



Підприємництво

УДК 658.5(8):339.137

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17306143>

**Стратегічний потенціал логістичних запасів в умовах ринкової
турбулентності: інноваційні підходи до управління та зниження втрат**

Балабан Микола Петрович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва торгівлі та біржової діяльності,
Полтавський університет економіки і торгівлі,
36003, м. Полтава вул. Івана Банка, 3,
nikolaybalaban@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-9496-9634>

Місюкевич Валентина Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Полтавський університет економіки і торгівлі,
36003, м. Полтава вул. Івана Банка, 3,
misukevich1966@ukr.net,
<https://orcid.org/0000-0002-3051-9677>

Михайленко Олена Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва торгівлі та біржової діяльності,
Полтавський університет економіки і торгівлі,
36003, м. Полтава вул. Івана Банка, 3,
helmix1106@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-1040-9593>



Прийнято: 15.09.2025 | Опубліковано: 30.09.2025

Анотація: Стаття присвячена дослідженню логістичних запасів як стратегічного ресурсу підприємства в умовах нестабільного ринку. Особливу увагу зосереджено на практичних підходах до підвищення ефективності логістичних систем та забезпечення конкурентоспроможності підприємств за рахунок удосконалення управління запасами.

Мета. Мета статті полягає в дослідженні логістичних запасів як стратегічного ресурсу підприємства в умовах нестабільного ринку та обґрунтуванні ефективних методів управління й мінімізації втрат.

Методи. У дослідженні використано методи аналізу й синтезу наукових джерел, моделювання, а також елементи сценарного прогнозування та сучасних цифрових технологій управління запасами.

Результати. Охарактеризовано значення логістичних запасів у сучасних умовах ринкової нестабільності. Визначено вплив коливань попиту та пропозиції на ефективність управління запасами. Досліджено роль запасів як стратегічного ресурсу для забезпечення безперервності бізнес-процесів, зокрема вплив на конкурентоспроможність та роль у фінансовому та операційному плануванні. Проаналізовано фактори та ризики, що впливають на ефективність управління запасами в умовах нестабільного ринку. Зроблено оцінку існуючих методів управління запасами, включаючи класичні (EOQ, ABC-аналіз, XYZ-аналіз) та сучасні технології (JIT, VMI, ERP-аналітика). Акцент зроблено на методах мінімізації втрат логістичних запасів, включно з контролем термінів зберігання, оптимізацією складування та динамічним поповненням запасів. Запропоновано оптимальні стратегії управління запасами для підприємств у нестабільних умовах. Надано пропозиції щодо впровадження сучасних методів мінімізації втрат.

Висновки. У висновках зазначено, що логістичні запаси виступають ключовим стратегічним ресурсом підприємства в умовах нестабільного ринку,



а ефективно їх управління на основі поєднання класичних методів (EOQ, ABC, XYZ) із сучасними цифровими технологіями дозволяє мінімізувати втрати, знизити ризики надлишкових чи дефіцитних запасів та забезпечити стійкість і конкурентоспроможність бізнесу.

Ключові слова: логістична система, надлишкові витрати, матеріальні потоки, ланцюги постачання, попит і пропозиція, зберігання, страховий запас, складування, стратегія.

**The strategic potential of logistics stocks in conditions of market turbulence:
innovative approaches to management and loss reduction**

Balaban Mykola Petrovych

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade and Stock
Exchange Activity,
Poltava University of Economics and Trade,
36003, Poltava, str. Ivana Banka, 3,
nikolaybalaban@gmail.com,
<https://orcid/0000-0002-9496-9634>

Misiukevych Valentyna Ivanivna

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade and Stock
Exchange Activity,
Poltava University of Economics and Trade,
36003, Poltava, str. Ivana Banka, 3,
misukevich1966@ukr.net,
<https://orcid/0000-0002-3051-9677>



Mykhailenko Olena Mykolayivna

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade and Stock

Exchange Activity,

Poltava University of Economics and Trade,

36003, Poltava, str. Ivana Banka, 3,

helmix1106@gmail.com,

<https://orcid/0000-0002-1040-9593>

Abstract: The article is devoted to the study of logistics stocks as a strategic resource of an enterprise in an unstable market. Particular attention is paid to practical approaches to increasing the efficiency of logistics systems and ensuring the competitiveness of enterprises by improving inventory management.

Purpose. The purpose of the article is to determine the role of logistics stocks as a strategic resource of an enterprise in an unstable market and to substantiate effective methods of management and minimizing losses to ensure the sustainability and competitiveness of the business.

Methods. The study used methods of analysis and synthesis of scientific sources, modeling, as well as elements of scenario forecasting and modern digital inventory management technologies.

Results. The importance of logistics stocks in modern conditions of market instability is characterized. The impact of supply and demand fluctuations on the efficiency of inventory management is determined. The role of stocks as a strategic resource for ensuring the continuity of business processes is studied, in particular the impact on competitiveness and the role in financial and operational planning. Factors and risks affecting the efficiency of inventory management in unstable market conditions are analyzed. Existing inventory management methods are assessed, including classical (EOQ, ABC analysis, XYZ analysis) and modern technologies (JIT, VMI, ERP analytics). Emphasis is placed on methods for minimizing losses of



logistics stocks, including control of storage periods, optimization of warehousing and dynamic replenishment of stocks. Optimal inventory management strategies for enterprises in unstable conditions are proposed. Suggestions are made for the implementation of modern methods for minimizing losses.

Conclusions. The findings suggest that managing logistics inventories is crucial for businesses operating in unpredictable markets. Effectively combining traditional methods like EOQ, ABC, and XYZ with modern digital technologies, companies can minimize losses, lower the risks of having too much or too little inventory, and ultimately enhance their sustainability and competitiveness.

Keywords: logistics system, excess costs, material flows, supply chains, supply and demand, storage, safety stock, warehousing, strategy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання, що позначені високою нестабільністю через глобальні економічні коливання, політичну невизначеність, перебої в логістиці та стрімкі зміни ринкової кон'юнктури, підприємства змушені переглядати підходи до управління своїми ресурсами. Особливої уваги потребує менеджмент логістичних запасів, адже вони відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності діяльності та конкурентоспроможності компаній.

Управління запасами дедалі частіше виходить за межі традиційних підходів, які ще донедавна вважалися універсальними. Моделі на кшталт EOQ чи класичні схеми прогнозування попиту працюють лише у відносно стабільному середовищі, однак сучасна економіка давно втратила цю стабільність.

У таких умовах компанії опиняються в ситуації, коли класичні алгоритми більше не гарантують результату. На практиці це проявляється у зростанні «мертвих» запасів на складах або, навпаки, у дефіциті ключових позицій, що б'є по продажах. Ситуацію ускладнює й фінансовий контекст: інфляція, девальвація та різкі стрибки валютних курсів створюють додатковий тиск на



бізнес.

Це означає, що мова йде вже не просто про оптимізацію кількості товару на складах чи точніше планування закупівель. Потрібні нові підходи, здатні реагувати на зміни майже в реальному часі. У літературі з'являються концепції «динамічного управління запасами» та «адаптивних моделей прогнозування», які комбінують аналітику великих даних, машинне навчання і сценарне планування. Замість статичних формул компанії мають працювати з алгоритмами, що здатні враховувати не лише сезонність чи історичні дані, а й зовнішні шоки — від транспортних блокад до фінансових криз.

У практичному аспекті проблема управління запасами має стратегічне значення для бізнесу, адже ефективна логістика забезпечує безперервність виробничо-збутових процесів, мінімізує витрати та втрати, пов'язані з нестачею чи надлишком ресурсів. В умовах ринкової нестабільності питання оптимізації запасів стає базовим завданням для збереження конкурентних позицій підприємств, а також для гарантування стійкості ланцюгів постачання.

Отже, вивчення проблеми логістичних ресурсів сьогодні виходить за межі чисто академічної площини. Воно стає містком між економічною теорією та потребами бізнес-практики, адже саме тут формується баланс між інтелектуальними пошуками й прагматикою щоденної господарської діяльності. У підсумку підприємства отримують не лише нові моделі ефективності, а й реальні інструменти зниження ризиків у середовищі, де невизначеність стала нормою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління запасами завжди привертають увагу українських науковців, які досліджують різні аспекти цієї теми. Наприклад, О. І. Скаско та Д. М. Кут [1] зосередилися на впровадженні інноваційних методів управління запасами та адаптації до змін у ринкових умовах. О. В. Кривешко, Я. Я. Шпарик і Н. В. Мельник [2] визначили основні принципи, які слід враховувати при формуванні запасів у сучасних кризових умовах. Автори підкреслюють, що існує безліч систем



управління запасами. Е.Е. Савицький [3] проаналізував постачання, управління складом і транспортування, доводячи, що їх оптимізація може зменшити витрати.

К. Карбан, В. Семенов [4, с. 107] у своєму дослідженні зосередилися на аналізі можливостей підвищення якості обслуговування клієнтів через оптимізацію логістичних запасів. В. В. Сисоєв, М. В. Корінь [5, с. 87] обґрунтували формування механізму логістичної підтримки управління збутовою діяльністю підприємства з метою мінімізації втрат. С. М. Панчишин, І. М. Крупка, Т. О. Пушкар [6] основну увагу приділили визначенню ключових чинників, що впливають на оптимізацію запасів, зменшення витрат. І.Я. Іпполітова, О.Б. Білоцерківський, В.П. Гудименко [7] досліджували вплив логістичних процесів на ефективність управління запасами підприємства.

Т. А. Городня, В. І. Куцик [8, с. 41] запропонували математичну модель управління логістичними запасами з метою мінімізації ризиків дефіциту ресурсів. Р. Сущенко, Н. Ільченко [9, с. 4] надали рекомендації щодо мінімізації ризиків логістичних запасів. А. Л. Шевчук [10, с. 70] довів, що для коректної організації планування, обліку та управління запасами суттєве значення має їх науково обґрунтована класифікація.

Загалом це свідчить про актуальність впровадження ефективних систем управління запасами. Проте наразі є актуальним дослідження оптимальних стратегій управління запасами для підприємств у нестабільних умовах та впровадженні сучасних методів мінімізації втрат.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний обсяг наукових праць, присвячених логістиці та системам контролю запасів, залишається коло питань, які не отримали належного опрацювання. Недостатньо опрацьованими залишаються питання інтеграції цифрових технологій у систему управління запасами. Хоча сучасні ERP-платформи та інструменти аналітики великих даних активно впроваджуються, відсутні комплексні методичні підходи до їх ефективного використання саме в умовах



нестабільного ринку. Це ускладнює процес адаптації підприємств до непередбачуваних змін попиту та пропозиції.

Проблема витрат, що виникають через псування продукції, її моральне старіння чи недоліки транспортно-складської інфраструктури, досі не отримала належної уваги з боку науковців. Ефективність управління запасами неможлива без системного підходу до запобігання саме цим прихованим джерелам витрат. Якщо ж ігнорувати цей аспект, підприємства опиняються в пастці: формально зниження витрат досягнуте, але фактичні збитки, спричинені втратами від псування чи морального старіння, зростають. Отже, завдання сучасних менеджерів полягає не лише в оптимізації «загальної суми витрат», а у створенні адаптивних механізмів, здатних зменшувати кожен конкретний тип витрат, що формує основу конкурентоспроможності в умовах ринкової нестабільності.

Класичні моделі управління запасами розроблялися для відносно спокійного ринку, де попит і пропозиція змінювалися поступово, а логістичні ланцюги відзначалися стабільністю. У такому середовищі методи на кшталт EOQ чи ABC-аналізу працювали ефективно, адже їхні припущення про передбачуваність відображали реальність. Сьогодні ж ситуація виглядає інакше: навіть короткострокові коливання споживчого попиту стають різкими, звичні канали збуту періодично дають збої, а глобальні кризи накладають додатковий тиск на компанії.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні логістичних запасів як стратегічного ресурсу підприємства в умовах нестабільного ринку та обґрунтуванні ефективних методів управління й мінімізації витрат для забезпечення стійкості, оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Для досягнення цієї мети ми сформулювали такі задачі:

- проаналізувати класичні методи управління запасами та визначити їх роль як стратегічного ресурсу підприємства;



- визначити основні стратегії управління запасами;
- запропонувати методи мінімізації втрат логістичних запасів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логістичні запаси відіграють визначальну роль у забезпеченні стабільної діяльності підприємств у сучасному динамічному ринковому середовищі. За умов непередбачуваних змін попиту, перебоїв у постачанні та економічних потрясінь, запаси виступають буфером, підтверджуючи безперервність виробничо-збутових процесів і знижуючи ризики зупинки виробництва або втрати клієнтів.

Компанії, які ефективно організовують запаси, здатні підтримувати конкурентні позиції навіть у періоди високої волатильності, забезпечуючи стабільність операцій і підвищуючи рентабельність бізнесу [1]. Навіть невеликі коливання попиту, які правильно передбачені та враховані в плануванні, дозволяють уникати надлишку або дефіциту, оптимізувати логістичні витрати та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, зміцнює позиції підприємства на конкурентному ринку.

Логістичні запаси є невід'ємною складовою системи управління матеріальними потоками підприємства і визначаються як матеріальні ресурси, що зберігаються для забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів. Вони класифікуються за різними критеріями (табл. 1):

Таблиця 1

Класифікація логістичних запасів та їхня роль як стратегічного ресурсу підприємства

Критерій класифікації	Види запасів	Функції / Роль у бізнес-процесах
За призначенням	Виробничі	Забезпечують безперервність виробничих процесів
	Торгові	Підтримують стабільність продажів та виконання замовлень
	Страхові	Виконують функцію резерву при коливаннях попиту та перебоях постачання
	Транзитні	Забезпечують рух матеріалів між ланками логістичної системи
За рухом	Постійні (основні)	Підтримують базовий рівень виробництва та продажів
	Оборотні	Використовуються у щоденних операційних циклах



	Резервні	Служать для оперативного реагування на непередбачувані зміни
За значущістю	Стратегічні	Забезпечують довгострокову стабільність бізнес-процесів та конкурентні переваги
	Тактичні	Використовуються для середньострокового планування та оптимізації ресурсів
	Оперативні	Забезпечують щоденну безперервність операційних процесів

Джерело: складено авторами на основі аналізу [10, с. 70; 11, с. 220]

Запаси виконують функцію амортизатора, «буфера», який вирівнює розриви між пропозицією і потребами ринку. У низці випадків спостерігається, що оптимальна структура запасів дозволяє скоротити час доставки продукції кінцевому споживачеві, що безпосередньо підвищує конкурентоспроможність компанії. Ефективне управління матеріальними ресурсами перетворює логістику на один із ключових інструментів стратегії розвитку, здатний прямо впливати на фінансові результати підприємства.

У стратегічному аспекті запаси відіграють важливу роль у плануванні та розвитку підприємства. Вони дають змогу реалізовувати довгострокові цілі, підтримувати стабільність ланцюгів постачання й забезпечувати резерви для ефективного реагування на непередбачувані ситуації, як-от перебої у постачанні чи раптові зміни ринкових умов (табл. 2).

Таблиця 2

Роль логістичних запасів як стратегічного ресурсу та їхній вплив на бізнес-процеси

Функція запасів	Зміст	Вплив на бізнес-процеси
Буфер проти коливань попиту	Запаси компенсують непередбачувані зміни попиту на продукцію	Забезпечують безперервність виробництва та зменшують ризик дефіциту
Буфер проти коливань пропозиції	Запаси компенсують затримки постачання та перебої у ланцюзі поставок	Знижують простой, дозволяють підтримувати стабільний рівень обслуговування клієнтів
Стратегічний резерв	Формування додаткових запасів для реагування на надзвичайні ситуації або кризові події	Підвищує стійкість підприємства, дозволяє реалізовувати довгострокові плани розвитку
Підтримка конкурентоспроможності	Забезпечує своєчасне виконання замовлень та стабільність поставок	Підвищує лояльність клієнтів та рентабельність бізнесу



Інструмент гнучкості та адаптивності	Запаси дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та коригувати виробничі плани	Підвищує оперативну ефективність та здатність до стратегічних рішень
--------------------------------------	---	--

Джерело: складено авторами на основі аналізу [7;12, с. 94]

Водночас резервні ресурси зміцнюють конкурентні переваги: компанії, що демонструють надійність постачання та стабільність виконання замовлень, підвищують лояльність споживачів і закріплюють власні позиції на ринку. Це проявляється у збільшенні повторних продажів протягом року, що підтверджує прямий зв'язок між грамотним управлінням запасами та фінансовою стабільністю бізнесу. Таким чином, логістика перестає бути лише операційною функцією і стає одним із ключових інструментів стратегічного розвитку, без якого сучасне підприємство в умовах динамічного ринку не може ефективно конкурувати [6].

При цьому важливо пам'ятати: надлишок ресурсів створює додатковий фінансовий тиск, обтяжує оборотні кошти і збільшує ризик морального старіння товарів. З іншого боку, дефіцит матеріалів підриває привабливість компанії на ринку, затримує виконання замовлень і здатний призвести до втрати клієнтської бази.

В операційному плануванні запаси виконують роль буфера між виробництвом і збутом, що дозволяє підтримувати безперервність бізнес-процесів і знижує ризик зупинок у виробництві. Вони також забезпечують гнучкість у реагуванні на зміни попиту, сезонні коливання або перебої постачання, що підвищує загальну ефективність операційної діяльності підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

Взаємозв'язок між запасами як стратегічним ресурсом,
конкурентоспроможністю та фінансово-операційним плануванням

Критерій	Роль запасів	Вплив на конкурентоспроможність та ефективність
Конкурентоспроможність	Забезпечують своєчасне виконання замовлень і високий рівень обслуговування клієнтів	Підвищують ринкову привабливість, лояльність клієнтів та оперативність реагування на



		зміни попиту
Фінансове планування	Оптимізують оборотний капітал, знижують витрати на зберігання та поповнення запасів	Підвищують ефективність використання ресурсів і стабільність фінансових показників
Операційне планування	Виконують роль буфера між виробництвом і збутом, забезпечують безперервність процесів	Зменшують ризик простоїв у виробництві, підвищують гнучкість і адаптивність підприємства
Управління ризиками	Створюють страхові та резервні запаси для реагування на коливання попиту та перебої постачання	Знижують фінансові та операційні ризики, забезпечують стабільність бізнес-процесів
Стратегічний ресурс	Використовуються для планування довгострокових стратегій та підтримки конкурентних переваг	Формують основу для довгострокової стійкості підприємства та його адаптації до ринкових змін

Джерело: складено авторами на основі аналізу [2; 4, с. 22; 7]

Запаси виступають важливим інструментом управління ризиками. Вони дозволяють мінімізувати втрати від коливань ринку, непередбачуваних перебоїв постачання або сезонних піків попиту, одночасно підтримуючи фінансову стабільність підприємства. На практиці це проявляється у збільшенні рентабельності обороту та зменшенні фінансового тиску на компанію.

Ефективне використання резервів матеріалів безпосередньо впливає на стабільність фінансових показників: компанії з оптимізованими запасами зменшують ризик затримок у виконанні замовлень і водночас підвищують оборотність капіталу. У низці випадків спостерігається, що підприємства, які своєчасно коригують рівень запасів відповідно до змін ринкової кон'юнктури, утримують конкурентні позиції навіть під час економічних шоків, зберігаючи лояльність клієнтів і довіру партнерів.

На ефективність управління запасами впливають численні чинники, які можна розділити на зовнішні та внутрішні. З-поміж зовнішніх слід виділити динаміку ринкового попиту, зміни в обсязі пропозиції, економічні коливання та політичну нестабільність. Внутрішні чинники пов'язані з фінансовою стійкістю підприємства, особливостями організаційної структури, рівнем розвитку технологій і компетентністю персоналу [9, с. 4].



Разом із факторами існує ряд ризиків, які безпосередньо впливають на ефективність управління запасами. Надлишок або дефіцит запасів, невідповідність прогнозів, логістичні проблеми та зовнішні економічні ризики здатні призводити до фінансових втрат, порушень у виробничих процесах та зниження рівня обслуговування клієнтів (табл. 4).

Таблиця 4

Фактори та ризики, що впливають на ефективність управління запасами в умовах нестабільного ринку

Категорія	Фактори / Ризики	Вплив на ефективність управління запасами
Фактори зовнішнього середовища	Коливання попиту (сезонність, економічні зміни)	Ускладнює прогнозування та планування обсягів запасів
	Коливання пропозиції (перебої постачання, дефіцит матеріалів)	Може призводити до дефіциту запасів і порушень у виробничому циклі
Фінансові фактори	Рівень ліквідності та доступність оборотного капіталу	Визначає можливість підтримки оптимальних запасів і оперативного реагування
Технологічні фактори	Наявність ERP-систем, аналітики великих даних, цифрових інструментів прогнозування	Підвищує точність планування та швидкість прийняття рішень
Організаційні фактори Ризики	Компетентність персоналу, структура логістики	Впливає на швидкість і ефективність внутрішніх процесів
	Надлишкові запаси	Збільшення витрат на зберігання, псування, моральне старіння продукції
	Дефіцит запасів	Простої виробництва, втрата продажів і репутаційні ризики
	Невідповідність прогнозу	Неоптимальний розподіл ресурсів і запасів
	Логістичні та транспортні ризики	Затримки доставки, пошкодження або втрата товарів
	Економічні та політичні ризики	Коливання цін, інфляція, валютні ризики, торгові обмеження

Джерело: складено авторами на основі аналізу [13, с. 125; 14, с. 81]

Вирішальним фактором ефективності операцій підприємства стають логістичні запаси. Управління запасами є ключовим елементом логістики та стратегічного планування підприємства. Існує ряд методів, які дозволяють ефективно контролювати обсяги запасів, знижувати витрати та забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Їх можна умовно поділити на класичні та



сучасні технологічні підходи (табл. 5).

Таблиця 5

Класичні та сучасні методи управління запасами

Метод управління запасами	Тип	Основна ідея
EOQ (Economic Order Quantity)	Класичний	Визначення оптимального розміру замовлення для мінімізації сумарних витрат
ABC-аналіз	Класичний	Класифікація запасів за значущістю та цінністю
XYZ-аналіз	Класичний	Оцінка прогнозованості попиту на товари
JIT (Just-in-Time)	Сучасний	Мінімізація запасів шляхом доставки точно в час використання
VMI (Vendor-Managed Inventory)	Сучасний	Постачальник керує запасами у клієнта
ERP-аналітика	Сучасний	Використання цифрових систем для моніторингу та прогнозування запасів

Джерело: складено авторами на основі аналізу [15-16]

Розглянемо методи мінімізації втрат логістичних запасів (рис. 1).



Рис. 1. Методи мінімізації втрат логістичних запасів

Джерело: складено авторами на основі аналізу [17; 18, с. 286]



Застосування методів контролю термінів зберігання та ротації товарів дозволяє: [7]

- зменшити втрати продукції через псування або прострочення;
- підвищити ефективність використання складських площ;
- оптимізувати фінансові показники підприємства;
- забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів за рахунок своєчасної реалізації товарів.

Управління запасами завжди балансує між двома протилежностями: дефіцитом та надлишком. Недооцінка потреб ринку здатна спричинити дефіцит продукції, що одразу позначається на рівні обслуговування клієнтів і призводить до втрат продажів, знижуючи фінансові показники компанії. Водночас надлишок запасів накладає додатковий тягар на операційні витрати, збільшує ризики псування товарів і морального старіння продукції, що теж негативно впливає на рентабельність.

Ефективне управління ризиками нестачі або надлишку передбачає комбінацію страхового запасу та динамічного поповнення. Такий підхід дозволяє:

- гарантувати наявність критичних товарів на складі;
- оптимізувати витрати на зберігання та транспортування;
- забезпечити високу швидкість обробки замовлень та своєчасну доставку клієнтам.

Застосування страхового запасу у поєднанні з динамічним поповненням забезпечує збалансоване управління запасами, зменшує фінансові ризики та сприяє стабільності ланцюга поставок.

Використання аналітики та моніторингу в режимі реального часу. Поєднання моніторингу в реальному часі та аналітики дозволяє підприємствам:

- швидко реагувати на коливання попиту та зміни ринкових умов;
- зменшити втрати запасів через псування або надлишкове зберігання;
- підвищити точність прогнозів та ефективність ротації товарів;



- забезпечити безперебійне задоволення потреб клієнтів та підвищити рівень обслуговування.

Сучасна логістика вже неможлива без активного застосування аналітичних платформ і систем моніторингу в режимі реального часу, що перетворюють управління запасами на гнучкий і точний процес. Завдяки цим технологіям компанії можуть миттєво реагувати на коливання попиту, коригувати маршрути постачання і зменшувати ризик зайвих витрат, пов'язаних із псуванням або надлишком продукції. Це проявляється у підвищенні швидкості обробки замовлень і більш ефективному використанні складських площ: автоматизовані системи управління дозволяють скоротити витрати на утримання запасів.

Комплексний контроль за термінами зберігання, удосконалення складування товарів та використання адаптивних моделей поповнення запасів забезпечують прозорість процесів управління та посилюють здатність своєчасно реагувати на коливання ринку. Інтеграція цих підходів у ERP- і WMS-системи разом із прогнозуванням попиту дозволяє максимально точно налаштувати роботу складів, мінімізувати витрати й забезпечити клієнтів необхідною продукцією без перебоїв. У результаті компанії не лише скорочують фінансові втрати, але й покращують ефективність усієї логістичної інфраструктури [15].

Для мінімізації цих ризиків необхідна розробка комплексу стратегій управління запасами, серед яких (табл. 6):

Таблиця 6

Основні стратегії управління запасами

Стратегія управління запасами	Методи / Інструменти	Ефект
Контроль термінів зберігання та ротація товарів	FIFO (перший прийшов – перший пішов). LIFO (останній прийшов – перший пішов). Маркування та зонування товарів	Мінімізація псування. Оптимізація оборотності. Своєчасне використання продукції
Оптимізація	ABC-аналіз запасів.	Зменшення часу обробки замовлень.



складування та логістики доставки	Зонування складу. Автоматизовані стелажі. Оптимізація маршрутів доставки.	Скорочення витрат на зберігання. Зниження ризику пошкодження товарів
Управління ризиками нестачі або надлишку	Страховий запас (Safety Stock). Динамічне поповнення (Replenishment). VMI (Vendor Managed Inventory)	Баланс між дефіцитом і надлишком. Зменшення фінансових ризиків. Підвищення рівня обслуговування клієнтів
Аналітика та моніторинг в режимі реального часу	WMS та ERP-системи. RFID та штрих-коди. Прогнозна аналітика та сценарне моделювання.	Своєчасне виявлення ризиків. Підвищення точності управлінських рішень. Зменшення втрат запасів
Визначення оптимальних стратегій у нестабільних умовах	Гнучке планування запасів. Сценарне моделювання. Інтеграція всіх методів управління	Адаптація до змін ринку. Мінімізація фінансових та логістичних ризиків. Стабільність ланцюга поставок

Джерело: складено авторами на основі аналізу [19, с. 89; 20, с. 69]

Щоб підвищити ефективність управління запасами та мінімізувати фінансові ризики, компанії все частіше обирають комплексний підхід, який поєднує технологічні інновації з оптимізацією внутрішніх процесів. Доцільно автоматизувати контроль термінів зберігання та ротацію товарів. Це включає впровадження систем управління складом (WMS) та ERP-систем, які дозволяють відстежувати терміни придатності, оборотність товарів та їхнє переміщення на складі. Використання RFID-міток та штрих-кодів забезпечує швидкий та точний облік продукції, а зонування складу для швидкопсувних товарів у поєднанні з методами FIFO та LIFO дозволяє мінімізувати втрати через псування.

Для ефективного впровадження сучасних методів рекомендується проводити поетапний підхід. Спочатку здійснюється аналіз поточного стану складу та запасів для визначення вузьких місць і рівня втрат. Далі впроваджуються пілотні автоматизовані системи та аналітика на обмежених групах товарів, одночасно проводиться навчання персоналу та формування культури точного обліку. Впровадження комплексних стратегій управління запасами відкриває для компаній ширші можливості, ніж просто скорочення витрат.

Таким чином, динамічне управління запасами у поєднанні з ланцюгом



поставок (VMI) стає не просто інструментом логістики, а стратегічним механізмом мінімізації ризиків та підвищення фінансової стійкості бізнесу.

Висновки. Як свідчать дослідження, логістичні запаси давно перестали бути просто «резервом на чорний день» — вони стали ключовим елементом стійкості виробничо-збутових систем у мінливих ринкових умовах.

Особливо важливо, що комбінований підхід підвищує гнучкість ланцюга поставок і зменшує втрати від псування товарів або їхньої моральної застарілості. Структура запасів відображає адаптивність підприємства до ринкових викликів, і на практиці це проявляється в скороченні простоїв виробництва та зниженні надлишкових витрат. Інвестування в технологічну складову дозволяє трансформувати управління запасами з пасивного контролю в проактивне планування, де кожна позиція продукції працює на фінансову стабільність і ринкову позицію компанії.

Контроль термінів зберігання та застосування методів FIFO і LIFO дозволяють зменшити втрати продукції через псування і забезпечують своєчасну реалізацію товарів. Оптимізація складування і логістики доставки скорочує час обробки замовлень, знижує витрати на транспортування та зберігання і мінімізує ризики пошкодження продукції. Управління ризиками нестачі або надлишку запасів, включаючи формування страхового запасу та динамічне поповнення, забезпечує баланс між дефіцитом і надлишком товарів і підвищує рівень обслуговування клієнтів.

Впровадження сучасних технологій для мінімізації втрат запасів трансформує управління логістичними процесами з традиційного контролю у стратегічно важливий механізм підвищення ефективності бізнесу. Комплексний підхід до управління запасами дозволяє формувати гнучку та адаптивну систему, здатну швидко реагувати на коливання ринку та зміни попиту, оперативно переналаштовувати обсяги закупівель, коригувати маршрути доставки та забезпечувати безперебійність виробничо-збутових процесів.



Список використаних джерел

1. Скаско О. І., Кут Д. М. Застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової нестабільності та військового конфлікту *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2024. № 76. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1541/1452> (дата звернення: 18.09.2025).
2. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.93.
3. Савицький Е. Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47>.
4. Карбан К., Семенов В. Маркетинг та логістика: як оптимізувати логістичні ланцюжки для підвищення рівня задоволеності клієнтів. *UNIVERSUM*. 2024. №8. С. 101–107. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/986/996> (дата звернення: 18.09.2025).
5. Сисоєв В. В., Корінь М. В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 87–98. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.087> (дата звернення: 18.09.2025).
6. Панчишин С. М., Крупка І. М., Пушкар Т. О. Про використання сучасних методів управління запасами в міжнародному бізнесі. *Соціальний розвиток: економіко - правові проблеми*. 2025. №4. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.3.16.
7. Іпполітова І.Я., Білоцерківський О.Б., Гудименко В.П. Вплив логістичних процесів на ефективність управління запасами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-9>.



8. Городня Т. А., Куцик В. І. Оптимізація запасів ресурсів для стабільного виробництва в умовах економічної нестабільності. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2024. № 78. С. 41-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-06>.
9. Сущенко Р., Ільченко Н. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану. *Товари і ринки*. 2023. №1. С. 4-16. DOI: 10.31617/2.2023(45)01.
10. Шевчук А. Л. Логістичні принципи формування запасів підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2021. Випуск 4 (63). С. 70-74. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-11>.
11. Резнік Н. П., Чорненька Л. М., Тирінов А. В. Поняття та сутність матеріальних запасів у логістичній системі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, Том 2. С. 220-225. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-3612.
12. Хадарцев О. В., Хадарцев А. В., Голубка К. О. Логістична інфраструктура бізнес-середовища: вплив на формування стратегії підприємницької діяльності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. Т. 2. № 12 (44). С. 94-100. DOI: 10.25313/2520-2294-2020-12-6798.
13. Ткач О.В., Гринів Л.В., Михайлів Г.В. Напрями мінімізації ризиків логістичної системи підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 125-130. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.51-20> (дата звернення: 18.09.2025).
14. Koshelenko S. V. The formation and effective use of inventories by enterprises. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2021. Випуск 60. С. 81-92. DOI 10.24025/2306-4420.1.60.2021.228921.
15. Чуприна Х.М., Валяев О.В., Деркач А.Є. Удосконалення системи управління оборотними активами підприємства на базі концепції just in time. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-80>.



16. Пеняк Ю. С., Калиниченко О. А. Моделі та методи управління виробничими запасами на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-09-01>.
17. Кадюк З. І. Управління запасами на виробничому підприємстві: взаємозв'язок із плануванням продажів та виробництва. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-71>.
18. Чорна О.В., Попович П.В., Маяк М.М., Шевчук О.С., Фалович Н.М., Комарніцький С.П. Оптимізація витрат в логістичних системах. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Технічні науки. 2023. Вип. 7(38), ч.І. С. 286-291. DOI: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7\(38\).1.286-291](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7(38).1.286-291).
19. Гринько Т., Гвініашвілі Т. Стратегічне управління запасами торговельного підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 89-94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-15>.
20. Турчак В.В., Кульганік О.М. Стратегічне управління запасами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 5 (10). С. 69-73. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Turchak-V.V.-Kulganik-O.M..pdf> (дата звернення: 18.09.2025).