

Канд. екон. наук Скрипник Н. Є., Олексенко В. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ
В УМОВАХ ЛОГІСТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА РОЗРИВУ
ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ**

У сучасних умовах глобальної нестабільності, воєнних конфліктів, геополітичних обмежень, інфляційних коливань та структурних трансформацій світової торгівлі підприємства дедалі частіше стикаються з явищем логістичної турбулентності. Розриви ланцюгів постачання призводять до дефіциту сировини й комплектуючих, зростання транспортних витрат, порушення виробничих графіків і втрати конкурентних позицій.

Традиційні моделі управління виробництвом, орієнтовані на стабільність поставок і принцип «точно вчасно» (Just-in-Time), втрачають ефективність в умовах високої невизначеності [3, с. 74]. Це обумовлює необхідність переходу до адаптивних, гнучких і ризик-орієнтованих систем управління виробничими процесами.

Порушення постачання матеріалів і комплектуючих зумовлює необхідність перегляду виробничих графіків, обсягів запасів, технологічних маршрутів і договірної політики. Традиційні моделі управління виробництвом, орієнтовані на стабільність поставок, втрачають ефективність в умовах високої невизначеності. Сучасна логістична турбулентність диктує нові правила гри, вимагаючи від бізнесу радикального переходу від традиційного лінійного планування до гнучких і ризик-орієнтованих моделей управління. В умовах глобальної нестабільності старі методи прогнозування втрачають ефективність, тому здатність ланцюга постачання до адаптації стає головною конкурентною перевагою. Це змушує компанії переглядати базові принципи роботи, фокусуючись на стійкості (resilience) замість сухої оптимізації витрат.

Одним із ключових кроків трансформації є активна диверсифікація постачальників, що дозволяє мінімізувати критичну залежність від одного джерела чи регіону. Паралельно з цим спостерігається глобальний відхід від колись популярної, але надто крихкої моделі Just-in-Time на користь створення стратегічних та страхових запасів. Такий «буфер безпеки» гарантує безперервність

процесів навіть у моменти пікових збоїв у постачанні, перетворюючи складські потужності на інструмент стратегічного захисту.

Внутрішня трансформація базується на впровадженні принципів гнучкого виробництва (Lean, Agile). Завдяки модульності, використанню універсального обладнання та здатності до швидкого перепрофілювання ліній, підприємства можуть миттєво реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Ефективність цих процесів неможлива без цифрового моніторингу, який забезпечує контроль логістичних потоків у режимі реального часу. Це створює «прозорість» ланцюга постачання, дозволяючи бачити проблему в момент її зародження.

На стратегічному рівні компанії відмовляються від статичних планів на користь сценарного та rolling-планування. Короткі планові цикли з постійним коригуванням дозволяють тримати руку на пульсі змін та оперативно змінювати курс. Завершує цю екосистему системний ризик-менеджмент, який перетворює процес ідентифікації та мінімізації загроз на безперервну практику. Такий комплексний підхід робить логістику не просто сервісною функцією, а динамічною системою, здатною витримувати будь-які зовнішні виклики.

Інтеграція ERP-, SCM- та MES-систем забезпечує прозорість матеріальних потоків, прогнозування потреб у ресурсах та оперативне коригування виробничих планів [2, с. 132]. Аналітика даних і прогнозні алгоритми дозволяють мінімізувати простой, оптимізувати структуру запасів і зменшити витрати. Цифрова інтеграція логістики й виробництва формує єдиний інформаційний простір управління та підвищує адаптивність підприємства.

В умовах глобальних ризиків підприємства переходять до моделей nearshoring і reshoring, що передбачають скорочення логістичних плечей, локалізацію закупівель та посилення контролю над постачанням. Це зменшує залежність від нестабільних міжнародних ринків і підвищує операційну стійкість.

Підприємствам необхідно формувати кросфункціональні команди, посилювати комунікацію між виробництвом і логістикою, впроваджувати систему раннього попередження про ризики постачання.

Логіка взаємодії ключових елементів такої системи в умовах нестабільності відображена в інтегрованій моделі адаптивного управління виробничими процесами (рис. 1).

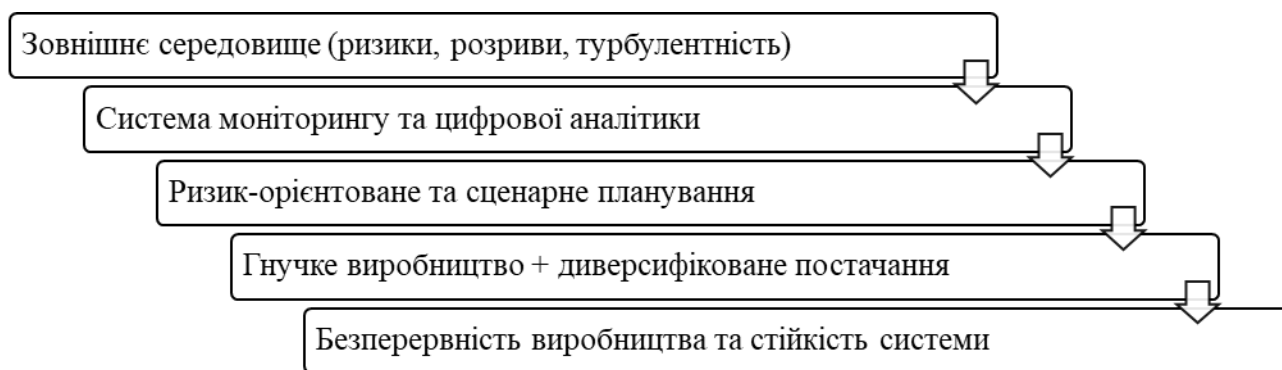


Рис. 1. Інтегрована модель адаптивного управління виробничими процесами [1]

Модель базується на принципі адаптивної стійкості, що передбачає здатність виробничої системи швидко перебудовуватися без критичних втрат ефективності.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання для формування антикризової стратегії управління виробництвом, оптимізації структури запасів, підвищення безперервності операційних процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Отже, логістична турбулентність і розриви ланцюгів постачання не лише створюють виклики для виробничих систем, але й стимулюють їх трансформацію. Підприємства, які впроваджують адаптивні, цифрово інтегровані та ризик-орієнтовані підходи до управління виробництвом, здатні забезпечити стабільність функціонування навіть у кризових умовах, перетворюючи нестабільність на джерело стратегічних переваг.

Список використаних джерел:

1. Кирилюк І. М., Сокур А. В. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. *Економіка та суспільство*. № 61. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>.
2. Палюх О. О. Управління робочими потоками. Курс лекцій: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Технології друкованих і електронних видань». спец. 186. Видавництво і поліграфія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 182 с.
3. Смерічевська С. В., Швець А. В. Стратегічне управління ланцюгами постачання: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2025. 378 с.