

УДК 658.7:658.5

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.180-185>

Сержук А.В.
кандидат економічних наук
Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана
Serzhuk Anastasiia
PhD in Economic Sc.
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
<https://orcid.org/0000-0002-7934-8653>

РОЛЬ ВИРОБНИЧОЇ ЛОГІСТИКИ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

У статті наведено місце та значення виробничої логістики в загальній логістичній системі, а також її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Набули подальшого розвитку теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення логістичної діяльності підприємства на основі виробничої логістики. Проаналізовані сучасні методи удосконалення виробничого процесу в умовах економічної нестабільності. В роботі доведено, що розвиток виробничої логістики є перспективним напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств. Злагоджена робота всіх елементів логістичної діяльності допоможе зменшити витрати підприємства та збільшити виробничі потужності. Аналіз діяльності підприємств в теперішніх складних умовах свідчить про їх здатність адаптуватися під сучасні реалії та стійкість.

Ключові слова: виробнича логістика, підприємство, ефективність діяльності, ринок, матеріальні потоки.

THE ROLE OF PRODUCTION LOGISTICS IN INCREASING THE EFFICIENCY OF AN ENTERPRISE IN AN UNSTABLE MARKET

The article describes the place and significance of production logistics in the overall logistics system, as well as its role in improving the efficiency of enterprise operations. The theoretical, methodological and applied foundations for improving enterprise logistics based on production logistics have been further developed. The paper proves that the development of production logistics is a promising direction for improving the efficiency of enterprises.

The relevance of the topic is due to the fact that production logistics occupies a central place among all subsystems of logistics activities, since it integrates the work of supply and sales, directly shapes production costs, determines the speed and flexibility of the enterprise and most significantly affects the final efficiency of its activities. In today's environment, it is often the level of development of production logistics that becomes the main factor in a company's competitiveness. To achieve the set goal, scientific publications on production logistics were studied. The following scientific methods were used in writing process: abstract-logical, comparison, grouping, generalization.

Research has shown that a significant portion of internal losses incurred by enterprises is caused by inefficient organization of logistics processes in production. Excessive inventories, disruptions in the production cycle, irrational internal movements and insufficient coordination between departments lead to increased costs and reduced productivity. At the same time, these problems can be eliminated without significant investment by implementing a systematic logistics approach and optimizing existing resources.

Despite the war, Ukraine's logistics sector and supply chains continue to function and adapt. This is evident from the fact that: logistics businesses continue to register, albeit with difficulties and the industry is showing signs of resilience rather than collapse; companies are preparing to resume external logistics after the ports are unblocked; Ukraine's economy is growing even in difficult conditions, which indicates the adaptation of enterprises and their logistics processes.

Keywords: production logistics, enterprise, efficiency of activity, market, material flows.

JEL classification: M11, L23.

Постановка проблеми. Виробнича логістика відіграє особливе значення у забезпеченні стабільного функціонування підприємства. В сучасних умовах господарювання, виробнича логістика перестає бути суто допоміжною функцією підприємства та поступово

трансформується в один із ключових елементів стратегічного управління. Посилення конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках, глобалізація виробничих ланцюгів, нестабільність постачань, зростання вартості сировини та енергоресурсів змушують підприємства

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Сержук А.В., 2026

шукати внутрішні резерви підвищення ефективності діяльності. Саме виробнича логістика, яка забезпечує узгодження матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах виробничої системи, здатна забезпечити таке підвищення без значних капіталовкладень у розширення виробничих потужностей. Водночас, в сучасних умовах господарювання та економічної нестабільності, існує багато проблем у здійсненні логістичної діяльності: зростають витрати матеріального потоку, збільшуються запаси, зростають транспортні витрати та ін.. Це вимагає пошуку нових шляхів управління та удосконалення логістичної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження та розкриття сутності управління виробничою логістикою та логістичною діяльністю загалом здійснили як сучасні зарубіжні науковці – Д. Ламберт [1], Д. Бауерсокс [2], Л. Міротін, Т. Алесинська, Ю. Неруш, так і вітчизняні вчені – Є. Крикавський [3], А. Кальченко [4], А. Бурковська, С. Вовканич, О. Мельник [5], М. Григорак та інші.

Ці науковці розглядають теоретичні та прикладні аспекти логістичної діяльності, напрями її удосконалення, місце виробничої логістики. Проте, значний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на ефективність її функціонування, вимагає комплексного підходу до її удосконалення та виробничої логістики зокрема.

Невирішеною проблемою на сьогодні залишається недостатня наукова визначеність механізмів і масштабів впливу виробничої логістики на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Мета дослідження. Основною метою даної статті є подальший розвиток теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного функціонування підприємств за рахунок удосконалення виробничої логістики.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано низку методологічних підходів. Структурно-логічний аналіз використано для впорядкування матеріалу. Методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення – для оцінки логістичного середовища та

стану виробничої логістики підприємств. Історико-логічний підхід сприяв вивченню еволюції виробничої логістики та її місця в логістичній діяльності. Графічна візуалізація забезпечили можливість представлення ключові висновки результатів дослідження. Метод спостереження дозволив отримати комплексне уявлення про вплив економічного становища на виробничу логістику підприємств.

Виклад основних результатів дослідження. Виробнича логістика – підсистема логістичної діяльності підприємства, яка охоплює управління матеріальними потоками всередині підприємства: від моменту надходження сировини на склад до випуску готової продукції. Її головне завдання – забезпечити безперервний, узгоджений і економічно ефективний рух матеріалів, комплектуючих та напівфабрикатів у процесі виробництва. Логістична діяльність підприємства включає такі підсистеми:

- управління закупівлями,
- складське господарство,
- запаси,
- транспортна логістика,
- виробнича логістика,
- управління розподілом,
- збутове управління,
- інформаційне забезпечення,
- кадрове забезпечення.

Виробнича логістика є своєрідною «сполучною ланкою» між зовнішнім постачанням ресурсів та зовнішнім збутом готової продукції. Тобто, саме через неї проходить основний матеріальний потік підприємства.

В сучасних умовах конкуренції, ефективність підприємства визначається не тільки якістю продукції, а й швидкістю виконання замовлень, рівнем витрат, гнучкістю виробництва, здатністю швидко реагувати на зміни попиту. У всіх цих аспектах виробнича логістика відіграє вирішальну роль. Вплив за різними критеріями показаний в табл. 1.

Таблиця 1

Вплив виробничої логістики на різні аспекти діяльності підприємства

Критерій впливу	Сутність
Витрати підприємства	Раціональна організація внутрішніх потоків дозволяє скоротити запаси підприємства, зменшити простої виробництва, знизити витрати на зберігання і переміщення матеріалів, мінімізувати брак і втрати часу.
Продуктивність	Чітко вибудована логістика підприємства забезпечує ритмічність роботи, підвищує завантаження обладнання, зменшує тривалість виробничого циклу.
Якість обслуговування клієнтів	Саме від виробничої логістики залежить своєчасність виконання замовлень, стабільність поставок, гнучкість реагування на індивідуальні запити.

Джерело: сформовано автором.

Можна сказати, що виробнича логістика фактично координує всі логістичні підсистеми. Оскільки, без якісної закупівельної логістики вона не отримує ресурсів, без складської не зможе зберігати запаси, без транспортної не буде руху матеріалів, без інформаційної та кадрової не буде керованості процесами. Але, саме у виробничій логістиці матеріальні потоки набувають доданої вартості – перетворюються на готовий продукт.

Тому її вплив на кінцеву ефективність прямий та найбільш відчутний.

У XXI ст. значення виробничої логістики ще більше зросло через цифровізацію виробництва, концепції Lean Manufacturing та Just-in-Time, автоматизацію складів та виробничих ліній, необхідність швидкого переналаштування під потреби ринку. Підприємства, які не оптимізують внутрішню логістику, зазвичай

програють конкурентну боротьбу навіть за наявності якісного продукту.

Аналітичний розгляд діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств свідчить, що значна частина витрат формується не на етапі безпосереднього виготовлення продукції, а внаслідок неузгодженості логістичних процесів. Надмірні запаси сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції, простої обладнання через несвоєчасне постачання компонентів, порушення ритмічності виробництва та нерівномірне завантаження виробничих ділянок – усе це є наслідком недостатньо ефективної організації виробничої логістики. Такі витрати часто мають прихований характер і не відображаються безпосередньо у фінансовій звітності, проте суттєво знижують загальну рентабельність підприємства та його конкурентоспроможність.

Особливої уваги заслуговує проблема традиційного функціонального підходу до планування виробництва, за якого кожен структурний підрозділ оптимізує власні показники без урахування інтегрованого логістичного результату. Наприклад, відділ постачання прагне мінімізувати закупівельну ціну шляхом формування великих партій матеріалів, тоді як виробничі підрозділи не мають можливості оперативно їх використати. У результаті підприємство стикається з перевантаженням складських площ, заморожуванням оборотних коштів, зростанням витрат на зберігання та ризиком морального старіння запасів. З позицій системного логістичного підходу такі управлінські рішення є неефективними, оскільки локальна оптимізація окремих елементів призводить до погіршення результатів функціонування всієї системи.

Сучасна виробнича логістика дедалі більше орієнтується на синхронізацію матеріальних потоків із реальними потребами ринку та кінцевого споживача. Аналітичний досвід впровадження концепцій ощадливого виробництва (Lean), гнучких виробничих систем, MRP та принципу «точно вчасно» (Just-in-Time) демонструє, що скорочення запасів і тривалості виробничого циклу дає змогу підприємствам підвищити оборотність капіталу та швидше реагувати на коливання попиту. Водночас, зазначені підходи вимагають високого рівня організаційної дисципліни, стабільності постачань, надійних партнерських відносин і розвиненої інформаційної інфраструктури, що на практиці часто стає серйозним стримувальним фактором.

На багатьох підприємствах внутрішні переміщення матеріальних ресурсів формувались історично, без урахування принципів логістичної оптимізації та мінімізації витрат. Як наслідок, маршрути транспортування є надмірно довгими та складними, розміщення робочих центрів – нераціональним, а значна частина робочого часу персоналу витрачається на допоміжні, а не продуктивні операції. Скорочення таких витрат не завжди потребує дорогих технологічних інновацій, а може бути досягнуте завдяки детальному аналізу матеріальних потоків, переплануванню виробничих площ і впровадженню принципів логістичного зонування.

Інформаційна складова виробничої логістики має не важливе значення, ніж матеріальна. Дослідження

показує, що навіть за наявності достатніх виробничих і трудових ресурсів підприємства стикаються з переборами у роботі через несвоєчасне, неповне або неточне передавання інформації між підрозділами. Відсутність інтегрованих інформаційних систем управління призводить до дублювання даних, затримок у прийнятті управлінських рішень, зростання управлінських ризиків і зниження прозорості процесів. Таким чином, ефективна виробнича логістика неможлива без налагоджених інформаційних потоків, що забезпечують координацію дій усіх учасників виробничого процесу.

В умовах економічної нестабільності, кризових явищ і високого рівня невизначеності, виробнича логістика виконує також важливу адаптаційну функцію. Підприємства, які мають гнучкі та добре скоординовані логістичні системи, здатні оперативно змінювати постачальників, коригувати виробничі програми, оптимізувати використання ресурсів і зменшувати негативний вплив зовнішніх чинників. Як показує дослідження, саме такі підприємства демонструють вищу фінансову стійкість і здатність до відновлення навіть за обмежених інвестиційних можливостей.

На основі вищесказаного, можна зробити висновок, що виробнича логістика в сучасних умовах нестабільного ринку відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності та стійкості підприємства. Вона перестає бути лише сукупністю допоміжних операцій і перетворюється на важливий елемент стратегічного управління, який безпосередньо впливає на фінансові результати, конкурентоспроможність і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Воєнний стан суттєво вплинув на всю логістичну інфраструктуру України – від міжнародних транспортних шляхів до внутрішніх виробничих процесів. Українські підприємства змушені були швидко адаптувати свої системи управління матеріальними потоками під нові жорсткі реалії: небезпека перевезень, руйнування інфраструктури, обмежений доступ до портів та зовнішніх ринків. Ці зміни не лише створили серйозні виклики, а й стимулювали трансформацію логістичних підходів, включно з виробничою логістикою. Зведемо основні виклики для виробничої логістики у табл. 2.

Проте, попри складнощі, українські підприємства знайшли способи адаптувати свої логістичні процеси, включно з виробничими:

— оптимізація внутрішніх потоків (підприємства значно змінили підходи до внутрішнього планування руху матеріалів, орієнтуючись на максимальну гнучкість і безпеку замість жорсткої уніфікації процесів);

— диверсифікація постачань (багато компаній переглянули свої постачальницькі ланцюги, шукаючи нові джерела матеріалів та комплектуючих як всередині України, так і за кордоном. Це зміцнило логістичну стійкість і зменшило ризики перебоїв);

— нові логістичні моделі (бізнес частіше застосовує б логістику з елементами прогнозування, цифрового моделювання та оптимізації запасів. Це допомагає прогнозувати затримки, зменшувати запаси там, де це небезпечно, і призначати інвентар ефективніше.

Таблиця 2

Головні виклики виробничої логістики

Виклики	Значення
Обмеження транспортної інфраструктури	Через бойові дії значна частина традиційної інфраструктури – важливі шляхи, залізничні лінії, морські порти – була пошкоджена, заблокована або стала небезпечною для використання. Це змісило підприємства шукати й будувати альтернативні маршрути та способи доставки.
Нестабільність постачань	Імпорт сировини та експорт готової продукції зазнали серйозних обмежень. Наприклад, харчовий та агропромисловий сектори були змушені створювати обхідні транспортні ланцюги через сусідні країни або перевантажувати вантажі на інші види транспорту.
Безпека та управління ризиками	Виробнича логістика в умовах воєнного стану потребує постійної оцінки ризиків – від вибухів і пошкоджень складських приміщень до загрози для робітників. Підприємства змушені інвестувати в захисні заходи, системи моніторингу та безпечні сховища.

Джерело: сформовано автором.

Розглянемо конкретні приклади на українських підприємствах у табл. 3, що змінилося в їхній діяльності за час воєнного стану.

Таблиця 3

Приклади логістичних змін на підприємствах

Компанія	Зміни
Метінвест (Metinvest)	Після блокування морських портів компанія замінила морську логістику на залізничну, перебудовуючи ланцюги постачання/збуту й отримавши різке зростання транспортних витрат. Внаслідок втрати (зупинки) активів у Маріуполі та інших зонах ризику, група переформувала виробничий контур (консервація/зупинка частини потужностей, перезапуск окремих підприємств) – це тягне за собою інший баланс напівфабрикатів, складів і внутрішніх потоків.
Гірничо-металургійний комплекс (ГМК)	Виробництво почало плануватись «від логістичних обмежень»: що можна вивезти і куди – те й вигідно виробляти. АрселорМіттал Кривий Ріг – нові ланцюги постачання, вплив енергетики. У 2024 – 2025 роках логістична ситуація частково полегшилась завдяки морському коридору, що впливало на можливості експорту сталі. Проте, в 2026 році компанія оголосила про зупинку одного з виробничих підрозділів
Інтерпайп	Українська промислова компанія не просто змінила маршрут, а фактично переінженерила логістичний контур: термінали, документообіг, ІТ, планування відвантажень.
МХП (МНР)	Виробництво стало більш «під замовлення/канал», із постійним балансуванням між внутрішнім ринком і експортом, залежно від коридорів.
Rernel	Інвестували в контейнерні рішення для експорту зерна залізницею (як відповідь на обмеження маршрутів).
Kormotech	Компанія публічно описує рішення щодо альтернативних експортних маршрутів як елемент антикризового supply chain. Також компанія зазначає про отримання АЕО (Authorized Economic operator) – це про прискорення (стабілізацію) митно-логістичних процедур. Більше системної перебудови експортної логістики під ЄС.

Джерело: сформовано автором на основі [6, 7, 8, 9, 10, 11].

Отже, можна побачити, що компанії вкладають інвестиції у автономність та більші «буфери» у планованні виробництва.

Висновки. На основі проведеного аналізу, можна стверджувати, що виробнича логістика в Україні під час воєнного стану:

- стала предметом динамічного переосмислення замість рутинної складової операцій;
- активізувала інноваційні підходи до планування й управління запасами;
- вимагала впровадження цифрових рішень;

- сприяла пошуку альтернативних постачальницьких та виробничих маршрутів;

- прискорила інтеграцію у європейські ланцюги поставок, що важливо для майбутньої економіки.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що розвиток виробничої логістики є одним із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності підприємств. Її вдосконалення забезпечує скорочення витрат, підвищення оборотності ресурсів, зменшення виробничих ризиків і покращення якості управлінських рішень. Підприємства, які

впроваджують сучасні логістичні концепції та розглядають виробничу логістику як цілісну систему, отримують стійкі конкурентні переваги та підвищують свою здатність до довготривалого розвитку навіть в

умовах економічної невизначеності.

В реалістичній перспективі на найближчі 3 роки, можна виділити такі логістичні тренди (табл. 4).

Таблиця 4

Логістичні тренди на 2026-2028 рр.

Тренд	Сутність
Логістика стане ще більш «мультимодальною»	Компанії продовжать комбінувати залізницю+авто+порти/перевалки, щоб не бути залежними від одного каналу. Дунайський напрям залишиться критичним як «запасний» експортний шлях (у 2025 році через дунайські порти пройшло понад 8,9 млн. тонн вантажів, і держава прямо називає коридор стратегічним).
Виробничі плани дедалі частіше будуть «від логістики та енергії», а не навпаки	Атаки на енергосистему вже показали, що нестабільність/ціна електроенергії може зупиняти або робити нерентабельними окремі виробничі ланки (Ferretex зупиняв роботи через проблеми з електропостачанням; ArcelorMittal – рішення по підрозділу на тлі енергофактора).
ЄС-регуляції (СВАМ) підштовхнуть модернізацію і зміну продуктового міксу	Для металургів та енергоємних виробництв це може означати: зсув у бік продукції з вищою маржинальністю; скорочення або паузи для найбільш «вуглецевих» переділів; прискорення проєктів декарбонізації. Ризик вже матеріалізується в рішеннях компаній і новинах про вплив СВАМ на доступ до ринку.
Продовжиться «західний зсув» і розвиток індустріальних майданчиків	Через ризики безпеки та логістичну близькість до ЄС нові виробничі інвестиції частіше підуть у відносно безпечніші регіони та індустріальні парки.
Цифровізація виробничої логістики стане не перевагою, а умовою виживання	Те, що Інтерпайп прямо називає «перебудовою ІТ-систем під нові задачі», у 2026-2028 роках стане стандартом: видимість запасів (маршрутів), швидке перепланування, контроль ризиків, інтеграція з терміналами (перевізниками).

Джерело: сформовано автором.

Список використаних джерел:

1. James R Stock, & Douglas Lambert. (2001). Strategic Logistics Management. McGraw-Hill Higher Education, 4th edition, 872 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/282703925_James_R_Stock_and_Douglas_M_Lambert_Strategic_Logistics_Management_Fourth_Edition_New_York_McGraw-Hill_2001_872_pp
2. Bowersox, D., Closs, M. etc. (2019). Supply Chain Logistics Management. Bixby Cooper. McGraw-Hill Education, 480 p. URL: <https://www.mheducation.com/unitas/highered/sample-chapters/9780078096648.pdf>
3. Крикавський Є.В. (2005). Логістичне управління : підручник. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 684 с.
4. Кальченко А.Г. (2003). Логістика : підручник. К. : КНЕУ, 284 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Kalchenko_AH/Lohistyka.pdf
5. Мельник О.В. (2013). Нові концептуальні підходи в логістиці. Ефективна економіка, № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_57
6. Metinvest. Офіційний сайт компанії. URL: <https://ingok.metinvestholding.com/uk-ua/>
7. Український галузевий портал ЦТС / Center for Transport Strategies URL: <https://en.cfts.org.ua>
8. Інтерпайп. Офіційний сайт компанії. URL: <https://interpipe.biz/en/>
9. Інформаційний портал Ukrainian Shipping Magazine (USM). URL: <https://en.usm.media>
10. МХП. Офіційний сайт компанії URL: <https://mhp.com.ua/uk/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-stejkholderiv>
11. Kormotech. Офіційний сайт компанії. URL: <https://kormotech.com/uk/news>

References:

1. James R Stock, & Douglas Lambert. (2001). Strategic Logistics Management. McGraw-Hill Higher Education, 4th ed., 872 p. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/282703925_James_R_Stock_and_Douglas_M_Lambert_Strategic_Logistics_Management_Fourth_Edition_New_York_McGraw-Hill_2001_872_pp [in English].
2. Bowersox, D., Closs, M. etc. (2019). Supply Chain Logistics Management. Bixby Cooper. McGraw-Hill Education, 480 p. Retrieved from: <https://www.mheducation.com/unitas/highered/sample-chapters/9780078096648.pdf> [in English].
3. Krykavskyi, E. (2005). Logistychne upravlinnia [Logistics management]: textbook. Lviv : Publishing house

of the National University «Lviv Polytechnic», 684 p. [in Ukrainian].

4. Kalchenko, A. (2003). Logistyka [Logistics]: textbook. K.: KNEU, 284 p. Retrieved from: https://shron1.chtyvo.org.ua/Kalchenko_AH/Lohistyka.pdf [in Ukrainian].

5. Melnyk, O. (2013). Novi konceptualni pidhody v logistyci [New conceptual approaches in logistics] Effective economy, No. 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_57 [in Ukrainian].

6. Metinvest [Metinvest]. Official website of the company. Retrieved from: <https://ingok.metinvestholding.com/uk-ua/>

7. Ukrainskyi galuzevyi portal CTS / Center for Transport Strategies [Ukrainian industry portal CTS/Center for Transport Strategies]. Retrieved from: <https://en.cfts.org.ua> [in English]

8. Interpaip [Interpipe]. Official website. Retrieved from: <https://interpipe.biz/en/>

9. Informaciynyi portal Ukrainian Shipping Magazine (USM) [Ukrainian Shipping Magazine (USM) information portal]. Retrieved from: <https://en.usm.media> [in English]

10. MHP [MHP]. Official website. Retrieved from: <https://mhp.com.ua/uk/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-stejkholderiv>

11. Kormotech [Kormotech]. Official website. Retrieved from: <https://kormotech.com/uk/news>

Дата надходження статті: 02.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 20.02.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.03.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.