобальної турбулентності.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є узагальнення теоретичних та прикладних засад стратегічного управління ланцюгами постачання в умовах глобальних порушень і нестабільності ринків, а також обґрунтування підходів до підвищення їхньої стійкості, адаптивності та ефективності функціонування.



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити вплив глобальних ризиків і воєнних викликів на функціонування та розвиток ланцюгів постачання; проаналізувати трансформацію зовнішньоекономічних потоків і транспортно-логістичних процесів в Україні в умовах нестабільного середовища; узагальнити сучасні підходи до стратегічного управління ризиками та забезпечення безперервності логістичних процесів; обґрунтувати роль цифрових технологій, адаптивних стратегій і партнерських взаємодій у підвищенні стійкості та ефективності ланцюгів постачання.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів. Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високим рівнем невизначеності та множинністю зовнішніх загроз, що істотно впливає на побудову і розвиток систем управління ланцюгами постачання. Воєнні дії, зокрема повномасштабна агресія росії проти України, суттєво змінюють умови ведення господарської діяльності, ускладнюючи координацію логістичних процесів. Ефективність управлінських рішень за таких обставин часто залежить від здатності підприємств швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ризик нині виступає невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства. Трансформаційні процеси, спричинені воєнними подіями, суттєво ускладнюють взаємодію між учасниками ланцюгів постачання. У логістичних мережах при цьому формуються нові зв'язки на локальному та безпосередньо на міжнародному рівнях. Виникає потреба у залученні додаткових посередницьких і транспортних ланок, що забезпечують безперервність руху товарних потоків. Складність координації між партнерами внаслідок цього посилюється, а витрати на здійснення логістичних операцій зростають. Управління ризиками, таким чином, займає центральне місце у стратегічному управлінні ланцюгами постачання [5].



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

З огляду на зростання невизначеності та ускладнення логістичних взаємозв'язків доцільним є підтвердження впливу зазначених процесів на зовнішньоекономічну діяльність, що дозволяє перейти до аналізу динаміки експорту та імпорту товарів у розрізі окремих товарних груп (табл. 1).

Таблиця 1

### Динаміка експорту та імпорту товарів, млн дол. США

Найменування груп товарів	2020	2021	2022	2023	2024	2025	січ-квіт. 2026
<b>Експорт</b>							
<i>УСЬОГО</i>	45583	63621	41175	35115	39328	38284	13129
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	22161	27687	23380	22001	24669	22532	8496
Мінеральні продукти	4963	7874	4109	2262	3142	2914	786
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	2308	3173	1668	1328	1509	1659	478
Деревина та вироби з неї	1758	2491	2118	1719	1660	1931	623
Промислові вироби	722	946	569	557	577	675	235
Чорні й кольорові метали та вироби з них	8782	15719	5881	3888	4421	4715	1312
Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	3390	3819	2281	2143	2034	2091	537
Різне	1499	1912	1169	1217	1316	1767	661
<b>Імпорт</b>							
<i>УСЬОГО</i>	53380	71838	56477	65460	72320	89624	26377
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	6465	7666	6020	6939	7620	8689	2773
Мінеральні продукти	7897	13999	12715	10377	8932	10558	3328
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	10669	14392	9352	11157	11914	12824	4314
Деревина та вироби з неї	1347	1484	906	969	1105	1140	344
Промислові вироби	3008	3671	3301	3185	3237	3401	1035
Чорні й кольорові метали та вироби з них	3008	4221	2487	3276	3798	4400	1284
Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	17408	21845	14817	19613	24564	33651	9059
Різне	3578	4560	6879	9944	11150	14961	4240

Джерело: складено на основі [8].



Аналіз динаміки експорту та імпорту товарів України у 2020-2025 рр. та за січень-квітень 2026 р. свідчить про суттєву трансформацію зовнішньоекономічних потоків, що безпосередньо відображається на функціонуванні ланцюгів постачання в умовах глобальних порушень і нестабільності ринків. Найбільш відчутні зміни простежуються у загальних обсягах експорту. Якщо у 2021 р. його обсяг досягав 63,6 млрд дол. США, то вже у 2022 р. він скоротився до 41,2 млрд дол. США, тобто майже на третину. Таке зниження стало наслідком руйнування виробничих потужностей, блокування традиційних транспортних коридорів та порушення логістичних зв'язків. У наступні роки експортна діяльність поступово стабілізується, проте навіть у 2025 р. обсяг експорту залишається суттєво нижчим від довоєнного рівня, що свідчить про тривалий вплив кризових чинників на міжнародні ланцюги постачання та складність їх повноцінного відновлення.

Структура експорту водночас зазнає істотних змін. Провідну роль продовжують відігравати продовольчі товари та сировина для їх виробництва, частка яких після 2022 р. помітно зростає. Така тенденція відображає підвищення значення аграрного сектору як найбільш стійкого елемента національної економіки в умовах воєнних ризиків. Натомість експорт мінеральної продукції, чорних і кольорових металів, а також машинобудівної продукції демонструє значне скорочення. Подібні зміни формують нову конфігурацію експортних ланцюгів постачання, орієнтованих переважно на агропромисловий комплекс та продукцію первинної переробки.

Значну увагу привертає зниження експорту металургійної продукції. У 2021 р. її обсяг перевищував 15,7 млрд дол. США, а у 2025 р. становив лише 4,7 млрд дол. США. Така динаміка пов'язана з втратою частини виробничих потужностей, руйнуванням логістичної інфраструктури та ускладненням доступу до зовнішніх ринків. Відповідно стратегічне управління ланцюгами



постачання потребує переорієнтації на нові маршрути транспортування та формування альтернативних каналів збуту продукції.

Суттєво інша ситуація спостерігається в імпортній діяльності. Після скорочення у 2022 р. імпорт поступово відновлюється та у 2025 р. досягає рекордного значення – 89,6 млрд дол. США. Найбільше зростання характерне для групи машин, устаткування, транспортних засобів і приладів, імпорту яких збільшився з 14,8 млрд дол. США у 2022 р. до 33,7 млрд дол. США у 2025 р. Така тенденція відображає активізацію процесів технічного переоснащення підприємств, відновлення інфраструктури та посилення залежності національної економіки від зовнішніх постачальників технологічної продукції. Зростання імпорту високотехнологічних товарів водночас свідчить про зміну пріоритетів у стратегічному управлінні ланцюгами постачання. У центрі уваги перебуває забезпечення безперервності поставок та підвищення технологічної стійкості підприємств.

Додатковим індикатором трансформації логістичних систем виступає динаміка вантажних перевезень в Україні (рис. 1). У 2022 р. обсяг перевезених вантажів становив 2257,4 млн т, після чого у 2023 р. відбулося його скорочення до 2088,2 млн т. Уже у 2024 р. спостерігається відновлення показника до 2314,5 млн т, що свідчить про адаптацію транспортно-логістичного комплексу до нових умов функціонування. Разом із тим у 2025 р. обсяг перевезень знову зменшується до 2059,5 млн т, що вказує на збереження високого рівня нестабільності логістичного середовища.

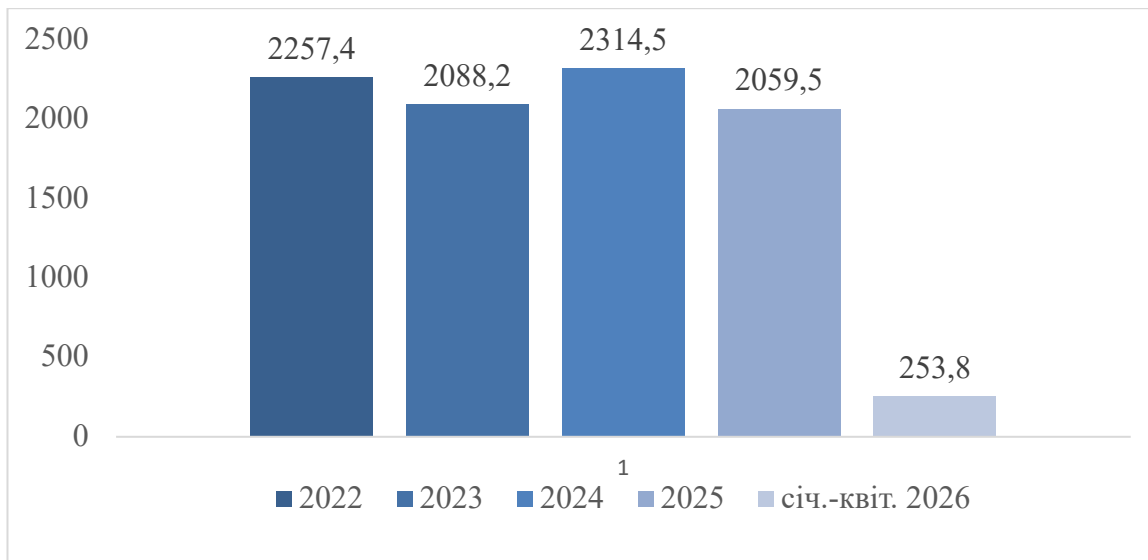


Рис. 1. Обсяги перевезень вантажів по Україні, млн. тонн

Джерело: складено на основі [9].

Такі коливання вантажопотоків підтверджують, що сучасні ланцюги постачання функціонують в умовах постійної зміни транспортних маршрутів та перерозподілу логістичних ресурсів. Зростає роль мультимодальних перевезень, прикордонної інфраструктури та альтернативних експортних коридорів. Підприємства, адаптуючись до нових умов, активно застосовують гнучкі механізми планування поставок, мінімізуючи залежність від окремих транспортних вузлів.

Однак, зауважимо, що глобальні ланцюги постачання поступово ускладнюють свою структуру, одночасно посилюючи чутливість до зовнішніх ризиків. Джерелами таких ризиків виступають природні катаклізми, політична нестабільність, економічні кризи та інші дестабілізуючі чинники. Стратегічне управління ризиками за цих умов перетворюється на необхідну передумову забезпечення стійкості логістичних систем. Безперервність матеріальних потоків все більше залежить від якості управлінських рішень. Тому формування відповідної стратегії охоплює ідентифікацію ризиків, оцінювання їхнього впливу, розроблення заходів реагування та організацію постійного моніторингу. Відповідно спеціалізований інструментарій на кожному з цих



етапів використовується окремо або в комплексі, підвищуючи результативність ризик-менеджменту [4].

Масштаби коливань у глобальних ланцюгах постачання значною мірою визначаються наявністю резервів надійності та потенціалом швидкого відновлення. Важливе місце у цьому процесі посідають страхові запаси, резервні потужності та альтернативні логістичні ресурси. Рівень стійкості ланцюга постачання залежить, своєю чергою, від здатності його учасників оперативно реагувати на порушення. Тому оцінювання ризиків доцільно здійснювати ще на етапах проєктування та стратегічного планування. Це дозволяє завчасно визначати найбільш уразливі сегменти логістичної системи [3, с. 8].

Підвищення ефективності стратегічного управління ланцюгами постачання пов'язується із формуванням складної системи резервування логістичних ресурсів. У практиці управління часто використовується концепція паралельних каналів постачання, передбачаючи одночасне залучення декількох джерел ресурсного забезпечення, що, своєю чергою, знижує залежність підприємств від окремих контрагентів або транспортних маршрутів. Відчутний ефект забезпечує поєднання резервних постачальників із цифровими інструментами моніторингу ризиків. Тому оперативно коригуючи параметри логістичних процесів, підприємства підвищують адаптивність до змін зовнішнього середовища.

На етапі контролю ризикових подій виникає потреба у швидкому розробленні планів реагування на непередбачені обставини. До таких заходів належать альтернативні постачальники, резервні маршрути доставки та перерозподіл логістичних потоків. Подібні рішення сприяють стабілізації системи, одночасно скорочуючи негативні наслідки можливих збоїв. Важливими за таких обставин є інструменти забезпечення прозорості ланцюгів постачання. Вони дозволяють оцінювати масштаби порушень,



аналізувати витрати на перенаправлення потоків та обирати найбільш результативні сценарії відновлення. Управлінські рішення завдяки цьому ухвалюються на основі актуальної інформації про стан логістичної мережі [3, с. 8].

У системі ризик-менеджменту глобальних ланцюгів постачання вагоме місце посідає нейтралізація хвильового ефекту, який виникає внаслідок локальних порушень. Поширюючись мережею взаємозв'язків, такі збої охоплюють декілька рівнів логістичної системи. Масштаби економічних втрат через це можуть істотно зростати. Адаптація стратегій відновлення орієнтується на мінімізацію вторинних негативних наслідків. Значна увага приділяється механізмам гнучкого перерозподілу ресурсів, що забезпечують безперервність постачань [3, с. 8].

Стратегії управління ланцюгами постачання виступають важливим інструментом підприємницького управління, визначаючи структуру матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Вони формують модель взаємодії між учасниками логістичної мережі та створюють підґрунтя для досягнення конкурентних переваг. Ефективність таких стратегій у сучасних умовах залежить не стільки від удосконалення окремих логістичних операцій, скільки від обґрунтованого вибору стратегічної моделі. У центрі уваги при цьому перебувають системна оптимізація, управління ризиками, процесна модульність і цифрова керованість. Поєднання зазначених складових забезпечує узгоджене функціонування всіх елементів ланцюга постачання та підвищує його стійкість до зовнішніх впливів [2, с. 457].

Вибір стратегії управління ланцюгами постачання, незалежно від її орієнтації на масштабне охоплення, концентрацію, індивідуалізацію чи гнучкість, повинен враховувати ресурсний потенціал підприємства. Важливими чинниками залишаються структура попиту, рівень ризиків та стратегічні цілі розвитку. Аналіз сучасних підходів свідчить, що найбільшу



результативність демонструють гібридні моделі управління. Такі моделі поєднують переваги різних стратегічних підходів, забезпечуючи збалансованість управлінських рішень. Ефективність функціонування логістичної системи завдяки цьому поєднується зі стійкістю до зовнішніх порушень. Адаптивність ланцюга постачання при цьому зберігається навіть в умовах високої ринкової турбулентності [2, с. 457].

Глобальні порушення логістичних зв'язків актуалізують необхідність формування стратегій, здатних змінювати конфігурацію ланцюга постачання залежно від характеру зовнішніх викликів. Пріоритетним напрямом виступає підвищення ефективності потокових процесів та забезпечення їхньої безперервності, адже підприємства часто використовують резервні канали постачання, диверсифікуючи джерела ресурсного забезпечення. Одночасно посилюється роль прогнозної аналітики, яка дозволяє виявляти потенційні загрози на ранніх стадіях.

Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах невизначеності та складності зовнішніх впливів. Процес прийняття управлінських рішень у зв'язку з цим потребує врахування стратегічних цілей, ресурсних обмежень і потенційних ризиків. Важливими при цьому виступають особливості організації діяльності підприємства та специфіка його системи менеджменту. Вирішення таких завдань забезпечується через використання інструментів оптимізації системи управління [6, с. 123].

Контроль витрат залишається одним із центральних завдань управління ланцюгами постачання. Економічна ефективність логістичних процесів значною мірою визначається здатністю менеджменту підтримувати рівновагу між рівнем витрат і якістю обслуговування споживачів. Аналізуючи взаємозв'язки між елементами логістичної системи, підприємства отримують можливість виявляти приховані резерви підвищення ефективності. Відповідно важливими за таких умов виступають цифрові інструменти контролю та



аналітичного супроводу управлінських рішень. Це забезпечує своєчасне реагування на відхилення та підтримує стабільність функціонування ланцюгів постачання в умовах глобальної нестабільності [6, с. 124].

Система управління ланцюгами постачання нині динамічно розвивається, посідаючи вагоме місце у діяльності промислових, логістичних, торговельних та інших підприємств. Її значення зростає внаслідок ускладнення господарських зв'язків і посилення взаємозалежності учасників ринку. Практика управління ланцюгами постачання переконливо підтверджує результативність механізму, що ґрунтується на комплексному аналізі бізнес-процесів. У його основі перебуває весь процес створення споживчої вартості продукції або послуг [1, с. 59].

Посилення нестабільності глобального середовища змінює традиційне бачення управління ланцюгами постачання. Конкурентні переваги підприємств часто формуються через здатність координувати діяльність усіх учасників логістичної системи. Синхронізуючи матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, підприємства підвищують рівень адаптивності до зовнішніх змін. Цифрові технології у цьому процесі забезпечують швидкий обмін даними та підтримують прозорість бізнес-процесів. Управлінські рішення завдяки цьому приймаються на основі актуальної інформації. Рівень стійкості ланцюгів постачання внаслідок такого способу істотно зростає.

Відповідно інноваційні технології, цифрові платформи, інтегровані аналітичні механізми та стратегічні партнерства формують основу сучасних ланцюгів постачання. Їх використання сприяє підвищенню стійкості логістичних систем до зовнішніх впливів. Ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня інтеграції цих інструментів у загальну систему управління. Аналітичні механізми, обробляючи великі масиви даних, дозволяють своєчасно виявляти потенційні ризики. Цифрові платформи, забезпечуючи безперервний моніторинг потоків, підтримують



оперативність реагування на зміни ринкового середовища. Тому стратегічні партнерства при цьому посилюють надійність взаємодії між учасниками ланцюга постачання [7].

Відтак сучасні умови господарювання актуалізують необхідність трансформації від концепції стійкості до концепції антикрихкості ланцюгів постачання. Мається на увазі здатність протидіяти негативним впливам та можливість використовувати кризові явища як джерело подальшого розвитку. Підприємства, впроваджуючи адаптивні механізми управління, отримують додаткові можливості для трансформації логістичних процесів. Відповідно гнучка конфігурація ланцюга постачання при цьому дозволяє швидко змінювати маршрути, постачальників або канали збуту. Цифровізація таких процесів забезпечує їх оперативну координацію, що створює передумови для підтримання конкурентоспроможності навіть за умов масштабних порушень глобальних ринків.

**Висновки.** Підсумовуючи результати дослідження, доцільно констатувати, що функціонування сучасних ланцюгів постачання відбувається в умовах зростаючої невизначеності та посилення глобальних ризиків, які істотно впливають на трансформацію логістичних систем і характер міжсуб'єктної взаємодії. З огляду на це, ефективність управлінських рішень визначається рівнем адаптивності підприємств, їх здатністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність матеріальних і інформаційних потоків. У контексті посилення взаємозалежності учасників логістичних мереж важливою виступає інтеграція інструментів стратегічного управління ризиками, цифрових технологій і механізмів резервування ресурсів, що формують основу стійкості ланцюгів постачання. Водночас трансформаційні процеси у структурі зовнішньоекономічної діяльності, зміни в експортно-імпортних потоках та коливання вантажоперевезень підтверджують наявність системних



дисбалансів, які потребують постійного моніторингу та коригування логістичних стратегій. У результаті стратегічне управління ланцюгами постачання постає поєднує оптимізаційні підходи, ризик-орієнтоване планування та цифрову керованість, забезпечуючи довгострокову стійкість підприємств у нестабільному глобальному середовищі.

### Список використаних джерел

1. Завербний А. С., Пушак Г. І. Теоретико-прикладні засади управління ланцюгами постачання за кризових умов господарювання: стратегічний аспект. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 4(70). С. 57-62. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-57-62](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-57-62)
2. Шарко В., Громова О., Андрусенко Н. Управління ланцюгами постачання в умовах розвитку логістичного бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 354(3). С. 452-458. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-63>
3. Русак Д. М., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Ризик-менеджмент глобальних ланцюгів поставок: вразливість і стійкість у фокусі стратегічного управління в умовах глобальної невизначеності економічної кон'юнктури. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 3-11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.21.3>
4. Демченко Г. В. Стратегічне управління ризиками у глобальних ланцюгах постачання в умовах нестабільного середовища. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.47>
5. Прокіпчук Л. І., Тодощук А. В. Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82>
6. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми*



*розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 112-127. DOI: 1  
<https://doi.org/0.15330/apred.2.18.112-127>

7. Бойченко М. В., Коробкова О. М., Павлова І. О. Інноваційні підходи до управління ланцюгами постачань в умовах геополітичних ризиків. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17862389>

8. Статистика зовнішнього сектору. Національний банк України, 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>

9. Інтегровані показники статистики транспорту. Держстат, 2026. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/intehrovani-pokaznyky-statystyky-transportu>