

**Юлія СЛОБОДЯН**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – Наталія КОТИС, канд. екон. наук,

доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу

Західноукраїнського національного університету

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується суттєвими трансформаціями спричиненими військовою агресією, нестабільністю ринкового середовища, руйнуванням виробничої та транспортної інфраструктури, а також змінами у міжнародних торговельно-економічних зв'язках. В умовах війни підприємства, а особливо виробничої сфери, аграрного сектору, торгівлі та експортно орієнтовані, стикаються із суттєвими труднощами у сфері організації постачання сировини, транспортування продукції, забезпечення складської діяльності та підтримки ефективних комунікацій із партнерами. Найбільше ці проблеми торкнулися підприємств виробничої сфери, аграрного сектору, торгівлі та експортно орієнтованих компаній [1].

Тому сьогодні особливої актуальності набуває проблема формування ефективних логістичних систем підприємств, здатних забезпечувати безперервність постачання, адаптивність до ризиків та стабільність функціонування суб'єктів господарювання.

Формування логістичної системи підприємства передбачає створення цілісного механізму управління поточковими процесами, який включає закупівельну, транспортну, складську, інформаційну та збутову підсистеми [2, с. 87]. В умовах війни головним завданням такої системи стає забезпечення гнучкості, оперативності реагування та стійкості до зовнішніх загроз.

Однією з основних особливостей формування логістичних систем вітчизняних підприємств у воєнний період є переорієнтація транспортних потоків. Блокування окремих морських портів,

руйнування автомобільних шляхів та обмеження роботи залізничної інфраструктури змусили підприємства активно використовувати альтернативні логістичні маршрути через західні кордони України. Це, у свою чергу, призвело до збільшення транспортних витрат, затримок у поставках та зниження загальної ефективності логістичних операцій.

Важливим аспектом формування сучасної логістичної системи є диверсифікація постачальників та каналів постачання. До початку повномасштабної війни багато підприємств орієнтувалися на стабільні довгострокові партнерські зв'язки, однак кризові умови продемонстрували необхідність створення резервних логістичних схем. Сучасні підприємства змушені формувати мережу альтернативних постачальників як всередині країни, так і за її межами, щоб мінімізувати ризики перебоїв у ресурсах.

Не менш важливою складовою логістичних систем в умовах війни є цифровізація логістичних процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємствам здійснювати моніторинг транспортних потоків у режимі реального часу, оптимізувати маршрути перевезень, прогнозувати ризики та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Значного поширення набувають автоматизовані системи управління складом, електронний документообіг, CRM- та ERP-системи, які сприяють підвищенню ефективності логістичної діяльності [3, с. 97].

Особливої уваги в умовах війни потребує безпека логістичних операцій, оскільки підприємства змушені враховувати ризики втрати вантажів, пошкодження транспорту й складів, небезпеку для персоналу, а також загрози кібератак і витоку інформації, що зумовлює необхідність впровадження додаткових заходів безпеки, страхування вантажів, створення резервних складів та надійних систем кіберзахисту. Тенденцією сучасного розвитку логістики є регіональна релокація підприємств із зон активних бойових дій до центральних та західних областей України. Це спричинило необхідність формування нових логістичних мереж, адаптації транспортної інфраструктури та створення нових партнерських зв'язків.

Однією з ключових проблем формування логістичних систем вітчизняних підприємств в умовах війни є нестабільність транспортної інфраструктури. Руїнування доріг, мостів, складських комплексів та обмеження у роботі окремих транспортних вузлів негативно впливають на швидкість і надійність постачань. Підприємства змушені постійно коригувати логістичні маршрути, що ускладнює процес планування та підвищує рівень невизначеності.

Іншою важливою проблемою є зростання логістичних витрат. Підвищення цін на паливо, збільшення витрат на страхування вантажів, необхідність використання довших маршрутів та додаткових складських потужностей призводять до суттєвого підвищення собівартості продукції, що для багатьох підприємств стає критичним фактором.

Серйозною проблемою також є дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері логістики. Частина працівників була мобілізована, інші змінили місце проживання або виїхали за кордон. У результаті підприємства стикаються із нестачею водіїв, логістів, складських працівників та спеціалістів із транспортного менеджменту. Це ускладнює організацію безперебійної роботи логістичної системи та потребує впровадження нових підходів до кадрового забезпечення.

Водночас війна стала каталізатором розвитку нових підходів до управління логістичними процесами. Українські підприємства активно впроваджують принципи адаптивної логістики, що передбачають швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, використання гнучких логістичних моделей та постійне оновлення управлінських рішень [4].

Для підвищення ефективності формування логістичних систем підприємствам доцільно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стійкості та адаптивності логістичних процесів. Насамперед важливо здійснювати диверсифікацію транспортних маршрутів та постачальників, що дозволить зменшити залежність від окремих логістичних каналів. Необхідним є також створення резервних складських потужностей та страхових запасів продукції.

Важливим напрямом удосконалення логістичних систем є активне впровадження цифрових технологій та автоматизації логістичних процесів. Використання сучасних систем управління ланцюгами постачання дозволить підвищити прозорість логістичних операцій, оптимізувати витрати та забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень.

Доцільним є також посилення співпраці між бізнесом і державою у сфері розвитку логістичної інфраструктури. Державна підтримка транспортної галузі, модернізація прикордонної інфраструктури, розвиток мультимодальних перевезень та спрощення митних процедур сприятимуть підвищенню ефективності функціонування логістичних систем українських підприємств.

Отже, формування логістичних систем вітчизняних підприємств в умовах війни є складним та багатогранним процесом, який потребує врахування високого рівня ризиків, нестабільності зовнішнього середовища та необхідності швидкої адаптації до нових умов господарювання. Сучасна логістична система повинна характеризуватися гнучкістю, цифровізацією, безпекою та здатністю забезпечувати безперервність бізнес-процесів навіть в умовах кризових ситуацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. 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>
2. Михаліцька Н. Я. Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2020. 440 с.
3. Семенова Т. М. Використання цифрових технологій в логістиці: досвід підприємств України. *Економічний простір*. 2023. №182. С. 96–101
4. Економічна правда. Як логістика адаптувалася до війни. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/>