

УДК 658.7:005.591.6
JEL: L91; M11; O31; R41
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-454-463>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНИХ НОВАЦІЙ У ФОРМУВАННІ АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

© 2026 ХАРЧУК О. Г., ГОРЕЦЬКИЙ О. А.

УДК 658.7:005.591.6
JEL: L91; M11; O31; R41

Харчук О. Г., Горєцький О. А. Трансформація та розвиток логістичних новацій у формуванні адаптивного механізму управління логістичними процесами підприємств України

Дослідження спрямоване на обґрунтування ролі логістичних новацій у формуванні адаптивного механізму управління логістичними процесами підприємств України в умовах цифрової трансформації, глобальних змін, зростання ризиків і необхідності забезпечення стійкості ланцюгів постачання. Актуальність дослідження зумовлена потребою переходу від традиційних моделей управління логістикою до гнучких систем, здатних оперативно реагувати на коливання ринкового середовища, перебої в постачанні та кризові ситуації. Метою статті є дослідження процесів трансформації та розвитку логістичних новацій, визначення їхнього впливу на формування адаптивного механізму управління логістичними процесами підприємств України, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності та стійкості логістичних систем в умовах невизначеності. У дослідженні використано методи аналізу та узагальнення наукових джерел, системного, історико-логічного та порівняльного аналізу, структурно-функціонального підходу, що дозволили дослідити етапи розвитку логістичних новацій, визначити ключові чинники їх трансформації та обґрунтувати значення адаптивного управління логістичними процесами. Досліджено еволюцію логістичних систем від централізованих моделей управління до інтегрованих цифрових і адаптивних підходів. Визначено основні етапи розвитку логістики в Україні та встановлено вплив цифровізації, глобалізації, розвитку електронної комерції та кризових явищ на трансформацію логістичних процесів. Обґрунтовано, що впровадження сучасних логістичних новацій, зокрема цифрових платформ, аналітичних систем, технологій прогнозування та автоматизації, забезпечує підвищення оперативності управлінських рішень, оптимізацію потоків і посилення стійкості ланцюгів постачання. Особливу увагу приділено трансформації логістики підприємств України після 2022 року, що пов'язана з перебудовою транспортних маршрутів, розвитком альтернативних логістичних напрямів та необхідністю функціонування в умовах високої невизначеності. Наукова новизна полягає в систематизації напрямів розвитку логістичних новацій та обґрунтуванні їхньої ролі у формуванні адаптивного механізму управління логістичними процесами підприємств України. Доведено, що поєднання цифрових технологій, організаційної гнучкості та принципів стійкості є основою для формування логістичних систем нового покоління, здатних забезпечувати безперервність операцій, ефективне використання ресурсів і конкурентоспроможність підприємств у динамічному середовищі. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання підприємствами під час удосконалення систем управління логістичними процесами, вибору напрямів цифрової трансформації, підвищення адаптивності ланцюгів постачання та розроблення заходів щодо забезпечення стійкості діяльності в умовах зовнішніх викликів.

Ключові слова: логістичні новації; адаптивне управління; логістичні процеси; цифрова трансформація; Supply Chain Resilience; ланцюги постачання; підприємства України.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 15.

Харчук Олена Георгіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління бізнесом та логістичними потоками, Національний транспортний університет (вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 01010, Україна)

E-mail: kharchuk1965@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5344-4121>

Горєцький Олександр Анатолійович – кандидат історичних наук, доцент, доцент Національного транспортного університету (вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 01010, Україна)

E-mail: gory1980@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2656-6120>

UDC 658.7:005.591.6
JEL: L91; M11; O31; R41

Kharcuk O. G., Goretzkyi O. A. The Transformation and Development of Logistical Innovations in the Formation of an Adaptive Mechanism for Managing Logistical Processes at Ukrainian Enterprises

This study aims to substantiate the role of logistics innovations in shaping an adaptive mechanism for managing the logistics processes of Ukrainian enterprises in the context of digital transformation, global changes, increasing risks, and the need to ensure the resilience of supply chains. The relevance of this study stems from the need to transition from traditional logistics management models to flexible systems capable of responding promptly to fluctuations in the market environment, supply disruptions, and crisis situations. The aim of this article is to examine the processes of transformation and development of logistics innovations, to determine their impact on the formation of an adaptive mechanism for managing the logistics processes of Ukrainian enterprises, and to identify ways to improve the efficiency and resilience of logistics systems under conditions of uncertainty. The study employed methods of analyzing and synthesizing scientific sources, as well as systematic, historical-logical, and comparative analysis, and a structural-functional approach. These methods made it possible to examine the stages of development of logistics innovations, identify the key factors driving their transformation, and substantiate the importance of adaptive management of logistics processes. This study examines the evolution of logistics systems from centralized management models to integrated digital and adaptive approaches. The study identifies the main stages of logistics development in Ukraine and determines the impact of digitaliza-

tion, globalization, the growth of e-commerce, and crises on the transformation of logistics processes. It is substantiated that the implementation of modern logistics innovations— in particular, digital platforms, analytical systems, forecasting technologies, and automation— ensures more efficient managerial decisions, optimizes flows, and enhances the resilience of supply chains. Particular attention is paid to the transformation of logistics at Ukrainian enterprises after 2022, which is linked to the restructuring of transport routes, the development of alternative logistics directions, and the need to operate under conditions of high uncertainty. The scientific novelty lies in the systematization of the directions for the development of logistics innovations and the substantiation of their role in shaping an adaptive mechanism for managing the logistics processes of Ukrainian enterprises. It has been demonstrated that the combination of digital technologies, organizational flexibility, and sustainability principles creates the foundation for the formation of next-generation logistics systems capable of ensuring operational continuity, efficient use of resources, and the competitiveness of enterprises in a dynamic environment. The practical significance of the research findings lies in their potential application by companies to improve logistics management systems, select areas for digital transformation, enhance the adaptability of supply chains, and develop measures to ensure business resilience in the face of external challenges.

Keywords: logistics innovations; adaptive management; logistics processes; digital transformation; supply chain resilience; supply chains; Ukrainian enterprises.

Fig.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 15.

Kharchuk Olena G. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business and Logistics Flow Management, National Transport University (1 Omelianovycha-Pavlenko Str., Kyiv, 01010, Ukraine)

E-mail: kharchuk1965@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5344-4121>

Goretskyi Oleksii A. – PhD (History), Associate Professor, Associate Professor of the National Transport University (1 Omelianovycha-Pavlenko Str., Kyiv, 01010, Ukraine)

E-mail: goriy1980@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2656-6120>

ВСТУП

Стрімкий розвиток глобальних ринків, зростання нестабільності зовнішнього середовища та ускладнення товарних потоків зумовлюють необхідність переходу підприємств від традиційних, жорстко регламентованих логістичних підходів до адаптивних моделей управління. Еволюція логістичних технологій з 2000 року супроводжується появою цифрових рішень, автоматизованих систем, інтелектуальних платформ і методів оперативного прогнозування попиту, однак українські підприємства впроваджують ці новації нерівномірно та з помітним відставанням.

Водночас розвиток транспортно-логістичних систем у різних регіонах світу характеризується суттєвими географічними відмінностями. Так, країни Західної Європи орієнтуються на інтегровані мультимодальні перевезення та функціонування транс'європейської транспортної мережі (TEN-T), Північна Америка – на високоефективні автомобільні й залізничні вантажні системи, країни Східної Азії – на розвиток морських портів світового значення, швидкісної залізничної інфраструктури та цифрових логістичних платформ. Географічне положення України між країнами Європейського Союзу та Азією визначає її важливу роль як транзитної держави, що потребує формування сучасної адаптивної транспортно-логістичної системи, інтегрованої в міжнародні транспортні коридори.

Наявні логістичні практики часто не забезпечують необхідної гнучкості та швидкості реа-

гування на зміни, що значно знижує конкурентоспроможність підприємств в умовах високої турбулентності. Це актуалізує потребу в узагальненні еволюційних перетворень, ідентифікації ключових новацій та визначенні їхньої ролі у формуванні дієвого механізму адаптивного управління логістичними процесами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи логістики, її сутність, принципи та функції, а також сучасний стан і ключові тенденції розвитку стали предметом досліджень численних вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у визначення економічного змісту логістики зробили А. Кальченко [1], О. Варченко, А. Даниленко, Є. Крикавський, М. Окландер [2], В. Писаренко, С. Пелих, О. Сумець, Н. Тюріна [3], Т. Терешкіна, А. Фролова, Н. Чухрай, а також Д. Коіл, Р. Найджеман, Д. Боверсокс, Т. Левітт, І. Седлер та ін. Вони окреслили концептуальні підходи до логістики, розкрили економічну сутність логістичних процесів і підкреслили важливість інтегрованого управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками у ланцюгах постачання.

Дослідження, присвячені логістиці, також охоплюють питання оптимізації потоків на рівні підприємства, систем управління запасами, транспортування, складської логістики та дистрибуції. Серед учених, які розробляли ці аспекти, – О. Авраменко, М. Денисенко, І. Коновалова, М. Корінь, Ю. Котельникова, П. Левковець, Н. Ляліна,

Г. Матвієнко-Біляєва, А. Михайлова, І. Мішук, В. Сисоєв, М. Шевчун, В. Боковець, Т. Нечипоренко, І. Григору, І. В. Шварц [4] та інші.

Управлінню логістичними процесами приділено особливу увагу. Роботи Н. Буркіної, А. Галат, М. Капітонця, Н. Короленко, А. Кустріч, М. Харченка, О. Чернікової, Е. Юденка, а також О. Попело, О. Свириденко [5], А. Гнатишин, Н. Трушкіної [6] та інших висвітлюють організацію потоків ресурсів, планування і контроль логістичних операцій, а також впровадження сучасних інформаційних технологій. Проте останні події, зокрема війна з росією, поставили нові виклики: забезпечення безперервності ланцюгів постачання, адаптація логістики до надзвичайних ситуацій та ефективне використання ресурсів. Дослідження в цій сфері проводять З. Дзуліт, А. Завербний, О. Кабан, Н. Калюжна, С. Кулакова, А. Калембет, В. Котик, В. Мартинець, М. Пешко, Д. Подкопова, Л. Позднякова, А. Полянська, Г. Пушак, О. Цимбалістова, О. Черніхова, А. Шеремет та інші.

ВИДІЛЕННЯ РАНІШЕ НЕВИРІШЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Сучасний стан логістики вимагає формування адаптивних моделей управління, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту, перебої в постачанні та коливання зовнішнього середовища, забезпечуючи стійкість і ефективність ланцюгів постачання. Це створює основу для подальшого розвитку механізму адаптивного управління логістичними процесами підприємства.

Мета статті полягає в дослідженні процесів трансформації та розвитку логістичних новацій, визначенні їхньої ролі у формуванні адаптивного механізму управління логістичними процесами підприємств України, а також обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності логістичної діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ОПИС МЕТОДИКИ (СТРУКТУРИ, ПОСЛІДОВНОСТІ) ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження проведено у кілька послідовних етапів. На першому етапі здійснено аналіз наукових публікацій, міжнародних аналітичних матеріалів і нормативно-правових документів щодо еволюції логістичних систем, розвитку логістичних новацій та сучасних тенденцій цифрової трансформації логістики. На другому етапі із застосуванням системного, історико-логічного та порівняльного аналізу

досліджено основні етапи розвитку логістичних новацій, визначено чинники їх трансформації та особливості впливу на зміну підходів до управління логістичними процесами підприємств.

Наступним етапом стало узагальнення сучасних концепцій адаптивного управління логістикою, дослідження взаємозв'язку між цифровими логістичними новаціями, стійкістю ланцюгів постачання та здатністю підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено специфіці функціонування логістичних процесів підприємств України в умовах воєнних викликів, трансформації транспортно-логістичної інфраструктури та євроінтеграційних процесів. На завершальному етапі на основі методів наукового узагальнення, структурно-функціонального та системного підходів обґрунтовано роль логістичних новацій у формуванні адаптивного механізму управління логістичними процесами підприємств України та сформульовано висновки щодо напрямів його подальшого розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ Й ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Розвиток логістики за кордоном розпочався тоді, коли бізнес почав шукати нові резерви підвищення ефективності поза межами власного виробництва. Це стало можливим завдяки системному підходу до організації виробничих процесів і комплексному забезпеченню їх транспортно-складськими операціями з урахуванням специфіки товарообігу.

Водночас особливості розвитку логістики значною мірою визначалися географією транспортних систем. У Європі пріоритетного розвитку набули міжнародні транспортні коридори, мультимодальні перевезення та інтеграція різних видів транспорту.

У Північній Америці логістичні системи формувалися навколо потужної мережі автомобільних магістралей, залізничних перевезень і великих логістичних центрів. Для країн Азійсько-Тихоокеанського регіону характерним є домінування морських транспортних систем, контейнерних портів і глобальних виробничо-логістичних кластерів, що забезпечують значну частку світового товарообігу. Україна, завдяки вигідному географічному розташуванню на перетині міжнародних транспортних маршрутів між Європою, Кавказом та Азією, має значний потенціал для розвитку мультимодальної логістики та інтеграції в міжнародні транспортні мережі.

Щоб прискорити розвиток логістики в Україні, важливо визначити чинники, які стримують її ширше впровадження (рис. 1).

По-перше, відсутній належний державний підхід до логістичної політики: немає достатнього правового регулювання, бракує фахівців та інституцій, що займаються їх підготовкою.

По-друге, в Україні недостатньо розвинена система комплексного обліку витрат, коли додаткові витрати на транспортно-складські процеси компенсуються вигодами в інших частинах господарської діяльності.

Наявні ж механізми бухгалтерського обліку та виробничого розрахунку поки що не забезпечують можливості повноцінно оцінювати витрати та результати діяльності окремих підрозділів.

По-третє, логістичний підхід потребує суттєвої трансформації організаційної структури підприємств – переходу до більш гнучких форм управління, створення спеціалізованих служб і підрозділів транспортно-складського забезпечення.

По-четверте, розвиток логістики стримується недостатньою кваліфікацією кадрів та недоліками в їхній професійній підготовці.

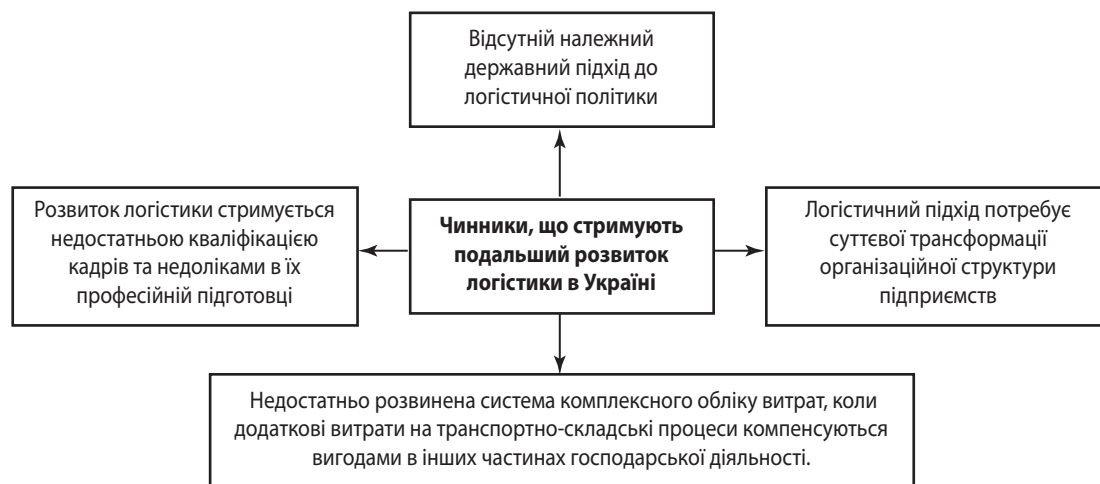


Рис. 1. Чинники, які стримують подальший розвиток логістики в Україні

Джерело: побудовано на основі [1].

Крім цих чинників, існує ще низка інших проблем, усунення яких прискорило б повномасштабне запровадження логістичних підходів у практику. Логістика як наука та управлінська концепція здатна стати ефективним інструментом для удосконалення діяльності підприємств. Для цього Україні необхідно розбудувати широку мережу логістичних ланцюгів, що в сучасних умовах дозволить підприємствам швидше налагоджувати нові господарські зв'язки.

Важливим чинником при цьому є врахування географії транспортних потоків, розвитку міжнародних транспортних коридорів, прикордонної логістичної інфраструктури, морських портів, річкових терміналів, авіаційних вантажних вузлів і залізничних хабів, що забезпечують ефективне поєднання національної транспортної системи з глобальними логістичними мережами. Такі структури можуть значно оперативніше відновлювати темп виробництва й долати бар'єри у взаємодії між суб'єктами господарювання. Під час формування логістичних моделей, призначених для застосування в економічному просторі країн, що

входили до складу колишнього СРСР, необхідно враховувати низку специфічних чинників (рис. 2).

Крім історичних та економічних особливостей, важливе значення має географія транспортних систем цього простору. Для більшості держав характерними є великі відстані між промисловими центрами, нерівномірне розміщення транспортної інфраструктури, різний рівень щільності автомобільних і залізничних мереж, а також залежність окремих регіонів від транзитних транспортних коридорів. Такі особливості істотно впливають на організацію логістичних процесів, вибір видів транспорту та ефективність функціонування ланцюгів постачання.

Першою важливою особливістю є значна територіальна протяжність регіону, що ускладнює проектування логістичних систем, збільшує потребу у великих запасах і підвищує витрати на транспортування та заготівлю.

На відміну від більш компактних транспортних систем країн Західної Європи, де щільність транспортної мережі забезпечує швидке переміщення вантажів, для пострадянського простору характерні значні логістичні плечі, що потребують

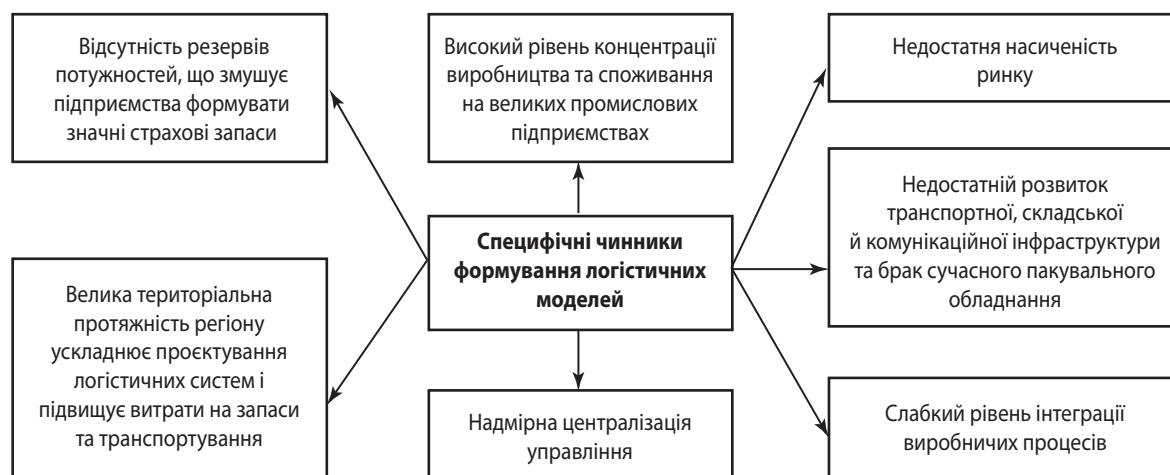


Рис. 2. Специфічні чинники формування логістичних моделей, призначених для застосування в економічному просторі країн, що входили до складу колишнього СРСР

Джерело: побудовано на основі [1].

широкого використання магістрального залізничного транспорту та розвитку мультимодальних транспортних вузлів.

Друга особливість пов'язана з недостатнім розвитком інфраструктури – транспортної, складської, комунікаційної, а також з нестачею сучасного пакувального обладнання. У поєднанні з повільною швидкістю руху матеріальних потоків це призводить до відчутних втрат і пошкоджень вантажів. З удосконаленням матеріально-технічної бази ці негативні наслідки поступово зменшуються. У країнах Європейського Союзу розвиток транспортної інфраструктури здійснюється комплексно завдяки інтеграції автомобільного, залізничного, внутрішнього водного, морського та авіаційного транспорту, тоді як у багатьох країнах пострадянського простору така інтеграція ще перебуває на стадії розвитку.

Третя специфіка стосується високого рівня концентрації виробництва та споживання на великих промислових підприємствах. З одного боку, це забезпечує інтенсивність матеріальних потоків, але з іншого – знижує оперативність і гнучкість реагування на зміни попиту.

Четверта особливість – надмірна централізація управління. Вона істотно обмежує здатність підприємств швидко адаптуватися до коливань попиту, оскільки виробничі та збутові структури мають недостатній рівень автономії й змушені погоджувати більшість рішень із вищими інстанціями.

П'ята особливість полягає у слабкому рівні інтеграції виробничих процесів. Це проявляється у прагненні виконувати в межах одного підприємства велику кількість проміжних технологічних операцій, максимізувати ступінь готовності про-

дукції на виході, що ускладнює логістичну координацію.

Шостою особливістю є недостатня насиченість ринку. Така ситуація, з одного боку, спрощує організацію маркетингово-логістичних процесів, але з другого – водночас створює значні труднощі для логістики постачання.

Сьома особливість – відсутність резервів виробничих потужностей, що змушує підприємства нагромаджувати значні страхові запаси сировини та матеріалів. Це, своєю чергою, знижує гнучкість виробничих систем і свідчить про низький рівень ефективності руху матеріальних потоків.

Логістична концепція управління матеріальними потоками в Україні перебуває на етапі формування. Для її ефективного розвитку необхідно забезпечити підготовку кваліфікованих фахівців, здатних проектувати автоматизовані логістичні системи та впроваджувати їх у діяльності підприємств і збутово-постачальницьких структур [1].

Особливого значення це набуває з огляду на географічне положення України, яка розташована на перетині міжнародних транспортних маршрутів між країнами Європейського Союзу, Чорноморським регіоном, Кавказом і Центральною Азією. Ефективне використання цього потенціалу потребує розвитку прикордонної транспортної інфраструктури, мультимодальних логістичних центрів, сухих портів і транспортних хабів, здатних забезпечити інтеграцію України в міжнародні логістичні мережі.

З огляду на це, М. А. Окландер пропонує створити Українську асоціацію логістики, яка має зосередити свою діяльність на таких ключових напрямках [2]:

- ✦ розвиток міжнародних зв'язків у сфері логістики, зокрема співпраця з Європейською логістичною асоціацією;
- ✦ переклад та видання іноземних логістичних праць, що сприятиме розширенню доступу до передового світового досвіду;
- ✦ проведення лекцій, семінарів, виставок і конференцій для поширення логістичних знань, обміну практикою та надання методичної підтримки;
- ✦ підвищення кваліфікації фахівців, що працюють над вирішенням логістичних завдань;
- ✦ організація та виконання наукових досліджень у галузі логістики.

У сучасних умовах діяльність таких професійних об'єднань набуває особливої актуальності також у контексті поширення міжнародного досвіду розвитку транспортних систем. Зокрема, вивчення практик функціонування транспортно-логістичних мереж Німеччи-

ни, Нідерландів, Польщі, Китаю, Сінгапуру та інших країн дозволяє адаптувати ефективні моделі організації мультимодальних перевезень, цифрового управління транспортними потоками та розвитку логістичних кластерів до українських умов.

З урахуванням наведених особливостей логістика в Україні поступово перейшла від етапу формування до активного розвитку, що супроводжувалося появою нових підходів, технологій та інструментів управління матеріальними потоками. Водночас географічна трансформація транспортних систем, переорієнтація міжнародних транспортних потоків, розвиток європейських транспортних коридорів та інтеграція України до спільного транспортного простору ЄС істотно впливають на подальшу еволюцію логістичних моделей і визначають нові напрями їх адаптивного розвитку. Щоб узагальнити ключові зміни, які відбулися у логістичному процесі впродовж останніх десятиліть, доцільно виокремити основні етапи еволюції логістичних новацій (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція новацій у логістичному процесі за роками

Роки	Опис ключових змін	Просторовий розвиток транспорту
1	2	3
До 2000 року - етап становлення логістичної концепції в Україні [3]	<ul style="list-style-type: none"> – формування базових уявлень про логістику як інструмент управління матеріальними потоками; – низький рівень державної підтримки, слабкий розвиток інфраструктури; – обмежена підготовка кадрів і відсутність комплексного обліку логістичних витрат; – підприємства працюють переважно в умовах централізованої системи управління 	<ul style="list-style-type: none"> – транспортна система орієнтована на централізовані господарські зв'язки колишнього СРСР; – орієнтація на внутрішні виробничі зв'язки; – обмежена інтеграція у міжнародні транспортні коридори
2000–2010 – початкова інституціоналізація та структурна модернізація логістики [4].	<ul style="list-style-type: none"> – перехід від фрагментарного до системного логістичного підходу; – розвиток внутрішніх логістичних підрозділів на підприємствах; – поява перших логістичних компаній, логістичних центрів, складів категорії «А»; – формування ринку логістичних послуг (3PL/4PL); – активізація наукових досліджень та освітніх програм (логістика як спеціальність) 	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток логістичних центрів у США та Європі
2010–2020 – цифровізація та адаптивні моделі управління логістичними процесами [5–7]	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження ERP-, WMS-, TMS-систем, технологій штрих-кодування та RFID; – поява адаптивних моделей планування та управління запасами; – поширення аутсорсингу логістичних функцій; – розвиток електронної комерції, що стимулював побудову гнучких розподільчих мереж; 	<ul style="list-style-type: none"> – TEN-T, цифровізація логістики в ЄС; – ініціатива «Один пояс – один шлях»

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> – інтенсивний перехід до даних у реальному часі, аналітики та оптимізаційних алгоритмів; – зростання ролі транспортно-логістичних хабів 	
2020–2022 – глобальні збурення та прискорена адаптація логістики (COVID-19) [8–11]	<ul style="list-style-type: none"> – кризові розриви ланцюгів постачання → поява моделей resilience logistics (стійкої логістики); – швидке впровадження онлайн-координації перевезень; – гнучкі схеми багатоканального збуту (Omni-Channel Logistics); – застосування алгоритмів прогнозування попиту у реальних умовах; – автоматизація складських операцій, роботизація 	<ul style="list-style-type: none"> – пандемія COVID-19; – перебудова глобальних ланцюгів постачання
3 2022 року – воєнні трансформації та надвисока адаптивність логістичних систем України [12]	<ul style="list-style-type: none"> – радикальна перебудова логістичних маршрутів; – перехід до альтернативних експортно-імпортних коридорів і нових хабів; – посилення співпраці з міжнародними логістичними операторами; – розвиток цифрових платформ для управління перевезеннями; – формування концепції adaptivity-first logistics (адаптивність як умова ефективності); – розширення державної та міжнародної підтримки 	<ul style="list-style-type: none"> – переорієнтація транспортних потоків України, «Шляхи солідарності» ЄС; – розвиток Балтійсько-Чорноморського напрямку; – нові сухопутні маршрути експорту
Після 2023 р. – інтеграція в європейський логістичний простір та перехід до Smart Logistics [13–15]	<ul style="list-style-type: none"> – синхронізація зі стандартами ЄС (TEN-T, цифрові транспортні коридори); – розвиток мультимодальних перевезень, «сухих портів», логістичних хабів біля кордонів; – впровадження штучного інтелекту, Big Data, предиктивної аналітики; – підсилення кібербезпеки логістичних систем; – формування стійких, гнучких і цифрово орієнтованих ланцюгів постачання, здатних працювати в умовах високих ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> – інтеграція України у мережу TEN-T; – переорієнтація транспортних потоків на європейські коридори; – розвиток прикордонної логістичної інфраструктури та мультимодальних вузлів

Джерело: побудовано на основі [3–15].

Починаючи з 2000 року розвиток логістики характеризується переходом від операційного управління окремими процесами до комплексного управління інтегрованими ланцюгами постачання. Глобалізація виробництва, ускладнення структури ринків та посилення вимог споживачів сформували потребу в створенні більш гнучких моделей організації руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків.

У цей період відбувається поступова зміна управлінської парадигми: традиційні підходи, орієнтовані переважно на оптимізацію окремих логістичних операцій, поступаються місцем концепціям інтегрованого та адаптивного управління.

Підприємства починають розглядати логістику не лише як функцію забезпечення переміщення товарів, а й як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності, скорочення витрат і забезпечення стабільності діяльності.

Важливим чинником трансформації стала цифровізація бізнес-процесів, яка забезпечила формування єдиного інформаційного середовища управління ланцюгами постачання. Завдяки цьому підприємства отримали можливість швидше обробляти інформацію, підвищувати прозорість операцій та приймати управлінські рішення на основі актуальних даних. Це створило передумови для переходу до прогнозного управління, коли рішення приймаються не лише з урахуванням поточного стану системи, а й на основі оцінювання майбутніх змін.

Поширення електронної комерції та зміна поведінки споживачів також суттєво вплинули на розвиток логістичних моделей. Зростання попиту на швидке виконання замовлень, індивідуалізацію сервісу та прозорість доставки зумовило формування клієнтоорієнтованих логістичних систем, здатних оперативно перебудовувати свої процеси відповідно до ринкових потреб.

У цих умовах адаптивне управління стало одним із визначальних напрямів розвитку логістики. Його сутність полягає у здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, перерозподіляти ресурси, коригувати логістичні рішення та підтримувати безперервність операцій. Особливого значення набули такі характеристики логістичних систем, як гнучкість, швидкість реагування, здатність до відновлення та стійкість до зовнішніх впливів.

Після 2010 року подальший розвиток логістики був пов'язаний із поширенням цифрової економіки та концепції Індустрії 4.0. Логістичні системи почали функціонувати як взаємопов'язані мережі, у яких управлінські рішення ґрунтуються на аналізі великих масивів даних, прогнозуванні змін попиту та постійному моніторингу стану ланцюгів постачання. Це сприяло переходу від реактивного до проактивного управління, коли підприємства не лише усувають наслідки ризиків, а й завчасно формують механізми адаптації.

Значний вплив на розвиток адаптивної логістики мала глобальна криза 2020 року, спричинена пандемією COVID-19. Порушення міжнародних потоків, нестабільність постачання та обмеження транспортної мобільності продемонстрували вразливість традиційних моделей управління. У відповідь підприємства почали приділяти більше уваги формуванню стійких ланцюгів постачання, диверсифікації джерел постачання, створенню резервних варіантів доставки та підвищенню здатності логістичних систем до швидкого відновлення.

В Україні розвиток адаптивної логістики набув особливої специфіки після 2022 року через повномасштабну військову агресію Росії. Руйнування транспортної інфраструктури, зміна географії товарних потоків та обмеження традиційних маршрутів спричинили необхідність терміново перебудувати логістичні процеси. Підприємства були змушені оперативно формувати нові схеми постачання, використовувати альтернативні транспортні маршрути та адаптувати організаційні механізми управління до умов високої невизначеності.

Водночас кризові умови стали стимулом для прискорення цифрової трансформації логістики в Україні. Підприємства активніше використовують

сучасні інструменти координації перевезень, контролю руху вантажів та управління ресурсами, що дає змогу підвищувати оперативність ухвалення рішень і зменшувати негативний вплив зовнішніх ризиків.

Отже, сучасний етап розвитку логістики визначається поєднанням цифрової трансформації, принципів стійкості та адаптивного управління. Якщо раніше основним завданням логістики було забезпечення ефективного переміщення матеріальних потоків, то сьогодні її роль розширюється до формування здатності підприємств швидко реагувати на зміни, підтримувати стабільність діяльності та забезпечувати конкурентні переваги в умовах глобальної нестабільності.

ВИСНОВКИ

Дослідження трансформації та розвитку логістичних новацій дозволило встановити, що сучасна логістика переходить від традиційних моделей управління поточковими процесами до адаптивних систем, здатних забезпечувати оперативне реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Еволюція логістичних підходів, що супроводжується інтеграцією цифрових інструментів, автоматизацією процесів та розвитком аналітичних можливостей, створює основу для формування нового механізму управління логістичними процесами підприємств.

Визначено, що адаптивний механізм управління логістикою базується на здатності підприємств своєчасно виявляти зміни, оцінювати ризики, коригувати логістичні рішення та забезпечувати безперервність функціонування ланцюгів постачання. Його формування передбачає поєднання технологічних інновацій, організаційної гнучкості та стратегічного підходу до управління матеріальними, інформаційними й транспортними потоками.

Особливого значення адаптивні логістичні підходи набувають для підприємств України, діяльність яких здійснюється в умовах високої невизначеності, порушення традиційних маршрутів постачання та необхідності швидкої перебудови бізнес-процесів. У цих умовах логістичні новації виступають не лише засобом підвищення операційної ефективності, а й важливим чинником забезпечення стійкості, економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств.

Отже, подальший розвиток логістичних систем підприємств України має ґрунтуватися на формуванні адаптивного механізму управління, який забезпечує здатність прогнозувати зміни, швидко ухвалювати рішення та ефективно функціонувати в умовах динамічного зовнішнього середовища. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Кальченко А. Г. Логістика : монографія. Київ : Київський національний економічний університет, 2000. 148 с.
2. Окландер М. А. Логістична система підприємства : монографія. Одеса : Астропринт, 2004. 312 с.
3. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
4. Боковець В. В., Нечипоренко Т. Д., Григорук І. О., Шварц І. В. Торгівля, підприємництво і логістика: синергетичний розвиток бізнес-структур : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2026. 119 с.
5. Попело О. В., Свириденко О. А. Управління логістичним забезпеченням системи електронної комерції торговельних підприємств в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 234–245.
DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-234-245](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-234-245)
6. Гнатишин Л. Б., Трушкіна Н. В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 98–107.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107>
7. Spieske A., Birkel H. Improving supply chain resilience through Industry 4.0: a systematic literature review under the impressions of the COVID-19 pandemic. *Computers & Industrial Engineering*. 2021. Vol. 158. Article 107452. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835221003569>
8. 10 найкращих платформ електронної комерції B2C у 2022 році // eWorldTrade. URL: <https://www.eworldtrade.com/blog/uk/>
9. Efthymiou O. K., Ponis S. T. Industry 4.0 technologies and their impact in contemporary logistics: a systematic literature review. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. No. 21. Article 11643. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/11643>
10. Bigliardi B., Bottani E., Casella G. Industry 4.0 in the logistics field: a bibliometric analysis. *IET Collaborative Intelligent Manufacturing*. 2021. Vol. 3. No. 1. P. 4–16. URL: <https://ietresearch.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1049/cim2.12015>
11. Naseem M. H., Yang J. Role of Industry 4.0 in supply chains sustainability: a systematic literature review. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. No. 17. Article 9544. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/17/9544>
12. Шевченко Ю. Як змінюється логістика під час війни // FBC.biz.ua. 2026. URL: <https://fbc.biz.ua/news/ekonomika-uk/yak-zminyuyetsya-logistika-pid-chas-vijni/>
13. Україна як невіддільна частина логістичної інфраструктури Європи. Найперспективніші регіони для розвитку // EKOL. URL: <https://ekol.com.ua/ukrayina-yak-neviddilbna-chastyna-logistychnoyi-infrastruktury-yevropy-najperspektyvnishi-regiony-dlya-rozvytku/>
14. Ismail K., Nikookar E., Pepper M., Stevenson M. The implications of Industry 4.0 for managing supply chain disruption and enhancing supply chain resilience: a systematic literature review. *International Journal of Production Research*. 2025. DOI: 10.1080/00207543.2025.2493948
15. Industry 4.0 and logistics resilience: evaluating technological integration through literature. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. 2026. DOI: 10.1108/JGOSS-07-2024-006

REFERENCES

- Bigliardi B., Bottani E. & Casella G. (2021). Industry 4.0 in the logistics field: a bibliometric analysis. *IET Collaborative Intelligent Manufacturing*, 1(3), 4–16. <https://ietresearch.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1049/cim2.12015>
- Bokovets V. V., Nechiporenko T. D., Hryhoruk I. O. & Shvarts I. V. (2026). *Torhivlia, pidpriemnytstvo i lohistyka: synerhetychnyi rozvytok biznes-struktur: monohrafiia* [Trade, entrepreneurship and logistics: synergetic development of business structures: monograph]. Vinnytsia: VNTU.
- Efthymiou O. K. & Ponis S. T. (2021). Industry 4.0 technologies and their impact in contemporary logistics: a systematic literature review. *Sustainability*, 21(13), Article 11643. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/11643>
- EKOL. Ukraina yak neviddilna chastyna lohistychnoi infrastruktury Yevropy. Naiperspektyvnishi rehiony dlia rozvytku [Ukraine as an integral part of Europe's logistics infrastructure. The most promising regions for development]. <https://ekol.com.ua/ukrayina-yak-neviddilbna-chastyna-logistychnoyi-infrastruktury-yevropy-najperspektyvnishi-regiony-dlya-rozvytku/>
- Industry 4.0 and logistics resilience: evaluating technological integration through literature (2026). *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-07-2024-006>
- eWorldTrade. (2022). 10 naikrashchykh platform elektronnoi komertsii B2C u 2022 rotsi [10 best B2C e-commerce platforms in 2022]. <https://www.eworldtrade.com/blog/uk/>
- Hnatyshyn L. B. & Trushkina N. V. (2021). Tsyfrova transformatsiia systemy upravlinnia lohistychnoiu dialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Digital transformation of the management system of logistical activities of agricultural enterprises]. *Biznes Inform*, 12, 98–107. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107>
- Ismail K., Nikookar E., Pepper M. & Stevenson M. (2025). The implications of Industry 4.0 for managing supply chain disruption and enhancing supply chain resilience: a systematic literature review. *International Journal of Production Research*. <https://doi.org/10.1080/00207543.2025.2493948>

Kalchenko A. H. (2000). *Lohistyka: monohrafiia* [Logistics: monograph]. Kyiv: Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet.

Naseem M. H. & Yang J. (2021). Role of Industry 4.0 in supply chains sustainability: a systematic literature review. *Sustainability*, 17(13), Article 9544. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/17/9544>

Oklander M. A. (2004). *Lohistychna systema pidpriemstva: monohrafiia* [Enterprise logistics system: monograph]. Odesa: Astroprynt.

Popelo O. V. & Svyrydenko O. A. (2024). Upravlinnia lohistychnym zabezpechenniam systemy elektronnoi komertsii torhovelykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Management of logistical support for the e-commerce system of trade enterprises under conditions of digitalization]. *Naukovyi visnyk Polissia*, 1(28), 234–245. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-234-245](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-234-245)

Shevchenko Yu. (2026). Yak zminiuietsia lohistyka pid chas viiny [How logistics is changing during the

war]. *FBC.biz.ua*. <https://fbc.biz.ua/news/ekonomika-uk/yak-zminyuyetsya-logistika-pid-chas-vijni/>

Spieske A. & Birkel H. (2021). Improving supply chain resilience through Industry 4.0: a systematic literature review under the impressions of the COVID-19 pandemic. *Computers & Industrial Engineering*, 158, Article 107452. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835221003569>

Tiurina N. M., Hoi I. V. & Babii I. V. (2015). *Lohistyka: monohrafiia* [Logistics: monograph]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ у підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 03.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.07.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 658.8:339.187.4
JEL: M10
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-463-473>

АРХІТЕКТУРА ПОБУДОВИ СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ДИЛЕРСЬКИМИ СТРУКТУРАМИ В УКРАЇНІ

© 2026 КОРЖ Б. Р.

УДК 658.8:339.187.4
JEL: M10

Корж Б. Р. Архітектура побудови сучасної бізнес-моделі управління дилерськими структурами в Україні

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади формування сучасної бізнес-моделі управління дилерськими структурами в умовах цифрової трансформації, посилення ринкової нестабільності та зміни характеру взаємодії між виробниками, дилерами та кінцевими споживачами. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційної лінійної моделі збуту до інтегрованої багаторівневої системи управління, здатної забезпечити узгодженість стратегічних і операційних рішень, безперервність інформаційного обміну та адаптивність дилерської мережі. Запропоновано архітектуру бізнес-моделі управління дилерською структурою, основу якої становить вертикальна система, що охоплює стратегічний, організаційний та операційний рівні, доповнена горизонтальною системою координації. Остання інтегрує управління знаннями, систему мотивації та технологічну базу, а координаційне ядро забезпечує взаємозв'язок структурних елементів за допомогою KPI, контролінгу й аналітичних інструментів. Визначено функціональне призначення структурних елементів архітектури, характер їхніх взаємозв'язків та внесок у створення цінності бізнес-моделі. Обґрунтовано поєднання організаційного, процесного та інформаційного підходів, що створює передумови для переходу від функціонального до процесно-орієнтованого управління дилерською мережею. Розроблено систему ключових показників ефективності, пов'язаних зі структурними компонентами запропонованої архітектури, яка охоплює стратегічні, організаційні, операційні, кадрові, мотиваційні та технологічні характеристики. Такий підхід дає змогу оцінювати результати діяльності та чинники їх формування, виявляти проблемні зони й обґрунтовувати управлінські рішення. Систематизація українського досвіду підтвердила необхідність цифровізації інформаційного обміну, забезпечення логістичної гнучкості, розвитку сервісної складової та використання зворотного зв'язку від споживачів. Визначено можливості практичного застосування запропонованого підходу під час створення, реорганізації та цифрової трансформації дилерських мереж, а також його адаптації до галузевої специфіки.

Ключові слова: бізнес-модель; дилерська мережа; архітектура побудови бізнес-моделі; управління; система координації; цифрова трансформація; ключові показники ефективності.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 14.

Корж Богдан Романович – аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: bogdankorzh42@gmail.com