

мотиваційних стратегій для віддалених команд // Економіка та суспільство. – 2025. – № 71. – С. 3

УДК 339.138:005.33

Баранова А. Ю., здобувач вищої освіти
Кирилко Н.М., науковий керівник, к.е.н, ст.викл.
Київський національний університет
технологій та дизайну

МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна, розпочата проти України у 2022 році, радикально трансформувала логістичну систему країни, зробивши її одним з найбільш вразливих секторів економіки. Блокада морських портів, руйнування доріг, мостів, залізничних вузлів, постійні загрози обстрілів, дефіцит водіїв і транспортних засобів, а також зростання витрат на страхування та паливо призвели до збільшення логістичних витрат у 2–5 разів і переорієнтації експорту на сухопутні та дунайські коридори.

Актуальність теми зумовлена необхідністю збереження експортного потенціалу, забезпечення постачань для Збройних Сил України, критичної інфраструктури та населення, а також підготовки до післявоєнного відновлення інтеграції в європейські ланцюги постачань [1, с. 296-300; 2, с. 25-34].

Постановка проблеми полягає в тому, що класичні моделі логістичного менеджменту, орієнтовані на мінімізацію витрат і стабільність у мирний час, виявилися непридатними в умовах високої невизначеності, ризиків фізичного знищення активів і постійних змін у безпековій ситуації. Ключові виклики включають: порушення традиційних ланцюгів постачань через блокаду портів і авіапростору, різке зростання ризиків (обстріли, кібератаки, валютні коливання), дефіцит кадрів і ресурсів, ускладнення митних і прикордонних процедур, а також необхідність швидкої адаптації маршрутів і стратегій. Це призвело до зниження ефективності логістики, збільшення термінів доставки та втрат конкурентоспроможності українських товарів на світовому ринку [3, 106–112].

Основні положення менеджменту логістики в умовах воєнного стану базуються на принципах стійкості (resilience), ризик-орієнтованості та гнучкості. Перехід від жорсткого планування до сценарного та адаптивного підходу дозволяє створювати альтернативні маршрути (наприклад, «Шляхи солідарності» ЄС, дунайські та західні коридори), резервувати кілька постачальників і видів транспорту. Посилення ризик-менеджменту передбачає оцінку вразливостей (ймовірність атак, дефіцит палива), впровадження моніторингу в реальному часі (GPS, цифрові двійники), формування буферних

запасів критичних товарів і відмову від надмірного накопичення. Важливу роль відіграє державно-приватне партнерство: спрощення митниці, пріоритетні перевезення для армії, державні гарантії ризиків для перевізників. Цифрова трансформація (автоматизовані системи управління складами, ШІ для прогнозування затримок) і аутсорсинг до досвідчених операторів допомагають швидко адаптуватися без великих інвестицій. Досвід підприємств показує ефективність диверсифікації та швидкого реагування на зміни фронтової ситуації [1; 4].

Результати досліджень і практики свідчать про часткове відновлення логістичних можливостей попри виклики. З 2022 по 2025 рік завдяки альтернативним коридорам перевезено понад 170 млн. тон вантажів суходелом (зерно, метал, гуманітарна продукція), відновлено частину експорту. Логістичні витрати зросли, але впровадження ризик-менеджменту та цифрових інструментів дозволило багатьом компаніям зберегти операційну діяльність. Внутрішня логістика адаптувалася швидше: релокація хабів на захід, перехід до «just-in-time» з буферизацією, зменшення залежності від морських шляхів.

У 2025 році спостерігається зростання кількості логістичних операторів і ФОПів, що вказує на адаптацію ринку до сучасних умов.

Таким чином, менеджмент логістики в умовах воєнного стану потребує переходу до стійких, гнучких і ризик-орієнтованих моделей управління з активним використанням цифрових технологій та державною підтримкою. Основними напрямками є диверсифікація маршрутів і постачальників, впровадження систем моніторингу та прогнозування, а також підготовка персоналу до кризових ситуацій. Важливу роль відіграє вдосконалення нормативно-правового середовища, зокрема через дерегуляцію та механізми гарантування ризиків. Реалізація цих заходів дозволяє мінімізувати втрати та забезпечити безперервність логістичних процесів. Це також формує основу для швидкого післявоєнного відновлення економіки та інтеграції у європейський логістичний простір. Підприємствам доцільно впроваджувати антикризові стратегії з кількома сценаріями та інтегрувати ризик-менеджмент у систему управління.

Література

1. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. Сталій розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 296–300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45> URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1348> .
2. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13> .URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2833> .

3. Волохова І.В., Волохов В.А., Лук'янова О.М. Фактори впливу на логістичне забезпечення України в умовах війни. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 80. С. 106–112. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.80.286822>

4. Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. Академічні візії. 2022. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975> .URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/84>

УДК 658:305

Моренець А. А., здобувач вищої освіти
Кирилко Н.М., науковий керівник, к.е.н, ст.викл.
Київський національний університет
технологій та дизайну

ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний менеджмент дедалі більше орієнтується на принципи рівності, інклюзивності та ефективного використання людського потенціалу. Одним із важливих аспектів цього процесу є врахування гендерних факторів у системі управління організаціями. Гендерна рівність передбачає створення умов, за яких і жінки, і чоловіки мають однакові можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання та участі в управлінських процесах. У багатьох організаціях історично склалася ситуація, коли керівні посади переважно обіймали чоловіки, тоді як жінки частіше працювали на виконавчих або допоміжних посадах. Проте сучасні дослідження доводять, що різноманітність у керівництві позитивно впливає на результати діяльності компанії. Поєднання різних управлінських підходів, стилів комунікації та способів ухвалення рішень дозволяє більш комплексно аналізувати проблеми та знаходити ефективні рішення. Важливим елементом гендерних аспектів менеджменту є особливості лідерських стилів. Досить часто зазначається, що жінки-керівники приділяють більше уваги комунікації, співпраці та підтримці командної роботи, тоді як чоловіки частіше орієнтуються на ієрархічну структуру та швидке прийняття рішень.

Проте сучасний менеджмент поступово відходить від жорсткого поділу стилів лідерства за гендерною ознакою, підкреслюючи важливість індивідуальних якостей керівника, таких як емоційний інтелект, стратегічне мислення, відповідальність і здатність працювати з людьми. Ще одним важливим питанням є подолання гендерних стереотипів у професійному середовищі. У багатьох країнах жінки можуть стикатися з так званою «скляною стелею» — невидимими бар'єрами, що ускладнюють їхнє просування на керівні посади. Для вирішення цієї проблеми організації впроваджують політику рівних можливостей, програми професійного