

УДК 658.8:330.131]:355.018

ВИКЛИКИ УКРАЇНСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЇХ ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ЩОДО ПОДОЛАННЯ

Романко О. П.

доктор економічних наук, професор,
Університет Короля Данила,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1587-1370>.

В умовах воєнного стану, спричиненого масштабною військовою агресією, логістична система України зіштовхується з численними викликами, які безпосередньо впливають на ефективність їхньої діяльності. Логістика як стратегічно важлива складова економіки зазнає серйозних потрясінь, зокрема через порушення логістичних ланцюгів постачання, коливання своєї собівартості та ситуативних рішень.

До основних викликів в українській логістиці стають такі фактори:

1. Вартість логістики. На початку повномасштабної агресії стався логістичний колапс. У тих умовах компанії були змушені кардинально перебудувувати експортні маршрути з до портів Польщі та Румунії, а також на дунайські порти, залізницю і частково автотранспорт. Це призвело до подовження маршрутів і термінів поставок, а також до збільшення вартості логістики в середньому в 3-4 рази [1].

З того часу логістичні витрати знизилися, але все одно зберігаються на високому рівні. За оцінками GMK Center, у 2024 році середні логістичні витрати були вдвічі вищими порівняно з довоєнним рівнем, що особливо болісно для залізничного сегмента [2].

Для прикладу розглянемо логістичні витрати групи “Метінвест”. За підсумками 2024 року вони склали \$1,17 млрд, що вдвічі вище, ніж у 2022 році (\$574 млн) і на 21% більше, ніж у довоєнному 2021 році (\$962 млн), навіть незважаючи на те, що масштаби відправлення вантажів різко скоротилися. Схожа картина спостерігається і в інших видах транспортування товару [1].

Яскравим прикладом волатильності ринку є ринок оренди вагонів: добові ставки оренди підскочили з 200–300 гривень до 1500–1600 гривень протягом місяця, при цьому баланс попиту та пропозиції змінився протягом кількох тижнів, що змушувало підприємства реагувати ретроактивно. Додаткові труднощі включають нестачу машиністів, атаки на залізничну та портову інфраструктуру, високий врожай кукурудзи та затори на ключових станціях [3].

Відповідно ринок логістичних послуг здійснює контрзаходи щодо цього фактору - оптимізація витрат. Для зниження вартості логістики компанії постійно проводять оцінки економічної ефективності маршрутів. Так, у рамках такого підходу “Інтерпайп” переніс балкерні операції з порту Констанци до Варни, звідки вантажі в контейнерах уже відправляють по всьому світу, і взяв у тайм-чартер судно [4]. Щодо малого та середнього бізнесу він змушений самостійно здійснювати пошук дешевого транспортування та постійно здійснювати аналіз цін на такі послуги (раз на 1 тиждень).

2. Негнучкість тарифної політики державних монополій. У нинішніх умовах державі необхідно гнучкіше й оперативніше реагувати на виклики, що виникають. Наприклад, бізнес пропонує запровадити 30%-ву знижку для стимулювання доставки експортної продукції в дунайські порти, де вантажообіг істотно знизився після відкриття морського коридору. За правильного підходу цей напрямок буде затребуваним. Наприклад, за січень-червень поточного року Ferrexpo експортувала річковими баржами по Дунаю 5% (середній показник раніше – 10%) від загального обсягу реалізації залізничної сировини. Однак досі держава жодних рішень щодо підтримки дунайських портів не ухвалила [5].

Високі тарифи заважають розвитку реального сектора економіки. Високі витрати на логістику, що доповнюються постійним зростанням цін і тарифів на енергоресурси, роблять роботу компаній збитковою, ставлячи їх на межу виживання.

3. Зростання впливу непередбачуваних факторів. До таких можна віднести блокаду західних переходів, ракетно-дронові атаки проти суден у Червоному морі. Зокрема, останнє призвело до того, що судна були змушені йти в обхід Африки (+10-14 днів) і, як наслідок, до збільшення вартості страхування (до 1% від вартості судна) і доставки вантажів. Це торкнулося українського експорту на Близький Схід і в Китай [5]. Фізичне знищення складських приміщень, залізнодорожного полотна, логістичних центрів через війну в країні можна зупинити тільки в умовах зупинки агресора. В таких умовах, можна застосовувати принципи диверсифікація ланцюгів постачання. Важливо працювати з декількома постачальниками, щоб знизити ризики через коливання вартості матеріалів та інші непередбачені обставини. Регіональні хаби, ближчі до ринків, можуть допомогти оптимізувати витрати та час доставки. Однак цей підхід буде актуальний середньому бізнесу та не всім виробникам він буде доступний.

Підхоплюючи світову тенденцію розвитку логістика та українські реалії можна згрупувати декілька ключових напрямків удосконалення національної логістики в загальних принципах. Такі рекомендаційні напрямки варто згрупувати для малого та середнього та великого. До першої групи відносимо:

- відмова (повна/часткова) від накопичення, зберігання товарів у значних обсягах;
- високий рівень динамічності складських умов (відкриття складу раніше тривало три місяці, то за умов війни евакуація бізнесу із регіонів воєнних дій вимагала миттєвих рішень, дій);
- ускладнення логістичних операцій, подовження логістичних ланцюгів, їх диверсифікування/багатоваріантність (необхідно формувати кілька альтернатив, сценаріїв, а не покладатися лишень на одиничний варіант)
- чітке орієнтування на споживача, прогнозування попиту та відповідно планування продажів, логістичних операцій тощо.

До другої групи:

-диверсифікація ланцюгів постачання. Довіра транспортування декільком перевізниками чи операторами логістики.

-оптимізація транспортних маршрутів. Використання новітніх технологій для аналізу та покращення логістичних маршрутів дозволить скоротити витрати на транспортування та підвищити ефективність операцій.

-інвестування в автоматизацію. Автоматизація процесів може знизити залежність від людської праці, скоротити витрати та підвищити продуктивність. Наприклад, автоматизовані склади та розподільчі центри можуть значно зменшити операційні витрати.

-інноваційні цифрові рішення. Використання платформ для моніторингу та керування ланцюгами постачання в режимі реального часу може допомогти уникати затримок, зменшувати втрати та підвищувати прозорість операцій. Це знижує ризики додаткових витрат.

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. Вип. 55.
2. Внесок ГМК в економіку України. 2024. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2025/04/ukr_2025_Econ_Steel-impact.pdf (дата звернення 24.11.2025).
3. Ставки оренди зерновозів «Укрзалізниці» стрімко зростають: за два місяці – більш ніж у 25 разів / Delo.ua. 13 лист. 2025. URL: <https://delo.ua/news/stavki-orendi-zernovoziv-ukrzhaliznici-strimko-zrostayut-za-dva-misyaci-bils-niz-u-25-raziv-455251/> (дата звернення 24.11.2025).
4. Інтерпайп організував хаб у Батумі для перевалки продукції на сході Чорного моря / GMK Center. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/news/interpajp-organizuvav-hab-u-batumi-dlya-perevalki-produkcii-na-shodi-chornogo-morya/> (дата звернення 24.11.2025).
5. Лошенко О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166> (дата звернення 24.11.2025).