

УДК 658.7:005.334:338.124.4

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.214.190-198>**Репіч Т.А.**

кандидат економічних наук

Національний університет харчових технологій

Repich Tetiana

PhD in Economic Sc.

National University of Food Technologies

<https://orcid.org/0000-0003-0938-7187>

КОНФЛІКТ ЦІЛЕЙ ЯК БАЗОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено конфлікт цілей як базову характеристику логістичних систем в умовах кризової економіки. Обґрунтовано, що суперечності між окремими логістичними цілями є об'єктивним наслідком багатокритеріальності логістичного управління, обмеженості ресурсів і необхідності забезпечення балансу між ефективністю, стійкістю, безпекою та гнучкістю функціонування логістичних систем. Проаналізовано теоретичні підходи до трактування конфліктів цілей у логістиці та визначено їхній зв'язок із концепцією логістичних компромісів (trade-off). Розглянуто основні причини виникнення конфліктів у логістичних системах, серед яких обмеженість ресурсів, нестабільність зовнішнього середовища, міжфункціональні суперечності та порушення ланцюгів постачання. Особливу увагу приділено впливу кризової економіки та воєнних ризиків на трансформацію логістичних пріоритетів в Україні. Визначено ключові форми прояву конфліктів цілей у сучасній логістиці, зокрема суперечності між витратами та рівнем сервісу, між мінімізацією запасів і безперервністю постачання, між ефективністю та стійкістю логістичних систем. Обґрунтовано необхідність використання системного підходу, багатокритеріальної оптимізації, цифрових технологій та адаптивного планування для забезпечення стійкого функціонування логістичних систем у кризових умовах.

Ключові слова: логістичні системи, конфлікт цілей, кризова економіка, логістичні компроміси, стійкість логістики, управління ланцюгами поставок, адаптивне управління.

CONFLICT OF GOALS AS A FUNDAMENTAL CHARACTERISTIC OF LOGISTICS SYSTEMS IN A CRISIS ECONOMY

The article examines goal conflict as a fundamental characteristic of logistics systems under conditions of a crisis economy. It is substantiated that contradictions between logistics objectives arise due to the multicriteria nature of logistics management, limited resources, environmental instability, and the necessity to balance efficiency, resilience, flexibility, and security within supply chains. The paper analyzes theoretical approaches to the interpretation of goal conflicts in logistics through the concepts of logistics trade-offs and supply chain management. The main causes of conflicts in logistics systems are identified, including inconsistency of interests among supply chain participants, limited transportation and warehouse capacities, information uncertainty, and instability of the external environment. Special attention is paid to the transformation of logistics priorities in Ukraine under conditions of wartime economy and military risks. It is established that traditional approaches focused mainly on cost minimization and operational efficiency are gradually being replaced by approaches aimed at ensuring resilience, continuity of supply, adaptability, and infrastructure security. The study examines the most common forms of logistics goal conflicts, particularly contradictions between logistics costs and service level, inventory minimization and continuity of supply, efficiency and flexibility, globalization and localization of supply chains, as well as centralization and decentralization of logistics management. The influence of crisis factors, including destruction of infrastructure, transportation restrictions, resource shortages, rising logistics costs, and energy instability, on logistics activities is analyzed. The article substantiates the necessity of applying systemic and adaptive approaches to logistics management based on multicriteria optimization, digital technologies, risk forecasting, diversification of supply channels, and resilient logistics principles. It is argued that effective management of logistics goal conflicts requires balancing competing objectives under conditions of uncertainty rather than eliminating contradictions completely. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed approaches to improve the resilience and continuity of logistics systems in conditions of crisis economy and military threats.

Keywords: logistics systems, goal conflict, crisis economy, logistics trade-offs, supply chain management, resilient logistics, agile logistics, adaptive management.

JEL classification: M11, M21, C61, D81, L91.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Репіч Т.А., 2026

Постановка проблеми. Сучасні логістичні системи функціонують в середовищі високої нестабільності економічного середовища, що супроводжується зростанням ризиків, дефіцитом ресурсів, порушенням ланцюгів постачання та необхідністю швидкого реагування на зовнішні виклики. Особливо актуальними ці процеси стали в умовах кризової економіки, коли підприємства змушені одночасно забезпечувати безперервність постачання, мінімізувати витрати, підтримувати належний рівень логістичного сервісу та зберігати стійкість операційної діяльності. За таких умов управління логістичними системами дедалі більше характеризується наявністю суперечностей та конфліктів між цілями, ресурсними можливостями та очікуваними результатами.

У логістичній діяльності конфлікт цілей проявляється через необхідність одночасного досягнення взаємопов'язаних, але часто суперечливих результатів. Наприклад, прагнення до скорочення витрат може знижувати рівень сервісу, а мінімізація запасів – погіршувати надійність постачання. Тому конфлікт цілей у логістиці слід розглядати не як випадкове явище, а як об'єктивну характеристику логістичних систем, пов'язану зі складністю їхньої структури, багатокритеріальністю управління та необхідністю постійного балансування між альтернативними рішеннями.

В умовах повномасштабної війни в Україні логістика зазнала суттєвої трансформації. Якщо раніше головна увага приділялася операційній ефективності та оптимізації витрат, то сьогодні пріоритетними стали питання безпеки, стійкості, безперервності постачання та здатності швидко адаптуватися до кризових ситуацій. Логістичні процеси більше не можуть оцінюватися лише через показники швидкості чи вартості доставки, адже вони функціонують у середовищі високої невизначеності та постійних ризиків.

У таких умовах конфлікти логістичних цілей набувають загостреного, часто ситуативного та індивідуалізованого характеру. Якщо раніше ключовими критеріями прийняття рішень виступали швидкість, вартість і операційна ефективність, то тепер вони доповнюються, а інколи і повністю витісняються, вимогами безпеки, стійкості, надійності, автономності та здатності до швидкої адаптації. Це означає, що оптимальні рішення дедалі частіше мають компромісний характер і приймаються в умовах неповної інформації, дефіциту часу та підвищеного рівня ризику. Крім того, зростає значення резервування логістичних каналів, диверсифікації постачань, гнучкого перепланування маршрутів і створення децентралізованих систем управління потоками.

Таким чином, сучасна логістика в умовах війни трансформується у систему антикризового управління, де пріоритетом стає не лише ефективність, а передусім забезпечення стійкості, безперервності та безпеки функціонування організацій і територій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади дослідження конфліктів цілей формувалися у межах конфліктології, системного аналізу, менеджменту та логістики. Значний внесок у розвиток

концепції логістичних компромісів (trade-off) зробили зарубіжні науковці, зокрема D. J. Bowersox, D. J. Closs, M. B. Cooper [1], R. H. Ballou [2], S. Chopra, P. Meindl [11], M. Christopher та H. Peck [13]. У їхніх працях конфлікт цілей розглядається через суперечності між витратами, рівнем сервісу, гнучкістю та стійкістю логістичних систем.

Серед українських дослідників, які аналізували міжфункціональні конфлікти або конфлікти цілей у логістиці, варто відзначити О. Князевську, С. Кубіва, І. Білик, О. Вівчар, Н. Меджибовську [3-6]. Водночас в умовах сучасної кризової економіки та військових дій проблема конфлікту цілей потребує подальшого теоретичного осмислення з позицій системної нестабільності та адаптивного управління. Більшість сучасних досліджень зосереджені на питаннях ризиків, стійкості та безпеки логістичних систем, хоча сам термін «конфлікт цілей» використовується не завжди.

Наприклад, Ю. Литюга у роботі [7] досліджує руйнування логістичної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, дефіцит ресурсів та зміну пріоритетів логістичного управління в умовах війни. Хоча авторка прямо не використовує поняття «конфлікт цілей», зміст дослідження фактично демонструє суперечності між ефективністю та безпекою, швидкістю та надійністю, економією ресурсів і забезпеченням стійкості.

Шатарський А. у дослідженні [8] також розглядає проблему конфлікту цілей через призму безпеки, ризиків та кризового управління логістичними системами. Автор простежує зв'язок між кризовими процесами, загостренням логістичних суперечностей і трансформацією управлінських пріоритетів.

Тобто в українській логістичній науці проблема конфлікту цілей досліджена фрагментарно та переважно розглядається через поняття логістичних компромісів, trade-off, міжфункціональних суперечностей і конфліктів інтересів учасників ланцюгів постачання. Більшість досліджень конфліктів цілей у логістиці були виконані в умовах відносно стабільного функціонування економіки.

Водночас в умовах війни конфлікти між логістичними цілями видозмінюються, суттєво загострюються та потребують нового бачення.

Особливості прояву таких конфліктів у кризовій економіці залишаються недостатньо дослідженими, як і підходи до забезпечення балансу між ефективністю, безпекою та безперервністю постачання.

Мета статті – дослідження конфлікту цілей як базової характеристики логістичних систем в умовах кризової економіки, визначення основних форм його прояву та обґрунтування підходів до балансування суперечливих логістичних цілей у процесі управління логістичними системами.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів. Системний підхід використаний для аналізу взаємозв'язків та конфліктів у логістичних системах; порівняльно-аналітичний метод та логічне узагальнення використані для вивчення сучасних концепцій

цій управління ланцюгами постачання та класифікації конфліктів в умовах воєнних ризиків; метод багатокритеріального вибору використаний для формування матриці пріоритетів логістичних рішень; графічний та табличний методи використані для представлення результатів дослідження.

Виклад основних результатів дослідження. Поняття конфлікту цілей широко використовується у менеджменті, економіці та теорії систем для опису ситуацій, коли досягнення однієї мети обмежує можливість реалізації іншої. У таких умовах виникає потреба у виборі, компромісі або балансуванні інтересів [3, 4].

У логістиці конфлікт цілей найчастіше пов'язують із концепцією логістичних компромісів (trade-off), відповідно до якої покращення одного параметра системи супроводжується погіршенням іншого. Наприклад, підвищення швидкості доставки зазвичай потребує додаткових витрат, а мінімізація запасів може знижувати надійність постачання. Тому конфлікт цілей у логістичних системах доцільно розглядати як суперечність між взаємопов'язаними критеріями ефективності, що потребує пошуку компромісних управлінських рішень [1, 2, 11].

Сучасне розуміння конфліктів у логістиці сформувалося разом із переходом від функціонального до інтегрованого управління ланцюгами постачання. Системний підхід змістив акцент із локальної мінімізації витрат на оптимізацію результатів всієї логістичної системи [1, 2, 11].

Сучасні логістичні системи функціонують у мінливому середовищі та орієнтуються не лише на економічну ефективність, а і на стійкість, адаптивність і безперервність постачання. Тому конфлікти цілей існують завжди. Основними причинами таких конфліктів виступають обмеженість ресурсів – сировинних, фінансових, часових тощо, різноспрямованість інтересів учасників ланцюга постачання та високий рівень невизначеності зовнішнього середовища [6, 13, 14].

Обмеженість транспортних, складських і трудових ресурсів не дозволяє одночасно максимізувати всі показники діяльності. Наприклад, підвищення рівня сервісу зазвичай потребує додаткових витрат, а прагнення мінімізувати витрати на закупівлю чи запаси може знижувати гнучкість і надійність постачання. Нестабільність зовнішнього середовища, зокрема економічні кризи, пандемії або військові дії, лише посилює такі суперечності [1, 2, 10].

Таким чином, конфлікт цілей є фундаментальною характеристикою логістичних систем, що відображає багатокритеріальність управління та необхідність постійного балансування між альтернативними рішеннями.

Найпоширенішими є конфлікти між витратами та рівнем сервісу, мінімізацією запасів і безперервністю постачання, ефективністю та гнучкістю системи. Також у логістиці виникають суперечності між централізацією і децентралізацією управління, швидкістю та надійністю доставки, глобалізацією й локальною стійкістю постачання [1, 2, 9, 11]. В умовах кризи підприємства дедалі частіше використовують комбіновані

моделі логістики, поєднуючи централізоване управління для досягнення економії масштабу з елементами децентралізації для підвищення оперативності та адаптивності окремих регіональних підрозділів [15].

Окрему групу становлять міжфункціональні конфлікти між підрозділами підприємства. Наприклад, маркетинг орієнтується на високий рівень сервісу та широкий асортимент, тоді як логістика прагне мінімізувати витрати і запаси. Подібні суперечності виникають між фінансовими, виробничими, закупівельними та збутовими підрозділами, інтереси яких не завжди збігаються [3, 4].

Найбільш гостро такі суперечності проявляються саме в умовах кризової економіки та воєнних ризиків. Останні роки стали серйозним випробуванням для логістичної діяльності в Україні. Глобальні кризи, повномасштабна війна і як наслідок, економічна нестабільність, суттєво змінили підходи до організації постачання, транспортування та управління ресурсами. Якщо раніше головним завданням логістики було зниження витрат і підвищення ефективності, то сьогодні підприємства дедалі більше зосереджуються на стабільності та здатності працювати в умовах постійних ризиків.

Війна значно посилила проблему порушення ланцюгів постачання. Частина транспортної інфраструктури була пошкоджена або зруйнована, деякі маршрути стали небезпечними чи взагалі недоступними. Через це підприємствам доводиться швидко перебудовувати логістичні процеси та шукати альтернативні шляхи постачання. Практика функціонування підприємств харчової промисловості в умовах воєнного стану засвідчила необхідність формування нових логістичних зв'язків та переорієнтації транспортних потоків у відповідь на руйнування традиційних маршрутів і підвищення рівня невизначеності [15].

Важливим чинником впливу стають воєнні ризики. Постійна загроза обстрілів, окупації територій або блокування транспортних напрямків створює високий рівень невизначеності, і у таких умовах логістика вже не може орієнтуватися лише на швидкість і низькі витрати: суттєве значення мають також безпека та стійкість системи. До того ж одним із ключових факторів стала інфляція. Постійне зростання цін на паливо, транспортні послуги, сировину та енергоносії призводить до збільшення логістичних витрат, і через це компанії змушені переглядати маршрути доставки, скорочувати витрати або шукати нових постачальників. Серйозною проблемою також виступає дефіцит будь-яких ресурсів – підприємства стикаються з нестачею пального, техніки, складських площ і трудових ресурсів. Це ускладнює роботу логістичних систем і знижує їхню гнучкість.

Додаткові труднощі створює енергетична нестабільність. Перебої з електроенергією впливають на роботу складів, логістичних центрів і виробничих підприємств. Це змушує бізнес інвестувати у генератори, резервні джерела живлення та додаткові системи захисту.

Не менш важливою проблемою залишаються тран-

спортні обмеження. Закриття портів, перевантаження залізниць, руйнування доріг і зміни митних процедур суттєво ускладнюють міжнародні та внутрішні перевезення. У результаті доставка товарів стає довшою, дорожчою та менш прогнозованою.

Кризова економіка та військові дії значно загострили конфлікти цілей у логістиці. Якщо раніше більшість рішень приймалася переважно з позиції економічної ефективності, то тепер підприємствам доводиться постійно балансувати між витратами, безпекою та стабільністю постачання. Практичним підтвердженням такої трансформації є результати досліджень транспортної логістики підприємств молокопереробної галузі, які засвідчили зміщення пріоритетів управління від мінімізації витрат до забезпечення безперервності поставок і збереження стійкості логістичної системи в умовах високої невизначеності [15].

Одним із головних конфліктів завжди був і залишається конфлікт між економією витрат і безперервністю постачання. У мирний час компанії часто прагнули мінімізувати витрати на транспортування та складування. Однак в умовах війни надмірна економія може призвести до зриву поставок або втрати доступу до необхідних ресурсів. Через це бізнес усе частіше погоджується на більші витрати заради стабільності роботи. Практичним підтвердженням такого конфлікту є результати попередніх досліджень автора на прикладі підприємств молокопереробної галузі України. Зокрема, середня частка транспортних витрат у загальних витратах досліджуваних підприємств стрибкоподібно зросла з 1,86 % у 2021 р. до 3,79 % у 2022 р., що свідчить про суттєве посилення суперечності між цілями мінімізації витрат та забезпечення безперервності логістичних процесів в умовах воєнного стану [15].

Ще одним важливим trade-off є конфлікт між мінімізацією запасів і створенням стратегічних резервів. Одним із ключових проявів є конфлікт між формуванням страхових запасів і забезпеченням мобільності. З одного боку, накопичення ресурсів підвищує автономність і стійкість системи життєзабезпечення, з іншого – обмежує можливості швидкого переміщення та евакуації. Це зумовлює необхідність постійного балансування між рівнем запасів і мобільністю.

У стабільній економічній ситуації досить популярною була модель мінімальних запасів, яка дозволяла зменшувати витрати на зберігання. Але криза показала, що відсутність резервів робить підприємства дуже вразливими до перебоїв постачання. Тому компанії почали формувати додаткові запаси пального, сировини та готової продукції. В умовах війни підприємства також змушені переглядати традиційні підходи до управління складськими запасами. З одного боку, виникає потреба у скороченні обсягів зберігання з метою зниження ризиків втрати товарів внаслідок обстрілів і зменшення обсягу заморожених фінансових ресурсів. З іншого боку, нестабільність постачання обумовлює необхідність формування додаткових запасів як буфера для забезпечення безперервності діяльності в умовах нестабільності постачань.

Важливим напрямом є також конфлікт у виборі

конфігурації складської мережі. Адже один великий склад знижує витрати на оренду, персонал та управління, проте збільшує витрати на логістику. Декілька менших складів забезпечують швидку доставку «останньої милі» та надійність у обслуговуванні споживачів. Формування мережі невеликих регіональних логістичних хабів, розміщених у відносно безпечних регіонах дозволяє знизити ризики втрати значних обсягів товарів у разі пошкодження окремих об'єктів інфраструктури, а також підвищити гнучкість логістичної системи. У сучасних умовах спостерігається зниження попиту на великі складські комплекси та зростання зацікавленості у створенні середніх і малих логістичних центрів.

Іншим важливим аспектом є конфлікт у сфері транспортної логістики, зокрема вибір між ефективністю маршрутів і їх надійністю. Використання оптимальних за часом та вартістю транспортних рішень супроводжується підвищеним ризиком їхньої недоступності в умовах обмежень інфраструктури, що змушує віддавати перевагу менш ефективним, але більш стабільним альтернативам. Необхідність гарантувати безпеку персоналу та вантажів часто суперечить цілям найшвидшої доставки та мінімізації витрат, змушуючи обирати довші, але безпечніші маршрути. Такі конфлікти вимагають адаптації, зокрема диверсифікації маршрутів та використання цифрових рішень для прозорості ланцюгів постачання.

Суттєвого значення набувають також конфлікти, пов'язані з організацією упаковки при транспортуванні вантажів, зокрема між рівнем захисту продукції та ефективністю використання транспортних потужностей. Підвищення надійності перевезень шляхом посиленого пакування призводить до зменшення корисного об'єму транспорту, що ускладнює оптимізацію вантажопотоків у кризовий період.

В умовах енергетичної нестабільності актуалізується конфлікт між різними джерелами енергозабезпечення, який проявляється у виборі між автономністю, витратами, складністю експлуатації та залежністю від зовнішньої інфраструктури. Управління такими ресурсами потребує інтегрованого підходу та постійного моніторингу.

Суттєво змінився і підхід до глобалізації поставок. До війни багато підприємств орієнтувалися на міжнародних постачальників і глобальні ланцюги постачання. Однак нестабільність та транспортні проблеми змусили бізнес активніше переходити до локалізації поставок і пошуку українських або регіональних партнерів. Хоча це не завжди дешевше, проте дозволяє зменшити залежність від зовнішніх ризиків.

Також загострився конфлікт між ефективністю та стійкістю логістичних систем. Максимальна ефективність зазвичай передбачає оптимізацію витрат і мінімальне резервування ресурсів. Але в кризових умовах більш стійкими виявляються ті системи, які мають запас міцності, альтернативні маршрути та резервні ресурси. Саме тому сучасна логістика дедалі більше орієнтується не лише на економію, а й на здатність працювати в нестабільному середовищі. Тобто конфлікти

логістичних цілей у сучасних умовах мають системний характер і вимагають застосування адаптивних підходів до управління. Пріоритетом стає не досягнення локальної оптимальності, а забезпечення стійкості, гнучкості та безперервності функціонування логістичних

систем на всіх рівнях.

Узагальнення ключових конфліктів логістичних цілей та факторів їх загострення в умовах кризової економіки наведено на рис. 1.



Рис. 1. Система конфліктів цілей у логістиці в умовах кризової економіки.

Джерело: сформовано автором самостійно.

Посилення конфліктів цілей у логістиці часто стає причиною додаткових ризиків і проблем у роботі підприємств. У кризових умовах навіть невеликі помилки в управлінні можуть мати серйозні наслідки для всієї системи постачання.

Однією з головних проблем є управлінські дисбаланси. Різні підрозділи підприємства можуть переслідувати власні цілі, які не завжди узгоджуються між собою. Наприклад, фінансові служби прагнуть максимально скоротити витрати, тоді як логістика потребує додаткових ресурсів для забезпечення стабільної роботи. Через це часто виникає втрата координації між підрозділами та учасниками ланцюга постачання. У кризових умовах швидкість обміну інформацією та узгодженість дій мають критичне значення.

Наслідком таких суперечностей часто стає деградація сервісу, затримки доставки, нестача товарів і втрата конкурентних переваг. Крім того, конфлікти цілей у кризових умовах зазвичай призводять до зростання логістичних витрат через зміну маршрутів, використання резервних ресурсів і збільшення страхових запасів. Таким чином, в умовах кризової економіки та війни конфлікти цілей у логістиці стають ще більш помітними та складними. Це змушує підприємства постійно шукати компроміси між ефективністю, безпекою, стабільністю та адаптивністю логістичних систем.

Порівняльну характеристику традиційних та сучасних логістичних пріоритетів в умовах війни наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Трансформація пріоритетів логістики в умовах війни

Пріоритет у докризовій економіці	Пріоритет в умовах війни
Мінімізація витрат	Стійкість
Just-in-time	Резервування
Глобальні поставки	Локалізація
Ефективність	Безпека
Оптимізація	Адаптивність

Джерело: сформовано автором самостійно.

У сучасній логістиці повністю уникнути конфліктів цілей практично неможливо. Тому головним завданням управління стає не усунення суперечностей, а їх узгодження шляхом визначення пріоритетів та прийняття компромісних рішень. Ефективність логістичного менеджменту значною мірою залежить від здатності знаходити оптимальне співвідношення між витратами, рівнем сервісу, швидкістю та надійністю постачання.

Одним із основних підходів є концепція total cost [9], тобто управління загальними логістичними витратами. Її суть полягає в тому, що підприємство оцінює не окремі витрати на транспортування, складування чи запаси, а загальний результат роботи всієї логістичної системи. Наприклад, дорожче транспортування може бути вигідним, якщо воно дозволяє скоротити витрати на зберігання або уникнути простоїв.

Для вирішення складних логістичних завдань також використовується багатокритеріальна оптимізація [10]. У реальних умовах підприємство не може орієн-

туватися лише на один показник, наприклад мінімальні витрати. Потрібно одночасно враховувати швидкість доставки, рівень сервісу, безпеку, ризики та стійкість постачання. Саме тому управлінські рішення часто базуються на поєднанні кількох критеріїв. Важливу роль відіграють і компромісні рішення. У логістиці часто доводиться обирати між швидкістю та вартістю доставки, між мінімальними запасами та стабільністю постачання. У таких ситуаціях підприємства шукають оптимальний варіант, який дозволяє зберегти баланс між різними цілями.

Як приклад практичного застосування багатокритеріальної оптимізації можна розглянути умовне виробниче підприємство, яке внаслідок аварійних відключень електроенергії та пошкодження транспортної інфраструктури змушене оперативно змінювати маршрути постачання продукції. За таких умов управлінське рішення приймається не лише на основі критерію мінімізації логістичних витрат, а з урахуванням комплексу взаємопов'язаних критеріїв (табл. 2).

Таблиця 2

Приклад матриці пріоритетів логістичних рішень в умовах блекауту та порушення транспортного сполучення

Критерій	Вага (важливість) критерію, %
Надійність постачання	35
Час доставки	25
Безпека маршруту	20
Гнучкість маршруту	10
Логістичні витрати	10

Джерело: сформовано автором самостійно.

У наведеному прикладі пріоритет надається забезпеченню безперервності та надійності постачання, а також підтриманню прийнятного рівня оперативності доставки навіть за умови зростання транспортних витрат. Такий підхід демонструє використання принципів багатокритеріальної оптимізації та адаптивного планування, коли підприємство свідомо відмовляється від локальної мінімізації витрат на користь підтримання стійкості логістичної системи в кризових умовах. Практичне застосування подібних матриць дозволяє формалізувати процес вибору логістичних рішень та забезпечити узгодження суперечливих критеріїв ефективності, безпеки та стійкості функціонування логістичної системи.

Ще одним важливим напрямом є інтеграція логістичних функцій. Чим кращою є взаємодія між закупівлею, виробництвом, транспортуванням, складами та збутом, тим менше виникає суперечностей між підрозділами. Узгоджене планування допомагає уникати дублювання процесів, втрати інформації та неефективного використання ресурсів.

Сучасні підприємства дедалі активніше використовують цифрові технології для зменшення конфліктів у логістиці. Цифровізація дозволяє швидше обмінюватися інформацією, контролювати логістичні процеси та оперативно реагувати на зміни.

Одним із важливих інструментів є SCM-платформи

(Supply Chain Management – управління ланцюгами поставок). Такі системи допомагають об'єднати всіх учасників ланцюга постачання в єдину інформаційну мережу. Завдяки цьому підприємства можуть краще координувати поставки, контролювати запаси та прогнозувати можливі проблеми [11, 12].

Велике значення має прогнозування ризиків. У кризових умовах компанії повинні заздалегідь оцінювати можливі перебої постачання, транспортні проблеми чи зміни попиту. Це дозволяє швидше підготувати резервні рішення та зменшити негативні наслідки.

Не менш важливим є адаптивне планування. У нестабільному середовищі жорсткі плани часто швидко втрачають актуальність, тому логістика має бути гнучкою. Підприємства повинні мати можливість оперативно змінювати маршрути, постачальників або графіки доставки залежно від ситуації. Для підготовки до кризових ситуацій також використовується сценарний аналіз. Компанії моделюють різні варіанти розвитку подій – від затримок постачання до повного блокування окремих маршрутів, і заздалегідь готують можливі способи реагування. Це допомагає швидше приймати рішення в умовах невизначеності.

Останні кризи показали, що логістична система повинна бути не лише ефективною, а й стійкою до зовнішніх загроз. Саме тому сьогодні велика увага приділяється формуванню resilient logistics – логістики, здат-

ної швидко відновлюватися після криз і продовжувати роботу навіть у складних умовах [13]. Одним із сучасних підходів є agile logistics – гнучка логістика. Її головна ідея полягає у швидкому реагуванні на зміни ринку, попиту чи зовнішніх ризиків. Такі системи мають більш гнучкі маршрути, альтернативних постачальників і можливість оперативно перебудовувати процеси [14].

Важливим напрямом є диверсифікація поставок. Підприємства намагаються не залежати від одного постачальника чи одного транспортного маршруту. Наявність кількох партнерів і альтернативних каналів постачання дозволяє зменшити ризик повного зупинення роботи. Для підвищення стійкості компанії також створюють стратегічні резерви сировини, пального або го-

тової продукції. Хоча це збільшує витрати на зберігання, у кризових умовах такі запаси можуть забезпечити безперервність роботи підприємства.

Окрему роль відіграє формування гнучких логістичних мереж. Сучасні підходи до управління ланцюгами постачання передбачають наявність альтернативних маршрутів, резервних логістичних потужностей та можливість оперативного перепланування перевезень. Така адаптивність підвищує стійкість логістичної системи до зовнішніх ризиків і сприяє підтриманню безперервності постачання навіть за суттєвих змін умов функціонування.

Схему балансування конфліктів цілей у логістичних системах в умовах кризової економіки представлено на рис. 2.



Рис. 2. Балансування конфліктів цілей у логістиці.

Джерело: систематизовано та узагальнено за [9-15].

Управління конфліктами цілей у логістиці сьогодні базується на поєднанні системного підходу, цифрових технологій і розвитку стійких логістичних рішень. У кризових умовах саме гнучкість, координація та здатність швидко адаптуватися стають ключовими факторами ефективної роботи логістичних систем.

Висновки. Конфлікт цілей є об'єктивною та невід'ємною характеристикою логістичних систем, що обумовлена багатокритеріальністю логістичного управління, обмеженістю ресурсів і необхідністю узгодження інтересів різних учасників ланцюгів постачання. У процесі дослідження встановлено, що логістичні конфлікти виникають не як окремі випадкові суперечності, а як системний наслідок функціонування складних адаптивних систем, у межах яких досягнення одних цілей часто супроводжується погіршенням інших параметрів ефективності.

Доведено, що в умовах кризової економіки та воєнних ризиків конфлікти логістичних цілей суттєво загострюються та набувають нових форм прояву. Поряд із традиційними суперечностями між витратами та рівнем сервісу, швидкістю доставки та надійністю постачання, особливого значення набувають конфлікти між економічною ефективністю та безпекою, між мініміза-

цією запасів і необхідністю створення резервів, між централізацією логістичної інфраструктури та потребою у децентралізації і підвищенні стійкості системи.

У результаті дослідження обґрунтовано, що сучасне логістичне управління в умовах нестабільності повинно орієнтуватися не на досягнення локальної оптимізації окремих функціональних підсистем, а на забезпечення загальної стійкості, адаптивності та безперервності функціонування логістичних систем. Це потребує застосування системного підходу, багатокритеріальної оптимізації, інтеграції логістичних функцій, розвитку цифрових технологій управління потоками, а також використання адаптивного та сценарного планування.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів для вдосконалення управління логістичними системами підприємств в умовах високої невизначеності, кризових явищ та військових ризиків. Використання принципів диверсифікації постачань, резервування ресурсів, формування гнучких логістичних мереж і розвитку resilient logistics сприятиме підвищенню стабільності функціонування підприємств та зменшенню вразливості ланцюгів постачання до зовнішніх загроз.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до кількісної оцінки конфліктів логістичних цілей, моделюванням логістичних trade-off в умовах воєнної економіки, а також із дослідженням впливу цифровізації та штучного інтелекту на підвищення адаптивності і стійкості логістичних систем.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Під час підготовки статті вико-

ристовувався інструмент генеративного штучного інтелекту ChatGPT (OpenAI, GPT-5.5 Thinking) виключно для допоміжних цілей, зокрема мовного редагування, удосконалення формулювань та перевірки оформлення наукового тексту. Генерований матеріал не використовувався як джерело наукових результатів. Відповідальність за науковість, зміст статті, достовірність наведених даних, висновків і бібліографічних посилань повністю несе автор.

Список використаних джерел:

1. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. 5th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2019. 496 p.
2. Ballou R. H. Business Logistics/Supply Chain Management. 5th ed. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall, 2004. 789 p.
3. Князевська О. В., Кубів С. А. Організаційне забезпечення вирішення цільових конфліктів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2001. № 424. С. 45–50. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/35134> (дата звернення: 16.03.26).
4. Білик І. І. Конфлікт цілей в маркетинго-логістичній системі і напрями його вирішення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2005. № 526. С. 490–495.
5. Вівчар О. Конфлікт цілей в інноваційно-логістичній інтерпретації об'єктів капітального будівництва. Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Вип. 1(3). С. 29–33. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2010/10voiokb.pdf> (дата звернення: 16.03.26).
6. Меджибовська Н. С. Сучасні тенденції управління ланцюгами поставок. Праці Одеського політехнічного університету. 2011. № 1(35). С. 283–289. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2011_1_55 (дата звернення: 16.03.26).
7. Литюга Ю. В., Морозик О. А. Трансформація логістики воєнного часу. Економіка та підприємництво. 2023. Вип. 50. С. 30–39. https://doi.org/10.33111/EE.2023.50.LytiuhaY_MorozhykO
8. Шатарський А. Конфлікт цілей в системі безпекового управління суб'єктів логістичної діяльності: практичний механізм реалізації. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 5. С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-6>
9. Ehmke J. F., Campbell A. M., Thomas B. W. Optimizing for total costs in vehicle routing in urban areas. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. 2018. Vol. 116. Pp. 242–265. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2018.06.008>
10. Кузьо Н. Є. Мінімізація витрат у логістичному ланцюгу поставок з використанням економіко-математичного моделювання. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2012. № 735. С. 112–117.
11. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Harlow : Pearson, 2019. 528 p.
12. Cecil P. Cross-Border Supply Chain Optimization: Strategies for Managing International Operations While Maintaining Speed and Cost Efficiency. International Journal of Scientific Research and Management. 2024. Vol. 12, Iss. 05. Pp. 6565–6588. DOI: <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v12i05.em23>
13. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. The International Journal of Logistics Management. 2004. Vol. 15, Iss. 2. Pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
14. Shekarian M., Nooraie S. V. R., Parast M. M. An examination of the impact of flexibility and agility on mitigating supply chain disruptions. International Journal of Production Economics. 2020. Vol. 220. Art. 107438. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.011>
15. Репіч Т. А. Удосконалення транспортної логістичної діяльності підприємств молокопереробної галузі в умовах кризової ситуації. Відновлення та розвиток вітчизняних підприємств в сучасних умовах : колективна монографія / за ред. Н. С. Скопенко. Київ : ЦП «Компринт», 2025. С. 98–121. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/add36128-8bdf-4a26-8913-64d756c4e14a/content>

References:

1. Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2019). Supply Chain Logistics Management (5th ed.). McGraw-Hill Education.
2. Ballou, R. H. (2004). Business Logistics/Supply Chain Management (5th ed.). Pearson Prentice Hall.
3. Kniazevska, O. V., & Kubiv, S. A. (2001). Orhanizatsiine zabezpechennia vyrishennia tsilovykh konfliktiv [Organizational support for resolving goal conflicts]. Visnyk Natsionalnoho Universytetu «Lvivska Politekhnikha». Seria: «Lohistyka», (424), 45–50. <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/35134> [Ukrainian].
4. Bilyk, I. I. (2005). Konflikt tsilei v marketynho-lohistrychnii systemi i napriamy yoho vyrishennia [Goal

conflict in the marketing and logistics system and directions for its resolution]. *Visnyk Natsionalnoho Universytetu «Lvivska Politehnika»*. Seria: «Lohistyka», (526), 490–495. [Ukrainian].

5. Vivchar, O. (2010). Konflikt tsilei v innovatsiino-lohistychnii interpretatsii ob'ektiv kapitalnoho budivnytstva [Goal conflict in the innovation-logistics interpretation of capital construction projects]. *Sotsialno-Ekonomichni Problemy i Derzhava*, 1(3), 29–33. <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2010/10voiokb.pdf> [Ukrainian].

6. Medzhybovska, N. S. (2011). Suchasni tendentsii upravlinnia lantsiuhamy postavok [Current trends in supply chain management]. *Pratsi Odeskoho Politekhnicnoho Universytetu*, 1(35), 283–289. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2011_1_55 [Ukrainian].

7. Lytiuha, Yu. V., & Morozhyk, O. A. (2023). Transformatsiia lohistyky voiennoho chasu [Transformation of wartime logistics]. *Ekonomika ta Pidpryemnytstvo*, (50), 30–39. https://doi.org/10.33111/EE.2023.50.LytiuhaY_MorozhykO [Ukrainian].

8. Shatarskyi, A. (2024). Konflikt tsilei v systemi bezpekovoho upravlinnia sub'ektiv lohistychnoi diialnosti: praktychnyi mekhanizm realizatsii [Goal conflict in the security management system of logistics entities: practical implementation mechanism]. *Aktualni Problemy Innovatsiinoi Ekonomiky ta Prava*, (5), 32–36. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-6> [Ukrainian].

9. Ehmke, J. F., Campbell, A. M., & Thomas, B. W. (2018). Optimizing for total costs in vehicle routing in urban areas. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, (116), 242–265. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2018.06.008> [in English].

10. Kuzo, N. Ye. (2012). Minimizatsiia vytrat u lohistychnomu lantsiuhu postavok z vykorystanniam ekonomiko-matematychnoho modeliuвання [Cost minimization in the supply chain using economic and mathematical modeling]. *Visnyk Natsionalnoho Universytetu «Lvivska Politehnika»*. Seria: «Lohistyka», (735), 112–117. [Ukrainian].

11. Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (7th ed.). Pearson.

12. Cecil, P. (2024). Cross-border supply chain optimization: Strategies for managing international operations while maintaining speed and cost efficiency. *International Journal of Scientific Research and Management*, 12(5), 6565–6588. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v12i05.em23> [in English].

13. Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275> [in English].

14. Shekarian, M., Nooraie, S. V. R., & Parast, M. M. (2020). An examination of the impact of flexibility and agility on mitigating supply chain disruptions. *International Journal of Production Economics*, (220), 107438. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.011> [in English].

15. Repich, T. A. (2025). Udoshkonalennia transportnoi lohistychnoi diialnosti pidpryemstv molokopererobnoi haluzi v umovakh kryzovoi sytuatsii [Improving the transport logistics activities of milk processing enterprises in a crisis situation]. In N. S. Skopenko (Ed.), *Vidnovlennia ta rozvytok vitchyznianskykh pidpryemstv v suchasnykh umovakh* [Recovery and development of domestic enterprises in modern conditions]: kolektyvna monohrafiia (pp. 98–121). TsP «Komprint». <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/add36128-8bdf-4a26-8913-64d756c4e14a/content> [Ukrainian].

Дата надходження статті: 26.05.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 16.06.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 23.07.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.