

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-15>

УДК 658.8

# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ПРОДУКТОВОГО РЕТЕЙЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

## FEATURES OF LOGISTICS MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE FOOD RETAIL MARKET UNDER WAR CONDITIONS

**Михайлик Наталія Іванівна**кандидат економічних наук, доцент кафедри,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0048-9910>**Mykhailyk Nataliia**

Lviv Polytechnic National University

Поглиблений аналіз літератури показав, що незважаючи на численні досягнення, багато теорій та концепцій, все ще не висвітлені достатньо повно питання саме управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ретейлу в умовах війни, що й обумовило вибір даної тематики та її актуальність. Метою дослідження є характеристика особливостей управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ретейлу в умовах війни. Основне завдання, що ставиться в межах цієї статті стосується охарактеризувати ключові засади впливу війни на систему управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ретейлу. Для досягнення поставленої мети, нами було використано ряд методів, зокрема: індукції та дедукції, порівняння і систематизації – для визначення переліку ключових особливостей управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ретейлу; синтезу і аналізу – для доведення суттєвості впливу війни на систему управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ретейлу; табличний й графічний – для якісного подання результатів дослідження; абстрактно-логічний – для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження щодо особливостей управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ретейлу в умовах війни.

**Ключові слова:** підприємства, управління, логістика, маркетинг, логістична діяльність, воєнний стан, продуктовий ретейл.

An in-depth analysis of the literature has shown that despite numerous achievements, many theories, and concepts, the issues of logistics management of enterprises in the food retail market under war conditions have not been fully covered. This gap has determined the choice of this topic and its relevance. The purpose of the study is to characterize the features of logistics management of enterprises in the food retail market under war conditions. The main task set within this article concerns characterizing the key foundations of the impact of war on the logistics management system of enterprises in the food retail market. To achieve the set goal, we used a number of methods, including induction and deduction, comparison and systematization—to determine the list of key features of logistics management of enterprises in the food retail market; synthesis and analysis—to prove the significant impact of war on the logistics management system of enterprises in the food retail market; tabular and graphical methods—for qualitative presentation of research results; abstract-logical method—for forming theoretical generalizations and conclusions of the study regarding the features of logistics management of enterprises in the food retail market under war conditions. Logistics activities occupy a key place in the management of enterprises in the food retail market, as they ensure the efficient flow of goods from suppliers to end consumers. Under conditions of increasing competition and consumer demands for speed and quality of service, optimized logistics allows enterprises to ensure timely deliveries, reduce storage and transportation costs, and also increase the overall efficiency of business processes. The enterprises logistics activities in the grocery retail market focus on the effective management of supply chains to ensure uninterrupted and timely delivery of goods to retail points of sale. This includes procurement planning, supplier coordination, transportation optimization, warehouse inventory management, and product distribution to stores.

**Keywords:** enterprises, management, logistics, marketing, logistics activities, martial law, food retail.

**Постановка проблеми.** Логістична діяльність займає ключове місце в управлінні підприємствами на ринку продуктового ретейлу, оскільки забезпечує ефективний потік товарів від постачальників до кінцевих споживачів. В умовах зростаючої конкуренції та вимог споживачів до швидкості та якості обслуговування, оптимізована логістика дозволяє підприємствам забезпечити своєчасні поставки, зменшити витрати на зберігання та транспортування, а також підвищити загальну ефективність бізнес-процесів. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і зміцненню ринкових позицій підприємства.

Актуальність логістичних рішень зростає у зв'язку з розвитком технологій та впровадженням інновацій у сфері управління ланцюгами постачання. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє підприємствам здійснювати моніторинг та контроль над усіма етапами логістичного процесу в реальному часі, що забезпечує прозорість та гнучкість у прийнятті рішень. Наприклад, системи управління складом (WMS) та транспортні системи (TMS) дозволяють оптимізувати маршрути доставки, зменшити час обробки замовлень та мінімізувати ризики, пов'язані з затримками чи втратами товарів. Важливість логістичної діяльності також полягає в здатності адаптуватися до змін ринкових умов та споживчих тенденцій. У продуктовому ретейлі спостерігається постійне зростання попиту на свіжі та якісні продукти, що потребує налагодженої системи охолодження та швидкої доставки. Ефективна логістика дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в асортименті, забезпечувати необхідні запаси та підтримувати оптимальний рівень товарообігу. Це особливо важливо під час сезонних піків попиту чи спеціальних акцій, коли здатність швидко масштабувати логістичні операції стає конкурентною перевагою.

Нарешті, логістика відіграє значну роль у сталому розвитку підприємств на ринку продуктового ретейлу. Впровадження екологічно відповідальних логістичних практик, таких як використання енергоефективних транспортних засобів, оптимізація маршрутів для зменшення викидів CO<sub>2</sub> та впровадження систем зменшення відходів, сприяє не лише збереженню навколишнього середовища, але й покращенню іміджу підприємства серед споживачів. Сучасні споживачі все більше цінують екологічну відповідальність бізнесу, тому ефективна та стійка логістична діяльність стає важливим фактором успіху на

ринку продуктового ретейлу. Все це актуалізує підняту нами тему статті, особливо в умовах війни, що триває в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науково-практична література включає в собі різноманітну кількість праць щодо управління логістичною діяльністю. До прикладу, Азізова К. М. [1] акцентує увагу на управлінні капіталом підприємства на засадах контролінгу, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси та контролювати фінансовий потік в умовах нестабільного ринку, що є критично важливим для підприємств продуктового ретейлу, які стикаються з високою конкуренцією та тиском на маржі. Васелевський М. [2] розглядає комплексні аспекти економіки логістичних систем, надаючи широкий огляд логістичних процесів та їх економічних наслідків для підприємств. Знання про ефективне управління цими системами допомагає ретейлерам знижувати витрати та підвищувати сервісний рівень. Арутюнов В. Х., Мішин В. М., та Свінціцький В. М. [3] висвітлюють методологію соціально-економічного пізнання, що має велике значення для розуміння взаємодій між різними частинами логістичної системи і соціально-економічними умовами ринку. Це важливо для ретейлерів, оскільки соціальні та економічні чинники безпосередньо впливають на логістичні вибори. Величко О. П. [4-6] розглядає фундаментальні засади сучасної підприємницької логістики та її взаємозв'язок з концепцією SCM, а також аналізує еволюцію логістики в контексті SCM. Ці дослідження надають глибокий аналіз еволюції логістичних підходів та їхнього впливу на ринкову ефективність підприємств. Данько М. І. [7] розглядає специфіку транспортної логістики, підкреслюючи її роль як ключової складової у загальній системі логістики. Зокрема, він зосереджується на транспортних вузлах, способах транспортування та оптимізації маршрутів, що є критично важливим для ефективної роботи ретейл підприємств з широкою мережею постачання. Дугінець Г. В. [8] аналізує глобальні ланцюги вартості, розкриваючи механізми та стратегії, що дозволяють підприємствам інтегруватися в міжнародні ринки. Ця монографія важлива для розуміння, як підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність через ефективне управління ланцюгами поставок. Іванюта П. В. та Лугівська О. П. [9] фокусуються на управлінні ресурсами та витратами, що є основою для досягнення високої рентабельності та конкурентоспроможності в ретейлі. Їхня робота

допомагає зрозуміти, як можна знижувати витрати без втрати якості обслуговування. Кислий В. М. [10] пропонують комплексний підхід до вивчення логістики, об'єднуючи теорію та практику.

Незважаючи на численні досягнення, багато теорій та концепцій, все ще не висвітлені достатньо повно питання саме управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ритейлу в умовах війни, що й обумовило вибір даної тематики та її актуальність.

**Метою дослідження є** характеристика особливостей управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ритейлу в умовах війни. Основне завдання, що ставиться в межах цієї статті стосується охарактеризувати ключові засади впливу війни на систему управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ритейлу.

Для досягнення поставленої мети, нами було використано ряд методів, зокрема: індукції та дедукції, порівняння і систематизації – для визначення переліку ключових особливостей управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ритейлу; синтезу і аналізу – для доведення суттєвості впливу війни на систему управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ритейлу; табличний й графічний – для якісного подання результатів дослідження; абстрактно-логічний – для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження щодо особливостей управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ритейлу в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сутність управління логістичною діяльністю підприємства полягає в ефективному плануванні, організації, координації та контролі всіх процесів, пов'язаних з переміщенням товарів, послуг та інформації від постачальника до кінцевого споживача. Це включає в себе оптимізацію ланцюга постачання, управління запасами, транспортування, складську логістику та обробку замовлень. Метою є забезпечення максимальної ефективності та мінімізації витрат, що в кінцевому рахунку підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Зміст управління логістичною діяльністю охоплює розробку логістичних стратегій, впровадження інноваційних технологій та використання сучасних інформаційних систем для покращення прозорості та швидкості процесів. Сутність полягає

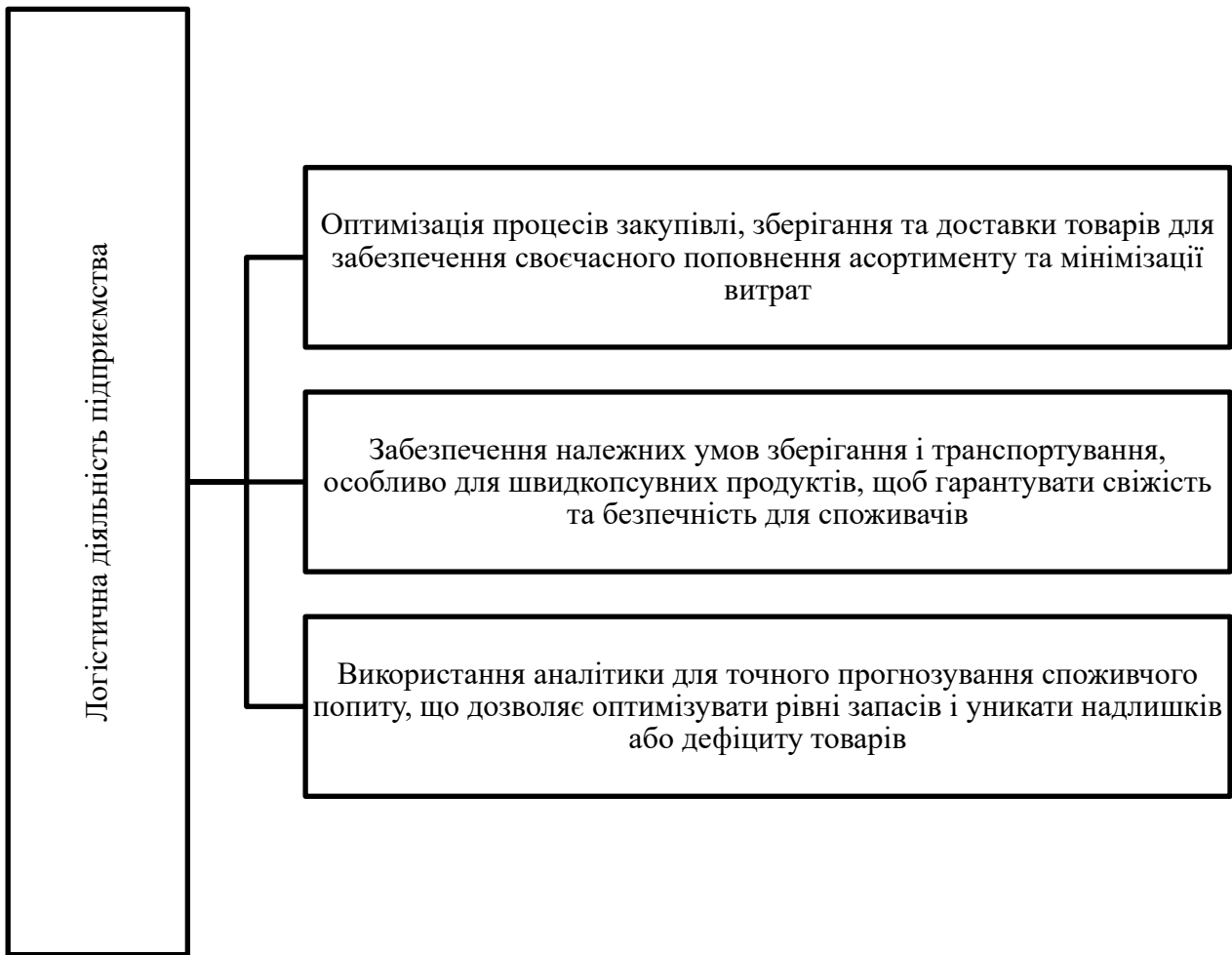
в інтеграції всіх логістичних функцій у єдину систему, що дозволяє швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та потреби клієнтів. Це сприяє підвищенню якості обслуговування, зменшенню операційних витрат і, як наслідок, збільшенню прибутковості підприємства.

Сутність продуктового ритейлу полягає в забезпеченні споживачів продуктами харчування та повсякденного вжитку через роздрібні торговельні точки, такі як супермаркети, магазини та ринки. Продуктовий ритейл виконує ключову роль у задоволенні базових потреб населення, впливає на доступність та різноманітність товарів, а також на рівень цін та якість обслуговування. Ринок продуктового ритейлу має значне значення, оскільки він є одним із найбільших секторів економіки, сприяє розвитку національного виробництва, створенню робочих місць та забезпечує стабільність продовольчої безпеки країни.

Логістична діяльність підприємства на ринку продуктового ритейлу зосереджується на ефективному управлінні ланцюгами постачання, щоб забезпечити безперервну та своєчасну доставку товарів до роздрібних точок продажу. Це включає планування закупівель, координацію з постачальниками, оптимізацію транспортування, управління складськими запасами та розподіл продукції до магазинів. Особлива увага приділяється свіжості та якості продуктів, тому логістика повинна бути високоточною і швидкою, щоб мінімізувати втрати від псування товарів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє підприємствам прогнозувати попит, контролювати запаси та ефективно координувати всі логістичні процеси, що є критично важливим у динамічному середовищі продуктового ритейлу (рис. 1).

Повномасштабна війна значно вплинула на логістичну діяльність підприємств на ринку продуктового ритейлу. Порушення транспортної інфраструктури, блокади доріг та портів, а також зростання ризиків безпеки призвели до серйозних затримок у постачанні товарів. Багато підприємств зіткнулися з нестачею продукції через неможливість своєчасної доставки від постачальників. Це змусило підприємства шукати альтернативні ланцюги постачання, перебудовувати маршрути та використовувати різні види транспорту, що вплинуло на збільшення логістичних витрат (табл. 1).

Війна вплинула на зростання цін на паливо та інші ресурси, що додатково ускладнило



**Рис. 1.** Характеристика ключових сутнісних ознак логістичної діяльності підприємства на ринку продуктового ритейлу  
*Джерело: сформовано автором*

Таблиця 1

**Вплив воєнного стану на систему управління логістичною діяльністю підприємства на ринку продуктового ритейлу**

<b>Порушення логістичних ланцюгів та інфраструктури</b>	<b>Економічна нестабільність та коливання валютного курсу</b>	<b>Кадрові виклики та безпека персоналу</b>
Через військові дії багато транспортних шляхів, таких як дороги, мости та залізничні колії, були пошкоджені або зруйновані. Це призвело до складнощів у перевезенні товарів від виробників до споживачів. Підприємства змушені були швидко адаптуватися, шукаючи альтернативні маршрути та засоби транспортування	Війна спричинила значну економічну нестабільність, що відобразилося на вартості товарів та послуг. Девальвація національної валюти призвела до підвищення цін на імпортовані товари та сировину, що вплинуло на собівартість продукції. Підприємства стикнулися з необхідністю перегляду цінової політики, щоб зберегти рентабельність та конкурентоспроможність	Мобілізація населення та вимушене переміщення людей через військові дії призвели до дефіциту кваліфікованих працівників у сфері логістики. Багато працівників були призвані до армії або змушені були переїхати в безпечніші регіони чи країни. Підприємства повинні були вирішувати питання забезпечення безпеки персоналу, впроваджувати додаткові заходи захисту та підтримки співробітників

*Джерело: власні дослідження*

логістичні операції. Підприємства були змушені адаптувати свої логістичні стратегії в умовах нестабільності та непередбачуваності ринку. Впровадження сучасних технологій для відстеження товарів та оптимізації запасів стало критично важливим для виживання на ринку. У цих умовах ефективне управління логістикою стало одним із ключових факторів, що визначають здатність підприємства забезпечувати споживачів необхідними товарами та зберігати конкурентоспроможність.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що війна суттєво вплинула на логістичну діяльність підприємств у сфері продуктового ретейлу, створивши низку викликів та змін. Перш за все, війна призвела до порушення міжнародних та внутрішніх ланцюгів постачання. Закриття кордонів, обмеження на транспортні маршрути та пошкодження інфраструктури ускладнили доставку товарів від постачальників до складів і магазинів. Це змусило підприємства шукати альтернативні шляхи постачання, що часто супроводжувалося збільшенням витрат і затримками в поставках, впливаючи на наявність товарів на полицях магазинів. По-друге, війна спричинила зростання витрат на логістичні операції. Підвищення цін на паливо, необхідність використання більш безпечних і дорогих маршрутів доставки, а також збільшення витрат на охорону транспортування стали новою реальністю для підприємств. Ці фактори

змушують підприємства оптимізувати свої логістичні процеси, впроваджувати більш ефективні методи управління витратами та шукати шляхи зменшення загальних логістичних витрат без втрати якості обслуговування клієнтів. Третім важливим аспектом є зміна споживчої поведінки під впливом війни. Нестабільність та невизначеність призвели до змін у попиті на певні продукти, зокрема збільшення попиту на продукти першої необхідності, довготривалі товари та товари з тривалим терміном зберігання. Підприємства повинні адаптувати свої логістичні стратегії, щоб швидко реагувати на ці зміни, забезпечуючи належні запаси та ефективне розподілення товарів відповідно до нових потреб споживачів.

Подальші перспективи досліджень у сфері залучення міжнародного досвіду для логістичної діяльності підприємств на ринку продуктового ретейлу є надзвичайно важливими для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу. Однією з основних напрямків може стати аналіз та впровадження кращих міжнародних практик управління ланцюгами постачання, що дозволить підприємствам адаптувати успішні стратегії до місцевих умов. Дослідження також можуть зосередитися на вивченні кейсів з інших країн, що успішно вирішили подібні логістичні виклики, і оцінці можливості їхньої адаптації в українському контексті.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Азізова К. М. Управління капіталом підприємства на засадах контролінгу: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2011. 23 с.
2. Васелевський М. Економіка логістичних систем : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. 596 с.
3. Арутюнов В. Х., Мішин В. М., Свінціцький В. М. Методологія соціально-економічного пізнання : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2005. 353 с.
4. Величко О. П. Фундаментальні засади та зв'язок сучасної підприємницької логістики і концепції SCM. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком : монографія. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014. 285 с
5. Величко О. П. SCM: еволюція логістики чи рохрематика? *Економіка : реалії часу та перспективи : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* м. Одеса, 20–21 лютого 2014 р. Одеса. С. 54–57.
6. Величко О. П. Розвиток логістики в системі менеджменту підприємств аграрної сфери економіки : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпропетровськ, 2016. 566 с.
7. Данько М. І. Транспортна логістика. Складові частини логістики. Харків : УкрДАЗТ, 2004. 157 с.
8. Дугінець Г. В. Глобальні ланцюги вартості : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 412 с.
9. Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управління ресурсами і витратами : монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2009. 320 с.
10. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Соляник О. М. Логістика : Теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

## REFERENCES:

1. Azizova, K. M. (2011). Upravlinnia kapitalom pidpriemstva na zasadakh kontrolynhu: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk [Management of enterprise capital on the basis of controlling: author's abstract of the dissertation... candidate of economic sciences]. Kharkiv, p. 23. [in Ukrainian]
2. Vaselevskiy, M. (2008). Ekonomika lohistychnykh system: monohrafiia [Economics of logistic systems: monograph]. Lviv: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika", p. 596. [in Ukrainian]
3. Arutiunov, V. Kh., Mishyn, V. M., Svintsytskyi, V. M. (2005). Metodolohiia sotsialno-ekonomichnoho piznannia: navch. posibnyk [Methodology of socio-economic cognition: textbook]. Kyiv: KNEU, p. 353. [in Ukrainian]
4. Velychko, O. P. (2014). Fundamentalni zasady ta zviazok suchasnoi pidpriemnytskoi lohistyky i kontseptsii SCM. Marketynhovi aspekty upravlinnia innovatsiinym rozvytkom: monohrafiia [Fundamental principles and connection of modern entrepreneurial logistics and SCM concept. Marketing aspects of managing innovative development: monograph]. Sumy: TOV "Drukarskyi dim "Papirus", p. 285. [in Ukrainian]
5. Velychko, O. P. (2014). SCM: evoliutsiia lohistyky chy rokhrematyky? Ekonomika: realii chasu ta perspektyvy: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. m. Odesa, 20–21 liutoho 2014 r. [SCM: Evolution of logistics or mismanagement? Economy: realities of time and prospects: materials of the intern. sci.-pract. conf. Odesa, February 20–21, 2014]. Odesa, p. 54–57. [in Ukrainian]
6. Velychko, O. P. (2016). Rozvytok lohistyky v systemi menedzhmentu pidpriemstv ahrarnoi sfery ekonomiky: dys. ... d-ra ekon. nauk [Development of logistics in the management system of enterprises of the agricultural sector of the economy: dissertation ... doctor of economic sciences]. Dnipro, p. 566. [in Ukrainian]
7. Danko, M. I. (2004). Transportna lohistyka. Skladovi chastyny lohistyky [Transport logistics. Components of logistics]. Kharkiv: UkrDAZT, p. 157. [in Ukrainian]
8. Duhinets, H. V. (2018). Hlobalni lantsiuhy vartosti: monohrafiia [Global value chains: monograph]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, p. 412. [in Ukrainian]
9. Ivaniuta, P. V., Luhivska, O. P. (2009). Upravlinnia resursamy i vytratamy: monohrafiia [Resource and cost management: monograph]. Kyiv: "Tsentр uchbovoi literatury", p. 320. [in Ukrainian]
10. Kyslyi, V. M., Bilovodska, O. A., Olefirenko, O. M., Solianyk, O. M. (2010). Lohistyka: Teoriia ta praktyka: navch. posib. [Logistics: Theory and Practice: textbook]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, p. 360. [in Ukrainian]