

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-74>

УДК 658.7:005.8:005.94:330.341.1

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF LOGISTICS PROJECTS IN THE CONDITIONS OF GLOBAL THREATS

Іваненко Лариса Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4482-0903>

Смерічевська Світлана Василівна

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0733-8525>

Стріжов Олександр Сергійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої
освіти за ОНП «Економіка»,
Національний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5291-7939>

Ivanenko Larisa, Smerichevska Svitlana, Strizhov Oleksandr
National University «Kyiv Aviation Institute»

У статті досліджено проблематику антикризового управління логістичними проєктами в умовах глобальних загроз. Розглянуто теоретико-методологічні основи управління логістичними проєктами з урахуванням сучасних викликів. Проаналізовано чинники ризику, що виникають у кризових ситуаціях, і запропоновано підходи до формування адаптивної системи управління логістичними проєктами, орієнтованої на зниження вразливості та підвищення стійкості. Особливу увагу приділено використанню цифрових технологій, гнучкого планування, сценарного аналізу та інструментів забезпечення безперервності діяльності. На основі дослідження розроблено концептуальну модель антикризового управління логістичними проєктами. Запропоновані заходи мають практичну цінність для оптимізації ресурсів, мінімізації фінансових втрат та підвищення адаптивності логістичної системи до глобальних викликів.

Ключові слова: антикризове управління, логістичні проєкти, глобальні загрози, адаптивні системи, цифрові технології, ризики, стійкість.

The article focuses on the development of theoretical and practical approaches to anti-crisis management of logistics projects under conditions of global threats, including pandemics, military conflicts, climate disasters, geopolitical tensions, and economic instability. Such challenges significantly increase uncertainty and vulnerability within supply chains. The study substantiates the necessity of integrating project management principles with modern logistics concepts in order to ensure flexibility, resilience, and continuity of logistics operations. The theoretical and methodological foundations of logistics project management are analysed with regard to current global disruptions affecting transportation, warehousing, distribution, and supply chain coordination. Special attention is paid to the identification and systematisation of key risk factors arising in crisis situations, as well as to the limitations of conventional planning and control mechanisms. Based on an expert survey of representatives of Ukrainian logistics companies, the relative impact of major crisis risks is assessed, allowing managerial responses to be prioritised. The article proposes an adaptive anti-crisis logistics project management system that combines flexible planning, scenario analysis, digital transformation, and business continuity planning. The role of digital technologies, including supply chain management systems, Big Data analytics, artificial intelligence, and Internet of Things solutions, is emphasised as a critical enabler of real-time monitoring, risk forecasting, and rapid decision-making. As a result of the research, a conceptual model of anti-crisis management of logistics projects is developed, integrating analytical, organisational, technological, and resource-adaptive components across strategic, tactical, and operational levels. The proposed model can be applied by enterprises to optimise resource utilisation, minimise financial losses,



enhance adaptability, and strengthen the resilience of logistics systems under conditions of uncertainty and global instability.

Keywords: crisis management, logistics projects, global threats, adaptive systems, digital technologies, risks, sustainability.

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення глобальних загроз – таких як пандемії, військові конфлікти, кліматичні катастрофи та економічна нестабільність – логістичні системи та проекти зазнають значного тиску і перебувають у зоні підвищеного ризику. Збої в ланцюгах постачання, нестача ресурсів, раптові зміни попиту та порушення транспортної інфраструктури створюють потребу в нових підходах до управління логістикою, здатних забезпечити гнучкість, стійкість та безперервність операцій. Однак традиційні підходи до управління логістичними проектами часто виявляються неготовими до швидкої адаптації в умовах кризи. Вони обмежені в прогнозуванні ризиків, не мають достатніх механізмів адаптації до нових викликів та не враховують динаміку зовнішнього середовища. У таких умовах виникає потреба в побудові антикризової моделі управління, яка поєднує стратегічне мислення, адаптивні підходи та технологічні інструменти реагування.

Відсутність уніфікованих методичних підходів до антикризового управління логістичними проектами в умовах глобальної нестабільності ускладнює ефективне прийняття управлінських рішень. Саме тому розроблення гнучкої, науково обґрунтованої концепції, яка б сприяла мінімізації втрат, оптимізації ресурсів та підвищенню стійкості логістичних систем, є актуальним і стратегічно важливим завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У наукових дослідженнях останніх років значну увагу приділено проблемам управління логістичними системами та ланцюгами постачання в умовах нестабільності, зростання ризиків і глобальних загроз. При цьому логістичні проекти розглядаються як інструмент підвищення стійкості та адаптивності логістичних систем. Зокрема, численні дослідження зосереджені на формуванні стратегій адаптації ланцюгів постачання до зовнішніх негативних чинників, включаючи пандемії, воєнні дії та природні катаклізми [1; 3; 5; 6; 7]. У роботах закордонних і вітчизняних науковців активно вивчаються інструменти цифрової трансформації [12; 13], сценарного моделювання, а також системного аналізу ризиків у логістиці [9].

Практичні аспекти управління логістичними проектами розкрито у авторському навчальному посібнику [2], де акцентовано увагу на плануванні ресурсів, строків і ризиків у межах проектного підходу. Водночас питання системного антикризового управління логістичними проектами в умовах глобальних загроз потребують подальшого наукового опрацювання.

Ключові аспекти ефективного логістичного менеджменту в умовах глобальних ризиків та трансформацій розглянуто Зубровим С.М. та Молчановим О.В. у статті [1, с. 109]. Даними авторами проаналізовано ключові тенденції у світовій логістиці в рамках глобального підходу до визначення найбільш ефективних шляхів реалізації міжнаціональних інфраструктурних проектів. Науковцями Мицько Р.І. та Зачко О.Б. [4, с. 254] запропоновано структурну схему системи підтримки прийняття рішень в логістичних проектах, ключовими компонентами якої є база логістичних моделей, модуль OLAP-аналізу закономірностей та засоби data-mining. У дослідженні Ремзіної Н.А. [7, с. 119] представлено концептуальну модель управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ та програму заходів та дій ефективного управління логістичними потоками в екстрених ситуаціях. Окремі науковці, зокрема Озарко К.С. та Челомбитько В.В. [5] обґрунтовують доцільність використання в процесах управління логістичними ланцюгами постачання концепції швидкого реагування («Quick Response Logistics») за умов війни та при високому рівні динамічності середовища.

Дослідники Стройко Т. та Харус Г. у статті [14, с. 48] доводять, що програма кризового управління компанією повинна виконувати два основні завдання: подолання наслідків кризи та усунення факторів, що сприяють розвитку кризових явищ на підприємстві. Литовські науковці Jarašūnienė A. та Gelžinis M. [9, с. 19] визначають ключові ризики логістики, такі як перебої в ланцюжку поставок, коливання ринкових умов та проблеми з інфраструктурою.

Разом з тим, більшість наукових праць або зосереджуються на загальних стратегіях ризик-менеджменту, або не враховують спе-

цифіку антикризового управління саме логістичними проектами, що реалізуються в умовах багатофакторної глобальної нестабільності. Наявний розрив між теоретичними моделями та практичними проблемами створює потребу в подальших дослідженнях, зокрема в частині формалізації адаптивного управління та побудови ефективних механізмів реагування на кризові ситуації в логістичних системах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проведений аналіз наукових досліджень у сфері логістики, управління ланцюгами постачання та ризик-менеджменту засвідчує, що проблема антикризового управління логістичними проектами в умовах глобальних загроз залишається недостатньо опрацьованою. Існуючі наукові підходи переважно зосереджені на окремих аспектах управління логістичними системами або кризовими ризиками, не забезпечуючи цілісного проектно-орієнтованого бачення антикризового управління.

Недостатньо розробленими є методичні підходи до формування адаптивної системи антикризового управління логістичними проектами, яка б поєднувала інструменти проектного менеджменту, гнучкі методології та можливості цифрових технологій для своєчасного виявлення, оцінювання та мінімізації кризових ризиків. Обмежено висвітлено питання узгодження управлінських рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях реалізації логістичних проектів у кризових умовах.

Зазначені наукові прогалини зумовлюють необхідність розроблення інтегрованої концептуальної моделі антикризового управління логістичними проектами, орієнтованої на підвищення стійкості, адаптивності та ефективності логістичних систем в умовах високої невизначеності.

Мета статті – обґрунтувати теоретико-методологічні засади та розробити практичні підходи до антикризового управління логістичними проектами в умовах глобальних загроз, спрямовані на підвищення стійкості логістичних систем, оптимізацію ресурсів та забезпечення безперервності функціонування ланцюгів постачання шляхом впровадження адаптивних моделей, цифрових технологій і гнучкого планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобалізації логістичні системи та проекти стають особливо вразливими до зовнішніх загроз, які суттєво впливають на їх ефективність та стабіль-

ність. Серед ключових глобальних викликів, що формують кризові умови функціонування логістичних ланцюгів, слід відзначити пандемії, воєнні конфлікти, кліматичні катастрофи, економічну та політичну нестабільність. Кожен із цих факторів призводить до збоїв у ланцюгах постачання, нестачі ресурсів, зміни попиту та порушення транспортної інфраструктури.

Пандемії, зокрема COVID-19, спричинили масштабні перебої в глобальних ланцюгах постачання через закриття кордонів, запровадження карантинних обмежень і дефіцит транспортних потужностей. Воєнні конфлікти у свою чергу призводять до руйнування логістичної та транспортної інфраструктури, підвищення ризиків безпеки перевезень та необхідності пошуку альтернативних маршрутів, що супроводжується суттєвим зростанням витрат. Кліматичні катастрофи, такі як повені, урагани та пожежі, створюють форс-мажорні обставини, що унеможливають виконання графіків постачання та зумовлюють потребу у швидкому переплануванні маршрутів. Економічна нестабільність, зокрема коливання валютних курсів та зростання цін на паливо, ускладнює реалізацію логістичних проектів, знижує рівень інвестицій і підвищує ризики неплатоспроможності контрагентів.

Однією з основних проблем у сфері антикризового управління логістичними проектами є обмеженість традиційних моделей управління, які не передбачають швидкої адаптації до раптових змін середовища. Недостатній рівень прогнозування ризиків і відсутність дієвих інструментів сценарного аналізу обмежують можливості своєчасного реагування на кризові ситуації.

Невирішеність зазначених проблем призводить до значних фінансових втрат, зривів поставок, погіршення репутації компаній і зниження їх конкурентоспроможності. У зв'язку з цим постає потреба в розробленні антикризових механізмів управління логістичними проектами, які поєднують гнучке планування, прогнозну аналітику, використання цифрових технологій та адаптивні моделі реагування на кризові ситуації.

Теоретико-методологічні основи управління логістичними проектами ґрунтуються на поєднанні принципів проектного менеджменту та логістичного менеджменту, що в умовах сучасних викликів набувають особливого значення. Логістичний проект можна визначити як комплекс взаємопов'язаних завдань, спрямованих на створення або вдосконалення процесів транспортування, скла-

дування, дистрибуції та управління ланцюгами постачання з метою оптимізації витрат і підвищення ефективності руху матеріальних та інформаційних потоків [2, с. 14].

Методологічні засади передбачають використання структурованих моделей управління, що включають етапи ініціації, планування, реалізації та завершення проєкту. Особливу увагу приділяють управлінню ризиками, формуванню системи показників ефективності (KPI) та використанню інформаційних технологій для автоматизації управлінських функцій. Сучасні підходи рекомендують інтеграцію логістичних проєктів у загальну стратегію підприємства для досягнення синергії та стійкості бізнес-процесів.

У контексті глобальних викликів – таких як пандемії, воєнні конфлікти, кліматичні катастрофи та економічна нестабільність – теоретико-методологічні основи управління логістичними проєктами трансформуються у напрямі підвищення адаптивності та стійкості систем.

З огляду на сучасні виклики, ефективне управління логістичними проєктами неможливе без застосування комплексного підходу, який поєднує класичні принципи логістики із сучасними інноваційними технологіями та методиками адаптивного управління.

Для визначення сили впливу чинників ризику реалізації логістичних проєктів, що виникають у кризових ситуаціях було проведено опитування представників логістичних компаній України. До вибірки увійшли керівники та фахівці середньої й вищої ланки управління, які безпосередньо залучені до планування та реалізації логістичних проєктів у сферах транспортної логістики, складської інфраструктури, міжнародних перевезень та управління ланцюгами постачання. Обсяг вибірки становив 64 респонденти, що відповідає рекомендованому мінімальному рівню для експертних досліджень у сфері управління проєктами та логістики. За умови довірчої ймовірності 95 % та припущення нормального розподілу експертних оцінок, гранична похибка результатів не перевищує ± 12 %, що є прийнятним для прикладних соціально-економічних досліджень. Опитування охоплювало компанії різного масштабу діяльності (малі (24%), середні (42%) та великі підприємства (34%)), що дозволило забезпечити галузеву та функціональну репрезентативність вибірки. Географічно респонденти представляли ключові логістичні регіони України, що зазнали як прямого, так і опосередкова-

ного впливу кризових явищ, пов'язаних із воєнними діями, пандемією COVID-19 та економічною нестабільністю.

Для оцінювання сили впливу ризиків використовувалася експертна шкала балів, що відповідає поширеній практиці у дослідженнях ризик-менеджменту логістичних систем. Такий підхід дозволяє кількісно інтерпретувати суб'єктивні оцінки фахівців і порівнювати їх між окремими групами ризиків.

Водночас дослідження має певні обмеження. По-перше, результати ґрунтуються на суб'єктивних експертних оцінках, що може впливати на рівень варіативності даних. По-друге, вибірка обмежена національним контекстом, що зумовлює доцільність подальших порівняльних досліджень із використанням міжнародних даних. Незважаючи на це, отримані результати є валідними та узгоджуються з висновками провідних міжнародних аналітичних центрів. Результати дослідження представлено на рис. 1.

Аналіз діаграми (рис. 1) свідчить, що найбільший вплив на реалізацію логістичних проєктів мають воєнні конфлікти (50 балів) та пандемії (40 балів), оскільки вони призводять до масштабних перебоїв у глобальних ланцюгах постачання, знищення інфраструктури та обмеження мобільності. Економічна нестабільність (30 балів) є важливим чинником, що зумовлює зростання витрат, коливання валютних курсів та зниження інвестицій у логістичні проєкти. Політична нестабільність (25 балів), попри менший прямий вплив, опосередковано впливає через зміни у регуляторному середовищі, а саме через санкції та торгові бар'єри. Найнижчий рівень впливу серед розглянутих чинників мають кліматичні катастрофи (20 балів), які зазвичай мають локальний характер, проте через глобальні зміни клімату їх частота та наслідки можуть посилюватися.

Отримані результати узгоджуються з висновками міжнародних досліджень у сфері управління ланцюгами постачання. Зокрема, за даними World Economic Forum [8], глобальні ризики, пов'язані з воєнними конфліктами та геополітичною нестабільністю, упродовж останніх років входять до переліку ключових загроз для безперервності логістичних процесів.

Дослідження OECD також підтверджують суттєвий вплив економічної нестабільності та валютних коливань на ефективність логістичних інвестиційних проєктів, особливо у країнах із перехідною економікою [11]. Водночас

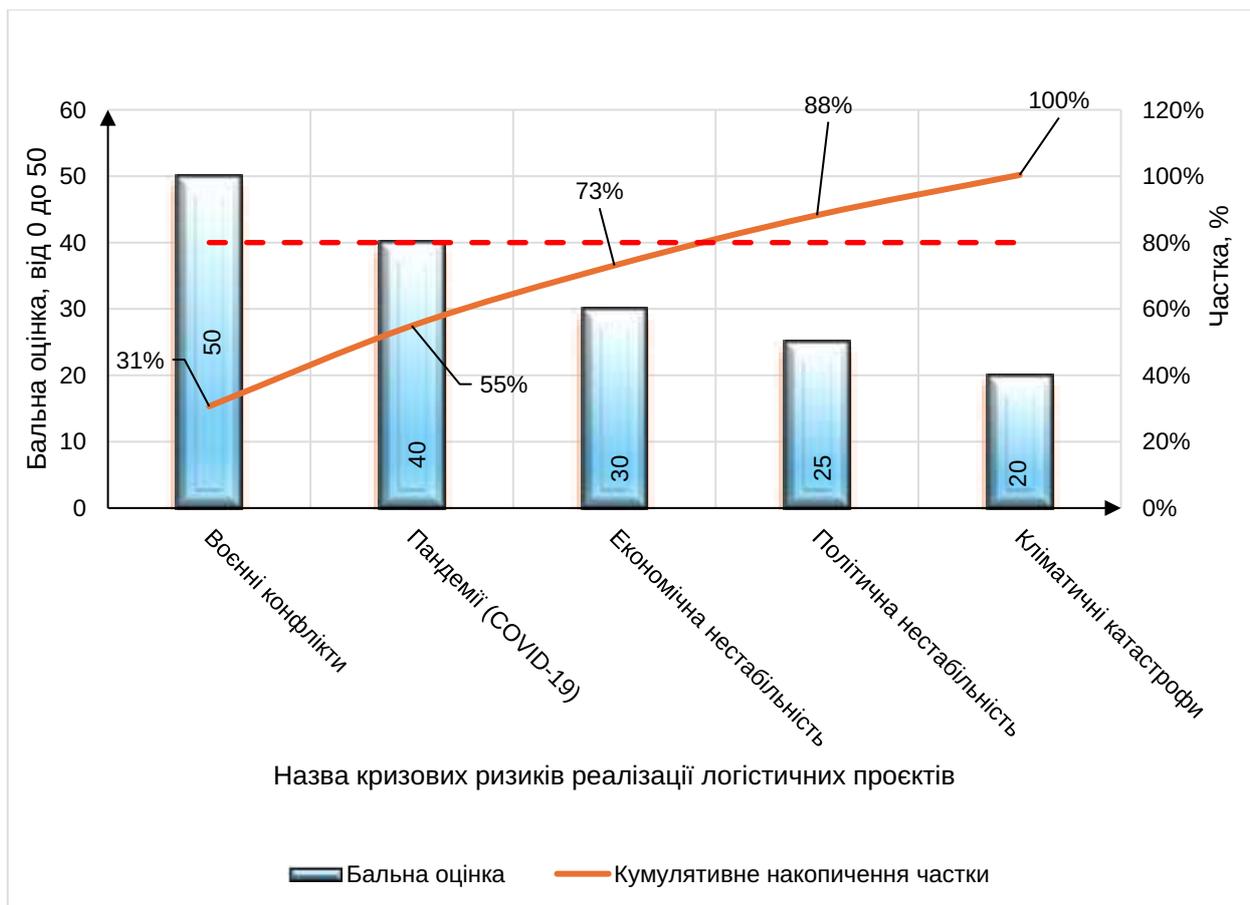


Рис. 1. Діаграма сили впливу кризових ризиків на реалізацію логістичних проєктів

Джерело: сформовано авторами на основі даних опитувань представників логістичних компаній

кліматичні ризики, за оцінками World Bank, наразі мають більш локальний характер впливу, однак у середньо- та довгостроковій перспективі їх значення для логістичних систем зростатиме [10].

Таким чином, результати проведеного опитування є репрезентативними, корелюють із даними міжнародних аналітичних центрів та можуть бути використані для формування практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості логістичних проєктів в умовах кризових ситуацій.

У табл. 1 представлено характеристику основних ризиків логістичних проєктів та запропоновано напрями їх мінімізації.

Мінімізація ризиків у сфері логістики є ключовим елементом антикризового управління, що забезпечує стійкість і безперервність функціонування ланцюгів постачання. Сучасні глобальні виклики, такі як воєнні конфлікти, пандемії, економічна та політична нестабільність, а також кліматичні катастрофи, потребують комплексного підходу до розробки превентивних та адаптивних заходів, що можуть

бути представлені наступними аспектами (рис. 2).

Коротко обґрунтуємо основні заходи мінімізації ризиків в управлінні логістичними проєктами. Одним із найбільш ефективних підходів є формування багатоканальних систем постачання, що дозволяє зменшити залежність від окремих регіонів або постачальників. Використання альтернативних транспортних маршрутів підвищує стійкість логістичних систем у разі блокування ключових коридорів, а створення резервних запасів критично важливих ресурсів сприяє запобіганню перебоєм у постачанні. Реалізація цих заходів ґрунтується на застосуванні прогнозної аналітики та сценарного моделювання в управлінні запасами.

Цифровізація логістичних процесів є необхідною передумовою оперативного реагування на кризові ситуації. Використання систем управління ланцюгами постачання (SCM), технологій Big Data, штучного інтелекту та IoT забезпечує моніторинг у режимі реального часу, підвищує точність прогнозування ризи-

Таблиця 1

Характеристика основних ризиків логістичних проєктів та напрями їх мінімізації

Вид ризику	Характеристика	Напрями мінімізації
Воєнні конфлікти	Руйнування транспортної інфраструктури, блокування маршрутів, підвищення витрат і ризиків безпеки	Оптимізація маршрутів доставки та диверсифікація постачальників; формування резервів; страхування вантажів
Пандемії (наприклад, COVID-19)	Обмеження пересування, закриття кордонів, дефіцит ресурсів і транспорту, зміни попиту на товари	Використання цифрових платформ для віддаленого управління логістикою; планування альтернативних ланцюгів поставки; створення стратегічних запасів
Економічна нестабільність	Коливання валют, зростання цін на паливо, скорочення інвестицій, зниження платоспроможності бізнес-партнерів	Хеджування валютних ризиків; довгострокові контракти з постачальниками; оптимізація запасів
Політична нестабільність	Зміни у нормативно-правових актах, правилах та вимогах, що регулюють діяльність у логістиці, митні бар'єри, санкції, обмеження для імпорту/експорту	Моніторинг політичних ризиків; розробка альтернативних сценаріїв; співпраця з локальними постачальниками
Кліматичні катастрофи	Пошкодження логістичних об'єктів, затримки через погодні умови, додаткові витрати на перепланування.	Використання технологій прогнозування погодних умов; створення аварійних планів доставки; вибір маршрутів із мінімальним ризиком

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 4; 5; 14]

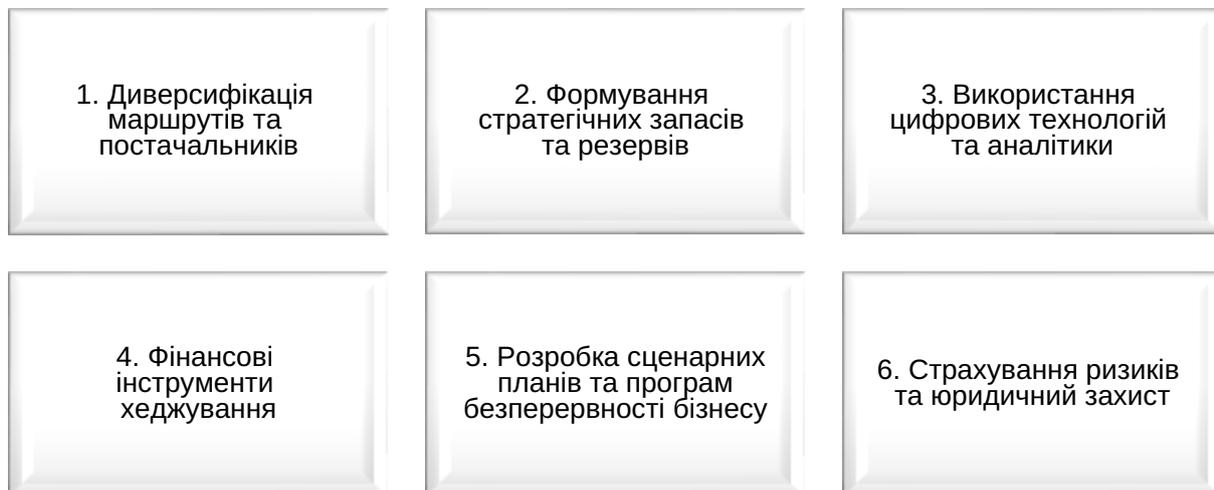


Рис. 2. Комплекс превентивних та адаптивних заходів мінімізації ризиків у сфері логістики

Джерело: сформовано авторами

ків і сприяє обґрунтованості управлінських рішень.

Для зниження впливу економічної нестабільності доцільним є застосування механізмів хеджування валютних ризиків та укладення довгострокових контрактів із фіксованими умовами, що підвищує передбачуваність витрат.

Важливими складовими ризик-менеджменту також є систематичний сценарний аналіз і розроблення програм безперервності бізнесу (Business Continuity Planning).

Страхування вантажів і транспортних засобів дозволяє мінімізувати фінансові втрати у випадку пошкодження або втрати товарів, тоді

як включення положень щодо форс-мажорних обставин у контракти сприяє зниженню юридичних ризиків. Комплексне впровадження зазначених заходів підвищує адаптивність логістичних систем, скорочує тривалість простоїв і зміцнює стійкість логістичних проєктів в умовах глобальних викликів.

У сучасних умовах глобальних викликів, що супроводжуються високим рівнем невизначеності, традиційні підходи до управління логістичними проєктами часто виявляються неефективними. Тому необхідним є формування адаптивної системи управління, яка забезпечує стійкість та здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Нижче наведено основні підходи до розроблення такої системи.

Одним із ключових напрямів адаптивного управління логістичними проєктами є застосування гнучких методологій (Agile, Lean, Kanban), що передбачають ітеративне планування, швидке ухвалення рішень і можливість коригування проєктних завдань у реальному часі. Це дозволяє підвищити адаптивність і забезпечити безперервність логістичних процесів навіть за умов форс-мажорних обставин.

Інтеграція цифрових технологій є базовою передумовою побудови адаптивної системи. Використання систем SCM (Supply Chain Management), аналітики Big Data, штучного інтелекту та технологій IoT дає змогу здійснювати моніторинг логістичних потоків у реальному часі, прогнозувати ризики й оптимізувати маршрути. Крім того, впровадження блокчейн-технологій підвищує прозорість і безпеку транзакцій у ланцюгах постачання.

Для забезпечення стійкості логістичних проєктів необхідно розробляти сценарні моделі реагування на різні кризові ситуації (воєнні конфлікти, пандемії, стихійні лиха). Формування планів безперервності бізнесу (Business Continuity Planning) дозволяє мінімізувати тривалість простоїв та швидко відновлювати критичні процеси.

Зниження залежності від одного постачальника або транспортного маршруту є стратегічним напрямом підвищення стійкості. Використання багатоканальних систем постачання, залучення альтернативних транспортних коридорів і регіональних партнерів зменшує ризик перебоїв у постачанні.

Адаптивна система управління передбачає систематичну ідентифікацію, оцінку та контроль ризиків на всіх етапах реалізації

логістичних проєктів. Використання інструментів FMEA (Analysis of Failure Modes and Effects), SWOT-аналізу та матриці ймовірності й впливу ризиків забезпечує формування превентивних заходів та сценаріїв реагування.

Отже, побудова адаптивної системи управління логістичними проєктами є комплексним завданням, яке передбачає інтеграцію гнучких методів управління, цифрових технологій, ризик-менеджменту та організаційних змін. Реалізація зазначених підходів забезпечить зниження вразливості логістичних систем і підвищення їх стійкості в умовах глобальних загроз.

З огляду на все вище викладене, доцільно запропонувати концептуальну модель антикризового управління логістичними проєктами, що може бути використана підприємствами для ефективного реалізації логістичних рішень в умовах невизначеності.

Схема, представлена на рис. 3, відображає концептуальну модель антикризового управління логістичними проєктами, котра об'єднує ключові етапи управління, функціональні блоки та рівні планування. Основою моделі є інтеграція гнучких та адаптивних методів з інноваційними технологіями, що дозволяє підвищити стійкість логістичних систем у складних і динамічних умовах зовнішнього середовища.

Модель складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків. Перший – аналітично-прогностичний – охоплює ініціацію логістичного проєкту, аналіз нормативно-правової бази, оцінку внутрішніх і зовнішніх ризиків, SWOT-аналіз, а також сценарне моделювання та прогнозування ресурсів.

Його завдання полягає у визначенні загроз і формуванні варіантів реагування на кризові ситуації. Другий блок – організаційно-управлінський – забезпечує планування, вибір антикризових стратегій, формування структури управління та розроблення планів реалізації проєкту. Він охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління, що гарантує узгодженість дій на всіх етапах. Третій блок – технологічно-інформаційний – зосереджений на цифровізації логістичних процесів, впровадженні сучасних технологій (SCM, IoT, Big Data, AI), створенні системи моніторингу в режимі реального часу та забезпеченні кіберзахисту.

Четвертий блок є завершальним і орієнтується на гнучке управління матеріальними, фінансовими та кадровими ресурсами,

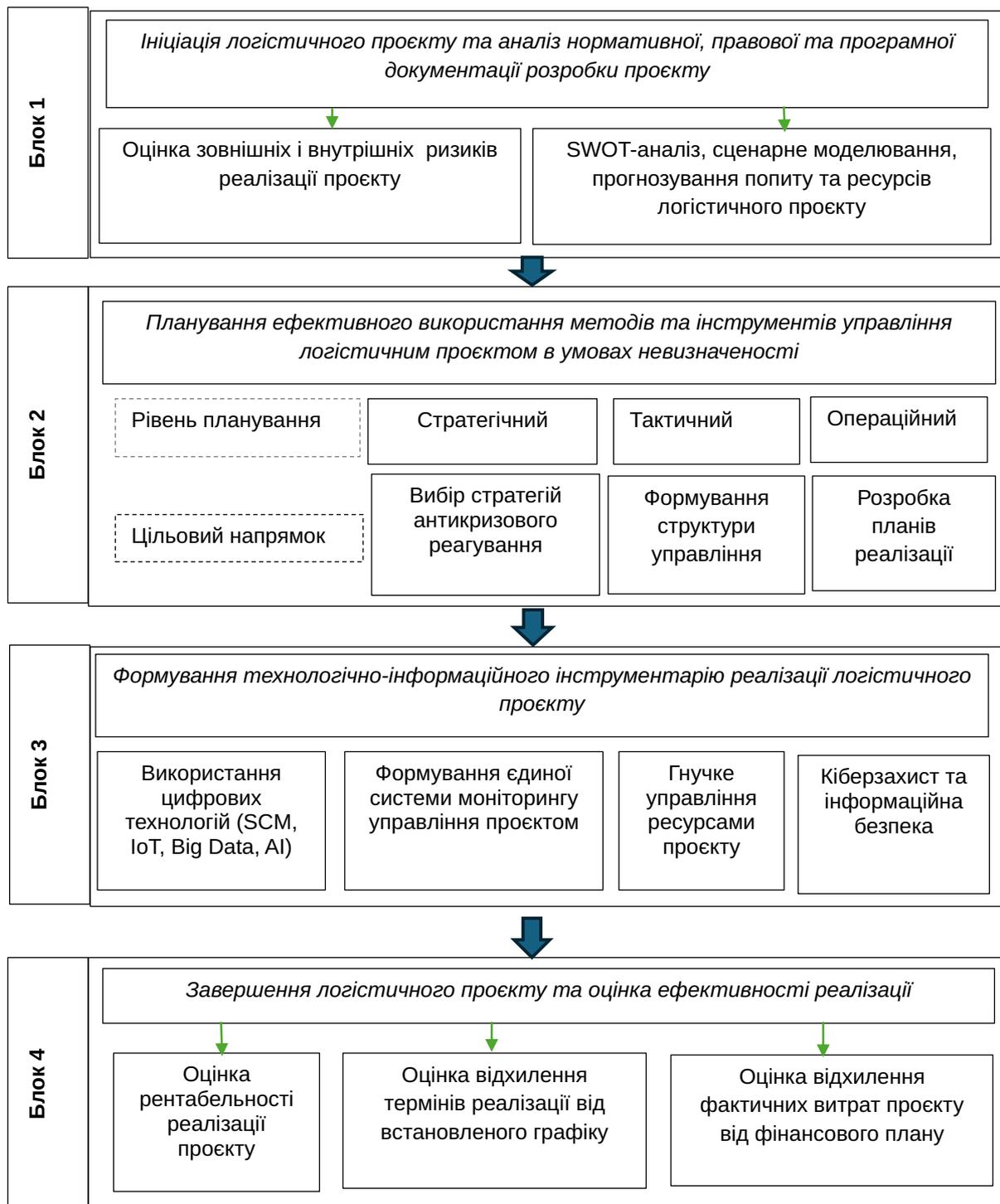


Рис. 3. Концептуальна модель антикризового управління логістичними проєктами

Джерело: сформовано авторами

формування резервів і проведення оцінки ефективності реалізації проєкту за показниками витрат, термінів реалізації та рентабельності.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що антикризове управління логістичними проєктами є ключо-

вим чинником забезпечення їхньої стійкості в умовах глобальних загроз. Основні ризики, зумовлені пандеміями, воєнними конфліктами, кліматичними катастрофами та економічною нестабільністю, мають комплексний характер і призводять до порушення функціонування ланцюгів постачання, підвищення

витрат та зниження ефективності управлінських рішень. Традиційні підходи до управління логістикою не забезпечують належної адаптивності та швидкого реагування на динамічні зміни середовища.

Запропонована концептуальна модель антикризового управління логістичними проектами, що поєднує аналітичний, організаційно-управлінський, технологічно-інформаційний та ресурсно-адаптаційний блоки, дозволяє формувати комплексний механізм реагування на кризові ситуації. Вона інтегрує методи сценарного моделювання, цифрові технології (SCM, IoT, Big Data, AI), ризик-менеджмент і підходи до гнучкого управління ресурсами, що забезпечує можливість під-

тримки безперервності бізнес-процесів та оптимізації логістичних операцій.

Практична значущість результатів полягає у формуванні методичних засад для розробки стратегій антикризового управління. Використання таких підходів сприяє підвищенню рівня адаптивності логістичних систем, мінімізації фінансових втрат і забезпеченню конкурентоспроможності підприємств у глобальному економічному середовищі. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісних індикаторів ефективності антикризових стратегій, удосконалення механізмів цифровізації та впровадження інтелектуальних систем прогнозування для управління логістичними ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Зубров С.М., Молчанов О.В. Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформацій для України. *Економіка: реалії часу*. № 3(73). 2024. С. 104-112. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2024.10> (дата звернення: 10.02.2026)
2. Іваненко Л.М., Смерічевська С.В., Шкробот М.В. Управління логістичними проектами: навч. посібник. Львів : Магнолія. 2026. 226 с. ISBN: 978-617-8194-89-7 URL: <https://magnolia.lviv.ua/product/upravlinnia-logistichnimi-proiektami> (дата звернення: 10.02.2026)
3. Куруджи Ю.В. Систематизація причин і заходів зниження невизначеності та ризиків у ланцюгах поставок. *Економіка та суспільство*. Випуск 72. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-125> (дата звернення: 10.02.2026)
4. Мицько Р.І., Зачко О.Б. Генезис управління логістичними проектами в умовах воєнного стану: від концептуальних до інтелектуальних моделей. *Вісник ЛДУБЖД*. № 30. 2024. С. 250-263. DOI: <https://doi.org/10.32447/20784643.30.2024.24> (дата звернення: 11.02.2026)
5. Озарко К.С., Челомбитько В.В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. Випуск 45. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-17> (дата звернення: 10.02.2026)
6. Прокіпчук Л. І., Тодощук А. В. Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. Випуск 71. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82> (дата звернення: 10.02.2026)
7. Ремзіна Н.А. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 1 (82). 2023. С. 111 –124. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-1-110-124> (дата звернення: 10.02.2026)
8. Global Risks Report 2024. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (дата звернення: 13.02.2026)
9. Jarašūnienė A., Gelžinis M. Risk and crisis management strategies in the logistics sector: Theoretical approaches and practical models. *Future transportation*. 2025, 5 (2), 74. DOI: <https://doi.org/10.3390/futuretransp5020074> (дата звернення: 10.02.2026)
10. Keou O., Dehghani M., Maxence Guillaume B. Disaster and Climate-Resilient Transport Guidance Note. World Bank. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1596/43274> (дата звернення: 14.02.2026)
11. OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en> (дата звернення: 14.02.2026)
12. Özkanlısoy Ö., Akkartal E. Digital transformation in supply chains: Current applications, contributions and challenges. 2021. *bmij* 9 (1): 32-55. DOI: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i1.1673> (дата звернення: 10.02.2026)
13. Samuels A. Digital transformation in supply chains: improving resilience and sustainability through AI, Blockchain, and IoT. *Front. Sustain*. 2025. 6:1584580. DOI: [10.3389/frsus.2025.1584580](https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1584580) (дата звернення: 10.02.2026)
14. Stroiko, T., Kharus, H. Anti-crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises. *Three Seas Economic Journal*. 2022. 3(4), 44-51. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-4-7> (дата звернення: 13.02.2026)

REFERENCES:

1. Zubrov, S. M., & Molchanov, O. V. (2024). Efektyvnyi lohystychnyi menedzhment v umovakh hlobalnykh ryzykiv ta transformatsii dlia Ukrainy [Effective logistics management under global risks and transformations for Ukraine]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: Realities of Time*, 3(73), 104–112. DOI: <https://doi.org/10.32447/20784643.30.2024.24> (accessed 10.02.2026)
2. Ivanenko L.M., Smerichevska S.V., & Shkrobot, M.V. (2026). Upravlinnia lohystychnymy proiektamy [Logistics project management]. Lviv: Magnolia. URL: <https://magnolia.lviv.ua/product/upravlinnia-logistichnimi-proiektami> (accessed 10.02.2026)
3. Kurudzhi Yu. V. (2025). Systematyzatsiia prychnyn i zakhodiv znyzhennia nevyznachenosti ta ryzykiv u lantsiuhakh postavok [Systematization of causes and measures to reduce uncertainty and risks in supply chains]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-125> (accessed 10.02.2026)
4. Mytsko R. I., & Zachko O. B. (2024). Henezys upravlinnia lohystychnymy proiektamy v umovakh voiennoho stanu: vid kontseptualnykh do intelektualnykh modelei [Genesis of logistics project management under martial law: from conceptual to intelligent models]. *Visnyk LDUBZhd – Bulletin of Lviv State University of Life Safety*, (30), 250–263. DOI: <https://doi.org/10.32447/20784643.30.2024.24> (accessed 11.02.2026)
5. Ozarko K. S., & Chelomytko, V. V. (2022). Osoblyvosti upravlinnia lohystykoiu za kryzovykh umov hospodariuvannia: informatsiinyi aspekt [Features of logistics management under crisis conditions: informational aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-17> (accessed 10.02.2026)
6. Prokipchuk L. I., & Todoshchuk, A. V. (2025). Problemy ta perspektyvy upravlinnia ryzykamy v lantsiuhakh postavkakh za umov nevyznachenosti [Problems and prospects of risk management in supply chains under uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82> (accessed 10.02.2026)
7. Remzina N. A. (2023). Osoblyvosti upravlinnia lantsiuhamy postavkakh v umovakh kryzovykh yavlyshch [Features of supply chain management under crisis phenomena]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of Management and Economic Methods in Transport*, 1(82), 111–124. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-1-110-124> (accessed 10.02.2026)
8. Global Risks Report 2024. World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org> (accessed 13.02.2026)
9. Jarašūnienė A., Gelžinis M. (2025). Risk and crisis management strategies in the logistics sector: Theoretical approaches and practical models. *Future Transportation*, 5(2), 74. DOI: <https://doi.org/10.3390/futuretransp5020074> (accessed 10.02.2026)
10. Keou O., Dehghani M., Maxence Guillaume B. Disaster and Climate-Resilient Transport Guidance Note. World Bank. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1596/43274> (accessed 14.02.2026)
11. OECD (2025), OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en>. (accessed 14.02.2026)
12. Özkanlısoy, Ö., & Akkartal, E. (2021) Digital transformation in supply chains: Current applications, contributions and challenges. *bmij* 9 (1): 32-55. DOI: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i1.1673> (accessed 10.02.2026)
13. Samuels A. (2025). Digital transformation in supply chains: improving resilience and sustainability through AI, Blockchain, and IoT. *Front. Sustain.* 6:1584580. DOI: 10.3389/frsus.2025.1584580 (accessed 10.02.2026)
14. Stroiko T., Kharus, H. (2022). Anti-crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises. *Three Seas Economic Journal*, 3(4), 44–51. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-4-7> (accessed 13.02.2026)

Дата надходження статті: 11.02.2026

Дата прийняття статті: 28.02.2026

Дата публікації статті: 10.03.2026