

УДК 658.7:005.21:331.108:336.6

Н. Я. Михаліцька,
к. держ. упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>

М. Р. Яцик,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.151

ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: МЕХАНІЗМИ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ Й ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

N. Mykhalitska,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine
M. Yatsyk,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

LOGISTICAL APPROACH IN STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER CONDITIONS
OF UNCERTAINTY: MECHANISMS OF SOCIAL ADAPTATION AND ENSURING HUMAN
RESOURCE AND FINANCIAL SECURITY

У статті розглянуто логістичний підхід як інструмент стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності, економічної нестабільності та зовнішніх викликів. Доведено, що інтеграція логістичних принципів у систему стратегічного управління дозволяє підвищити гнучкість, адаптивність та системність управлінських рішень, особливо в частині забезпечення кадрової та фінансової безпеки. Здійснено аналіз ключових загроз, що впливають на кадровий потенціал підприємств, зокрема дефіциту персоналу, зниження мотивації, професійного вигорання та зовнішньої міграції.

Обґрунтовано доцільність впровадження механізмів соціальної адаптації працівників як логістичного потоку управлінських дій, що сприяє зменшенню соціальної напруги, підвищенню ефективності комунікацій та зміцненню кадрової стабільності. Розглянуто сутність та компоненти забезпечення кадрової безпеки. Зроблено акцент на управлінні процесами підбору, адаптації, розвитку, мотивації, оцінювання та звільнення працівників, з урахуванням корпоративної культури, етичних норм і потенційних ризиків.

У межах фінансової безпеки розглянуто логістичні інструменти управління фінансовими потоками, включаючи інформаційно-аналітичну логістику, фінансову логістику, інвестиційно-ресурсне планування та ризик-менеджмент. Запропоновано механізм прогнозування і запобігання фінансовим загрозам (інфляційним, валютним, кредитним), інтегрований у загальну логістичну модель управління.

Авторами обгрунтовано доцільність формування інтегрованого механізму, який поєднує соціальну адаптацію персоналу, кадрову безпеку та фінансову стабільність. Запропонований механізм ґрунтується на синхронізації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків задля забезпечення гнучкості та стійкості підприємства. Виокремлено ключові елементи механізму: оптимізація внутрішніх комунікацій, прогнозування соціальних ризиків, логістичне планування кадрових ресурсів і інтегроване фінансове управління. Зроблено висновок, що інтеграція зазначених компонентів дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність завдяки створенню єдиної адаптивної управлінської системи.

The article examines the logistics approach as a tool for strategic enterprise management under conditions of uncertainty, economic instability, and external challenges. It is proven that integrating logistics principles into the strategic management system enhances the flexibility, adaptability, and systemic nature of managerial decisions, particularly in ensuring personnel and financial security. The study analyzes key threats affecting the human resource potential of enterprises, including staff shortages, declining motivation, professional burnout, and external migration.

The authors justify the feasibility of implementing employee social adaptation mechanisms as a logistics flow of managerial actions that help reduce social tension, improve communication efficiency, and strengthen personnel stability. The essence and components of personnel security are considered, with an emphasis on managing recruitment, adaptation, development, motivation, evaluation, and dismissal processes, taking into account corporate culture, ethical standards, and potential risks.

In the context of financial security, the article explores logistics tools for managing financial flows, including information-analytical logistics, financial logistics, investment-resource planning, and risk management. A mechanism for forecasting and preventing financial threats (such as inflationary, currency, and credit risks), integrated into the general logistics management model, is proposed.

The authors substantiate the necessity of forming an integrated mechanism that combines employee social adaptation, personnel security, and financial stability. This mechanism is based on the synchronization of material, informational, and financial flows to ensure the flexibility and resilience of the enterprise. The key elements of this mechanism are identified: optimization of internal communications, forecasting of social risks, logistics planning of human resources, and integrated financial management. It is concluded that the integration of these components enables the enterprise to effectively respond to external challenges, minimize risks, and enhance competitiveness by building a unified adaptive management system.

Ключові слова: логістика, стратегічне управління, невизначеність, управління персоналом, кадрова безпека, фінансова безпека, соціальна адаптація, логістичне управління, механізми, ризики, адаптивне управління, стійкість підприємства.

Key words: logistics, strategic management, uncertainty, personnel management, personnel security, financial security, social adaptation, logistics management, mechanisms, risks, adaptive management, enterprise resilience.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, зростання глобальних ризиків та високого рівня невизначеності, підприємства все частіше стикаються з викликами, які потребують нових підходів до стратегічного управління. Одним із таких ефективних інструментів є логістичний підхід, який дозволяє забезпечити системність, гнучкість і адаптивність усіх бізнес-процесів.

Високий рівень невизначеності, дефіцит кваліфікованих працівників, мобілізація, зростання плинності кадрів та необхідність соціальної адаптації до нових ринкових умов змушують підприємства шукати ефективні та гнучкі управлінські інструменти. Особливу увагу сьогодні набувають питання кадрової та фінансової

безпеки, оскільки саме людський капітал і фінансові ресурси є ключовими чинниками стійкості та конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті логістичний підхід не лише оптимізує матеріальні та інформаційні потоки, але й може бути ефективно застосований до управління персоналом і фінансами як критичними складовими стратегічної стабільності.

У цьому контексті актуальним стає пошук інтегрованих управлінських рішень, що дозволяють оперативно реагувати на зміни середовища, мінімізувати ризики та забезпечити довготривалий розвиток підприємства в умовах зовнішньої турбулентності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У розвитку теоретичних і прикладних засад логістичного підходу в стратегічному управлінні значний внесок

зробили сучасні українські науковці. Їхні праці створюють методологічну основу для осмислення логістики як інтегрованого механізму забезпечення ефективності, стійкості та безпеки підприємств в умовах невизначеності.

Євтушенко В.А., Куценко Т.М. та Лісений Є.В. у своїй праці "Логістичний підхід до стратегічного управління підприємницькими структурами" [1] (2021 р.) визначають логістичний підхід як системоутворюючий чинник стратегічного управління, що забезпечує узгодження матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у межах підприємства. Вчені підкреслюють важливість формування логістичних стратегій для досягнення довгострокової конкурентоспроможності, особливо в умовах динамічних змін ринку. Їхні напрацювання стали базовими для подальшого розвитку інтегрованих моделей логістичного менеджменту в умовах ризику та невизначеності.

Криворученко О.М. у праці "Логістичний підхід до управління персоналом підприємства" [2] розкрила концепцію кадрової логістики, у межах якої персонал розглядається як стратегічний ресурс і керований потік. Авторка довела, що логістичний підхід сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів, зміцненню кадрової безпеки та покращенню механізмів соціальної адаптації персоналу.

Мішина С.В. і Мішин О.Ю. [3] (2021 р.) розробили концептуальні засади впровадження кадрової логістики у сфері соціальної роботи, що має важливе прикладне значення для розуміння логістичного підходу до управління людськими ресурсами. Автори розглядають персонал як особливий "логістичний потік": від підбору та адаптації кадрів до їхнього професійного розвитку та мотивації. Цей підхід дозволяє зменшити соціальну напругу, оптимізувати комунікації та забезпечити кадрову безпеку підприємства в умовах нестабільності.

Середа Н. у статті "Оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності" [4] (2025 р.) аналізує вплив зовнішніх ризиків на ефективність логістичних процесів та пропонує інструменти їх оптимізації на основі стратегічного аналізу. Дослідниця акцентує увагу на необхідності розробки адаптивних логістичних стратегій, що поєднують оперативне управління ресурсами з довгостроковими програмами фінансової стабільності підприємства.

Хархаліс І. у роботі "Концептуальні засади стратегічного управління логістичними процесами" [5] (2024 р.) розвиває теоретичну базу стратегічного управління логістикою, підкреслюючи взаємозалежність між ефективністю логістичних потоків і загальною результативністю підприємства. Автор формулює принципи інтеграції логістики у стратегічні рішення, що забезпечують гнучкість, адаптивність і зниження операційних ризиків.

Дзюрах Ю.М. у дослідженні "Ідентифікація ключових детермінант кадрової безпеки сільськогосподарських підприємств України" [6] (2023 р.) запропонував класифікацію загроз кадровій безпеці з урахуванням соціально-економічних і територіальних чинників. Науковець підкреслив, що кадрова безпека виступає основою соціальної стабільності підприємства, а її забезпечення можливе лише за умови інтеграції логістичного підходу до управління персоналом. Розроблена ним

модель оцінки рівня кадрової безпеки є цінним інструментом для адаптації механізмів логістичного менеджменту у вітчизняних компаніях.

Яструбецька Л. у своїй монографії "Фінансова безпека суб'єктів господарювання" [7] (2018 р.) заклала методологічні основи сучасного розуміння фінансової безпеки підприємств. Вона визначає фінансову безпеку як системну категорію, що охоплює стабільність грошових потоків, ризикостійкість і здатність підприємства до самовідтворення в умовах криз. Підходи, запропоновані Л. Яструбецькою, мають практичну цінність для інтеграції фінансової складової у логістичні стратегії, особливо при формуванні адаптивних моделей управління в періоди невизначеності.

Плетенецька С. у статті "Фінансова безпека і управління фінансовою діяльністю підприємства" [8] (2020 р.) досліджує взаємозв'язок між фінансовим плануванням, ризик-менеджментом і безпекою підприємства. Авторка доводить, що ефективна фінансова логістика — це не лише контроль потоків, а й стратегічне управління фінансовими ризиками, що забезпечує стабільність функціонування підприємства. Її висновки підтверджують важливість логістичного підходу як інструменту синхронізації фінансової, кадрової та операційної безпеки.

Таким чином, узагальнення наукових здобутків українських науковців свідчить про поступове формування парадигми, яка інтегрує логістичний менеджмент, стратегічне управління, соціальну адаптацію персоналу та фінансову безпеку в єдину концепцію стійкого розвитку підприємства. Їхні праці становлять методологічну та практичну основу для подальших досліджень у сфері логістичного підходу до управління підприємствами в умовах невизначеності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад застосування логістичного підходу у стратегічному управлінні підприємством в умовах невизначеності та розроблення механізмів соціальної адаптації, спрямованих на зміцнення кадрової та фінансової безпеки організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобальні кризи, воєнні дії, інфляційні процеси, трудова міграція, цифровізація бізнесу — усі ці чинники формують нестабільне зовнішнє середовище, що суттєво впливає на систему управління персоналом. У таких умовах підприємства стикаються з проблемами втрати кваліфікованих кадрів, зниження рівня лояльності працівників, нестачею фахівців певних професій і зростанням внутрішніх ризиків.

За даними Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України [9], станом на вересень 2025 року рівень безробіття в країні сягнув 13,2%, що відповідає понад 2,4 мільйонам безробітних громадян. При цьому кадровий дефіцит у ключових секторах економіки, зокрема будівництві, медицині, освіті та транспорті, перевищує 500 тисяч вакансій. Поглиблює проблему нестачі робочої сили та зовнішня міграція: понад 6,5 мільйона українців, переважно жінки праце-



Рис. 1. Принципи інтеграції стратегії управління персоналом у загальну стратегію підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [11].

здатного віку, тимчасово або постійно перебувають за кордоном. Цей відтік кваліфікованого персоналу створює серйозні виклики для українських підприємств, які змушені шукати нові підходи до формування та утримання кадрового потенціалу.

Стратегія управління персоналом — це довгострокова програма дій, спрямована на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх ефективне використання та розвиток потенціалу працівників. Під час формування стратегії управління персоналом основними завданнями є визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку [11].

Ефективна стратегія управління персоналом передбачає не лише реагування на зовнішні виклики, а й активне формування внутрішнього середовища, яке стимулює професійне зростання, мотивацію та залученість працівників. Така стратегія має бути інтегрованою частиною загальної стратегії підприємства, враховувати його місію, цілі, етапи розвитку та організаційну культуру.

Інтеграція стратегічного управління персоналом означає процес поєднання кадрових рішень із загальною системою стратегічного управління підприємством. Це передбачає, що кадрова стратегія не є ізольованою, а виступає складовою бізнес-стратегії, орієнтованою на ефективне використання людського капіталу як ключового ресурсу розвитку.

Інтеграція стратегії управління персоналом із загальною стратегією підприємства базується на низці фундаментальних принципів, які забезпечують узгодженість кадрових рішень із стратегічними орієнтирами організації (рис. 1).

Аналіз основних принципів узгодження кадрової стратегії з загальною стратегією розвитку підприємства.

1. Стратегія управління персоналом має відображати місію, цінності та бачення підприємства. Вона спря-

мована на формування корпоративної культури, яка підтримує реалізацію стратегічного курсу організації. У разі орієнтації на інновації — акцент робиться на розвитку творчості, ініціативності та професійних компетенцій працівників.

2. Кадрова політика повинна прямо сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Рішення у сфері персоналу формуються з урахуванням ключових напрямів розвитку бізнесу — зокрема, розширення ринку, підвищення конкурентоспроможності чи оптимізації витрат.

3. HR-стратегія має бути адаптивною до етапів життєвого циклу підприємства: на стадії становлення — орієнтована на залучення ключових кадрів, на етапі зростання — на розвиток компетенцій, а в період зрілості — на стабільність і підтримання корпоративної ідентичності.

4. Кадрова стратегія повинна узгоджуватися з організаційною культурою підприємства або сприяти її трансформації, якщо цього вимагають нові стратегічні завдання. Вона визначає стиль управління, характер комунікацій і трудову поведінку персоналу.

5. Управління персоналом має бути невід'ємною частиною єдиної системи стратегічного управління підприємством. Підбір, навчання, мотивація, оцінювання та розвиток працівників повинні бути взаємопов'язаними та орієнтованими на досягнення загальних стратегічних результатів.

6. Ефективна реалізація стратегії управління персоналом можлива лише за умов партнерських відносин між топ-менеджментом, HR-службою та керівниками підрозділів. HR-підрозділ має виступати стратегічним партнером, що впливає на ухвалення ключових управлінських рішень.

7. Кадрова стратегія повинна оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі — економічні, технологічні, соціальні. Гнучкість забезпечує здатність підприємства зберігати ефективність та конкурентоспроможність в умовах невизначеності.

Як підсумок, працівник розглядається як головний стратегічний ресурс організації. Інвестиції у розвиток персоналу, навчання, наставництво та підтримку корпоративних цінностей сприяють довгостроковій стійкості та зростанню підприємства.

Ефективна інтеграція стратегії управління персоналом і загальної стратегії підприємства забезпечує:

- формування стійкої конкурентної переваги;
- підвищення рівня залученості персоналу;
- створення позитивного іміджу роботодавця;
- зниження ризиків кадрового дефіциту;
- забезпечення стратегічної гнучкості підприємства.

Управління компетенціями є центральним елементом сучасної системи управління персоналом, що забезпечує розвиток професійного потенціалу працівників відповідно до стратегічних цілей організації [12]. Поняття охоплює процеси ідентифікації, формування, розвитку й підтримки ключових знань, навичок і поведінкових характеристик, необхідних для ефективного виконання професійних завдань [13]. Особлива увага при цьому приділяється прогнозуванню потреб у персоналі,

розвитку компетенцій, впровадженню систем оцінювання, навчання та адаптації кадрів.

У сучасній системі стратегічного управління персоналом важливе місце посідає прогнозування потреб у трудових ресурсах, що дозволяє заздалегідь визначити кількість, структуру та якісний склад працівників, необхідних для реалізації стратегічних цілей підприємства. Це забезпечує не лише кадрову стабільність, а й соціальну адаптивність організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Крім кількісного прогнозування, стратегічне управління персоналом охоплює розвиток ключових компетенцій, які визначають конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. Формування таких компетенцій потребує цілеспрямованих дій, зокрема — впровадження ефективних програм професійного розвитку, підвищення кваліфікації та навчання персоналу. Не менш важливою складовою є система оцінювання результатів праці, яка забезпечує об'єктивний моніторинг досягнень співробітників, виявлення потенціалу та своєчасне прийняття управлінських рішень щодо кар'єрного просування чи корекції поведінки.

Таким чином, стратегічне управління персоналом, орієнтоване на прогнозування, розвиток, оцінювання та соціальну адаптацію, створює передумови для формування високоефективної трудової системи, здатної реалізовувати місію підприємства у змінних умовах ринку.

У межах соціальної політики підприємства [15] адаптацію слід розглядати з трьох основних аспектів: як процес, як зміст і як показник її успішності.

1. Адаптація як процес передбачає вхід особистості в нове середовище, бажаний або вимушений, що потребує узгодженості між зовнішніми умовами та внутрішніми можливостями людини.

2. Зміст адаптації полягає у поступовому досягненні гармонії між особистістю та середовищем (біологічним і соціальним) через взаємний вплив.

3. Успішність адаптації зумовлюється комплексом чинників: біофізіологічними характеристиками людини, станом навколишнього середовища, психологічними особливостями, професійною підготовкою, культурним рівнем і розвитком суспільства.

Отже, соціальна адаптація в управлінні підприємством — це процес пристосування персоналу до нових умов праці, організаційних змін і зовнішніх викликів. У межах логістичного підходу вона розглядається не як окремий соціально-психологічний процес, а як інтегрований потік управлінських дій, спрямованих на підтримку кадрової рівноваги системи.

Основні механізми соціальної адаптації в логістичній системі управління включають:

— інформаційно-комунікаційні потоки — забезпечення прозорості комунікації між рівнями управління, формування довіри та корпоративної єдності.

— гнучке планування трудових ресурсів — оптимізація розподілу персоналу відповідно до змін зовнішнього середовища.

— система підтримки професійного розвитку — логістична координація навчання, перекваліфікації та внутрішнього переміщення кадрів.

— психологічна підтримка персоналу — створення умов для емоційної стабільності та зниження стресу в умовах кризових змін.

Застосування таких механізмів дозволяє послабити суспільну напругу, покращити результативність взаємодії та гарантувати стабільність у кадровому складі, що є ключовим елементом стратегії розвитку підприємства.

Соціальна адаптація персоналу прямо впливає на кадрову стабільність і фінансову безпеку підприємства. Живко З. Б., Мартин О. М., Воронка О. З. розглядають дефініцію "кадрова безпека" як "захист інтересів підприємства від можливих загроз, пов'язаних з персоналом, що включає управління процесами найму, навчання, мотивації та звільнення працівників" [16]. Аблязова Н. Р. вважає, що кадрова безпека — це процес мінімізації ризиків, пов'язаних з поведінкою персоналу, включно з мотиваційними аспектами, етичними нормами та корпоративною культурою [17]. Васильєва Л. М., Мінковська А. В., Ірза А. М. дають таке визначення "кадрова безпека" — це комплексна система заходів, спрямована на захист інтересів підприємства від можливих загроз, пов'язаних з персоналом [18]. Кравченко В. О. виокремлює, що кадрова безпека є не тільки частиною стратегії управління персоналом, але й фундаментальною основою, що забезпечує успішне досягнення стратегічних цілей підприємства [19].

На нашу думку, кадрова безпека з позиції стратегічного управління — це цілеспрямована система довгострокових заходів, орієнтована на виявлення, попередження та нейтралізацію загроз, пов'язаних із людським фактором, яка забезпечує стабільність, надійність і ефективність функціонування персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Вона охоплює управління процесами підбору, адаптації, розвитку, мотивації, оцінювання та звільнення працівників, з урахуванням корпоративної культури, етичних норм і потенційних ризиків.

Компоненти кадрової безпеки в системі стратегічного управління:

1. Стратегічне планування кадрових ризиків. Виявлення загроз, пов'язаних із персоналом, у довгостроковій перспективі (зрада інтересів, витік інформації, саботаж тощо).

2. Рекрутинг і підбір персоналу. Перевірка надійності кандидатів, відповідність корпоративним цінностям, превентивне виявлення потенційно ризикових працівників.

3. Адаптація і випробувальний контроль. Системна оцінка поведінки нових працівників, психологічна підтримка, інтеграція в корпоративну культуру.

4. Розвиток і навчання персоналу. Формування лояльності, управління знаннями, навчання стандартам етики, безпеки та комунікації.

5. Мотивація та стимулювання. Створення умов, за яких працівники зацікавлені в дотриманні правил, ефективній роботі та захисті інтересів підприємства.

6. Оцінювання, моніторинг і контроль. Регулярна перевірка відповідності дій працівників стратегії підприємства, виявлення відхилень і ризиків.

7. Управління корпоративними ризиками. Робота з етичними порушеннями, конфліктами інтересів, небажаними впливами.

8. Правова та інформаційна захищеність. Юридичне оформлення трудових відносин, захист конфіденційної інформації, запобігання витоку даних.

9. Культура довіри та лояльності. Формування безпечного середовища, де працівники асоціюють себе з підприємством і його цілями.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища кадрова безпека перетворюється на антикризовий інструмент, який дозволяє підтримувати функціонування підприємства навіть за непередбачуваних обставин, забезпечуючи збереження ключових компетенцій, запобігання внутрішнім загрозам, зниження кадрових ризиків та підвищення адаптивності персоналу до змін. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати керіваність, стабільність і стійкість до кризових викликів, а також приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо розвитку трудового потенціалу. Основу кадрової безпеки, у сучасних умовах, становить конкурентоспроможний людський капітал, який наділений певними характеристиками та спроможний забезпечити інноваційну складову підприємства, що, у свою чергу, впливає на якість та собівартість продукції, маркетингову політику та конкурентоспроможність підприємства в цілому [17].

Інтеграція логістичних принципів у стратегічне управління персоналом безпосередньо впливає на рівень кадрової безпеки підприємства. Зокрема, завдяки чіткій побудові кадрових потоків забезпечується:

- прозорість процесів добору та адаптації;
- зменшення ризику плинності кадрів через покращення мотиваційного середовища;
- контроль над рухом інформації, що мінімізує загрози витоку комерційних даних;
- своєчасне виявлення проблем у кадровому складі (низька продуктивність, конфліктність, професійне вигорання).

Таким чином, логістичний підхід створює передумови для превентивного управління ризиками у кадровій сфері, що підвищує загальну стійкість і безпеку підприємства. Адаптований колектив підприємства характеризується вищою продуктивністю, нижчим рівнем плинності кадрів та ефективнішим використанням фінансових ресурсів. У логістичному контексті це означає:

- мінімізацію витрат, пов'язаних із заміною працівників;
- скорочення простоїв і втрат часу у виробничих процесах;
- зниження ризиків помилок через чітку координацію управлінських потоків.

Отже, соціальна адаптація стає ключовим логістичним інструментом забезпечення загальної безпеки підприємства — кадрової, інформаційної та фінансової.

Поділяємо позицію Мельника С.І., що забезпечення фінансової безпеки підприємства є дуже складним, багаторівневим процесом, який має своєчасно виявляти та реагувати на кожний виклик, ризик чи загрозу, для недопущення зростання рівня небезпеки і виникнення та посилення фінансової кризи. Для цього недостатньо застосовувати традиційні методи управління, слід розробити механізм забезпечення фінансової безпеки

підприємства, який включатиме максимально профільний інструментарій та базуватиметься на відповідних принципах [21, с. 50]. На нашу думку, саме логістичний підхід дозволяє сформувати адаптивну модель управління, у якій фінансові ресурси розглядаються як потік, що підлягає плануванню, моніторингу та оптимізації у межах загальної стратегії підприємства.

Фінансова безпека — це здатність підприємства підтримувати стабільність свого фінансового стану, своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні ризики, забезпечувати рентабельність діяльності та ефективно управління грошовими потоками. В умовах економічної нестабільності вона стає критичним чинником виживання та довгострокового розвитку бізнесу. Формування ефективних логістичних ланцюгів на засадах урахування економічних інтересів його учасників зумовлює зміни в результатах їхньої фінансово-економічної діяльності та створює засади для їхньої фінансової незалежності, соціально-економічної ефективності та стабільності [22].

На думку Лещука В. П. логістичний підхід до управління фінансовими потоками повинен відповідати конкретним вимогам, зокрема можливість адаптації механізму управління до зміни умов управління фінансовими ресурсами, прив'язка до конкретного підприємства чи групи підприємств, об'єктивність, достовірність прогнозів, планів і фактичних показників, які використовуються, зіставність планових і фактичних показників, які використовуються; можливість застосування для максимальної кількості управлінських рішень в контексті інших видів діяльності підприємства (інвестиційної, операційної) [23]. Тому, застосування логістичного підходу у фінансовій сфері передбачає створення інтегрованих механізмів управління фінансовими потоками, що забезпечують стійкість підприємства до зовнішніх загроз. Основними з них є:

1. Інформаційно-аналітична логістика. Інформаційні технології в логістиці сьогодні незамінні, тому що виконують свої основні завдання, а саме, управління замовленнями, проведення наукових дослідження та відстеження взаємозв'язків системи, підтримка функціонування логістичного ланцюга, а також генерування форм вихідних даних [24]. Цей механізм забезпечує формування єдиного інформаційного простору, який дозволяє своєчасно отримувати дані про фінансові показники, рух товарів і витрати, забезпечуючи оперативне реагування на ризики.

2. Фінансова логістика. Система планування, обліку та контролю фінансових потоків, спрямована на досягнення оптимального співвідношення між доходами, витратами і прибутком. Завдяки всебічному фінансовому прогнозуванню, бюджету та аналізу фінансова логістика надає важливу інформацію для прийняття стратегічних рішень [25].

3. Інвестиційно-ресурсна логістика. Інвестиційна діяльність втілює взаємозалежний рух трьох відтворювальних форм інвестицій, таких як ресурси — вкладення — дохід [26, с. 173]. Управління інвестиційними потоками здійснюється з метою мінімізації ризиків, підвищення ефективності капіталовкладень і забезпечення сталого розвитку підприємства.

4. Ризик-менеджмент у логістичній системі. Побу-

дова механізму прогнозування та запобігання фінансовим загрозам (інфляційним, валютним, кредитним), інтегрованого в загальну логістичну модель управління, дає змогу забезпечити своєчасне виявлення потенційних ризиків, оптимізувати фінансові потоки та підвищити стійкість підприємства до зовнішніх коливань. Такий підхід сприяє формуванню гнучкої системи прийняття управлінських рішень, здатної оперативно реагувати на зміни економічного середовища та підтримувати фінансову стабільність підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, фінансова безпека підприємства досягається через оптимізацію всіх потоків — від закупівлі сировини до кінцевої реалізації продукції, що забезпечує стабільність грошових надходжень та мінімізацію витрат.

У межах логістичного підходу стратегічне управління підприємством передбачає формування інтегрованого механізму, який об'єднує соціальну адаптацію персоналу, кадрову безпеку та фінансову стабільність. Цей механізм базується на синхронізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків задля досягнення гнучкості та стійкості підприємства. Ключовими елементами інтегрованого механізму забезпечення адаптації та безпеки в умовах невизначеності є:

- оптимізація внутрішніх комунікаційних потоків, що забезпечує швидку адаптацію персоналу до змін, формує культуру довіри й взаємодії;

- прогнозування та попередження соціальних ризиків через моделювання адаптаційних сценаріїв та формування ефективних маршрутів включення працівників у робочі процеси;

- логістичне планування кадрових ресурсів, що включає моніторинг плинності, створення кадрового резерву та управління компетенціями відповідно до стратегічних цілей;

- інтегроване фінансове управління, що спрямоване на бюджетування логістичних процесів, ефективне використання ресурсів та забезпечення стійкості фінансових потоків.

Завдяки цим складовим, підприємство отримує єдину адаптивну систему, яка дозволяє гнучко реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати ризики та посилити конкурентні переваги. Цей інтегрований підхід дозволяє розглядати соціальні, кадрові та фінансові виклики не ізольовано, а як частини єдиної логістичної системи стратегічного управління.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища та підвищеного рівня невизначеності логістичний підхід постає ефективним інструментом стратегічного управління підприємством. Його застосування дозволяє забезпечити системність і гнучкість управлінських рішень, оптимізувати взаємозв'язки між матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. З позицій соціальної адаптації логістичний підхід сприяє підвищенню стійкості персоналу до зовнішніх викликів, розвитку корпоративної культури, формуванню механізмів мотивації та підтримки кадрового потенціалу.

Важливим результатом упровадження логістичних принципів є посилення кадрової та фінансової безпеки

підприємства, що досягається через збалансоване використання ресурсів, прогнозування ризиків і формування адаптивних стратегій розвитку. Ефективне поєднання стратегічного та логістичного управління створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, його стійкості в умовах кризових явищ та забезпечення довгострокового економічного зростання.

Література:

1. Євтушенко В.А., Куценко Т.М. та Лісений Є.В. Логістичний підхід до стратегічного управління підприємствами муніципальними структурами. Причорноморські економічні студії. Випуск 69. 2021. URL: https://bses.in.ua/journals/2021/69_2021/7.pdf
2. Криворучко О.М. Логістичний підхід до управління персоналом підприємства. Економіка транспортно-го комплексу. Вип. 35, 2020. URL: <https://etk.khadi-kharkov.ua/article/view/213644/213703>
3. Мішина С.В. і Мішин О.Ю. Науково-теоретичні засади впровадження кадрової логістики у сфері соціальної роботи. Мукачівський державний університет. Випуск № 12 / 2017. URL: https://economyand-society.in.ua/journals/12_ukr/83.pdf
4. Середа, Н. (2025). Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності. Економіка та суспільство, (71). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26>
5. Хархаліс, І. (2024). Концептуальні засади стратегічного управління логістичними ланцюгами та інфраструктурою. Підприємництво і торгівля, (43), 102—110. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-13>
6. Дзюрах Ю.М. Ідентифікація ключових детермінант кадрової безпеки сільськогосподарських підприємств України. Публічне управління та митне адміністрування, № 2 (37), 2023. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/3.pdf>
7. Яструбецька Л. С. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних загроз: монографія. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 370 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Financial-SecurityHybrid-Wars_-Yastrubetska.pdf
8. Плетенецька, С., & Діденко, О. (2025). Фінансова безпека і управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічної економіки та війни. Вчені записки Університету "КРОК", (3 (79), 60—71. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-60-71>
9. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України. Аналіз стану та проблем ринку праці: наявна та прогнозована кількість людей за категоріями (регіони, професії, статус зайнятості тощо) URL: <https://me.gov.ua/view/b658f2bb-6f94-406a-8d0b-01b83c624f8b>
10. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7956>
11. Ягодзінський, С. М., & Козинець, А. О. (2023). Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля, (36), 44—

50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>
12. Ярмус Т.Б. Характеристика елементів системи управління персоналом. Академічні візії. Випуск 37 / 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197624>
13. Соколова, В. В. Етимологія поняття "управління персоналом бізнес-організації". In The III International Scientific and Practical Conference "Latest directions of modern science", January 23-25, Vancouver, Canada. 304 p. (p. 109). URL: <https://eu-conf.com/wpcontent/uploads/2023/01/LATEST-DIRECTIONS-OF-MODERN-SCIENCE.pdf#page=110>
14. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Управління персоналом: навчальний посібник Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 540 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/9024>
15. Блажівський М. І. Поняття адаптації у сучасній науковій літературі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна: збірник наукових праць. Львів: ЛьвДУВС, 2014. Вип. 1. С. 233-242. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1155/1/1-2014bmisl.pdf>
16. Живко З. Б., Мартин О. М., Воронка О. З. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 165—171. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/22-2018/33.pdf>
17. Аблязова Н. Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
18. Васильєва Л. М., Міньковська А. В., Ірза А. М. Формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі. Бізнесінформ, № 9, 2024. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0_pages-423_429.pdf
19. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. Економіка і Фінанси. 2016. № 3. С. 15—23. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7f02a881-c160-4935-b14b-481dcbbb7355/content>
20. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємств: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу / Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 1. С. 22—28. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22>
21. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: "Растр-7", 2020. 384 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3284/1/Mel%27nyk_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf
22. Іванова, М., Смієсова, В., Ткаченко, А., Бойченко, М., & Архипенко Т. (2021). Ефективність логістичного ланцюга як чинник економічної безпеки підприємств. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2 (37), 151—160. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.229950>
23. Лещук В. П. Логістичний підхід до управління фінансовими потоками суб'єктів бізнесу в ринковому середовищі. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. 2014. № 4. С. 181—185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2014_4_29
24. Белова І., Мушеник І. Інформаційно-аналітичне забезпечення дослідження ринку логістичних послуг. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2021. Випуск 1—2. С. 7—23. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2021.01.007>
25. Повод Т. М. (2024). Фінансова логістика як ключовий елемент стійкого розвитку бізнесу. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, (6), 40—49. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.6.5>
26. Бушовська Л.Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства. Мукачівський державний університет. Випуск № 11 / 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/28.pdf
27. Логістичний підхід в управлінні закладами освіти на засадах лідерства: психологічні, мотиваційні та економічні аспекти / Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Ефективна економіка. 2025. № 1. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.15>

References:

1. Yevtushenko, V.A., Kutsenko, T.M. and Lisenyi, Y.V. (2021), "Logistic approach to strategic management of business structures", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 69, available at: https://bses.in.ua/journals/2021/69_2021/7.pdf (Accessed 24 October 2025).
2. Kryvoruchko, O.M. (2020), "Logistic approach to personnel management of an enterprise" Ekonomika transportnoho kompleksu, vol. 35, available at: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/213644/213703> (Accessed 24 October 2025).
3. Mishyna, S.V. and Mishyn, O.Yu. (2017), "Scientific and theoretical foundations for implementing HR logistics in social work", Mukachivskyi derzhavnyi universytet, vol. 12, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/83.pdf (Accessed 24 October 2025).
4. Sereda, N. (2025), "Strategic enterprise resource management: optimizing logistics under economic uncertainty", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26>.
5. Kharkhalis, I. (2024), "Conceptual principles of strategic management of logistics chains and infrastructure", Pidpryemnytstvo i torhivlia, vol. 43, pp. 102—110. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-13>.
6. Dziurakh, Y.M. (2023), "Identification of key determinants of personnel security in Ukrainian agricultural enterprises", Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, vol. 2 (37), available at: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/3.pdf> (Accessed 24 October 2025).
7. Yastrubetska, L.S. (2022), Finansova bezpeka subiektiv pidpryemnytstva v Ukraini v umovakh hybr ydnykh zahroz [Financial security of business entities in

Ukraine under hybrid threats], Lvivskiy natsionalnyi universytet im. Ivana Franka, Lviv, Ukraine, available at: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Financial-SecurityHybrid-Wars_Yastrubetska.pdf (Accessed 24 October 2025).

8. Pletenetska, S. and Didenko, O. (2025), "Financial security and management of financial stability of small enterprises in cyclical economy and war conditions", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 3 (79), pp. 60—71. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-60-71>.

9. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), "Analysis of the state and problems of the labor market: current and forecast number of people by categories", available at: <https://me.gov.ua/view/b658f2bb-6f94-406a-8d0b-01b83c624f8b> (Accessed 24 October 2025).

10. Mykhalitska, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2024), *Upravlinnia vlasnym biznesom: navchalnyi posibnyk u skhemakh i tablytsiakh [Own business management: educational manual in diagrams and tables]*, Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, Lviv, Ukraine, available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7956> (Accessed 24 October 2025).

11. Yahodzinskyi, S.M. and Kozynts, A.O. (2023), "Strategy for improving the personnel management system of an enterprise", *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, vol. 36, pp. 44—50. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>.

12. Yarmus, T.B. (2024), "Characteristics of the elements of the personnel management system", *Akademichni vizii*, vol. 37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197624> (Accessed 24 October 2025).

13. Sokolova, V.V. (2023), "Etymology of the concept 'personnel management of a business organization'", *The III International Scientific and Practical Conference 'Latest directions of modern science'*, Vancouver, Canada, 23—25 January, available at: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/01/LATEST-DIRECTIONS-OF-MODERN-SCIENCE.pdf#page=110> (Accessed 24 October 2025).

14. Kopytko, M.I., Mykhalitska, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2025), *Upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk [Personnel management: educational manual]*, Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, Lviv, Ukraine, available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/9024> (Accessed 24 October 2025).

15. Blazhivskiy, M.I. (2014), "The concept of adaptation in modern scientific literature", *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya psikhologichna*, vol. 1, pp. 233—242, available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1155/1/1-2014bmisl.pdf> (Accessed 24 October 2025).

16. Zhyvko, Z.B., Martyn, O.M. and Voronka, O.Z. (2018), "Personnel security through the prism of the conceptual and categorical apparatus of enterprise economic security", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 22, pp. 165—171, available at: <http://globalnational.in.ua/archive/22-2018/33.pdf> (Accessed 24 October 2025).

17. Abliiazova, N.R. (2020), "Personnel security in the enterprise management system", *Ekonomika ta suspilstvo*,

vol. 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>.

18. Vasyliieva, L.M., Minkovska, A.V. and Irza, A.M. (2024), "Formation of personnel security as a direction of personnel management strategy in the business environment", *Biznesinform*, vol. 9, pp. 423—429, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-423_429.pdf (Accessed 24 October 2025).

19. Kravchenko, V.O. (2016), "Personnel risks in the personnel management system of an organization", *Ekonomika i Finansy*, vol. 3, pp. 15-23, available at: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7f02a881-c160-4935-b14b-481dcbbb7355/content> (Accessed 24 October 2025).

20. Kopytko, M.I., Mykhalitska, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2025), "Strategic personnel potential management of the enterprise: HR audit, HR logistics and personnel motivation management", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 22—28. <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2025.1.22> (Accessed 24 October 2025).

21. Melnyk, S.I. (2020), *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of financial security of enterprises: theory, methodology, practice]*, Rastr-7, Lviv, Ukraine, available at: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/12345678-90/3284/1/Mel%27nyk_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf (Accessed 24 October 2025).

22. Ivanova, M., Smiesova, V., Tkachenko, A., Boichenko, M. and Arkhypenko, T. (2021), "Efficiency of the logistics chain as a factor of enterprise economic security", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (37), pp. 151—160. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.229950>.

23. Leshchuk, V.P. (2014), "Logistic approach to managing financial flows of business entities in a market environment", *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 181—185, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2014_4_29 (Accessed 24 October 2025).

24. Belova, I. and Mushenyk, I. (2021), "Information-analytical support for logistics services market research", *Instytut bukhgalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, vol. 1—2, pp. 7—23. <https://doi.org/10.35774/ibo2021.01.007>.

25. Povod, T.M. (2024), "Financial logistics as a key element of sustainable business development", *Tavriiskiy naukovyi visnyk. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannya*, vol. 6, pp. 40—49. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.6.5>.

26. Bushovska, L.B. (2017), "Management of investment activity as an important component of enterprise economic security", *Mukachivskiy derzhavnyi universytet*, vol. 11, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/28.pdf (Accessed 24 October 2025).

27. Kopytko, M.I., Mykhalitska, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2025), "Logistic approach to managing educational institutions based on leadership: psychological, motivational and economic aspects", *Efektivna ekonomika*, vol. 1. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.15>.

Стаття надійшла до редакції 24.10.2025 р.