

оптимальний добір, мотивацію та розвиток людських ресурсів у динамічному економічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Зубар І. В., Намазова Ю. І., Назаренко М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини. Ефективна економіка. 2025. № 3. URL:<http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.3>
2. Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В. Перспективи розвитку земельних відносин фермерських господарств в умовах децентралізації публічної влади в Україні. Вінниц. держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця: Рогальська І. О., 2021. 247 с.
3. Помаз О., Корольчук Б., Колісник А., Безпалько А.. Управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Development service industry management. 2025. № (1). С.142–146.
4. Чернушкіна, О. О., Зелена, М. І., Баксалова, О. М. та ін. Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. ЧДТУ. Серія: Економічні науки, 2023. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284580>
5. Abbasov R., Sain Z. H. Strategic business management in the 21st Century: Trends, challenges, and future directions in digitalization, sustainability, and organizational agility. International Journal of Research in Finance and Management. 2025. Vol. 8, No. 1. P. 438–444.

УДК 005.932:004:658.7

Зубар Іван

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла

Коцюбинського

Петрівська Світлана

здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і
менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

***Ключові слова:** цифровізація, логістика, управління ланцюгами постачання, штучний інтелект, стійкість бізнесу, цифрова трансформація, конкурентоспроможність*

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну призвело до **окупації частини території та активних бойових дій** на сході та півдні. У таких умовах мережа вітчизняних **ланцюгів постачання** продемонструвала чіткі ознаки **стійкості, оскільки змогла адаптуватися та розвиватися** в умовах турбулентних змін та дестабілізації, розвиваючи при цьому напрями **військової й гуманітарної логістики**. Сучасне середовище продовжує характеризуватись волатильністю, невизначеністю і непередбачуваністю, тому дослідження перспектив розвитку **стійкості й модернізації логістичних процесів** є актуальним, оскільки порушення або знищення логістичних ланцюгів спричиняє серйозний вплив як на соціальну стабільність, економіку, так і на обороноздатність країни [5].

Варто відзначити, що з початком війни усі логістичні ланки відчували наслідки пошкодження інфраструктури, нестачу транспорту та персоналу. Попри це, українські компанії продемонстрували адаптивність, застосували різні антикризові стратегії, серед яких заслуговує особливої уваги **стратегія цифрового управління**. Підґрунтям для її розвитку став досвід пандемії COVID-19, який активізував напрям швидкої цифрової трансформації бізнесу. Компанії вимушені були перейти на дистанційні моделі управління, що дозволило: підтримувати безперервність діяльності, скоротити бюрократичні

процедури, прискорити ухвалення рішень, підвищити прозорість операцій у ланцюгах постачання [6]. Цей досвід допоміг швидше адаптуватися до умов воєнного стану.

Сучасна концепція **цифрового стратегічного управління транспортним комплексом** ґрунтується на інтеграції інноваційних технологій на всіх етапах управлінського процесу та у наданні транспортних послуг. Особливої уваги заслуговує **аналіз динаміки цифровізації транспортної сфери**, адже рівень автоматизації виступає **ключовим індикатором готовності підприємств до впровадження стратегічного цифрового управління**. Дані за період 2022–2024 рр. свідчать про **помітне зростання цифрової інтеграції** в управлінських процесах транспортних компаній. Зокрема, **частка підприємств, які використовують ERP-системи**, збільшилася з 6,2% до 14,6%, що відображає тенденцію до **оптимізації внутрішніх процесів** і створення **єдиної інформаційної екосистеми**. Використання **CRM-систем** зросло з 2,4% до 5,4%, що демонструє **зміцнення клієнтоорієнтованості бізнесу** та **розширення стратегій взаємодії з ринком**. Найбільш відчутний прогрес спостерігається у застосуванні **ВІ-рішень**, частка яких досягла 3,2% у 2024 році, що свідчить про зростання ролі **аналітики та прогнозування у процесах управління** [3].

Такі тенденції зумовлені як **загальною хвилею цифровізації**, так і **прагненням підвищити ефективність діяльності в умовах конкуренції та ринкової нестабільності**. Впровадження цифрових підходів до стратегічного управління формує нову модель планування **на основі даних**, де технологічна інтеграція стає рушієм інноваційного розвитку. Окрім цього, підприємства, які впровадили **сучасні промислові рішення на базі WMS і TMS-систем**, можуть здійснювати **швидке перенесення складських операцій** у разі релокації. Наприклад, **об'єкт площею 50 тис. м²** може бути повністю переміщений протягом кількох днів за наявності відповідної інфраструктури, транспорту та персоналу [4].

Відзначимо, що перспективи розвитку цифровізації **логістичного бізнесу**

лежать у площині ключових факторів: **автоматизації управління ланцюгом постачань, забезпечення кібербезпеки та захисту інформаційних потоків; інтеграція сучасних технологій і світових практик**, таких як роботизація складських процесів і конвеєрних систем; **використання глибокої аналітики на всіх етапах управління** [1]. Окрім цього варто також сфокусувати окрему увагу на застосуванні штучного інтелекту (ШІ) у транспортній сфері, що відкриває нові можливості для підвищення **ефективності, безпеки та конкурентоспроможності** підприємств.

Аналіз структури впровадження ШІ-технологій у 2022–2024 роках свідчить про **обмежене зростання** рівня цифрової зрілості транспортних компаній. Наприклад, **машинне навчання для аналізу даних**, хоч і залишається малопоширеним (0,8% у 2024 р.). Подібна тенденція спостерігається й у використанні **технологій автоматизації робочих процесів** (зростання з 1,5% до 1,7%). Особливої уваги заслуговує **впровадження рішень для фізичного управління машинами**, частка яких збільшилася з 0,8% до 1,1%. Отже, транспортна галузь України перебуває на **початковому етапі впровадження ШІ**, що пояснюється високою вартістю рішень, браком кваліфікованих кадрів і недостатньою адаптованістю технологій до українських реалій. Проте **позитивна динаміка** у більшості напрямів свідчить, що транспортні компанії поступово усвідомлюють **стратегічну цінність штучного інтелекту** в управлінні [4]. Вливання інвестицій у інноваційний розвиток логістичного бізнесу за описаними напрямками гарантуватиме стрімке відновлення і ріст економічного потенціалу, модернізацію операційних процесів та розвиток нових сфер економіки [2].

Висновки. Отже, цифровізація радикально трансформує логістичну діяльність, підвищуючи ефективність, прозорість і гнучкість процесів. Інтеграція ERP-, CRM-, BI-, WMS, TMS-систем та технологій ШІ забезпечує оптимізацію управління, розвиток аналітики та клієнтоорієнтованості. Це дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до кризових і воєнних умов, впроваджувати інноваційні бізнес-моделі та підвищувати

конкурентоспроможність. Системне впровадження цифрових рішень формує стійкі конкурентні переваги та забезпечує сталий розвиток логістичного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Боковець В. В., Безсмертна О. В., Шварц І. В. Складська логістика України під час війни: проблеми та інноваційні рішення. *Innovation and Sustainability*. 2024. Т. 4, № 2. С. 127-133.
2. Зубар І. В., Намазова Ю. І., Назаренко М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.3>
3. Птащенко О. В., Шершенюк, О. М., Кізілов І. В. Вплив цифрової трансформації на інноваційну активність логістичних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3. С. 140–149.
4. Ремига Ю., Тонюк М. Сучасна концепція цифровізованого стратегічного управління транспортним комплексом. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. № 2(21). С. 398–409.
5. Яременко О.І., Страхніцький Я.О, Зубар І.В., Намазова Ю.І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів: Монографія - Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2025. 236 с.
6. Krykavskyy, Y., Chornopyska, N., Dovhun, O., Hayvanovych, N., & Leonova, S. (2023). Defining supply chain resilience during wartime. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13 (121), 32–46.

УДК 332.145.65

Івасько Руслан

Здобувачк вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту