

РЕЗИЛЬЄНТНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ І УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

THE RESILIENT AND STRATEGIC QUALITY MANAGEMENT IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF TRANSPORT LOGISTICS AND INVENTORY MANAGEMENT WITHIN THE CONTEXT OF STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування резильєнтного та стратегічного менеджменту якості в умовах цифрової трансформації транспортної логістики й управління запасами в контексті реалізації стратегічних змін на підприємствах. Визначено сутність резильєнтного менеджменту як системи управління, спрямованої на забезпечення адаптивності, безперервності функціонування та швидкого відновлення підприємств після кризових ситуацій. Проаналізовано вплив цифрових технологій, зокрема ERP-, WMS-, TMS-систем, Інтернету речей, штучного інтелекту, аналітики великих даних, Blockchain і Digital Twin, на підвищення ефективності транспортної логістики та управління запасами. Запропоновано концептуальні напрями інтеграції стратегічного менеджменту якості, цифрової трансформації та резильєнтності у систему управління стратегічними змінами підприємств. Доведено, що комплексне використання цифрових інструментів сприяє підвищенню прозорості логістичних процесів, оптимізації матеріальних потоків, мінімізації ризиків, покращенню якості управлінських рішень і зміцненню конкурентних переваг підприємств.

Ключові слова: стратегічні зміни, резильєнтний менеджмент, стратегічний менеджмент, менеджмент якості, транспортна логістика, логістичне управління запасами, складська логістика, система менеджменту якості.

The article investigates the theoretical and practical foundations of resilient and strategic quality management in the context of the digital transformation of transport logistics and inventory management within the framework of strategic change management. It is substantiated that the rapid development of digital technologies, globalization of markets, disruption of global supply chains, military challenges, economic instability, and increasing uncertainty require a fundamentally new approach to quality management in logistics systems. Particular attention is paid to the concept of resilience as the ability of an organization to anticipate, withstand, adapt to, and rapidly recover from disruptive events while maintaining the continuity of business processes. The study analyzes the role of strategic quality management as an integrated management approach aimed at ensuring continuous improvement, customer value creation, organizational flexibility, and long-term competitiveness. The influence of digital transformation on transport logistics and inventory management is examined through the implementation of Enterprise Resource Planning (ERP), Warehouse Management Systems (WMS), Transportation Management Systems (TMS), Internet of Things (IoT), Artificial Intelligence (AI), Big Data analytics, Blockchain technology, and Digital Twin solutions. It is demonstrated that the integration of these digital technologies enables real-time monitoring of logistics operations, improves demand forecasting accuracy, optimizes transportation routes, enhances inventory control, reduces operational risks, and supports evidence-based managerial decision-making. The article emphasizes that successful digital transformation requires effective strategic change management involving organizational restructuring, development of employees' digital competencies, formation of an innovation-oriented corporate culture, and implementation of adaptive management mechanisms. A conceptual framework integrating resilient management, strategic quality management, and digital transformation into a unified strategic management system is proposed. Such integration contributes to improving logistics service quality and increasing operational transparency.

Key words: strategic changes, resilient management, strategic management, quality management, transport logistics, logistics inventory management, warehouse logistics, quality management system.

УДК 005.95/96:004.8:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.24-31>

Місевич М.А.¹

к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет

Mysevych Mykola

Polissia National University

Постановка проблеми. Глобалізація світової економіки, прискорений розвиток цифрових технологій, пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, зростання геополітичної нестабільності та часті порушення міжнародних ланцюгів постачання кардинально змінили підходи до управління логістичними системами. Якщо раніше основною метою транспортної логістики було забезпечення мінімізації витрат і своєчасної доставки продукції, то сучасні умови господарювання висувають нові вимоги щодо забезпечення стійкості, гнучкості та

швидкої адаптації логістичних процесів до зовнішніх і внутрішніх змін.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення високої якості логістичних процесів в умовах цифрової трансформації підприємств. Традиційні системи управління якістю вже не забезпечують необхідного рівня адаптивності, оскільки вони орієнтовані переважно на стабільне функціонування виробничих і логістичних процесів. Натомість сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, постійними ризиками,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2018-4834>

дефіцитом ресурсів, нестабільністю транспортної інфраструктури, кібератаками та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень.

За таких умов ключового значення набуває концепція резильєнтного менеджменту, яка передбачає здатність підприємства не лише протистояти кризовим явищам, а й швидко відновлювати функціонування після виникнення дестабілізуючих факторів. На відміну від традиційного ризик-менеджменту, резильєнтний підхід орієнтований на формування системної стійкості підприємства шляхом інтеграції цифрових технологій, стратегічного управління змінами, сучасних інформаційних платформ та ефективного менеджменту якості.

Особливе місце в зазначених процесах займає цифрова трансформація транспортної логістики. Сучасні цифрові рішення дозволяють забезпечити моніторинг транспортних потоків у режимі реального часу, оптимізувати маршрути перевезень, прогнозувати попит, автоматизувати управління запасами, контролювати якість логістичних операцій та оперативно реагувати на виникнення ризикових ситуацій.

Разом із тим цифровізація суттєво трансформує систему управління запасами. Якщо традиційні моделі ґрунтувалися на періодичному плануванні та статистичних прогнозах, то сучасні цифрові платформи забезпечують можливість використання великих масивів даних, машинного навчання, штучного інтелекту та цифрових двійників для прийняття управлінських рішень у режимі реального часу. Це дозволяє мінімізувати дефіцит продукції, скорочувати надлишкові запаси, оптимізувати оборотність капіталу та підвищувати якість логістичного обслуговування.

Водночас цифрова трансформація супроводжується необхідністю комплексного управління стратегічними змінами. Запровадження нових цифрових технологій потребує перегляду організаційної структури підприємства, зміни бізнес-процесів, розвитку цифрових компетентностей персоналу та формування нової корпоративної культури, орієнтованої на інновації, безперервне вдосконалення та управління знаннями.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення сучасних підходів до інтеграції резильєнтного менеджменту, стратегічного менеджменту якості та цифрової трансформації транспортної логістики й управління запасами в єдину систему стратегічного управління змінами. Такий підхід дозволить забезпечити підвищення ефективності логістичних процесів, стійкість підприємств до кризових явищ, конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного менеджменту якості, цифрової трансформації логістичних систем,

управління запасами та забезпечення резильєнтності ланцюгів постачання є одним із найактуальніших напрямів сучасної економічної науки. Значний розвиток зазначені дослідження отримали після глобальної пандемії COVID-19, яка продемонструвала вразливість світових логістичних систем, а також після загострення геополітичних конфліктів, що спричинили масштабні порушення міжнародних транспортних коридорів.

Розвиток концепції менеджменту якості відбувається через інтеграцію принципів безперервного вдосконалення, процесного управління та ризик-орієнтованого підходу, що знайшло відображення у працях Діденко Є.О. [3, с. 48–49].

Суттєвий внесок у розвиток стратегічного менеджменту в Україні здійснили Прохорова В.В., Зайцева А.С., які обґрунтували необхідність формування довгострокових конкурентних переваг підприємств на основі адаптації до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах їхні підходи доповнюються концепцією організаційної резильєнтності, яка орієнтується на забезпечення здатності підприємств ефективно функціонувати в умовах невизначеності [5, с. 198–199].

Питання цифрової трансформації логістики активно досліджуються у працях Бобринцева П.В. та інших учених [2, с. 211–212]. Дослідження Бугріменка Р., Смірної П. присвячені цифровим платформам управління ланцюгами постачання, використанню технологій Industry 4.0, Інтернету речей, великих даних, цифрових двійників, блокчейн-технологій та штучного інтелекту для підвищення ефективності логістичних процесів [4, с. 127–128].

Особливе місце займають сучасні дослідження резильєнтності ланцюгів постачання у працях Філюк Г. та Кеби Д., у яких зазначено, що саме цифровізація стає ключовим чинником забезпечення адаптивності підприємств до кризових ситуацій [6, с. 874–875]. В наукових працях Харченко О.С. значна увага приділяється розвитку цифрових екосистем управління транспортною логістикою, автоматизованому прогнозуванню попиту, управлінню ризиками та підтримці прийняття управлінських рішень на основі аналітики великих даних [7, с. 193–194].

Українські науковці також активно досліджують питання цифрової трансформації транспортної логістики та управління запасами. У працях вітчизняних дослідників розглядаються проблеми цифровізації транспортної інфраструктури, оптимізації логістичних процесів, розвитку електронної комерції, впровадження інформаційних систем управління підприємствами та адаптації міжнародних практик до умов функціонування української економіки [1, с. 19–20].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом із тим аналіз

сучасної наукової літератури свідчить про недостатній рівень комплексних досліджень, присвячених інтеграції резильєнтного менеджменту якості, цифрової трансформації транспортної логістики, управління запасами та стратегічного управління змінами в єдину концептуальну модель. Більшість наукових праць розглядають зазначені напрями окремо, що не дозволяє повною мірою оцінити синергетичний ефект їх поєднання. Саме це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у зазначеному напрямі.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних засад формування резильєнтного та стратегічного менеджменту якості в умовах цифрової трансформації транспортної логістики та управління запасами, а також обґрунтування напрямів їх інтеграції в систему управління стратегічними змінами підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити сутність резильєнтного менеджменту як сучасної концепції забезпечення стійкості підприємств;
- проаналізувати особливості стратегічного менеджменту якості в умовах цифрової економіки;
- визначити вплив цифрової трансформації на транспортну логістику та системи управління запасами;
- охарактеризувати роль сучасних цифрових технологій у забезпеченні ефективності логістичних процесів;
- визначити взаємозв'язок між резильєнтністю, цифровізацією та управлінням стратегічними змінами;
- запропонувати концептуальні напрями інтеграції стратегічного менеджменту якості та цифрової трансформації логістичних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Динамічність сучасного економічного середовища істотно змінює підходи до управління підприємствами. Якщо ще декілька десятиліть тому стратегічне управління базувалося переважно на прогнозуванні розвитку ринку та довгостроковому плануванні, то сьогодні основним фактором конкурентоспроможності стає здатність підприємства швидко адаптуватися до непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Саме тому дедалі більшого поширення набуває концепція резильєнтного менеджменту, яка орієнтується на забезпечення організаційної стійкості, безперервності функціонування бізнес-процесів і швидкого відновлення після кризових подій.

Поняття резильєнтності трактується як здатність підприємства підтримувати ефективність діяльності в умовах впливу несприятливих факторів, мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій та використовувати виникаючі зміни як джерело подальшого розвитку. На відміну від

класичного ризик-менеджменту, який передбачає переважно ідентифікацію та мінімізацію ризиків, резильєнтний менеджмент орієнтований на створення адаптивної системи управління, здатної функціонувати навіть за умов суттєвих порушень логістичних процесів [6, с. 873–874].

В умовах цифрової економіки забезпечення резильєнтності підприємства нерозривно пов'язане із застосуванням сучасних інформаційних технологій. Використання цифрових платформ дозволяє здійснювати безперервний моніторинг логістичних операцій, прогнозувати можливі ризики, моделювати альтернативні сценарії розвитку подій та оперативно приймати управлінські рішення. Саме цифрові технології забезпечують високий рівень прозорості логістичних процесів, що є важливою умовою ефективного менеджменту якості.

Стратегічний менеджмент якості також зазнає істотної трансформації. Якщо традиційні системи управління якістю були орієнтовані переважно на контроль відповідності продукції встановленим стандартам, то сучасний підхід передбачає комплексне управління якістю всіх бізнес-процесів підприємства, включаючи транспортну логістику, управління запасами, інформаційні потоки, взаємодію з постачальниками та клієнтами [3, с. 50–51].

Особливого значення набуває інтеграція принципів загального менеджменту якості (Total Quality Management), ризик-орієнтованого мислення, цифрової трансформації та безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє забезпечити синергію між якістю, інноваційністю та організаційною стійкістю підприємства.

Важливою особливістю сучасного стратегічного менеджменту якості є його орієнтація на створення доданої цінності для всіх зацікавлених сторін. Це означає, що якість розглядається не лише як характеристика продукції або послуг, а як комплексна властивість усієї системи управління підприємством, яка забезпечує ефективність функціонування логістичних процесів, оптимальне використання ресурсів, підвищення рівня задоволеності клієнтів та формування довгострокових конкурентних переваг [4, с. 129–130].

Транспортна логістика є однією з найбільш динамічних сфер, що активно трансформується під впливом цифрових технологій. Сучасні цифрові рішення змінюють принципи планування маршрутів, управління транспортними потоками, організації складських операцій, взаємодії між учасниками ланцюгів постачання та контролю якості логістичних процесів.

Основною передумовою цифрової трансформації транспортної логістики є необхідність забезпечення максимальної прозорості руху матеріальних потоків. У традиційних логістичних системах управлінські рішення приймалися переважно на основі історичних даних, що значно обмежувало

можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Сучасні цифрові технології забезпечують отримання інформації у режимі реального часу, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та оперативно здійснювати коригування логістичних процесів [5, с. 198–199].

Використання технологій Інтернету речей (IoT) забезпечує постійний контроль місцезнаходження транспортних засобів, температурного режиму перевезення, технічного стану обладнання, рівня завантаження транспорту та інших параметрів, що безпосередньо впливають на якість логістичного обслуговування. Штучний інтелект і машинне навчання дозволяють автоматизувати процеси прогнозування попиту, оптимізації транспортних маршрутів, розподілу складських ресурсів, управління запасами та оцінювання логістичних ризиків. Завдяки цьому підприємства можуть не лише зменшити експлуатаційні витрати, а й суттєво підвищити швидкість прийняття стратегічних управлінських рішень. Особливої актуальності набуває використання цифрових двійників (Digital Twin), які дозволяють моделювати функціонування логістичної системи у віртуальному середовищі. Це забезпечує можливість аналізу різних сценаріїв розвитку подій без втручання у реальні виробничі процеси, що значно знижує рівень стратегічних ризиків (табл. 1).

Наведене порівняння свідчить, що сучасний резильєнтний менеджмент якості значно розширює функції традиційної системи управління якістю. Якщо класичний підхід спрямований насамперед на забезпечення відповідності встановленим стандартам та усунення виявлених відхилень, то резильєнтний менеджмент орієнтується на попередження можливих порушень, підвищення адаптивності підприємства та забезпечення безперервності логістичних процесів [1, с. 21–22].

Важливою перевагою резильєнтного підходу є активне використання цифрових технологій, що дозволяють здійснювати постійний моніторинг логістичних операцій, прогнозувати ризики та оперативно коригувати управлінські рішення. У результаті підвищується рівень надійності транспортної

логістики, скорочуються часові втрати, зменшуються витрати на ліквідацію наслідків кризових ситуацій і формується стратегічна конкурентна перевага підприємства [7, с. 193–194].

У сучасних умовах цифрової економіки система управління запасами перестає виконувати лише функцію забезпечення безперервності виробництва або задоволення потреб споживачів. Вона трансформується у стратегічний елемент управління підприємством, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість, конкурентоспроможність, якість логістичного обслуговування та здатність підприємства адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища.

Традиційні підходи до управління запасами ґрунтувалися переважно на статистичних методах прогнозування попиту, фіксованих рівнях страхових запасів та періодичному плануванні поставок. Однак сучасне бізнес-середовище характеризується високою невизначеністю, коливаннями попиту, нестабільністю транспортної інфраструктури, геополітичними ризиками та швидкою зміною споживчих потреб. За таких умов класичні моделі вже не забезпечують належного рівня ефективності.

Цифрова трансформація управління запасами передбачає впровадження інтегрованих інформаційних систем, які забезпечують автоматизований збір, обробку та аналіз інформації в режимі реального часу. Це дозволяє підприємствам формувати більш точні прогнози попиту, оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, оптимізувати рівень запасів та мінімізувати витрати на їх утримання.

Особливого значення набуває використання технологій штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних. Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати великі обсяги інформації про сезонність, поведінку споживачів, транспортні затримки, діяльність поставальників та інші фактори, що впливають на формування запасів. Це забезпечує більш високу точність прогнозування порівняно з традиційними методами планування.

Важливою складовою цифрової трансформації є використання сучасних корпоративних

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та резильєнтного менеджменту якості в транспортній логістиці

Критерій	Традиційний менеджмент якості	Резильєнтний менеджмент якості
Основна мета	Забезпечення відповідності стандартам	Забезпечення стійкості та адаптивності системи
Управління ризиками	Реагування після виникнення проблем	Попередження та прогнозування ризиків
Планування	Довгострокове, відносно стабільне	Гнучке, сценарне планування
Інформаційне забезпечення	Періодичний аналіз інформації	Безперервний моніторинг у режимі реального часу

Джерело: складено автором на основі [2; 4]

інформаційних систем, серед яких ERP (Enterprise Resource Planning), WMS (Warehouse Management System), TMS (Transportation Management System) та SCM-платформи (Supply Chain Management). Їх інтеграція забезпечує створення єдиного інформаційного середовища підприємства, у межах якого всі логістичні процеси взаємопов'язані та функціонують як єдина система.

Застосування цифрових технологій сприяє не лише оптимізації матеріальних потоків, але й істотному підвищенню якості управлінських рішень. Керівництво підприємства отримує можливість оперативно оцінювати поточний стан запасів, прогнозувати їх зміни, аналізувати рівень ризиків та своєчасно приймати стратегічні рішення щодо зміни логістичної політики.

Крім того, цифровізація дозволяє мінімізувати вплив людського фактора на процеси обліку та контролю запасів. Автоматизований обмін інформацією між постачальниками, транспортними компаніями, складами та виробничими підрозділами забезпечує високу точність даних і значно скорочує кількість помилок під час виконання логістичних операцій. Таким чином, цифрова трансформація управління запасами стає одним із ключових чинників підвищення ефективності стратегічного менеджменту якості та формування резильєнтності сучасних підприємств.

Цифрова трансформація підприємства є не лише процесом впровадження новітніх інформаційних технологій, а насамперед комплексною зміною всієї системи управління. Вона охоплює трансформацію організаційної структури, бізнес-процесів, корпоративної культури, компетентностей персоналу та механізмів прийняття управлінських рішень.

Ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від якості управління стратегічними змінами. Будь-яке впровадження нових технологій супроводжується необхідністю адаптації персоналу, перегляду функціональних обов'язків, формування нових моделей взаємодії між структурними підрозділами та розвитку цифрової культури підприємства.

Стратегічні зміни повинні реалізовуватися поетапно із забезпеченням постійного контролю результативності кожного етапу. Особливо важливим є формування готовності персоналу до інновацій, оскільки саме людський фактор нерідко стає основною причиною недостатньої ефективності цифрової трансформації. У сучасних умовах концепція стратегічного управління змінами ґрунтується на принципах гнучкості, адаптивності, відкритості до інновацій та безперервного вдосконалення. Керівництво підприємства повинно не лише визначати стратегічні напрями розвитку, але й створювати умови для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Резильєнтний менеджмент суттєво доповнює концепцію стратегічного управління змінами. Якщо класичне управління змінами спрямоване переважно на реалізацію визначених стратегічних цілей, то резильєнтний підхід забезпечує готовність підприємства до функціонування навіть у ситуаціях, коли зміни мають непередбачуваний характер.

Особливої актуальності зазначений підхід набуває для транспортної логістики України, яка функціонує в умовах воєнних ризиків, пошкодження транспортної інфраструктури, зміни міжнародних логістичних маршрутів та постійної необхідності оперативного перепланування транспортних потоків (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив цифрових технологій на транспортну логістику та управління запасами

Цифрова технологія	Основні напрями використання	Вплив на якість логістичних процесів	Внесок у резильєнтність
ERP-системи	Інтеграція бізнес-процесів	Підвищення прозорості управління	Координація роботи підрозділів
WMS	Управління складськими процесами	Скорочення часу комплектування та відвантаження	Зменшення складських ризиків
TMS	Управління транспортними перевезеннями	Оптимізація маршрутів та доставки	Швидке перепланування перевезень
Інтернет речей (IoT)	Моніторинг транспорту та вантажів	Контроль якості перевезень у режимі реального часу	Раннє виявлення відхилень
Штучний інтелект	Прогнозування попиту та оптимізація логістики	Підвищення точності управлінських рішень	Прогнозування ризикових ситуацій
Big Data	Аналіз великих масивів інформації	Комплексна аналітика логістичних процесів	Підтримка стратегічного планування
Blockchain	Захист інформації та простежуваність операцій	Підвищення достовірності даних	Зниження інформаційних ризиків
Digital Twin	Моделювання логістичних процесів	Оптимізація бізнес-процесів	Аналіз альтернативних сценаріїв розвитку

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 7]

Наведені в таблиці цифрові технології демонструють, що сучасна цифрова трансформація транспортної логістики є комплексним процесом, який охоплює всі рівні управління підприємством. Кожна із технологій виконує власну функцію, однак найбільший ефект досягається саме завдяки їх інтегрованому використанню.

ERP-системи забезпечують єдине інформаційне середовище підприємства, тоді як WMS і TMS автоматизують окремі логістичні процеси. Технології IoT дозволяють здійснювати безперервний контроль транспорту та вантажів, а штучний інтелект і Big Data створюють основу для прогностичної аналітики та прийняття управлінських рішень. Водночас Blockchain підвищує рівень інформаційної безпеки та довіри між учасниками ланцюгів постачання, а Digital Twin забезпечує можливість тестування різних управлінських сценаріїв без втручання у реальні логістичні процеси. Комплексне використання зазначених цифрових рішень сприяє не лише підвищенню якості транспортно-логістичних послуг, а й забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх викликів, скорочує час реагування на кризові ситуації та створює умови для реалізації ефективного стратегічного менеджменту змін.

Одним із ключових напрямів розвитку сучасних підприємств є інтеграція принципів менеджменту якості, цифрової трансформації та резильєнтності в єдину систему стратегічного управління. Такий підхід передбачає не лише впровадження сучасних цифрових технологій, а й формування організаційної моделі, здатної забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть за умов значної невизначеності [2, с. 213–214].

Резильєнтна система менеджменту якості базується на кількох взаємопов'язаних принципах: проактивному управлінні ризиками, безперервному вдосконаленні процесів, цифровізації управлінських рішень, розвитку компетентностей персоналу та стратегічній гнучкості. Вона передбачає створення адаптивної організаційної структури, здатної швидко реагувати на зміни ринкового середовища, трансформацію логістичних процесів і нові вимоги споживачів.

Особливого значення в цьому контексті набуває формування культури безперервного навчання та інновацій. Саме розвиток цифрових компетентностей працівників, готовність до змін і підтримка організаційного навчання створюють передумови для успішної реалізації стратегічних ініціатив. Таким чином, людський капітал стає одним із визначальних чинників забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні тенденції розвитку транспортної логістики свідчать про необхідність переходу від функціонального управління окремими логістичними процесами до комплексного управління всією

логістичною системою на основі цифрових технологій, стратегічного мислення та принципів резильєнтності. Такий підхід забезпечує синхронізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, підвищує прозорість управління та створює умови для безперервного вдосконалення бізнес-процесів.

Інтеграція резильєнтного та стратегічного менеджменту якості повинна здійснюватися на кількох взаємопов'язаних рівнях. На стратегічному рівні формується довгострокова політика цифрової трансформації, визначаються ключові показники ефективності та пріоритети розвитку логістичної системи. Тактичний рівень передбачає адаптацію бізнес-процесів до сучасних цифрових технологій, оптимізацію транспортних маршрутів, управління запасами та розвиток партнерської взаємодії в межах ланцюгів постачання. На операційному рівні забезпечується автоматизація логістичних операцій, цифровий моніторинг, контроль якості та оперативне реагування на відхилення.

Важливою умовою ефективного функціонування такої системи є постійне вдосконалення управлінських процесів відповідно до принципів безперервного покращення (Continuous Improvement). Використання цифрової аналітики дозволяє своєчасно виявляти вузькі місця логістичної системи, оцінювати ефективність прийнятих рішень та здійснювати їх коригування.

Особливого значення набуває розвиток партнерської взаємодії між усіма учасниками ланцюгів постачання. Сучасні цифрові платформи забезпечують відкритий обмін інформацією між виробниками, транспортними компаніями, логістичними операторами, постачальниками та споживачами. Це сприяє підвищенню прозорості логістичних процесів, скороченню часу обробки інформації та зменшенню ризику виникнення логістичних помилок.

Таким чином, інтеграція резильєнтного менеджменту, стратегічного менеджменту якості та цифрової трансформації створює комплексну систему управління, яка забезпечує стійкість підприємства, підвищення ефективності транспортної логістики, оптимізацію управління запасами та успішну реалізацію стратегічних змін (табл. 3).

Дані таблиці демонструють, що впровадження резильєнтного менеджменту якості повинно здійснюватися комплексно та охоплювати всі складові системи управління підприємством. Найбільшого ефекту можна досягти лише за умови поєднання цифрової трансформації технологічних процесів із розвитком людського капіталу та формуванням сучасної корпоративної культури.

Особливо важливою є інтеграція цифрових технологій із системою стратегічного управління змінами. Такий підхід дозволяє не лише автоматизувати окремі логістичні операції, а й сформувати

Таблиця 3

**Стратегічні напрями впровадження резильєнтного менеджменту якості
в умовах цифрової трансформації транспортної логістики**

Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікувані результати
Цифровізація логістичних процесів	Впровадження ERP, WMS, TMS, SCM-платформ	Прозорість логістичних операцій та скорочення часу прийняття рішень
Розвиток цифрової аналітики	Використання Big Data, AI, BI-систем	Підвищення точності прогнозування попиту та управління запасами
Управління логістичними ризиками	Моніторинг ризиків, сценарне планування, цифрові двійники	Зменшення негативного впливу кризових ситуацій
Підвищення якості транспортного обслуговування	Автоматизація маршрутів, GPS-моніторинг, IoT	Скорочення часу доставки та підвищення рівня сервісу
Розвиток людського капіталу	Навчання персоналу, розвиток цифрових компетентностей	Підвищення готовності до стратегічних змін
Управління стратегічними змінами	Формування цифрової культури та адаптивної організаційної структури	Підвищення конкурентоспроможності та організаційної стійкості

Джерело: складено автором на основі [5; 6]

адаптивну модель управління підприємством, здатну ефективно функціонувати в умовах нестабільності, швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що цифрова трансформація транспортної логістики та управління запасами є одним із ключових факторів забезпечення сталого розвитку сучасних підприємств. В умовах зростання глобальної конкуренції, цифровізації економіки, нестабільності міжнародних ланцюгів постачання та високого рівня невизначеності традиційні підходи до менеджменту якості вже не забезпечують необхідного рівня ефективності. Це зумовлює необхідність переходу до концепції резильєнтного та стратегічного менеджменту якості, що поєднує принципи адаптивності, цифровізації, ризик-орієнтованого управління та безперервного вдосконалення.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення комплексних моделей оцінювання рівня резильєнтності логістичних систем, дослідження впливу штучного інтелекту на стратегічне управління транспортною логістикою, удосконалення цифрових платформ підтримки прийняття управлінських рішень, а також адаптацію міжнародних практик цифрової трансформації до умов функціонування українських підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Біловодська О. А. Резильєнтність підприємств як складова їх економічної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 17–24.
- Бобринцев П. В. Прогнозування рівня резильєнтності підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 4. С. 207–220.
- Діденко Є. О. Стійкість та розвиток підприємств в умовах турбулентного середовища. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3(35). С. 45–54.

- Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 125–136.

- Прохорова В. В., Зайцева А. С. Оцінювання життєвого циклу підприємства за фазами життєздатності як основа побудови кластерних полівекторних моделей транспарентності розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2 (82). С. 195–204.

- Филук Г., Кеба Д. Операціоналізація резильєнтності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1(58). С. 872–878.

- Харченко О. С. Методичні засади створення економічної резильєнтності підприємств. *Подільський вісник*. 2025. № 46. С. 191–199.

REFERENCES:

- Bilovodska O. A. (2021) Rezylientnist pidpriemstv yak skladova yikh ekonomichnoi bezpeky [Enterprise resilience as a component of economic security]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of Economic Science of Ukraine*, vol. 1, pp. 17–24.
- Bobryntsev P. V. (2025) Prohnozuvannia rivnia rezylientnosti pidpriemstv [Forecasting the level of enterprise resilience]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, vol. 4, pp. 207–220.
- Didenko Ye. O. (2021) Stiikist ta rozvytok pidpriemstv v umovakh turbulentnoho seredovishcha [Resilience and Development of Enterprises in a Turbulent Environment]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Management Organization*, vol. 3 (35), pp. 45–54.
- Buhrimenko R., Smirnova P. (2024) Vplyv rozvytku tsyvrovoi transformatsii na diialnist pidpriemstva [The Impact of Digital Transformation Development on Enterprise Operations]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 59, pp. 125–136.
- Prokhorova V. V., Zaitseva A. S. (2023) Otsiniuvannia zhyttievoho tsykladu pidpriemstva za fazamy zhyttiezdatnosti yak osnova pobudovy klasternykh polivekturnykh modelei transparentnosti

rozvytku [Assessing the enterprise life cycle based on viability phases as a basis for constructing cluster-based, multi-vector models of development transparency]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, vol. 2 (82), pp. 195–204.

6. Fyliuk H., Keba D. (2026) Operatsionalizatsiia rezylientnosti pidpriemstva [Operationalization

of enterprise resilience]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, vol. 1 (58), pp. 872–878.

7. Kharchenko O. S. (2025) Metodychni zasady stvorennia ekonomichnoi rezylientnosti pidpriemstv [Methodological foundations for building economic resilience in enterprises]. *Podilskyi visnyk – Podillia Herald*, vol. 46, pp. 191–199.

Дата надходження статті: 10.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 10.08.2026

Дата публікації статті: 18.08.2026