

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>

УДК 658.7:355.4(470:477)(045)

ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ

ORGANIZATION OF LOGISTICS PROCESSES OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF WAR: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Кирилюк Ірина Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3365-7239>

Сокур Анастасія Василівна

студентка,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9256-4471>

Kirilyuk Iryna, Sokur Anastasiia

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

Стаття присвячена питанню організації логістичних процесів у воєнних умовах. Виокремлено ключові проблеми з якими стикаються підприємства під час здійснення логістичних процесів, визначені збитки логістичної інфраструктури. Проаналізовано їх вплив на вартість поставок, адаптивність української логістичної інфраструктури до непередбачуваних подій, а також важливість логістики в забезпеченні життєво необхідними ресурсами суспільства. Розглядаються шляхи оптимізації логістичної системи з метою підвищення її ефективності в умовах війни. Аналізується ефективність застосування цих підходів у воєнний період та їх вплив на логістичні процеси. Стаття має на меті сприяти розумінню важливості логістичної діяльності під час воєнного стану та надати практичні рекомендації для підприємств у цих умовах.

Ключові слова: логістика, війна, управління ланцюгами постачання, логістичні підприємства, постачання.

The article examines the impact of Russian aggression on Ukraine, particularly on logistics system, and highlights the importance of optimizing logistics processes during the wartime period. It is noted that the difficult economic situation caused by the war requires quick adaptation of business and optimization of business processes to ensure stability and efficiency of the logistics system of enterprises. The purpose of the article is to analyze the main challenges faced by the logistics infrastructure of the country, as well as the impact of these problems on the country's economy is investigated and concrete solutions are proposed to solve many aspects of the logistics system of Ukraine. The authors emphasize that the management of logistics processes at the enterprise aims to satisfy the needs of consumers. For this, it is important to integrate the functions of the supply, production and sales departments, as well as take into account the influence of other aspects of the company's activity, such as marketing, strategic development and foreign economic activity. The article defines the main tasks of managing supply chains at an enterprise in war conditions, including the formation of an optimal supply chain, increasing the accuracy of demand and supply forecasts, organizing measures to reduce risks, and others. Emphasis is placed on the importance of effective inventory management and reducing delivery times. Analyzing the current situation, the authors note that the Russian war led to serious changes in the logistics infrastructure of Ukraine, which requires the search for optimal logistics solutions for freight transportation. They indicate that due to restrictions in sea and rail transport, domestic enterprises were forced to switch to road transport for cargo transportation. The general conclusion of the article is that the optimization of logistics processes during the war period is a national issue for Ukraine and requires an immediate and effective solution. The authors believe that successful risk management and optimization of logistics processes are key to ensuring the competitiveness of enterprises in wartime conditions.

Key words: logistics, war, supply chain management, logistics enterprises, supply.

Постановка проблеми. Умови війни створюють непередбачувані виклики для логістичних процесів підприємств. Надзвичайна нестабільність, переривання поставок та загроза безпеці працівників можуть серйозно ускладнити забезпечення логістичних процесів необхідними ресурсами та здійснення ефективного управління поставками. Це вимагає від підприємств постійного аналізу та адаптації логістичних стратегій для забезпечення ефективності та безперервності їх діяльності в умовах воєнного конфлікту. Хоча деякі дослідження вже проведені у цій області, багато питань залишаються невирішеними, зокрема в сферах вдосконалення систем поставок, зменшення ризиків та підвищення ефективності логістичних процесів. Практична значущість дослідження полягає у можливості практичних рекомендацій для підприємств з метою підвищення логістичної стійкості та її успішності у воєнних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дана тема є особливо актуальною та важливою в сучасних умовах, тому розгляд наукових праць дозволив визначити дві групи науковців: ті, які займалися особливістю організації логістичних процесів на підприємствах (Ковалишин С. В., Луценко І. С., Конова І. В., Огренич Ю. О., Діброва В. О., Ільченко Т. В., Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О., Матвієнко-Біляєва Г. Л.); та ті, які досліджували вплив російської агресії на діяльність логістичних підприємств України (Озарко К. С., Челомбитько В. В., Кузяк В. В.).

Формулювання цілей дослідження.

Метою даної статті є проведення комплексного аналізу логістичних процесів підприємств в умовах війни з метою ідентифікації основних проблем та розробки стратегій їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Початок війни, ініційований російською федерацією 24 лютого, викликав серію радикальних змін в Україні, серед яких – складна економічна ситуація. Одним з основних викликів для українських підприємств стало перетворення в галузі логістики. У зв'язку з ускладненням транспортування вантажів виникла необхідність негайної оптимізації бізнес-процесів, що стало серйозним випробуванням на стійкість та адаптивність бізнесу.

Управління логістичними процесами – це система стратегій та методів, що націлені на координацію зусиль всіх учасників логістичної

системи підприємства з метою ефективного задоволення потреб споживачів [1, с. 431].

Головна мета логістичної системи – забезпечити доставку необхідної кількості та асортименту товарів та виробів, які готові до використання або споживання, у визначене місце з мінімальними витратами [2, с. 110]. Модернізовані підприємства нині базуються на інтеграції функцій відділів постачання, виробництва і збуту, а також враховують вплив відділів маркетингу, стратегічного розвитку, зовнішньоекономічних зв'язків та інших аспектів його функціонування [3, с. 23].

Управління ланцюгами поставок на підприємстві, а також логістичної системи в цілому, виконує наступні завдання [1, с. 432]:

- створення оптимального ланцюга поставок товарів підприємством;
- підвищення точності прогнозів попиту та поставок товарів;
- організація заходів зі зменшення ризиків у логістичних ланцюгах;
- відбір найкращих постачальників з метою забезпечення ефективного ланцюга поставок;
- визначення оптимального рівня обслуговування споживачів;
- ефективне керування запасами;
- зменшення часу доставки товарів і циклу обробки замовлень.

Російська війна проти України призвела до серйозних збитків для економіки держави, включаючи повну деградацію її логістичної інфраструктури. На сьогоднішній день, з п'яти різновидів транспорту зараз функціонують лише три: автомобільний, залізничний та трубопровідний. У зв'язку з цими проблемами, підприємства шукають оптимальні логістичні рішення для перевезення своїх товарів [4, с. 22].

У довоєнний період, більшість імпорту та близько 70% експорту здійснювалися морським шляхом. У 2022 році обсяги вантажних перевезень залізницею скоротилися на 65,3%, а повітряний простір над Україною був повністю закритий. У зв'язку з обмеженнями у морському та залізничному транспорті вітчизняний ринок транспортних послуг почав надавати перевагу автомобільному транспорту для перевезення вантажів. У результаті вантажівідправники та перевізники були змушені змінити логістику експортних перевезень та направити вантажі через західні прикордонні переходи [5]. Тому, питання оптимізації логістичних процесів є проблемою національного

масштабу в Україні, яке потребує негайного та ефективного вирішення.

На рис. 1 зображено послідовність оптимізації логістичних процесів на підприємстві в умовах війни.

Розглянемо детальніше кожен з етапів оптимізації логістичних процесів під час воєнного стану:

1. Аналіз ринку та прогнозування можливих змін передбачає детальне дослідження ринкових тенденцій, кон'юнктури та прогнозування можливих змін у попиті та умовах постачання.

2. Коригування логістичних процесів. На цьому етапі відбувається постійний контроль та за потребою вносяться корективи до логістичних процесів підприємства, зокрема зміни в маршрутах доставки, пошуку нових постачальників та технологіях зберігання.

3. Контроль за запасами та їх раціоналізація. В сучасних умовах з метою зниження ризиків варто відмовлятися від накопичення та тривалого зберігання товарів на складах. Тому контроль за запасами та їх раціоналізація допоможуть уникнути перенасиченості запасів та зменшити витрати.

4. Розгляд альтернативних варіантів постачання полягає у співпраці з іншими логістичними гравцями на ринку та дозволить забезпечити сталість постачання товарів.

Отже, адаптація в логістиці є важливим процесом, оскільки від її ефективності залежить неперервність торгівлі та обміну това-

рами, що у сучасному світі є життєво необхідним для забезпечення важливих потреб суспільства. Навіть на початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну, українська транспортно-логістична система виявила високу пристосованість та зуміла забезпечити неперервний потік необхідних товарів до та з території України, продемонструвавши відмінну реактивність та витривалість у складних умовах [5].

Через зруйновані мости та небезпечні ділянки, які зробили багато звичних маршрутів непридатними до використання сучасні логістичні підприємства змушені використовувати стратегію економії при транспортуванні вантажів. Вони активно працюють над оптимізацією маршрутів таким чином, щоб об'єднувати якнайбільше територій одночасно для доставки товарів.

Однак, незважаючи на ці заходи, вартість доставки вантажу значно зросла в сучасних умовах. Це сталося через ряд причин, включаючи воєнні дії, окуповані території, втрату налагоджених логістичних маршрутів та потребу в розробці нових маршрутів з більшою дистанцією доставки, збільшення ціни на паливо, руйнування складських приміщень та транспорту окупантами, збільшення ланцюгів постачання через міжнародні авіаційні та морські шляхи, а також зростання ризику перевезення [7, с. 101].

Варто зазначити, що активне управління ризиками на всіх етапах ланцюгів постачання

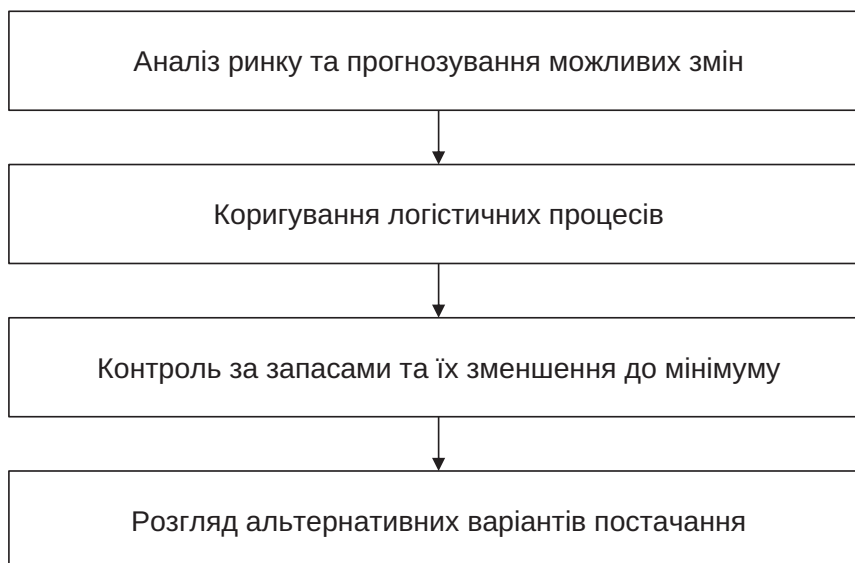


Рис. 1. Послідовність оптимізації логістичних процесів на підприємстві в умовах війни

Джерело: побудовано автором на основі [6]

є ключовим фактором, що впливає на конкурентоспроможність підприємства в умовах війни. Вміння передбачати події, управляти різноманітними ризиками – ключові критерії ефективності ведення сучасного бізнесу. При цьому, варто виділяти ризики, пов'язані з ринковим попитом та інфраструктурою. До першої класифікації ризиків відносять руйнування попиту, банкрутство постачальників, провайдерів, коливання валютних курсів тощо. Другий варіант передбачає руйнування виробничих потужностей, транспортних

зв'язків, інформаційних систем, інфраструктури, економічна криза тощо [8, с. 75].

Висновки. Отже, в умовах війни логістична діяльність стає критично важливою для держави від якої залежить постачання важливих споживчих товарів. Незважаючи на всі труднощі та зміни, логістика продовжує функціонувати і не має наміру гальмувати. Українські логістичні компанії швидко пристосовуються до змін на ринку та здатні забезпечити ефективну роботу навіть у надзвичайних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 430–435. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-430-435> (дата звернення: 05.04.2024)
2. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 41. С. 108–111. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct41-18> (дата звернення: 05.04.2024)
3. Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2023. № 48. С. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3> (дата звернення: 05.04.2024)
4. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 55. С. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3> (дата звернення: 05.04.2024).
5. Економічна правда. Як логістика адаптувалася до війни. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 08.04.2024).
6. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13> (дата звернення: 08.04.2024).
7. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 96–104. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7974502> (дата звернення: 08.04.2024)
8. Озарко К. С. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 74–78. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-74-78](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-74-78) (дата звернення: 08.04.2024)

REFERENCES:

1. Lutsenko I. S., Konovalova I. V. (2020). Udoskonalennia upravlinnia lohistychnymy protsesamy yak metod pokrashchennia diialnosti pidpriemstva [Improvement of logistic processes management as a method of improving the activity of enterprise]. *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 430–435. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-430-435> (accessed April 5, 2024)
2. Matviienko-Biliaieva H. L. (2020). Lohistychna systema pidpriemstva [Enterprise logistics system]. *Infrastruktura rynku*, vol. 41, pp. 108–111. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct41-18> (accessed April 5, 2024)
3. Mikhnenko A. S., Naumov O. B., Chmut O. O. (2023). Model orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu lohistychnoi systemy pidpriemstva [Model of the organizational and economic mechanism of the logistics system of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 48, pp. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3> (accessed April 5, 2024)
4. Ohrenych Yu. O., Dibrova V. O. (2023). Lohistychna diialnist pidpriemstv v umovakh nevyznachennosti: osoblyvosti, problemy, napriamky vdoskonalennia [Logistics activities of enterprises under conditions of uncertainty: features, problems, directions of improvement]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 55, pp. 20–28. Available at: DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3> (accessed April 5, 2024)

5. Ekonomichna pravda. Yak lohistyka adaptuvalasia do viiny (2023). [Economic truth. How logistics adapted to war]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (accessed April 8, 2024)
6. Kuziak V. V. (2023). Upravlinnia lohistrychnymy protsesamy v ukraini: problemy ta shliakhy rozviazannia v umovakh voiennoho stanu [Management of logistics processes in ukraine: problems and solutions under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13> (accessed April 8, 2024)
7. Kovalyshyn S. V. (2023). Stratehii rozvytku lohistrychnykh kompanii v umovakh hlobalizatsii [Development strategies of logistics companies in globalization]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 37, pp. 96–104. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7974502> (accessed April 8, 2024)
8. Ozarko K. S. (2022). Osoblyvosti lohistrychnykh protsesiv u voiennyi period: problemy ta perspektyvy rozvytku [Peculiarities of logistics processes during the war period: problems and development prospects]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, vol. 2 (68), pp. 74–78. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-74-78](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-74-78) (accessed April 8, 2024)