

НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Муха Тарас Анатолійович

аспірант,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-498-9-20>

ФОРМУВАННЯ ВИМОГ ДО ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Ефективна логістика сьогодні виступає одним із вирішальних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств та національних економік [1]. З огляду на глобалізацію ринків і динамічність попиту, компанії дедалі більше залежать від здатності своїх ланцюгів постачання швидко та надійно доставляти товари й послуги споживачам за мінімально можливих витрат. Логістична система, яка функціонує з високою ефективністю, сприяє оптимізації виробничих процесів, прискоренню товарообігу та підвищенню рівня обслуговування клієнтів, що в підсумку формує стійкі конкурентні переваги бізнесу [2].

Водночас сучасне конкурентне середовище висуває до логістики комплекс нових вимог. Розвиток електронної комерції та зростання очікувань споживачів щодо швидкої доставки спонукають компанії переглядати традиційні логістичні моделі та впроваджувати інновації. Пандемія COVID-19, а згодом і повномасштабна війна в Україні, спричинили безпрецедентні збої в глобальних ланцюгах постачання, висвітливши критичну важливість гнучкості та стійкості логістичних систем до зовнішніх потрясінь. Зокрема, воєнні дії та блокада портів в Україні розірвали звичні маршрути постачання,

примусивши виробників шукати альтернативні шляхи та адаптувати логістику до нових умов [3]. Політична нестабільність також актуалізувала потребу у швидкому ухваленні рішень і перебудові логістичних ланцюгів у реальному часі.

Для оцінки ефективності логістики підприємств застосовуються методи бенчмаркінгу – порівняння ключових показників із кращими галузевими практиками. Наприклад, Зрибнева та ін. (2023) за допомогою статистичного бенчмаркінгу ідентифікували в Україні провідні транспортно-логістичні компанії (переважно авто-транспортні), які досягли найкращих фінансово-економічних результатів, та показали, що поширення їх досвіду може підвищити конкурентоспроможність усієї галузі [4]. Бенчмаркінг дозволяє виявити сильні та слабкі сторони логістичних процесів і виробити заходи для їх удосконалення. Таким чином, системне вимірювання і порівняння ефективності є важливою передумовою формування обґрунтованих вимог до логістики.

Повномасштабна війна, що розпочалася в лютому 2022 р., створила безпрецедентні виклики для української логістики. Блокування чорноморських портів – через які до війни проходило понад 90% експорту зерна та значна частка імпорту – зруйнувало усталені логістичні ланцюги. За лічені місяці підприємства були змушені перенаправити потоки на західні сухопутні кордони та дунайські порти. Це виявило низьку готовність альтернативної інфраструктури до різкого зростання навантаження. На залізничних переходах із ЄС утворювалися черги вагонів, річкові порти не мали достатньої пропускної спроможності, автотранспорт зіткнувся з браком дозволів та водіїв. Усе це фактично знизило загальну логістичну ефективність країни в перший рік війни: доставки стали дорожчими і повільнішими, ніж раніше. Водночас, ці потрясіння стимулювали адаптацію: бізнес почав інтенсивно інвестувати у розвиток нових логістичних маршрутів. Наприклад, виник так званий Балтійсько-Адріатичний коридор для експорту української агропродукції залізницею через Польщу до портів Балтії, а також комбіновані маршрути через Румунію.

Компанії, що швидше перебудували свої ланцюги постачання, отримали відносну перевагу. Дослідження польських підприємств показало, що ті логістичні менеджери, які вчасно внесли зміни у стратегії (наприклад, збільшили страхові запаси, уклали договори з додатковими перевізниками), змогли зменшити негативний вплив пандемії та війни на діяльність фірм. Це підтверджує: гнучкість і проактивність – тепер обов'язкові компоненти ефективності. Українським підприємствам варто врахувати цей досвід. Національні логістичні оператори, попри складні умови, також продемонстрували інноваційність: запровадили спільні з європейськими колегами програми перевантаження вагонів на кордоні, оптимізували митне оформлення через обмін даними. Все це частина вимушеної, але корисної трансформації логістики, що у майбутньому залишиться стандартом (наприклад, «Шляхи солідарності» Україна–ЄС створили нові процедури і інфраструктурні рішення, які надалі будуть використані і в мирний час).

Серед інших викликів варто згадати стрибок цін на пальне та перебої з енергопостачанням в Україні у 2022–2023 рр., що ускладнювало логістику. Це спонукало шукати шляхи енергоефективності: оптимізувати маршрути, переходити на альтернативні види пального, використовувати нічний час для перевезень тощо. По суті, конкуренція на логістичному ринку України загострилася: слабкі гравці, не здатні адаптуватися, втратили бізнес, тоді як більш ефективні та гнучкі – зайняли нішу. Наприклад, з'явилися нові логістичні стартапи, що пропонують послуги консолідації вантажів для дрібних відправників, допомагаючи ефективніше завантажувати транспорт і ділити витрати. Такі рішення підвищують загальну ефективність галузі та відповідають згаданим вимогам (інтеграція, координація, зниження витрат). Отже, головний висновок із викликів останніх років – ефективність логістики має розглядатися не статично, а динамічно. Підприємства повинні постійно вдосконалювати свої логістичні процеси, виходячи з актуальних умов ринку. Сьогодні це означає інвестувати у стійкість, технологічність та партнерство. Державна

роль також суттєва: без модернізації інфраструктури (доріг, залізниці, портів) приватний сектор не зможе досягти бажаного рівня ефективності. Позитивним кроком стало прийняття в 2019 р. Національної транспортної стратегії до 2030 р., яка передбачає інтеграцію України у Транс'європейську транспортну мережу (TEN-T) та розвиток мультимодальних перевезень. Реалізація цих планів, попри військові труднощі, має наблизити логістичну систему до європейських стандартів.

Література:

1. Rakiman U. S., Kumar R. P. S., Rasi R. Z., Mohamad W. M. W., Haron H. The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage. *International Journal of Business and Social Science*. 2023. Vol. 14, No. 4. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.30845/ijbss.v14n4p1>
2. Gąsowska M. K. Logistics supply chain strategies of manufacturing and trading enterprises: impact of COVID-19 and war in Ukraine. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2025. No. 217. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2025.217.6>
3. Yanovska V., Król M., Pittman R. The logistics of grain exports from wartime Ukraine: What are the highest priority areas to address? *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. 2025. Vol. 20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trip.2025.101363>
4. Zrybnieva I., Pichugina J., Sigaieva T., Saienko V., Korolkov V. Benchmarking in the logistics management system of Ukrainian enterprises. *Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, No. 66. P. 206–224. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.66.06.20>