

*Веремій Т.В.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Менеджменту і маркетингу» ХНЕУ ім. С. Кузнеця;
Мельникова К.В.,
ННІ «Менеджменту і маркетингу» ХНЕУ ім. С. Кузнеця*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасна архітектура ланцюгів постачання перебуває у стані перманентної трансформації, спричиненої зростанням системної невизначеності. Геополітична нестабільність, нестабільністю сировинних ринків, стрімка цифровізація та розриви традиційних логістичних маршрутів вимагають перегляду фундаментальних підходів до закупівельної логістики.

На сьогоднішній день економіка України перебуває в умовах невизначеності, здебільшого через воєнний стан, що в свою чергу впливає на всі сфери діяльності, передбачає додаткову небезпеку, таку як обстріли, дефіцит потрібних матеріалів, складності в пошуку контрагентів, тощо.

Логістика закупівель є одним з ключових різновидів діяльності на підприємстві, яка забезпечує постачання сировини, матеріалів, товарів і послуг, наявність яких є критичною для суб'єкта господарювання [4].

У зв'язку з повномасштабним вторгненням дані операції, що є ризиковими навіть без додаткового впливу зовнішніх факторів, потребують сучасних рішень та актуальних засобів вирішення проблем.

Закупівельна діяльність завжди перебуває в умовах невизначеності, через непередбачувані проблеми, які можуть виникнути, як на стороні постачальника, так і на стороні кінцевого клієнта, проте, дані ускладнення є звичними, їх вирішення давно стало базовими навичками логістів.

Основними проблемами для підприємства в наш час стали:

динамічна зміна логістичних маршрутів через бойові дії та атаки з боку країни агресора;

недостатність кваліфікованих трудових ресурсів, спричинена мобілізацією, зміною діяльності та масовим виїздом спеціалістів за кордон;

зростання витрат на експорт при одночасному зниженні цін на доставку імпорту;

проблеми з довготерміновим зберіганням вантажів на складах;

нестача автотранспорту у регіонах, наближених до лінії бойового зіткнення;

зростання вартості транспортної логістики;

проблеми у паливній сфері;

недостатній рівень використання сучасних інформаційних технологій в сфері організації логістичних операцій [3].

Вирішення даних питань вимагає розробки нових систем та методів управління ланцюгами поставок та ризиками, пов'язаними з їх діяльністю, через те що відомі методи вже застаріли або не відповідають потребам, адже не враховують умови воєнного стану та фактори пов'язані з цим [2].

Важливо також зазначити, що логістика на прифронтових територіях має найбільшу потребу у вирішенні поставлених завдань, адже через небезпеку пов'язану з військовими діями, підприємства ризикують втратити склади з цінною продукцією, мати проблеми з пошуком постачальників, складнощі в перевезенні вантажів, тощо. В таких умовах часто для здійснення закупівельної діяльності необхідно розраховувати всі можливі маршрути, миттєво аналізувати зовнішні фактори та прораховувати запасні варіанти.

Як вже зазначалось раніше, для вирішення даних питань необхідно впроваджувати інновації, як в закупівельну діяльність, так і в логістику в цілому. Одним з варіантів є ведення управлінської діяльності за принципами VUCA, а саме дотримуючись даних стратегій:

- **Complexity.** Створення інклюзивної робочої культури для підвищення гнучкості та креативності команд в умовах складних взаємозв'язків, що дозволяє краще адаптуватися до складних викликів;
- **Volatility.** Використання новітніх технологій та інновацій для адаптації до швидких змін і підвищення здатності організації швидко реагувати на ринкові коливання. Інвестування в інноваційні технології;
- **Uncertainty.** Постійний діалог із зацікавленими сторонами, застосування проактивного підходу для передбачення можливих змін у вимогах і потребах. Застосування методів управління ризиками для зменшення невизначеності;
- **Ambiguity.** Впровадження індивідуальних підходів до добробуту працівників через розвиток програм підтримки, зокрема гнучких графіків, що допомагає зменшити амбівалентність щодо управління персоналом у різних умовах;
- **Complexity.** Використання ІТ-систем для моніторингу продуктивності у реальному часі, що дозволяє краще справлятися зі складністю управлінських процесів та підвищити продуктивність у складних умовах;
- **Volatility, Complexity.** Постійний моніторинг нормативних змін та впровадження екологічних стандартів у бізнес-моделі для швидкої адаптації до регуляторних змін і підтримання стійкості [1].

Таким чином підприємству вдасться підлаштуватись під мінливу ситуацію в країні та забезпечити оптимальне планування та здійснення закупівельної діяльності в умовах невизначеності.

Особливості закупівельної логістики в умовах невизначеності полягають передусім у зміні стратегічних пріоритетів, де на зміну пошуку мінімальних витрат приходить забезпечення гарантованої життєздатності ланцюгів постачання. У сучасних реаліях класична концепція роботи з мінімальними запасами трансформується у створення стратегічних резервів та перехід до моделі «на всякий випадок», що дозволяє підприємству зберігати операційну стійкість під час різких ринкових коливань.

Важливою характеристикою стає тотальна диверсифікація бази постачальників, яка передбачає відмову від монозалежності та активне впровадження мультисорсингу разом із локалізацією джерел ресурсів.

Сучасна закупівельна діяльність інтегрує інструменти прогностичної аналітики та інтелектуальні моделі вибору партнерів, які здатні в режимі реального часу оцінювати не лише економічні вигоди, а й геополітичні, фінансові та інфраструктурні ризики.

Гнучкість стає головним критерієм ефективності, що проявляється у використанні сценарного планування та впровадженні адаптивних контрактів із динамічним ціноутворенням.

Таким чином, закупівельна логістика в умовах невизначеності перетворюється з допоміжної сервісної функції на ключовий інструмент ризик-менеджменту, де здатність системи до швидкої адаптації та прозорість усіх етапів руху ресурсів визначають конкурентоспроможність усього бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нечаєва, І., & Панкова, А. (2024). Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів *visa-sвіту*. *Сталий розвиток економіки*, (3(50)), 452-457. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-68>
2. Прокіпчук, Л., & Тодощук, А. (2025). Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82>
3. Сакун, О. (2024). Сутність, особливості організації та реалізації логістичних операцій прикордонних регіонів в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-26>
4. Ястремська О. М. Особливості організації закупівельної логістики на підприємстві / О. М. Ястремська, Ю. С. Акіншина / Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. : тези допов. - Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. - С. 725-728. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30581>