

УДК 005.932-044.372:656.13
JEL: D81; L91; L92; M11
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-464-473>

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ В АНТИКРИЗОВІЙ СТРАТЕГІЇ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2025 БЛАКИТА Г. В., КОНДРАТЮК О. І.

УДК 005.932-044.372:656.13
JEL: D81; L91; L92; M11

Блакита Г. В., Кондратюк О. І. Управління логістичними ризиками в антикризовій стратегії транспортних підприємств

Дослідження присвячене вивченню впливу логістичних ризиків на формування антикризової стратегії транспортних підприємств України в умовах сучасних геополітичних та економічних викликів. Актуальність проблематики зумовлена воєнно-політичними подіями, що спричинили масштабні руйнування критичної транспортної інфраструктури, обмеження доступу до ключових міжнародних транспортних коридорів, порушення сталих глобальних ланцюгів постачання та необхідності розбудови нових логістичних маршрутів. У дослідженні акцентовано увагу на систематизації основних чинників ризику, серед яких – економічна нестабільність, коливання валютних курсів, зростання цін на енергоносії, дефіцит кваліфікованого персоналу та підвищення витрат на організацію безпеки перевезень. Особливо виділено ризики, що мають особливе значення для українських транспортних підприємств, а саме: фізичне знищення або пошкодження складських і транспортних об'єктів, блокування морських портів, обмеженість ресурсів для забезпечення логістичних процесів, розрив міжнародних ланцюгів постачання, що підсилює залежність від внутрішніх транспортних ресурсів. Значна увага приділяється також трансформації логістичних систем, зокрема – зміні маршрутів перевезень, переорієнтації на комбіновані гнучкі рішення, активнішому використанню цифрових технологій та моніторингу транспортних потоків. Показано, що ефективне реагування на логістичні ризики потребує впровадження сучасних інструментів антикризового управління, здатних підвищити адаптивний потенціал транспортних підприємств і забезпечити їх стійкість у кризових умовах. У цьому контексті особливо важливим є дотримання принципів гнучкості, адаптивності та довгострокової стійкості, що створює підґрунтя для збереження конкретних позицій транспортних підприємств у період глобальної нестабільності та невизначеності.

Ключові слова: логістичні ризики, транспортна логістика, антикризове управління, транспортні підприємства, воєнні загрози, стійкість бізнесу, ризик-менеджмент.

Рис.: 1. Бібл.: 30.

Блакита Ганна Владиславівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: g.blakyta@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4848-9912>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200965809>

Кондратюк Оксана Іванівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: o.kondratyuk@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2750-6867>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HNQ-5235-2023>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=35758622300>

UDC 005.932-044.372:656.13
JEL: D81; L91; L92; M11

Blakyta H. V., Kondratyuk O. I. Management of Logistic Risks in the Anti-Crisis Strategy of Transport Enterprises

This research is dedicated to studying the impact of logistic risks on the formation of crisis management strategies for Ukrainian transport enterprises under modern geopolitical and economic challenges. The relevance of the issue is driven by military-political events that have caused extensive damage to critical transport infrastructure, restricted access to key international transport corridors, disrupted established global supply chains, and necessitated the development of new logistic routes. The study focuses on systematizing the main risk factors, including economic instability, currency exchange rate fluctuations, rising energy prices, a shortage of qualified personnel, and increased costs for organizing transportation security. Risks of particular importance to Ukrainian transport enterprises are highlighted separately, namely the physical destruction or damage to warehouse and transport facilities, the blockade of seaports, limited resources for ensuring logistic processes, and the rupture of international supply chains, which increases dependence on domestic transport resources. Significant attention is also paid to the transformation of logistic systems, particularly changes in transportation routes, a shift towards combined and flexible solutions, more active use of digital technologies, and the monitoring of transport flows. It is shown that an effective response to logistic risks requires the implementation of modern crisis management tools capable of enhancing the adaptive potential of transport enterprises and ensuring their resilience in crisis conditions. In this context, adherence to the principles of flexibility, adaptability, and long-term sustainability is particularly important, as it creates a foundation for transport enterprises to maintain their market positions during periods of global instability and uncertainty.

Keywords: logistic risks, transport logistics, crisis management, transport enterprises, military threats, business resilience, risk management.

Fig.: 1. Bibl.: 30.

Blakyta Hanna V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Finance of Company, State University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: g.blakyta@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4848-9912>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200965809>

Сьогодні транспортні підприємства, як і вся економіка України, функціонують у складних умовах, що зумовлені поєднанням глобальної нестабільності та внутрішніх викликів воєнного часу. До початку повномасштабного вторгнення Україна реалізовувала стратегічну перевагу як транзитна держава завдяки вигідному геополітичному розташуванню на перетині ключових євразійських транспортних коридорів. Через її територію проходили міжнародні автомагістралі, залізничні маршрути та енергетичні артерії, які забезпечували значні обсяги транзитних перевезень, формуючи суттєві надходження до державного бюджету та створюючи можливості для розвитку транспортної інфраструктури. Проте збройна агресія російської федерації призвела до катастрофічних наслідків, фактичної втрати цієї переваги, блокування морських портів, руйнування транспортних вузлів і ключових логістичних маршрутів, обмеження пропускної спроможності залізничних переходів на західному кордоні, а також зниження привабливості країни для міжнародних перевізників з міркувань безпеки [1].

Як наслідок, обсяги транзитних перевезень скоротилися, а статус України як важливого логістичного хабу суттєво похитнувся. Воєнні дії спричинили масштабні кризові процеси, що суттєво вплинули на економіку держави та докорінно змінили умови функціонування підприємств [2]. Транспортна система зазнала значних руйнувань: знищено або пошкоджено десятки тисяч кілометрів автомобільних і залізничних шляхів, виведено з ладу значну кількість мостів, вокзалів і терміналів. Це ускладнило процес перевезень, спричинило збільшення часу доставки, зростання вартості транспортування та зниження надійності постачань.

Крім того, нестабільність постачання пального, коливання його цін, кадрові втрати внаслідок мобілізації та вимушеного переміщення працівників, а також ризики пошкодження або втрати активів формують комплексну загрозу стабільності транспортних підприємств [3]. У таких умовах логістичні ризики постають не як окремий напрямок, а як інтегрована складова антикризової стратегії підприємства, що вимагає комплексного підходу до ідентифікації, оцінювання та моніторингу загроз,

упровадження превентивних заходів, адаптації маршрутів, використання альтернативних каналів постачання та інтеграції сучасних інформаційно-аналітичних інструментів [4]. Від ефективності управління логістичними ризиками залежить не лише стабільність операційних процесів, а й перспективи розвитку бізнесу.

Такі обставини актуалізують питання формування ефективної системи управління логістичними ризиками в антикризовій стратегії транспортних підприємств України. Така система повинна не лише мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів, але й сприяти підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу. Формування дієвих механізмів управління ризиками дозволить транспортним підприємствам адаптуватися до викликів та використовувати свій потенціал для модернізації логістичних процесів.

Метою статті є визначення теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління логістичними ризиками в антикризовій стратегії транспортних підприємств України, спрямованої на підвищення їх стійкості та адаптивності до сучасних викликів зовнішнього середовища з урахуванням галузевої специфіки та сучасних інструментів ризик-менеджменту.

Питання управління логістичними ризиками активно досліджуються вітчизняними та іноземними вченими. М. Крістофер і Г. Пек [5] заклали основи класичних підходів управління логістичними ризиками, акцентуючи на створенні стійких систем, здатних протистояти загрозам. Й. Шеффі та Дж. Райс [6] поглибили розуміння організаційних механізмів і культурних передумов життєздатності ланцюгів постачання, наголошуючи на необхідності гнучкої архітектури логістичних систем та відповідної корпоративної культури.

У сучасних умовах акцент в управлінні підприємством змістився на гнучкість, адаптивність і здатність до структурної перебудови. Д. Іванов [4] узагальнив чотири ключові стратегії адаптації (наращування потужностей, перепрофілювання, перенаправлення потоків та скорочення), показавши їх ефективність для підтримки функціонування у кризових ситуаціях. Вітчизняні дослідники Про-

кіпчук Л. І. та Тодощук А. В. [7] також звертають увагу на необхідність розроблення адаптивної системи управління логістичними ризиками. Ремзіна Н. А. [2] запропонувала концептуальну модель управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ, підкреслила необхідність комбінування стратегій стійкості та інноваційних рішень. Шевченко Р. Б. та Іващенко Т. О. [1] вказують на те, що подолання кризи можливе лише за умови координації зусиль держави, бізнесу та міжнародних партнерів, причому важливим є стабілізація безпекової ситуації, інвестиції та адаптація до нових логістичних реалій.

Незважаючи на те, що було обґрунтовано необхідність розробки адаптивних систем управління логістичними ризиками транспортних підприємств через інтеграцію інноваційних рішень та тісну координацію бізнесу, держави та міжнародних партнерів, проте залишаються невирішеними проблеми інтеграції стратегії стійкості у практичну діяльність, пошук інноваційних підходів до антикризового управління логістичними ризиками для забезпечення стабільності та відновлення підприємств.

Логістика та транспортування є ключовим сектором економіки, який забезпечує функціонування інших галузей, впливає на розвиток, конкурентоспроможність національних виробників та експортний потенціал. Ця сфера має стратегічне значення для наповнення бюджету, виходу на міжнародні ринки та розвитку інфраструктури, а в умовах війни стала ще важливішою через необхідність доставки товарів, техніки, гуманітарної допомоги. Команда UC.Market [8] зазначає, що інтеграція в простір ЄС стимулює швидкий розвиток інфраструктури та транспортної системи. Для цього необхідно вдосконалювати інфраструктуру та розвивати всі види транспорту. Війна в Україні суттєво вплинула на транспорт і логістику, за здійсненими оцінками, прямі збитки транспортній інфраструктури становлять 36,8 млрд дол., зокрема було пошкоджено 507 км колій, 126 станцій, втрати рухомого складу на окупованих територіях оцінюються в 4,3 млрд доларів. Зруйновано 19 аеропортів, загальні збитки авіаційної галузі склали близько 2,04 млрд дол. Загальні збитки портової інфраструктури оцінюють у розмірі 0,85 млрд дол. [10].

Вивчаючи проблеми транспортної галузі [9; 11–16], дослідники відзначають, що морський транспорт України до війни мав потужність 250 млн т на рік і забезпечував 70% експорту аграрної, металургії, хімічної промисловості та 90% сільськогосподарської продукції, 80% вантажів здійснювались морським шляхом. Але через блокаду росією, руйнування портів (Одеса, Миколаїв) цей

показник впав до 13%. Обмежена пропускна здатність морських портів сприяла пошуку альтернативних шляхів. За цих умов основним транспортом стали залізничний та автомобільний. Залізничний транспорт до війни приносив 70–80 млрд грн доходу, забезпечуючи 65% вантажних перевезень до портів і всередині країни. Однак через руйнування 6,3 тис. км колій, 71 моста та 21 вокзалу, а також зміну логістичних маршрутів на західні напрямки виникли серйозні проблеми, пов'язані з бюрократією, пропускною спроможністю на кордоні, різними стандартами колій. Автомобільний транспорт, який забезпечував 36% (244 млн т на рік), також стикнувся зі зростанням цін на паливо, чергами на кордоні. Дослідження компанії Pro-Consulting [17] показали, що кожен вид транспорту (окрім авіаційного, через закриття повітряного простору) мав власні проблеми, які вимагали оперативного вирішення для стабілізації галузі. Крім того, окупація та обстріли завдали значних збитків логістичним компаніям, змусивши багатьох здійснити релокацію бізнесу або припинити роботу. Тільки за перший рік війни близько 30% логістичних компаній припинили свою діяльність через зруйновану інфраструктуру, перебої з паливом і ризики для вантажів [18].

Отже, транспортна та логістична галузь підпали під вплив суттєвих ризиків, серед яких ускладнення організації перевезень, зростання вартості палива, дефіцит кадрів, енергетична криза. Ці зміни значно переформатували структуру перевезень і вплинули на економіку країни.

Зважаючи на це, постає необхідність перегляду підходів до управління ризиками. Ключовим показником ефективності підприємства є здатність мінімізувати вплив непередбачуваних подій та негативних наслідків на його діяльність. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. [19] зазначають, що в сучасних умовах ризики виступають одним із основних факторів, що впливають на результати виробничо-господарської діяльності.

Транспортні підприємства стикаються з різними ризиками, але основними в сучасних умовах є такі:

1. Ризики безпеки та геополітики виникають унаслідок:

- ✦ *обстрілів інфраструктури*, що призводять до повної зупинки перевезень та втрати майна. Ключовими заходами з мінімізації цього ризику є диверсифікація логістичних маршрутів та страхування активів;
- ✦ *блокади морських портів*, що спричиняє втрату експортних доходів. Мінімізація цього ризику здійснюється через пошук і активне використання транспортних коридорів, зокрема сухопутних і річкових;

- ✦ *кібератак*, які призводять до порушення функціонування критично важливих логістичних та управлінських систем, а протидія їм потребує впровадження SOC-рішень для моніторингу загроз і створення систем резервного копіювання даних.

2. Економічні та операційні ризики пов'язані з:

- ✦ *дефіцитом палива*, що зумовлений економічною нестабільністю та впливає на підвищення собівартості послуг. Мінімізація цього ризику передбачає укладення довгострокових контрактів з постачальниками на вигідних умовах і дослідження можливостей переходу на альтернативні види палива;
- ✦ *зміню митних правил*, які спричиняють затримки в доставці та штрафні санкції. Управління цим ризиком передбачає використання послуг митного консалтингу для моніторингу змін і автоматизацію процесів;
- ✦ *затримкою на кордонах*, спричиненою адміністративними бар'єрами та бюрократичними процедурами, які ведуть до критичних порушень графіків поставок і зниження надійності перевізника. Їх мінімізація можлива завдяки попередньому митному оформленню вантажів;
- ✦ *пошкодженням транспорту*, зумовленою технічними факторами та зношеністю обладнання, що призводить до простоїв і зростання витрат на ремонт, а їх мінімізація забезпечується проведенням якісного та регулярного технічного обслуговування й формування парку резервного транспорту.

3. Ризики, пов'язані з людським фактором та безпекою вантажу, виникають через:

- ✦ *втрату вантажу*, що веде до фінансових і репутаційних втрат, а їх мінімізація забезпечується супутниковим GPS-моніторингом транспорту та обов'язковим страхуванням вантажу;
- ✦ *помилки в документації*, що спричиняють виникнення юридичних ризиків, а їх запобігання можливе завдяки повній електронізації документообігу.

Необхідно зазначити, що важливими для транспортних підприємств є логістичні ризики. Синиця С. М., Вакун О. В., Данилишин В. І. [21] зазначають, що логістичний ризик визначається як потенційна загроза, що виникає через порушення термінів постачання, збоїв ланцюгів поставок, нестачу ресурсів, непередбачені події, неефективне управління запасами, транспортуванням або обробкою вантажів, а також через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, що призводять до невідпо-

відності в часі, якості чи вартості матеріальних потоків.

Васільєва Л. М., Земляний М. С. [22] вказують на те, що логістичні ризики є невід'ємною частиною економічної безпеки суб'єктів господарювання та потенційною загрозою порушення ланцюга поставок. Також вони є джерелом мультикризовості, оскільки поєднують економічні, політичні, технологічні та операційні фактори. Логістичним ризикам притаманний каскадний ефект, тому їх мінімізація вимагає інтеграції рішень щодо управління ризиками в загальну антикризову стратегію бізнесу.

Виходячи із зазначеного, *логістичний ризик* – це ймовірність виникнення подій або обставин внутрішнього чи зовнішнього характеру, які здатні порушити безперервність, ефективність і результативність логістичних процесів підприємства, та проявляється у вигляді загроз для транспортування, зберігання, постачання та розподілу ресурсів і товарів, що може призвести до додаткових витрат і зниження конкурентоспроможності підприємства.

Специфікою логістичних ризиків в Україні є: воєнні дії, що призвели до руйнування доріг, мостів, залізниць, обстрілів вантажів; обмеження експорту/імпорту зумовлені блокадою чорноморських портів, збільшенням залежності від сухопутних і річкових маршрутів; енергетична криза, спричинена відключеннями електроенергії, проблемами з паливом; митні зміни, які торкнулися прискорення оформлення вантажів та нових правил перетину кордонів.

Зважаючи на те, що вітчизняні транспортні підприємства функціонують в умовах підвищеного ризику, традиційні підходи до управління ризиками, які були ефективними за стабільних ринкових умов, виявилися недостатніми для забезпечення стійкості транспортної та логістичної галузі. Це обумовлює необхідність інтеграції управління логістичними ризиками в антикризові стратегії підприємств, що передбачає диверсифікацію маршрутів, розвиток альтернативних каналів перевезень і впровадження цифрових технологій для управління логістичними процесами.

Євстахевич В. А., Комар В. М., Гармаш Р. В. та інші [20] зазначають, що управління ризиками є інтегральним елементом системи менеджменту підприємства, який забезпечує її надійність та результативність. Основними завданнями такої системи є: зростання добробуту власників за рахунок підвищення прибутковості, підтримка фінансової стійкості, формування можливостей для розвитку підприємства через підвищення його ефективності та конкурентоспроможності, а також виконання

соціальних функцій. Отже, ефективне управління логістичними ризиками стає ключовим елементом антикризової стратегії, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін і забезпечувати безперебійність операційної діяльності.

Зважаючи на те, що ефективність господарської діяльності транспортних підприємств значною мірою залежить від функціонування їх логістичної системи, це особливо актуально, оскільки потребує узгоджених дій спеціалістів різних служб, що забезпечують безперервність і надійність руху товарів та пасажирів. Ефективність транспортно-логістичної системи визначається здатністю своєчасно реагувати на непередбачувані події та мінімізувати ризики, пов'язані з її функціонуванням. Процес управління логістичними ризиками транспортних підприємств має бути зорієнтований на досягнення безпеки, стійкості та ефективності транспортної системи, а це вимагає комплексного підходу. Такої думки притримуються Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. [19], Фалович В. А. [23], Гриценко Н. В., Панченко Н. Г. [24], вказуючи на те, що логістична транспортна система охоплює різноманітні процеси, починаючи від організації вантажопотоків та закінчуючи їх фізичним переміщенням, формуванням дієвої системи управління ризиками.

Прокіпчук Л. І. та Тодощук А. В. [7] зазначають, що ефективне управління ризиками в сучасних умовах передбачає концентрацію зусиль менеджменту на адаптивному плануванні та коригуванні транспортних маршрутів із урахуванням факторів безпеки та ймовірності виникнення ризикових ситуацій. Вони також акцентують увагу на необхідності регулярного перегляду політики управління запасами, пошуку та порівнянні альтернативних варіантів доставки, з пріоритетним використанням сухопутних шляхів, а також резервуванні критично важливих обсягів продукції в постачальників з урахуванням прогнозованого попиту. Така система управління ризиками має забезпечувати не лише виявлення та аналіз небезпек, але й створення адаптивних механізмів реагування, які сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності транспортних підприємств.

Система управління логістичними ризиками транспортного підприємства не повинна обмежуватися лише ідентифікацією та аналізом загроз, а має передбачати створення дієвих інструментів практичної реалізації управлінських рішень. Одним із таких інструментів є алгоритм дій при виникненні логістичних ризиків, який забезпечує послідовність, структурованість та узгодженість управлінських рішень (рис. 1).

Застосування даного алгоритму дозволяє: своєчасно реагувати на зміну у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; мінімізувати втрати від реалізації ризиків, що можуть негативно вплинути на безперервність транспортних процесів; підвищити ефективність прийняття рішень завдяки стандартизованим підходам до управління ризиками; забезпечити адаптивність системи до невизначених обставин, зумовлених політичними, економічними чи військовими факторами; зміцнити конкурентні переваги підприємства шляхом гарантування стабільності логістичних процесів.

Таким чином, алгоритм дій при логістичних ризиках є необхідним елементом системи антикризового управління, що сприяє перетворенню процесу реагування на загрози з хаотичного на системний і прогнозований. Його розробка та впровадження дозволяють транспортним підприємствам не лише мінімізувати негативні наслідки непередбачуваних подій, але й сформувати підґрунтя для їх стійкості та розвитку в довгостроковій перспективі.

Ідентифіковані ризики після їх оцінки можуть мати різні наслідки, від незначних до критичних. За умови *низького ризику*, який характеризується невисоким рівнем імовірності та незначними наслідками, застосовують локальні дії, спрямовані на часткову нейтралізацію або мінімізацію впливу, без залучення додаткових значних ресурсів. До таких заходів відносять: інструктаж персоналу, уточнення графіків перевезень, перевірка технічного стану тощо. Дані заходи дозволяють транспортним підприємствам не перевантажувати систему управління ризиками, а концентруватися на середніх і критичних ризиках.

Середні ризики потребують застосування заходів, спрямованих на зменшення ймовірності та наслідків, які впливають на діяльність підприємства, але не загрожують його функціонуванню. Використання альтернативних рішень дозволяє використовувати гнучкі заходи щодо реакції на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, застосовуючи зміни маршрутів доставки для усунення перевантаження на маршрутах, використання різних транспортних заходів для перевезення вантажів, тимчасову заміну постачальника або складів при виявленні ризикованих ситуацій та страхування вантажів і транспортних засобів.

Що стосується *критичних ризиків*, вони пов'язані з катастрофічними наслідками для функціонування підприємства. Тому необхідно впроваджувати антикризові заходи, спрямовані на збереження та відновлення діяльності підприємства та мінімізацію логістичних ризиків. Для цього вико-

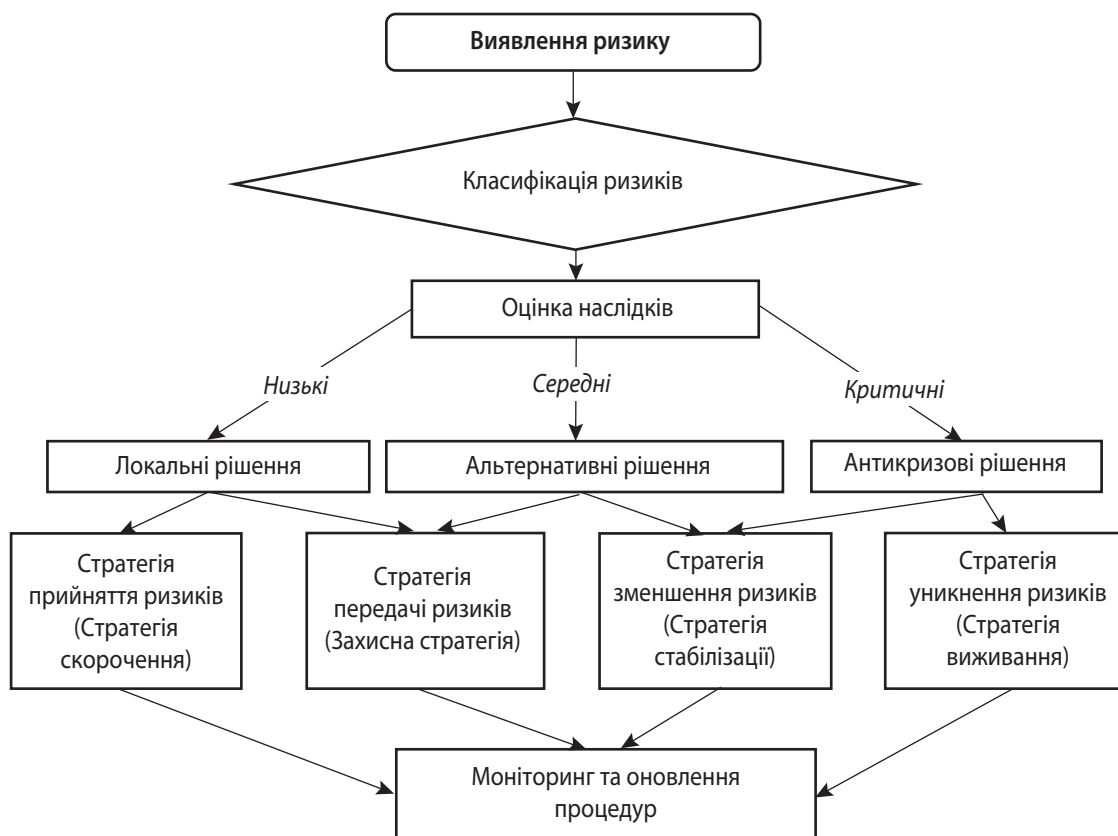


Рис. 1. Алгоритм дій при логістичних ризиках транспортних підприємств

Джерело: складено авторами.

ристовують комплексний підхід до мінімізації логістичних ризиків.

Про необхідність застосування комплексного підходу до управління ризиками, що дозволяє координувати дії учасників та зменшувати ризики, підвищуючи ефективність і стійкість бізнес-процесів, наголошували Алуї А., Хамані Н., Делахоч А. [25], Чжу К., Крікке Г. і Каніелс М. [26], Рязанова Н. О. [27], Байдацький М. В. [28], Колпаченко Н. М., Майборода М. М., Полякова О. М. [29].

Отже, комплексний підхід до мінімізації логістичних ризиків передбачає поєднання організаційних, управлінських і технологічних рішень, що дозволяють транспортним підприємствам підвищувати стійкість і забезпечувати безперервність функціонування в умовах кризових явищ. Таким чином, комплексний підхід до мінімізації логістичних ризиків сприяє підвищенню стійкості транспортно-логістичних систем, зменшенню впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, а також створює передумови для формування ефективної антикризової стратегії транспортних підприємств, включаючи:

1. Організаційні рішення, пов'язані з диверсифікацією маршрутів перевезень, що передбачає формування альтернативних маршрутів для зниження

залежності від окремих коридорів та мінімізацію ризику; розвиток альтернативних логістичних каналів включає використання різних видів транспорту для забезпечення гнучкості перевезень.

2. Управлінські рішення, спрямовані на підвищення гнучкості управлінських процесів через запровадження адаптивного менеджменту, що дозволяє швидко реагувати на зміни та перенаштування ресурсів; посилення партнерських зв'язків із міжнародними логістичними операторами; включає розширення співпраці із іноземними партнерами, забезпечуючи доступ до нових ринків і додаткових ресурсів, а також вимагає управлінської координації.

3. Технологічні рішення – стосуються впровадження цифрових систем моніторингу та прогнозування ризиків і сприяють використанню інформаційних технологій для відстеження процесів у режимі реального часу та прогнозування загроз.

Така інтеграція рішень дозволяє не лише знизити вразливість транспортного підприємства до логістичних ризиків, але й створити основу для довгострокової стабільності. Саме тому науковці та практики [22; 25; 28–30] все більше наголошують на необхідності антикризових стратегій, які інтегрують організаційні, управлінські та технологічні рішення. Для цього важливою є розробка

антикризової стратегії, яка орієнтована не лише на зниження ймовірності виникнення загроз, але й на оперативне реагування, адаптацію та відновлення функціонування транспортних підприємства у кризових ситуаціях. Для здійснення діяльності в умовах невизначеності та впливу різних ризиків, від незначних до катастрофічних, транспортним підприємствам необхідно інтегрувати управління ризиками в антикризові стратегії, які сприятимуть забезпеченню безперервності перевезень, оперативному реагуванню на загрози та мінімізацію фінансових втрат.

Виходячи із зазначеного можна виокремити такі стратегії:

1. Стратегія уникнення ризиків (стратегія виживання) – обирається під час гострої кризи для негайного запобігання катастрофічним втратам. Причинами виникнення кризових явищ може бути раптове закриття кордонів, блокування ключових маршрутів тощо. Метою цієї стратегії є забезпечення життєздатності підприємства в умовах критичних ризиків завдяки використанню альтернативних маршрутів та видів транспорту, а також впровадження тимчасових режимів економії ресурсів.

2. Стратегія зменшення ризиків (стратегія стабілізації) – може використовуватися як у стабільні часи роботи, так і під час кризи. Вона не уникає ризиків, а системно зменшує ймовірність їх настання та впливів. Стратегія направлена на підтримку нормальної діяльності та мінімізацію коливань у логістичних процесах і здійснюється через оптимізацію логістичних процесів, упровадження моніторингу ризиків, підтримку страхового рівня критично важливих ресурсів та вчасне інформування клієнтів про зміни у постачаннях.

3. Стратегія передачі ризиків (захисна стратегія) – використовується, коли є розуміння, що не всіх ризиків можна уникнути чи зменшити власними силами, тому їх варто передати третім сторонам або розподілити. Її метою є мінімізація витрат і збереження стабільності при загрозі ризиків, що може бути здійснено через диверсифікацію постачальників та маршрутів постачання, страхування вантажів і транспортних засобів, підвищення безпеки складів та транспортних засобів, розробку планів аварійного реагування, оптимізацію кредитної політики та грошових потоків, формування фінансових резервів для покриття непередбачуваних витрат, моніторинг дебіторської заборгованості та швидке реагування на прострочення платежів.

4. Стратегія прийняття ризиків (стратегія скорочення) – застосовується для ризиків з низькою прогнозованістю збитків. Стратегія скорочення витрат передбачає зменшення фінансового навантаження на підприємства під час кризи

та включає оптимізацію використання палива та транспортних засобів, переговори з постачальниками щодо знижок або відстрочки платежів. Розробка маркетингової стратегії має на меті збереження клієнтської бази та підтримку попиту на логістичні послуги й спрямована на гнучке ціноутворення та спеціальні пропозиції для ключових клієнтів, підтримку репутації, розширення послуг і партнерство з іншими транспортними та логістичними компаніями

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах діяльності транспортних підприємств, що характеризуються високим рівнем різного роду ризиків, особливо значущими для транспортних підприємств є логістичні ризики, тому застосування антикризових стратегій для управління логістичними ризиками стає необхідною умовою забезпечення безперервності перевезень, оперативного реагування на загрози та мінімізації фінансових втрат. Комплексний підхід до управління логістичними ризиками формує основу для довгострокового розвитку, підвищення стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз та забезпечення надійності транспортної логістики в умовах нестабільності економічної та політичної ситуації. Тому інтеграція комплексного підходу до управління логістичними ризиками в антикризову стратегію транспортного підприємства дозволяє ефективно управляти ризиками, підтримувати стабільність і безперервність логістичних процесів, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати конкурентоспроможність.

Водночас антикризові заходи сприяють формуванню більш гнучкої організаційної структури, розвитку партнерських відносин із контрагентами та впровадженню цифрових технологій для моніторингу та прогнозування ризиків. Крім того, орієнтація на стратегічне управління ризиками дає змогу транспортним підприємствам своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати якісне обслуговування клієнтів і формувати позитивну ділову репутацію.

Впровадження системи антикризового управління логістичними ризиками стає не лише інструментом виживання в умовах невизначеності, а й важливим чинником сталого зростання та розширення ринкових позицій.

Таким чином, ефективне управління логістичними ризиками через застосування антикризових стратегій виступає ключовим елементом сучасної моделі розвитку транспортних підприємств, орієнтованої на інноваційність, гнучкість і довгострокову конкурентоспроможність. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Шевченко Р. Б., Іващенко Т. О. Стагнація транспортної галузі України як результат системних соціальних потрясінь. *Економіка та управління національним господарством*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-07>
2. Ремзіна Н. А. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 1. С. 110–124. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-1-110-124>
3. Трушкіна Н. В., Гармаш О. М., Чернух Д. В. Формування системи антикризового управління діяльністю транспортно-логістичних компаній в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 23. С. 153–164. DOI: [10.32702/2306-6792.2024.23.153](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.153)
4. Ivanov D. Supply Chain Viability and the COVID-19 Pandemic: A Conceptual and Formal Generalization of Four Major Adaptation Strategies. *International Journal of Production Research*. 2021. Vol. 59. Iss. 12. P. 3535–3552. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852>
5. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*. 2004. Vol. 15. Iss. 2. DOI: <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
6. Sheffi Y., Rice J. A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review*. 2005. Vol. 47. No. 1. URL: https://web.mit.edu/scresponse/repository/Sheffi_Rice_SC_View_of_the_Resilient_Enterprise_Fall_2005.pdf
7. Прокіпчук Л. І., Тодощук А. В. Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82>
8. Розвиток транспорту і логістики в Україні. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini/>
9. Лук'янова О. М. Транспортний комплекс України: виклики воєнного часу та перспективи розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024 № 85. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306415>
10. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
11. Михайлик Н. І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20. Т. 1. С. 163–172. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172>
12. Мокряков А. Ринок вантажних перевезень в Україні: результати останніх досліджень та прогнози. *Logist.FM*. 07.12.2022. URL: <https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnih-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannih-doslidzhen-ta-prognozi>
13. Криза, спровокована війною, призводить до зменшення кількості автоперевізників. *Logist.FM*. 15.09.2022. URL: <https://logist.fm/publications/kriza-sprovokovana-viynoyu-prizvodit-do-zmshennya-kilkosti-avtopereviznikiv>
14. Вантажні автомобілі «вивезли» логістику під час війни. *Logist.FM*. 09.02.2023. URL: <https://logist.fm/publications/vantazhni-avtomobili-vivezli-logistiku-pid-chas-viyni>
15. Берестенко В. Як логістика адаптувалася до війни. *Економічна правда*. 24.07.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529>
16. Як «Укрзалізниця» трансформує бізнес-вертикаль вантажних перевезень. *Logist.FM*. 30.06.2023. URL: <https://logist.fm/publications/yak-ukrzeliznitsya-transformuie-biznes-vertikal-vantazhnih-perevezen>
17. Мокряков А. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року. *Logist.FM*. 11.12.2023. URL: <https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku>
18. Бондар Г. Логістика України під час війни: виклики та перспективи. *УНІАН*. 04.12.2024. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyni-vikliki-ta-perspektivi-12840282.html>
19. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : монографія. Київ : Кондор, 2018. 200 с.
20. Євстахевич В. Л., Комар В. М., Гармаш Р. В. та ін. Ключові ризики функціонування підприємств харчової промисловості в умовах війни. *Академічні візії*. 2024. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13481699>
21. Синиця С. М., Вакун О. В., Данилишин В. І. Управління ризиками у логістичній діяльності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 42. С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-14>
22. Васильєва Л. М., Земляний М. С. Управління ризиками в контексті стратегії антикризового управління. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 6. С. 14–20. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2023.2>
23. Фалович В. А. Особливості управління ризиками в транспортно-логістичній системі. *Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів* : монографія / за ред. к. е. н., доц. Б. А. Оксентюк. Тернопіль : Бескиди, 2024. 171 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46771/2/ColMon_2024_Falovich_V_A-Osoblyvosti_upravlinnia_63-72.pdf
24. Гриценко Н. В., Панченко Н. Г. Організація протидії негативному наслідку впливу ризиків у логістичних транспортних системах. *Збірник наукових праць УкрДУЗТ*. 2024. Вип. 209. С. 91–99. DOI: <https://doi.org/10.18664/1994-7852.209.2024.314337>

25. Aloui A., Hamani N., Delahoche L. An integrated optimization approach using a collaborative strategy for sustainable cities freight transportation: A Case study. *Sustainable Cities and Society*. 2021. Vol. 75. Art. 103331.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103331>
 26. Zhu Q., Krikke H., Caniëls M. Integrated supply chain risk management: a systematic review. *The International Journal of Logistics Management*. 2017. Vol. 28. Iss. 4. P. 1123–1141.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2016-0206>
 27. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. № 1. С. 63–71.
DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7>
 28. Байдацький М. В. Аналіз наукових підходів до розуміння ризик-менеджменту логістичних систем. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 265–271.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-265-271>
 29. Колпаченко Н. М., Майборода М. М., Полякова О. М. Комплексний підхід до управління ризиками в проектному менеджменті: від ідентифікації до реагування. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115>
 30. Kmytiuk T., Shatarska I., Bilyk T. An Integrated Approach to Logistic Risk Assessment. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. Т 1. № 25. С. 161–174.
DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-01-161-174>
- REFERENCES**
- Aloui, A., Hamani, N., & Delahoche, L. (2021). An integrated optimization approach using a collaborative strategy for sustainable cities freight transportation: A Case study. *Sustainable Cities and Society*, 75, Art. 103331. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103331>
- Baidatskyi, M. V. (2024). Analiz naukovykh pidkhodiv do rozuminnia ryzyk-menedzhmentu lohistychnykh system [Analysis of scientific approaches to understanding risk management of logistics systems]. *Biznes Inform*, 2, 265–271. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-265-271>
- Berestenko, V. (2023, July 24). *Yak lohistyka adaptuvatsia do viiny* [How logistics adapted to the war]. *Ekonomichna pravda*. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529>
- Bondar, H. (2024, December 4). *Lohistyka Ukrainy pid chas viiny: vyklyky ta perspektyvy* [Logistics of Ukraine during the war: challenges and prospects]. UNIAN. <https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyni-vikliki-ta-perspektivi-12840282.html>
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2). <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- Falovych, V. A. (2024). Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v transportno-lohistrychnii systemi [Features of risk management in the transport and logistics system]. In B. A. Oksentiuk (Ed.), *Marketynhovi ta lohistrychni tekhnolohii: innovatsii dlia zabezpechennia efektyvnosti biznes-protseviv* [Marketing and logistics technologies: innovations to ensure the efficiency of business processes] (P. 63–72). Beskydy. (Ternopil). https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46771/2/ColMon_2024_Falovich_V_A-Osoblyvosti_upravlinnia_63-72.pdf
- Hrytsenko, N. V., & Panchenko, N. H. (2024). Orhanizatsiia protydii nehatyvnomu naslidku vplyvu ryzykiv u lohistrychnykh transportnykh systemakh [Organization of counteraction to the negative impact of risks in logistics transport systems]. *Zbirnyk naukovykh prats UkrDUZT*, 209, 91–99. <https://doi.org/10.18664/1994-7852.209.2024.314337>
- Ivanov, D. (2021). Supply Chain Viability and the COVID-19 Pandemic: A Conceptual and Formal Generalization of Four Major Adaptation Strategies. *International Journal of Production Research*, 59(12), 3535–3552. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852>
- Kmytiuk, T., Shatarska, I., & Bilyk, T. (2021). An Integrated Approach to Logistic Risk Assessment. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 1(25), 161–174. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-01-161-174>
- Kolpachenko, N. M., Maiboroda, M. M., & Poliakova, O. M. (2024). Kompleksnyi pidkhid do upravlinnia ryzykamy v proektnomu menedzhmenti: vid identyfikatsii do reahuvannia [An integrated approach to risk management in project management: from identification to response]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115>
- Kryvoviazuk, I. V., Smerichevskyi, S. F., & Kulyk, Yu. M. (2018). *Ryzik-menedzhment lohistrychnoi systemy mashynobudivnykh pidpriemstv* [Risk management of the logistics system of machine-building enterprises]. Kondor. (Kyiv)
- Kryza, sprokovovana viinoiu, pryzvodyt do zmenshennia kilkosti avtopereviznykiv [The crisis caused by the war is leading to a decrease in the number of road carriers]. (2022, September 15). Logist.FM. <https://logist.fm/publications/kriza-sprovokovana-viynoyu-pryzvodyt-do-zmenshennia-kilkosti-avtopereviznykiv>
- Lukianova, O. M. (2024). Transportnyi kompleks Ukrainy: vyklyky voiennoho chasu ta perspektyvy rozvytku [Transport complex of Ukraine: challenges of wartime and prospects for development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 85, 42–50. <https://doi.org/10.18664/btie.85.306415>
- Mokriakov, A. (2022, December 7). *Rynok vantazhnykh perevezen v Ukraini: rezultaty ostannikh doslidzhen ta prohnozy* [Freight transportation market in Ukraine: results of recent studies and forecasts]. Logist.FM. <https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnykh-perevezen-v-ukrayini-rezultaty-ostanniyh-doslidzhen-ta-prohnozy>

- Mokriakov, A. (2023, December 11). *Osnovni vyklyky lohistychnoho rynku Ukrainy 2023 roku* [The main challenges of the logistics market of Ukraine in 2023]. Logist.FM. <https://logist.fm/publications/osnovni-viklyki-logistichnogo-rynku-ukrayini-2023-roku>
- Mykhailyk, N. I. (2024). Osnovni vyklyky ta perspektyvy rozvytku transportnoi lohistyky v umovakh viiny [The main challenges and prospects for the development of transport logistics in the context of war]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 20(1), 163–172. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172>
- Prokipchuk, L. I., & Todoshchuk, A. V. (2025). Problemy ta perspektyvy upravlinnia ryzykamy v lantsiuhakh postachannia za umov nevyznachenosti [Problems and prospects of risk management in supply chains under conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta susplstvo*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82>
- Remzina, N. A. (2023). Osoblyvosti upravlinnia lantsiuhamy postachannia v umovakh kryzovykh yavyskh [Features of supply chain management in crisis conditions]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 1, 110–124. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-1-110-124>
- Riazanova, N. O. (2022). Formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy na promyslovyykh pidpriemstvakh [Formation of a risk management system at industrial enterprises]. *Akademichnyi ohliad*, 1, 63–71. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7>
- Rozvytok transportu i lohistyky v Ukraini [Development of transport and logistics in Ukraine]. <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini/>
- Sheffi, Y., & Rice, J. (2005). A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1). https://web.mit.edu/scresponse/repository/Sheffi_Rice_SC_View_of_the_Resilient_Enterprise_Fall_2005.pdf
- Shevchenko, R. B., & Ivashchenko, T. O. (2024). Stahnatysia transportnoi haluzi Ukrainy yak rezultat systemnykh sotsialnykh potriasin [Stagnation of the transport industry of Ukraine as a result of systemic social upheavals]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-07>
- Synytsia, S. M., Vakun, O. V., & Danylyshyn, V. I. (2020). Upravlinnia ryzykamy u lohistychnii diialnosti [Risk management in logistics]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 42, 78–83. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-14>
- Trushkina, N. V., Harmash, O. M., & Chernukh, D. V. (2024). Formuvannia systemy antykrizovoho upravlinnia diialnistiu transportno-lohistychnykh kompanii v umovakh viiny [Formation of a system of anti-crisis management of the activities of transport and logistics companies in the context of war]. *Ahrosvit*, 23, 153–164. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.153>
- Vantazhni avtomobili «vyvezly» lohistyky pid chas viiny [Freight cars "exported" logistics during the war]. (2023, February 9). Logist.FM. <https://logist.fm/publications/vantazhni-avtomobili-vivezli-logistiku-pid-chas-viyni>
- Vasilieva, L. M., & Zemlianyi, M. S. (2023). Upravlinnia ryzykamy v konteksti stratehii antykrizovoho upravlinnia [Risk management in the context of anti-crisis management strategy]. *Ekonomika: realii chasu*, 6, 14–20. <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2023.2>
- Yak «Ukrzaliznytsia» transformuie biznes-vertikal vantazhnykh perevezin [How Ukrzaliznytsia is transforming the business vertical of freight transportation]. (2023, June 30). Logist.FM. <https://logist.fm/publications/yak-ukrzaliznycia-transformuie-biznes-vertikal-vantazhni-perevezin>
- Yevstakhevych, V. L., Komar, V. M., Harmash, R. V., ta in. (2024). Kliuchovi ryzyky funktsionuvannia pidpriemstv kharchovoi promyslovosti v umovakh viiny [Key risks of the functioning of food industry enterprises in the context of war]. *Akademichni vizii*, 27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13481699>
- Zhu, Q., Krikke, H., & Caniëls, M. (2017). Integrated supply chain risk management: a systematic review. *The International Journal of Logistics Management*, 28(4), 1123–1141. <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2016-0206>
- Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnasli-dok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku [Report on direct infrastructure damage from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of the beginning of 2024]. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf