

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.47>

УДК 656.025:637.1”364”

Т. А. Репіч,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту

Навчально-наукового інституту економіки і управління,

Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0938-7187>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

T. Repich,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics
and Management of the Educational and Scientific Institute of Economics and
Management, National University of Food Technologies*

PECULIARITIES OF TRANSPORT LOGISTICS MANAGEMENT AT DAIRY PROCESSING ENTERPRISES UNDER CRISIS CONDITIONS

У статті розглянуто особливості управління транспортною логістикою підприємств молокопереробної галузі в умовах повномасштабної війни, що спричинила масштабні порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури, зростання вартості пального та дефіцит кадрів. Обґрунтовано актуальність дослідження логістики

«непередбачуваного використання», до якої належить логістика кризових ситуацій, що має особливе значення у період збройного конфлікту. Автором проаналізовано динаміку транспортних витрат провідних підприємств молочної промисловості України у 2019–2024 рр., з’ясовано, що у 2022 році витрати зросли майже вдвічі, а у подальші роки простежується тенденція до стабілізації, хоча рівень витрат залишається вищим за довоєнний. Узагальнено рекомендації провідних українських логістів щодо дій у надзвичайних умовах. Стаття демонструє, що забезпечення ефективної логістики в умовах війни можливе лише за умови швидкої адаптації, стратегічного прогнозування ризиків та впровадження інноваційних рішень. Підкреслено, що досвід, здобутий під час кризи, може стати основою для формування стійкої післявоєнної логістичної моделі у харчовій промисловості України.

The article explores the specifics of managing transport logistics under martial law, which has created unprecedented challenges for dairy processing enterprises in Ukraine. The study highlights the negative impact of the Russian Federation’s military aggression on the country’s logistics infrastructure, particularly the destruction of transport networks, blockage of supply routes, and rising costs of raw material and finished product transportation. The relevance of the topic is substantiated in the context of global transformations in supply chains, which are being significantly reshaped by crises such as wars, pandemics, and climate disasters. Special attention is given to the peculiarities of logistics in unstable environments, which require enterprises to be flexible, adaptive, and technologically modernized. The choice of the dairy industry for research is due to its importance for the country's food security, significant contribution to economic development, and significant export potential. The author analyzed the dynamics of transportation costs of leading dairy enterprises in Ukraine in 2019–2024, changes in the share of transportation costs in the total costs of the enterprise and in sales costs. The results show a sharp increase in transport-related expenses in

2022, followed by partial stabilization, although the cost levels remain higher than before the war. Factors influencing these changes include the geographical location of enterprises, the degree of logistics centralization, and the chosen transport models. The article summarizes practical recommendations proposed by industry experts for improving logistics efficiency in times of crisis: forming safety stock, flexible route planning, digitalization of logistics processes, joint planning with supply chain partners, and combining centralized and decentralized logistics systems. The study concludes with the need to develop a resilient and adaptive logistics model capable of ensuring the continuity of supply and the efficient functioning of enterprises under extreme conditions and in the post-war recovery period.

Ключові слова: транспортна логістика, витрати на транспортування, воєнний стан, ланцюги постачання, адаптація логістики, криза, оптимізація, післявоєнне відновлення.

Keywords: transport logistics, transportation costs, martial law, supply chains, logistics adaptation, crisis, optimization, post-war recovery.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Рівень ефективного розвитку національної економіки безпосередньо залежить від її здатності інтегруватися у глобальні економічні процеси та адаптуватися до актуальних світових тенденцій. Сучасні глобальні ланцюги постачання, що охоплюють усі етапи – від виробництва до доставки кінцевому споживачеві, зазнають глибоких змін під впливом низки кризових явищ. Геополітичні конфлікти, пандемії, природні катастрофи формують нову реальність, у якій забезпечення безперервності поставок стає дедалі складнішим завданням.

Особливо гостро ці виклики проявляються в умовах повномасштабної війни, розв'язаної Росією проти України. Один із найбільшочіших наслідків – криза у сфері логістики – суттєво ускладнила переміщення сировини, товарів

та продукції, необхідних для функціонування промисловості. У цьому контексті особливої ваги набуває аналіз ситуації на ринку харчової промисловості в умовах війни. Стійкість ланцюгів постачання стає не просто важливою умовою, а стратегічною необхідністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан молочної галузі викликає значну наукову зацікавленість як серед українських, так і зарубіжних дослідників. Зокрема, у працях О. Петухової, Т. Мостенської, Н. Скопенко, Н. Белінської, В. Ємцева та інших розглядаються питання ефективного функціонування молокопереробної промисловості в Україні, а також пропонуються можливі вектори її подальшого розвитку.

Проблематика логістичних процесів у ланцюгах постачання широко досліджується такими українськими науковцями, як Є. Крикавський, М. Окландер, М. Григорак, Н. Чухрай, В. Алькема, І. Смирнов, Т. Косарева та інші. Їхні роботи зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління транспортною логістикою. Проте, попри значний масив наукових публікацій у цій сфері, аспекти управління транспортною логістикою саме в умовах нестабільності та кризи, зокрема у молокопереробному секторі, досі залишаються недостатньо вивченими.

Варто підкреслити, що більшість наукових досліджень, здійснених до 2022 року, не враховували ризиків масштабного порушення логістичних ланцюгів, спричинених повномасштабною збройною агресією Російської Федерації. Воєнні дії в Україні актуалізували потребу у глибшому аналізі процесів формування нових логістичних зв'язків, їхньої адаптації до умов війни, а також у моделюванні сценаріїв післявоєнного відновлення логістичних маршрутів та інфраструктури. Таким чином, вивчення логістичних аспектів функціонування молокопереробних підприємств в умовах кризи потребує подальших ґрунтовних досліджень, орієнтованих як на короткострокову стабілізацію, так і на довгострокову стійкість логістичних систем.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження специфіки управління транспортною логістикою в умовах, ускладнених воєнними діями на території України. У центрі уваги перебуває аналіз актуальних проблем, оцінка перспектив стабілізації логістичних процесів та пошук ефективних інструментів для оптимізації функціонування транспортної логістики в молокопереробній галузі.

Задля досягнення поставленої мети було здійснено аналіз поточного стану транспортних витрат на підприємствах молокопереробного сектору, виявлено ключові логістичні проблеми та розроблено практичні рекомендації щодо їх подолання в умовах нестабільного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логістичну діяльність з повним правом можна назвати однією із найбільш ризикових сфер бізнесу внаслідок динамічності її розвитку. Це сфера діяльності, на якій надзвичайно швидко відображаються всі зрушення у економічних та політичних процесах. Тобто логістика однією з перших зустрічає нові виклики [1].

Як було зазначено у одному із попередніх досліджень автора, «ситуації, що мають риси кризових – економічні, політичні, соціальні, екологічні чи природні – стають для суспільства все більше звичними. І звичайно, не можна не включити до переліку кризових ситуацій військові конфлікти різного рівня інтенсивності» [2].

Найбільшого розвитку та наукової підтримки, як правило, набувають ті напрями логістики, які мають найвищу частоту використання, що автоматично зумовлює підвищений інтерес до них з боку як теоретиків, так і практиків. Це стосується, наприклад, комерційної логістики, транспортної та складської логістики – секторів, що постійно функціонують і мають стабільний попит. Згідно з даними світових досліджень, понад 70% наукових публікацій у галузі логістики стосуються саме традиційних ланцюгів постачання і оптимізації логістичних процесів у стабільних умовах.

Водночас напрями, що належать до категорії «непередбачуваного використання», залишаються переважно в тіні, навіть попри їхню

надзвичайну важливість у критичних ситуаціях, особливо в контексті соціальної логістики. Йдеться, зокрема, про логістику надзвичайних ситуацій, гуманітарну та воєнну логістику, які часто отримують підтримку лише у відповідь на кризу, а не в процесі її попередження.

Яскравим прикладом є логістика військового часу – типова форма логістики кризових обставин, яка потрапляє саме до групи «непередбачуваного використання». Кризи воєнного характеру неможливо спрогнозувати з достатньою точністю чи повністю уникнути, що ускладнює попередню підготовку та планування логістичних рішень. Варто зазначити, що дуже незначна кількість досліджень у сфері логістики у світовій науковій базі присвячені логістиці в умовах війни або катастроф, хоча попит на такі знання стрімко зростає – особливо у зв'язку з військовими конфліктами, такими як війна в Україні чи локальні гуманітарні катастрофи у різних частинах світу.

Розвиток логістики «непередбачуваного використання» є не лише актуальним, а й критично необхідним елементом національної безпеки, соціальної стабільності та ефективного реагування на форс-мажорні обставини.

Як стверджує фінансова директорка компанії AB InBev Efes Ukraine Юлія Пономаренко: «Війна – це не прогнозована криза, тому менеджмент в цей час повинен бути іншим, адже планування на довгострокову перспективу стає неможливим». Вона підкреслює, що через війну і надскладні умови в країні гнучкість та адаптивність стали конкурентною перевагою українського бізнесу [3].

Одразу після пандемійних обмежень 2020-2021 років українська логістика на початку повномасштабного вторгнення росії отримала нові надзвичайні випробування, такі як зупинка вантажних авіап перевезень, закриття портів, блокування кордонів, постійні обстріли критичної інфраструктури, суттєве дорожчання енергоресурсів та палива, дефіцит персоналу через еміграцію та мобілізацію [4].

З початком військових дій у лютому 2022 року логістична діяльність зазнала глобальної трансформації. Війна спричинила порушення логістичних ланцюгів постачання, зростання цін та тимчасовий дефіцит деяких товарів, нестачу окремих видів палива та сировини. Вимушено змінювалися маршрути, види транспорту та способи доставки вантажів, перерозподілялися центри концентрації вантажопотоків по всій країні, а процес релокації підприємств і складів відбувається і досі. Наприклад, якщо у 2022 р. переважна більшість компаній переводила виробництво і зберігання на захід України, то на 2025 рік відбуваються зворотні процеси [4].

І, поза сумнівом, війна в Україні має значний вплив на ланцюги постачання кожного виробничого підприємства. В умовах воєнного стану одним із актуальних завдань для будь-якого підприємства є необхідність оперативно перебудовувати власну логістичну систему, формувати нові ланцюги доставки вантажів, змінювати напрямки торговельних потоків. Українські підприємства змушені вживати термінових заходів для збереження ланцюгів постачання, активно диверсифікуючи логістичні процеси. Це стосується не лише маршрутів доставки, а і вибору транспорту, складів та постачальників.

На стійкість виробництва сировини та адаптацію до реальних умов впливає багато чинників, особливо в воєнний період, коли ключовими проблемами стають транспортна логістика, безперебійне постачання електроенергії, використання генераторів (через що зростає собівартість виробництва), мобілізація фахового персоналу до ЗСУ та інші [5].

Підприємства впроваджують нові підходи до оптимізації логістики, розширюючи формати співпраці. Водночас логістичні виклики загострилися, а вартість перевезень зросла у кілька разів порівняно з довоєнним періодом. Окрім цього, порушено постачання виробничих компонентів, зокрема сировини для харчової промисловості та готової продукції галузі. Основними причинами таких труднощів є руйнування логістичної інфраструктури та небажання контрагентів працювати в умовах підвищеного ризику.

Розглянемо наведені ствердження на прикладі шести провідних підприємств молокопереробної галузі.

Молокопереробна галузь для дослідження вибрана не випадково, адже має важливе значення для України, є життєво важливим компонентом національного сільськогосподарського сектору, оскільки забезпечує продовольчу безпеку країни, робить значний внесок в економічний розвиток країни, сприяє розвитку сільського господарства, створює робочі місця та виступає одним із ключових факторів експорту.

Військові дії в Україні додали нових перешкод, які суттєво впливають на роботу молокопереробних підприємств. Зокрема, руйнування інфраструктури та труднощі з постачанням сировини призвели до скорочення обсягів виробництва та збільшення виробничих і логістичних витрат, що негативно вплинуло на стабільність молочної галузі. [6].

Логістичні витрати на молокопереробному заводі включають витрати на закупівлю сировини, перевезення та зберігання сировини, виробництво, пакування та доставку готової продукції, а також витрати на управління запасами. Але коли заходить мова про логістичні витрати для молокопереробної галузі, то в першу чергу маються на увазі витрати на транспортування сировини, матеріалів і готової продукції, адже вони по-перше, суттєво більші, ніж витрати на складування чи управління запасами, а по-друге, лише транспортні витрати виділені у фінансовій звітності підприємств окремою сумою, і можуть бути проаналізовані.

Транспортні витрати на молокопереробних підприємствах – це витрати, пов'язані з перевезенням сирого молока, матеріалів, упаковки та готових молочних продуктів. Вони включають оплату послуг транспортних компаній, витрати на власне автотранспортне обладнання та витрати на паливо і технічне обслуговування. Різні елементи транспортних витрат відносяться до собівартості продукції або витрат на збут.

За останні десятиліття транспортна логістика в молочній промисловості суттєво еволюціонувала, змінившись від простого

транспортування молока на короткі відстані до розгалужених ланцюгів постачання як національного, так і міжнародного рівня [7]. Транспортна логістика на молочних підприємствах є ключовим елементом, що охоплює всі етапи руху молока та молочних продуктів, від постачальника до споживача, включаючи перевезення, зберігання, розподіл та доставку. Цільовою функцією транспортної логістики є забезпечення ефективного і своєчасного руху товарів з мінімальними втратами та витратами.

З перших днів війни молочні ферми та молокозаводи зіткнулися із загрозою зупинки безперервного виробництва. Агресор руйнував фермерські будівлі, знищував худобу та унеможлилював транспортування молока на переробні заводи. У північних, східних, а згодом і південних областях деякі молокозаводи опинилися в окупації. Частина з них змушена була зупинити операційну діяльність, а інші – перенести виробництво в більш безпечні регіони. Логістичні ланцюги було порушено. Зважаючи на природу молочного бізнесу – безперервність і взаємозалежність виробництва і переробки, ситуація склалася без перебільшення критична [8].

До того ж, у 2022 році ринок збуту молочних продуктів в Україні зазнав різкого скорочення, що було безпосереднім наслідком масової міграції населення, спричиненої повномасштабною війною. За офіційними даними ООН та Державної прикордонної служби, протягом перших місяців вторгнення понад 7 мільйонів громадян були змушені виїхати з країни, шукаючи тимчасового захисту в Європейському Союзі та інших країнах. Це призвело до суттєвого зменшення внутрішнього попиту на продукти харчування, зокрема – молочну продукцію, яка традиційно становить значну частину споживчого кошика українців.

Додатковим викликом стало те, що частина регіонів із високою концентрацією виробництва молока опинилася в зоні бойових дій або тимчасової окупації, що паралізувало логістику, знищило інфраструктуру зберігання та транспортування. За оцінками аналітиків, в 2022 році споживання молочних продуктів на душу населення в Україні скоротилось

майже на 20–25%, а загальний обсяг виробництва впав приблизно на 15–18%, залежно від категорії продукту (молоко, сир, йогурти, масло тощо).

В Україні транспортна логістика істотно впливає на собівартість молочної продукції, а з початком війни цей вплив став визначальним. Через військові умови зросли витрати на пальне та заробітні плати водіїв, що значно підвищило витрати на транспортування – ключовий елемент ланцюга поставок у молочній галузі. Дефіцит сировини змусив переробні підприємства розширювати географію заготівлі, подовжуючи маршрути для забезпечення необхідної кількості сировини [7].

Як уже зазначалося вище, транспортні витрати традиційно становлять одну з найвагоміших складових у структурі загальних витрат молокопереробних підприємств. Це зумовлено як особливостями географічного розміщення сировинної бази (молочних ферм), так і необхідністю дотримання специфічних умов транспортування сировини та готової продукції – температурного режиму, швидкості доставки, регулярності маршрутів. На вартість перевезення впливають, як вже згадувалось, такі фактори, як небезпека маршрутів, нестача водіїв, відсутність вільного транспорту на ринку, обмеження можливостей поповнення запасів палива у прифронтових регіонах.

Наглядною ілюстрацією до ситуації із транспортними витратами підприємств молокопереробної галузі є рис.1, на якому чітко відслідковується суттєве зростання транспортних витрат на провідних підприємствах молокопереробної галузі України протягом 2022 року – першого року повномасштабної війни.

У воєнний період, на тлі загального зростання цін на пальне, руйнування логістичної інфраструктури, частих змін маршрутів та зростання ризиків транспортування, значно зросли не лише абсолютні розміри транспортних витрат, а і частка транспортних витрат у загальних витратах підприємств та у витратах на збут. Динаміка змін чітко простежується при аналізі структури витрат за відповідними періодами.

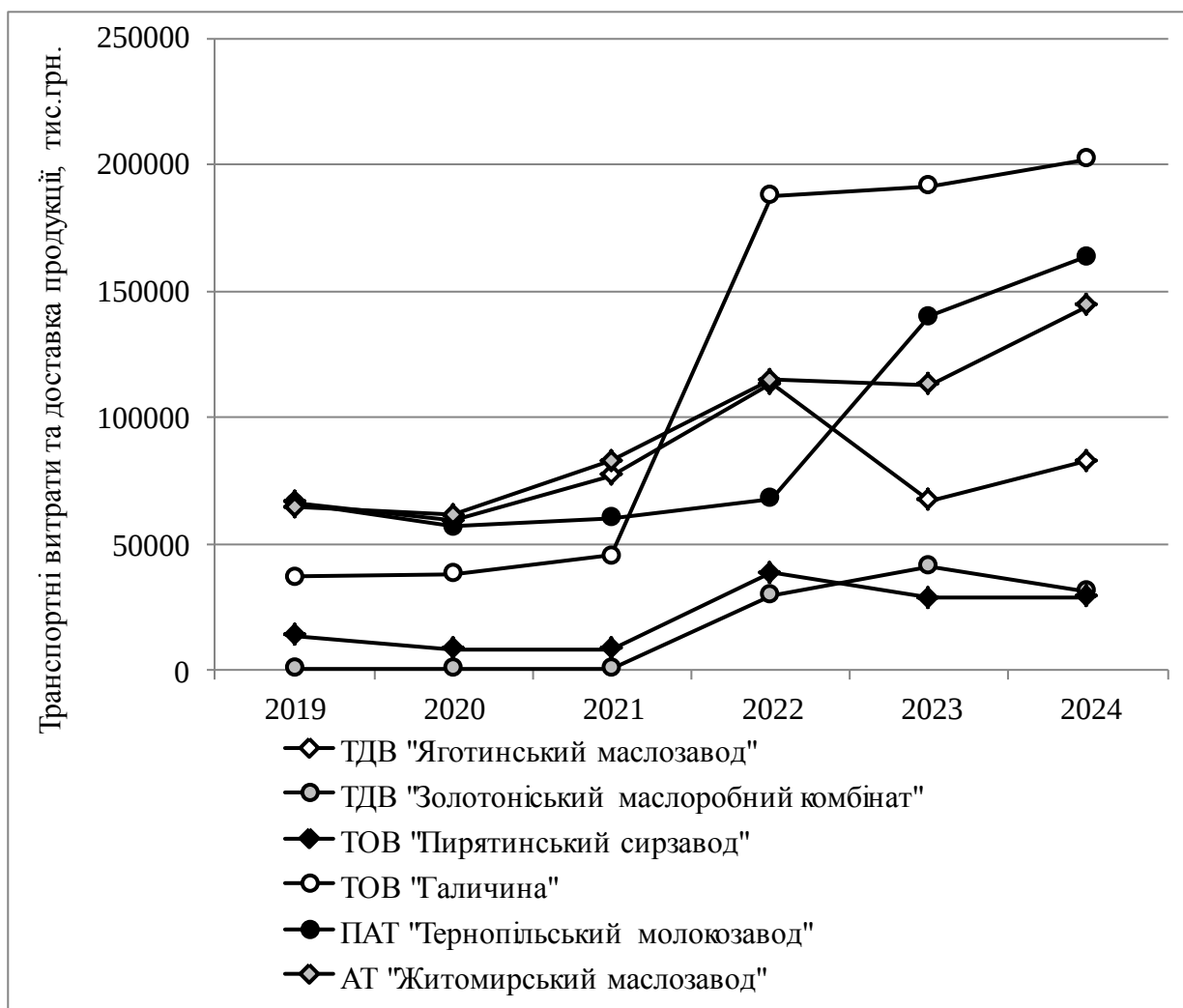


Рис.1. Транспортні витрати провідних підприємств молокопереробної галузі у 2019-2024 рр.

Джерело: сформовано на основі [9-12]

У табл. 1 представлено порівняння питомої ваги транспортних витрат у загальних витратах аналізованих молокопереробних підприємств за останні роки, що дає змогу оцінити масштаб змін і визначити основні тенденції.

Таблиця 1. Частка транспортних витрат у повних витратах підприємства, %

Назва підприємства	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ТДВ «Яготинський маслозавод»	2,34	2,02	2,51	3,31	1,53	1,55
ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	0,10	0,12	0,08	2,86	2,94	1,84
ТОВ «Пирятинський сирзавод»	1,01	0,65	0,61	2,40	1,70	1,47
ТОВ «Галичина»	2,19	1,89	1,74	6,15	5,36	4,53
ПАТ «Тернопільський молокозавод»	3,87	3,06	2,66	2,17	3,69	3,42
АТ «Житомирський маслозавод»	3,26	3,08	3,58	5,87	4,72	4,82
Середнє значення для підприємств, що аналізуються	2,13	1,80	1,86	3,79	3,32	2,94

Джерело: систематизовано, узагальнено та розраховано за даними [9-12]

У табл.2 представлена динаміка частки транспортних витрат у витратах на збут за період 2019-2024 рр.

Таблиця 2. Частка транспортних витрат у витратах на збут, %

Назва підприємства	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ТДВ «Яготинський маслозавод»	27,03	24,69	30,27	38,23	18,35	18,73
ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	3,82	4,37	2,93	57,74	58,86	45,39
ТОВ «Пирятинський сирзавод»	19,68	18,08	17,14	54,93	37,22	37,47
ТОВ «Галичина»	10,40	9,70	8,97	28,71	26,29	22,33
ПАТ «Тернопільський молокозавод»	41,06	43,74	43,68	35,95	64,64	56,66
АТ «Житомирський маслозавод»	19,88	21,01	24,22	35,42	29,54	31,15
Середнє значення для підприємств, що аналізуються	20,31	20,26	21,20	41,83	39,15	35,29

Джерело: систематизовано, узагальнено та розраховано за даними [9-12]

Аналіз наведених таблиць свідчить про стрибкоподібне зростання частки транспортних витрат у загальних витратах підприємства та у витратах на збут у 2022 році, причини якого вже згадувались неодноразово – руйнування транспортної інфраструктури через військові дії, ускладнення логістичних маршрутів, зростання цін на паливо та дефіцит палива у період квітня-травня 2022 року, вимушені об'їзди, затримки, ротації водіїв тощо. Досить сильно змінилася структура реалізації, що також впливає на витрати

на доставку. Збільшилося середньозважене плече доставки через збільшення кількості рейсів на західну частину України.

Із загальної картини вибивається лише ПАТ «Тернопільський молокозавод», частка транспортних витрат у витратах на збут якого була дуже високою і до початку військових дій. Але і це підприємство демонструє поступове зростання частки транспортних витрат у витратах на збут.

Після критичного 2022 року відбувається поступове зниження та стабілізація обох показників, але повернення до «довоєнного» рівня поки не спостерігається – середнє значення для підприємств, що аналізуються, знижується з 41,83% до 39,15% (2023) та 35,29% (2024). Проте це все одно майже вдвічі більше, ніж у 2019-2021 рр., що свідчить про незавершене відновлення логістичних процесів та збереження окремих проблемних чинників, зокрема високих цін на паливо та обмеженого доступу до деяких регіонів. Причинами такої стабілізації виступають адаптація підприємств до нових умов, оптимізація маршрутів та ефективне використання транспортного парку, часткове відновлення інфраструктури і стабілізація цін на паливо та відсутність дефіциту палива.

Найбільш різкі коливання частки транспортних витрат спостерігались у підприємств, які мали досить низький рівень транспортних витрат до 2022 року, але були змушені кардинально перебудовувати логістику після початку повномасштабної війни.

Аналіз динаміки відносних відхилень транспортних витрат провідних молокопереробних підприємств України у 2020-2024 рр. також демонструє чітко виражену кризову фазу у 2022 році, коли середній приріст витрат склав понад 177% порівняно з попереднім роком (рис.2).

Всі наведені таблиці та графіки демонструють значну варіативність між підприємствами, що вказує на відмінності у географічному положенні, стратегічному підході до логістики (власний або орендований автопарк, оренда, централізована чи децентралізована доставка) та рівні гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

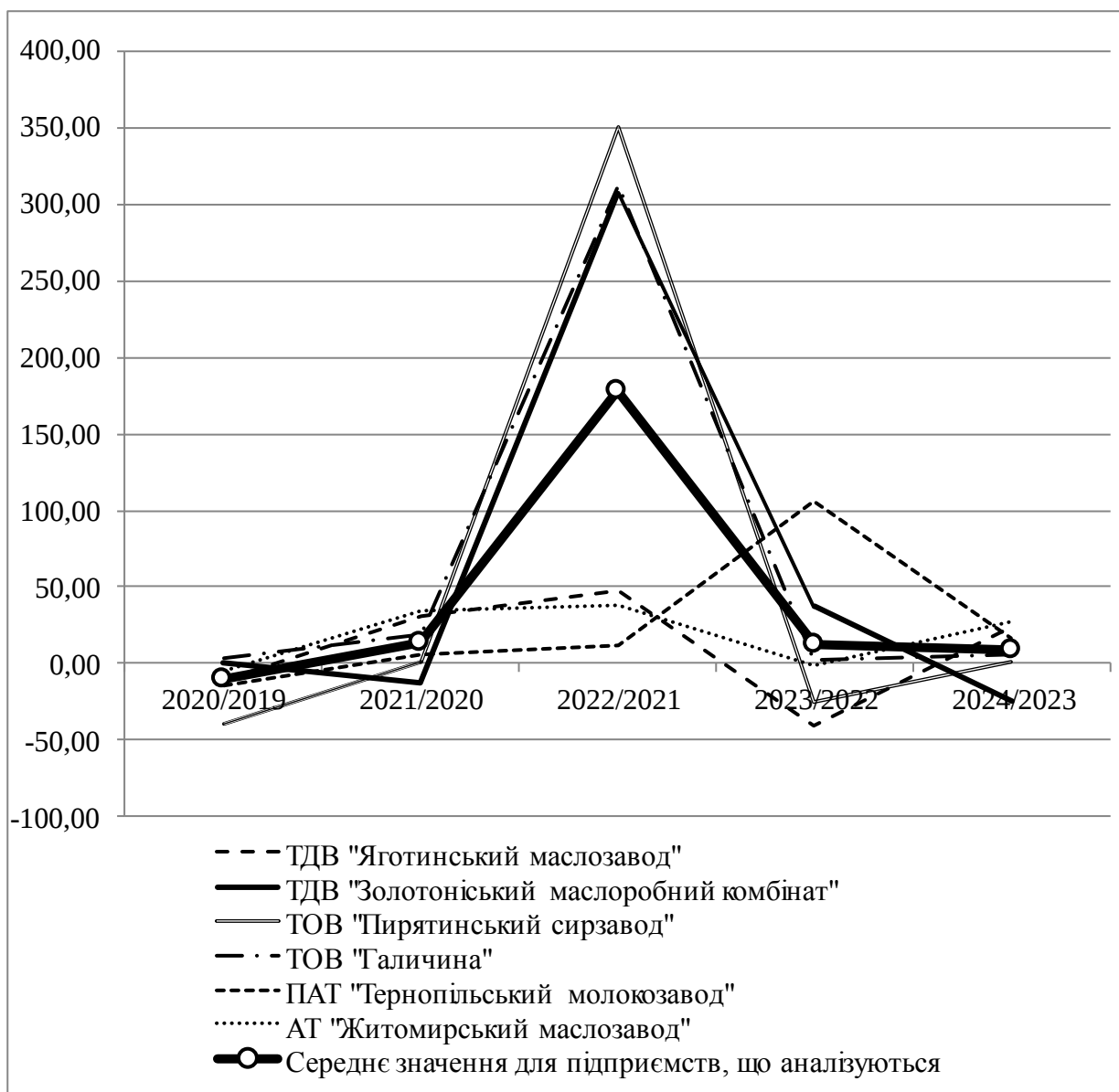


Рис.2. Відносні відхилення зміни транспортних витрат провідних підприємств молокопереробної галузі до попереднього року, %

Джерело: узагальнено та згруповано за даними [9-12]

Аналіз ринку з погляду менеджменту – це потреба визначити ключові фактори, які впливають на ефективність логістики, та вибір інструментів, які допомагають керувати логістичними процесами. Тому подальші дослідження доцільно орієнтувати на відмінності у стратегічних підходах до логістичної діяльності, які дозволили деяким підприємствам знизити логістичні (транспортні) витрати навіть у складних умовах 2023-2024 років.

В умовах воєнного стану – тобто в умовах надзвичайних ситуацій – одним із актуальних завдань для будь-якого підприємства є необхідність

оперативно перебудовувати власну логістичну систему, змінювати напрямки торговельних потоків, формувати нові ланцюги доставки вантажів з метою зниження або принаймні стабілізації логістичних витрат.

Порівнюючи класичне правило «7R», яке відображає місію логістичної системи в умовах стабільного функціонування комерційної логістики, з принципами, що лежать в основі логістики кризових ситуацій, можна виділити низку ключових відмінностей (табл.2). Передусім, у кризових умовах прийняття управлінських рішень має ґрунтуватися на пріоритетності швидкості доставки та гарантованого забезпечення споживачів критично необхідними товарами. У таких випадках оптимізація витрат відходить на другий план, що і спостерігаємо у дослідженні, а економічна доцільність поступається оперативності та надійності. Інакше кажучи, головним завданням є максимально швидке задоволення попиту, навіть якщо це супроводжується підвищеними витратами. Важливо, щоб потрібний ресурс або товар був у потрібному місці в найкоротший термін, незалежно від вартості доставки чи логістичних зусиль.

Михайло Барський, керівник відділу логістики ТОВ «МЦ Баухемі», про весну 2022 року пише наступне: «Наприклад, у березні 2022 року взагалі не важливо було, скільки коштує доставка, головне, щоб вантаж доїхав. Половина компаній взагалі вирішували, якими дорогами потрібно їхати, щоб маршрут був безпечним, а транспорт не застрягав у чергах на блок-постах на зайвих кілька діб [13].

Отже, в умовах кризи як матеріальні, так і інформаційні потоки організовуються за зміненими принципами формування ланцюгів постачання. Час виступає визначальним фактором успіху: саме він найчастіше вирішує ефективність логістичних операцій. Відмінності між комерційною логістикою у мирний період та логістикою в умовах надзвичайних ситуацій проявляються також у способах планування обсягів замовлень, виборі транспортних засобів і моделях управління запасами.

Таблиця 3. Порівняльний аналіз логістичного підходу, що використовується у комерційних економічних системах у поза кризовий час та у логістиці кризових ситуацій

Показник	Комерційна логістика	
	Логістика поза кризового часу	Логістика кризових ситуацій
Взаємовідносини із постачальниками	Надається перевага невеликій кількості постачальників. Співробітництво носить характер як довготривалих, так і коротких господарських зв'язків	Взаємодія із будь-якими постачальниками, які згодні виконати умови терміновості поставок при заданому рівні вартості.
Обсяг закупівель	Визначається попитом і можливостями підприємства	Залежить від чисельності споживачів, виду матеріальних ресурсів та пропускної здатності місцевої транспортної інфраструктури
Критерії відбору постачальника (або транспортної компанії)	Мінімальна вартість при заданому рівні якості виконання робіт	Максимальна швидкість і надійність виконання робіт при заданому рівні вартості та при прийнятному рівні якості
Система запасів	Всі зусилля спрямовано на використання запасів. Розмір запасів визначається виходячи із міркувань економії. Страхові запаси або мінімальні, або відсутні	Запаси створюються та підтримуються з метою забезпечення автономності дії організації у кризовий період, проте внаслідок непередбачуваності кризової ситуації не все можна передбачити і закласти заздалегідь
Збутова (розподільча) політика	Має пріоритетне значення. Відслідковування змін попиту, здійснення оперативної переналадки виробничого обладнання	Збут часто здійснюється малими партіями. Залежить від успішного прогнозування масштабів кризової ситуації і можливостей забезпечення виходу із кризи
Управління транспортною логістикою	Фокусується на мінімізації транспортних витрат, втрат якості та витрат часу.	Максимальна швидкість і надійність виконання транспортних робіт при прийнятному рівні вартості та при заданому рівні якості

Джерело: [2, доповнене]

Погляди фахівців-логістів на власні дії у період надзвичайних ситуацій різняться. Провідний експерт з логістики, директор компанії «Логістична майстерня» Віктор Барановський вважає, що українські компанії поступово повинні відходити від власної логістики, передаючи не ключові для себе функції спеціалізованим провайдерам. Він стверджує, що період активного аутсорсингу продовжується і вже не закінчиться [4]. А от директор з логістики Групи компаній «Молочний Альянс» Андрій Алексєєв притримується протилежної думки: «Наша стратегічна ставка в розвитку робиться на власну логістику. Останнім часом була поширена практика переходу на аутсорсинг. Це в багатьох випадках доцільно, але ми робили ставку на власну інфраструктуру. І це спрацювало. Власна логістика – основа стійкості. У часи негараздів, коли руйнуються ланцюги, то саме власна логістика є тим фундаментом, на якому можуть будуватися операції підприємств [14].

Про період лютий-травень 2022 року він пише наступне: «Найбільші труднощі були із транспортом. Перевезення забезпечуємо частково самостійно, частково залучаємо перевізників: якщо оцінювати в розрізі обсягів перевезень готової продукції, то 60% на 40% на користь власного автопарку. Ми стикнулись із тим, що не всі перевізники продовжили працювати, і водіїв не вистачало. Серйозно – у 2 рази – зросла вартість транспортної логістики. Завдяки команді транспортних дільниць та власному автопарку, що налічує більше двохсот одиниць, ми змогли продовжити як забір сировини, так і відвантаження готової продукції» [14].

Головними чинниками, які допомогли Групі компаній «Молочний альянс» вистояти у важких умовах воєнного часу, він вважає такі: швидке прийняття рішень і децентралізація перевезень, пріоритет відвантаження над ефективністю, власна логістика і співпраця з контрагентами, та ситуаційна обізнаність. У якості одного із факторів зниження транспортних витрат була повністю об'єднана логістика заводу дитячого харчування «Яготинське для дітей» із материнським підприємством «Яготинський маслозавод» [15].

Серед рекомендацій фахівців з логістики, заснованих на власному досвіді управління у період оперування логістикою в умовах надзвичайних ситуацій, можемо виділити наступні [4, 13-17]:

- Оптимізація складських запасів, а не їх мінімізація. У критичних умовах замість традиційної стратегії зниження залишків доцільно, навпаки, збільшувати обсяги запасів з метою створення буфера, що забезпечить стабільність операцій.
- Реалістичний підхід до витрат. У кризовий період важливо зосередитись на базових потребах, скороченні виробничих витрат та збереженні хоча б мінімального рівня ефективності.
- Аудит логістичних процесів та спрощення допоміжних функцій. Варто ретельно проаналізувати всі допоміжні та підготовчі процеси, відмовившись від непотрібного. Це може зменшити потребу в персоналі.
- Адаптація складської політики. За умов загрози атак або окупації тривале зберігання товарів на складах стає надто ризикованим. Тому необхідно змінити умови зберігання, зменшити обсяги накопичення, впровадити більш динамічні моделі.
- Гнучкість у маршрутах доставки. Планування має включати альтернативні шляхи доставки чи види транспорту та адаптацію до нових обставин у режимі реального часу.
- Орієнтація на гнучку логістичну стратегію. Така адаптивність стає критично важливою в нестабільному середовищі.
- Утримання балансу між вартістю, швидкістю та якістю. Успішна логістика – це пошук компромісу між витратами, часом доставки та якістю обслуговування.
- Пошук нових технологічних рішень. Слід впроваджувати зміни в процесах, які зменшують потребу в персоналі, навіть якщо це не пов'язано з роботизацією чи ІІІ.

- Автоматизація з необхідності. Кризові умови пришвидшують цифрову трансформацію. Автоматизація процесів перестає бути питанням перспективи – вона стає вимогою виживання бізнесу.
- Спільне планування з партнерами. Для уникнення конфліктів у ланцюзі постачання важливе спільне прогнозування та узгодження обсягів і термінів поставок між постачальниками та торговими мережами.
- Комбінування централізованої та децентралізованої логістики. Оптимальною стратегією є поєднання обох моделей: централізоване управління для ефективності, децентралізоване – для гнучкості та врахування регіональних особливостей.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

Післявоєнна логістика харчової промисловості України має базуватись на досвіді, винесеному із сучасної кризи. Повномасштабне вторгнення Росії оголило численні вразливі місця – від руйнування інфраструктури до порушення ланцюгів постачання та значних фінансових втрат. Відновлення галузі потребуватиме не лише внутрішньої мобілізації ресурсів, а й широкої підтримки з боку міжнародної спільноти.

В умовах тривалої кризи стратегічного значення набули переорієнтація на експортні ринки, модернізація виробничих потужностей, пошук нових логістичних маршрутів, зокрема в обхід зруйнованих і небезпечних територій. Для ефективного функціонування логістичної системи у надзвичайних умовах необхідно концентрувати запаси продукції у безпечних регіонах країни і у обмежених обсягах, уникати маршрутів поблизу стратегічних об'єктів або зон підвищеного ризику, переосмислити структуру зберігання та доставки, впровадити систему багатоваріантного планування з урахуванням можливих ризиків.

Незважаючи на значні труднощі, харчова промисловість, зокрема молокопереробна галузь, демонструє стійкість та здатність до адаптації. Забезпечення базових потреб населення, впровадження інноваційних рішень, розвиток внутрішнього ринку та пошук нових можливостей збуту є тими

чинниками, що дозволяють галузі залишатися функціональною навіть в умовах війни. Таким чином, поєднання гнучкого управління, технологічного оновлення та стратегічного планування створює передумови для успішного відновлення та сталого розвитку логістики харчової промисловості у післявоєнний період.

Література

1. «Логістика в умовах війни: актуальні ризики та страхування вантажів». URL: <https://logist.fm/publications/logistika-v-umovah-viyni-aktualni-riziki-ta-strahuvannya-vantazhiv> (дата звернення 12.06.2025).
2. Репіч Т. А. Особливості використання логістичної концепції у логістиці кризових ситуацій. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7713> (дата звернення: 09.06.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.54
3. «Гнучкість та адаптивність стали конкурентною перевагою українського бізнесу». URL: <https://delo.ua/business/gnuckist-ta-adaptivnist-stali-konkurentnoyu-perevagoyu-ukrayinskogo-biznesu-ab-inbev-efes-ukraine-436821> (дата звернення 12.06.2025).
4. «Логістика в епоху змін». URL: <https://logist.fm/publications/logistika-v-epohu-zmin> (дата звернення 12.06.2025).
5. «Продовольча безпека і молочна галузь України». URL: <https://uadairy.com/prodovolcha-bezpeka-i-molochna-galuz-ukrayiny> (дата звернення 12.06.2025).
6. Бондаренко, В., Омеляненко, О. (2024). Ринок молока в Україні: загрози та перспективи. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 346–351. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-48> (дата звернення 12.06.2025).

7. Косяченко С. Логістика молока в Україні. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2024/02/07/sergiy-kosyachenko-logistika-moloka-v-ukrayini/> (дата звернення 12.06.2025).

8. «Молочна галузь під час війни». URL: https://media.infagro.com.ua/%D0%9C%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%83%D0%B7%D1%8C_%D0%BF%D1%96%D0%B4_%D1%87%D0%B0%D1%81_%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8 (дата звернення 12.06.2025).

9. Акціонерне товариство «Рудь». Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. URL: <http://www.ztm.ho.ua/> (дата звернення 12.06.2025).

10. ТОВ «Галичина». Фінансова звітність. URL: <https://galychyna.com.ua/finance-report/> (дата звернення 12.06.2025).

11. <https://milkalliance.com.ua/>

12. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: https://pjsc.molokija.com.ua/news/?type=regular_information / (дата звернення 12.06.2025).

13. Барський М. Система гнучкого управління стратегіями логістичних витрат в умовах нестабільності та високих ризиків. URL: <https://logist.fm/publications/sistema-gnuchkogo-upravlinnya-strategiyami-logistichnih-vitrat-v-umovah-nestabilnosti> (дата звернення 12.06.2025).

14. «Власна логістика – основа стійкості. Досвід АТ «МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС». URL: <https://trademaster.ua/articles/313637> (дата звернення 12.06.2025).

15. Матеріали Круглого Столу «Відновлення ланцюгів постачання галузі харчової промисловості в умовах воєнного та післявоєнного стану». URL: <https://trademaster.ua/articles/313530> (дата звернення 12.06.2025).

16. Барановський В. Як зберегти керованість логістики. URL: <https://logist.fm/publications/yak-zberegiti-kerovanist-logistiki-poradi-viktora-baranovskogo> (дата звернення 12.06.2025).

17. «Логістика під час воєнного стану – досвід SYNEX LOGISTICS». URL: <https://trademaster.ua/articles/313567> (дата звернення 12.06.2025).

References

1. Senenko, A. (2024), “Logistics in wartime: current risks and cargo insurance”, available at: <https://logist.fm/publications/logistika-v-umovah-viyni-aktualni-riziki-ta-strahuvannya-vantazhiv> (Accessed 12.06.2025).
2. Repich, T. (2020), “Features of using logistics concept in the logistics of crisis situations”, *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7713> (Accessed 09.06.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.54
3. Ponomarenko, Yu. (2024), “Flexibility and adaptability have become a competitive advantage for Ukrainian business”, available at: <https://delo.ua/business/gnuckist-ta-adaptivnist-stali-konkurentnoyu-perevagoyu-ukrayinskogo-biznesu-ab-inbev-efes-ukraine-436821> (Accessed 12.06.2025).
4. logist.fm (2025), “Logistics in an era of change”, available at: <https://logist.fm/publications/logistika-v-epohu-zmin> (Accessed 12.06.2025).
5. Ukrainian Union of Dairy Enterprises (2023), “Food security and the dairy industry of Ukraine”, available at: <https://uadairy.com/prodovolcha-bezpeka-i-molochna-galuz-ukrayiny> (Accessed 12.06.2025).
6. Bondarenko, V. and Omel'ianenko, O. (2024), “Milk market in Ukraine: threats and prospects”, *Modeling the development of the economic systems*, vol. (2), pp. 346-351. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-48>
7. Kosiachenko, S. (2024), “Milk logistics in Ukraine”, available at: <https://infagro.com.ua/ua/2024/02/07/sergiy-kosyachenko-logistika-moloka-v-ukrayini/> (Accessed 12.06.2025).
8. Infagro (2022), “The dairy industry during the war”, available at: https://media.infagro.com.ua/%D0%9C%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%83%D0%B7%D1%8C_

%D0%BF%D1%96%D0%B4_%D1%87%D0%B0%D1%81_%D0%B2%D1%96
%D0%B9%D0%BD%D0%B8 (Accessed 12.06.2025).

9. JSC “Rud” (2025), “Information for shareholders and stakeholders”, available at: <http://www.ztm.ho.ua/> (Accessed 12.06.2025).

10. TOV «Halychyna» (2025), “Financial reporting”, available at: <https://galychyna.com.ua/finance-report/> (Accessed 12.06.2025).

11. Milk Alliance (2025), available at: <https://milkalliance.com.ua/> (Accessed 12.06.2025).

12. PrAT «Ternopil's'kyj molokozavod» (2025), “Information for shareholders and stakeholders”, available at: https://pjsc.molokija.com.ua/news/?type=regular_information (Accessed 12.06.2025).

13. Bars'kyj, M. (2023), “A system for flexible management of logistics cost strategies in conditions of instability and high risks”, available at: <https://logist.fm/publications/sistema-gnuchkogo-upravlinnya-strategiyami-logistichnih-vitrat-v-umovah-nestabilnosti> (Accessed 12.06.2025).

14. Trade Master (2023), “Own logistics is the basis of sustainability. Experience of JSC “MILK ALLIANCE””, available at: <https://trademaster.ua/articles/313637> (Accessed 12.06.2025).

15. Trade Master (2022), “Materials of the Round Table “Restoration of Supply Chains of the Food Industry in Wartime and Post-War Conditions””, available at: <https://trademaster.ua/articles/313530> (Accessed 12.06.2025).

16. Baranovs'kyj, V. (2024), “How to Maintain Manageability of Logistics”, available at: <https://logist.fm/publications/yak-zberegiti-kerovanist-logistiki-poradi-viktora-baranovskogo> (Accessed 12.06.2025).

17. Trade Master (2022), “Logistics during Martial Law - Experience of SYNEX LOGISTICS”, available at: <https://trademaster.ua/articles/313567> (Accessed 12.06.2025).

Стаття надійшла до редакції 19.06.2025 р.