

Оксана Анатоліївна **КОВАЛИК**

к.е.н., доцент кафедри, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9528-1250>

e-mail: o.a.kovalik@op.edu.ua

Даніїл Олексійович **СЛАТІН**

студент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6378-6357>

e-mail: 2442291@stud.op.edu.ua

Дмитро Андрійович **МАЛИШКІН**

студент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7900-1134>

e-mail: 3923336@stud.op.edu.ua

ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СТАНДАРТІВ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ

У роботі проаналізовано значення міжнародних логістичних стандартів для українських підприємств у період воєнного стану. Показано, що стандартизовані підходи слугують основою для відновлення та підтримання стабільності логістичних процесів, які часто порушуються внаслідок руйнування інфраструктури, зміни маршрутів постачання, затримок транспорту чи загроз для персоналу. Особливу увагу приділено стандартам ISO 9001, ISO 28000, ISO 14001 та GSI як найбільш поширеним у практиці українських підприємств. Визначено, що впровадження цих стандартів підсилює конкурентоспроможність підприємств та формує позитивний міжнародний імідж.

Ключові слова: логістика, стандарти, війна, впровадження, міжнародна діяльність

Стаття надійшла 20.02.2026

Статтю прийнято 27.02.2026

Статтю опубліковано 13.03.2026

ВСТУП

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються постійними загрозами, зумовленими воєнними діями. Нестабільність транспортної інфраструктури, вимушена зміна логістичних маршрутів, дефіцит ресурсів, ризику втрати вантажів та загроза безпеці персоналу ускладнюють планування та виконання операцій, що раніше були рутинними. У таких реаліях міжнародні логістичні стандарти стають не лише елементом сучасного менеджменту, а й важливим інструментом виживання та адаптації.

Багато науковців приділяли увагу питанню управління логістикою підприємства. Серед них можна виділити таких: Г. Пудичева та О. Криворучко проаналізували саме поняття логістики; К. Мельникова визначила теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів; В. Захарченко акцентував на логістичне забезпечення безпеко-орієнтованого розвитку інноваційно-активних суб'єктів господарювання; О. Полякова та О. Шрамко проаналізували сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні й світі; В. Стаднік та А. Пятих визначили проблеми формування та управління якістю обслуговування в транспортно-експедиторських компаніях; О. Петренко та Т.В. Дереповська зазначили проблеми розвитку мультимодальних перевезень в Україні та шляхи їх розв'язання та інші.

Невирішеною залишається проблема адаптації міжнародних стандартів до умов, коли інфраструктура зазнає постійних пошкоджень, транспортні маршрути змінюються щодня, а ризики втрат і затримок зростають у рази. Також не досліджено ґрунтовно, як стандарти ISO та GSI допомагають підприємствам підтримувати стабільність процесів у ситуаціях, коли традиційне планування стає неможливим.

МЕТА роботи – обґрунтування необхідності впро-

вадження міжнародних логістичних стандартів українськими підприємствами під час воєнного стану та аналіз їхнього впливу на ефективність управління.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У роботі застосовано метод аналізу для вивчення наявного стану логістичних процесів та оцінювання їх відповідності вимогам міжнародних стандартів. Застосовано порівняльний метод для визначення відмінностей між традиційними підходами та стандартизованими системами управління. Метод узагальнення дав змогу сформулювати висновки про переваги впровадження стандартів у період воєнного ризику та нестабільності.

РЕЗУЛЬТАТИ

Для українських підприємств впровадження міжнародних логістичних стандартів сьогодні є особливо актуальним, адже саме стандартизовані підходи дають змогу зберігати керованість бізнес-процесів у період нестабільності. В умовах війни підприємства працюють під постійним тиском ризиків: руйнування інфраструктури, затримки транспорту, зміни маршрутів, нестача ресурсів та персоналу [1]. Міжнародні стандарти забезпечують єдині, перевірені практикою механізми планування, контролю й реагування, що допомагає підприємствам швидко адаптуватися до непередбачуваних змін.

Стандарти дають змогу системно управляти ризиками, допомагають підприємствам швидше знаходити альтернативні маршрути, ефективніше відстежувати вантажі та мінімізувати втрати. Це має стратегічне значення в умовах постійних пошкоджень транспортної інфраструктури й загрози для персоналу [2].

Не менш важливим є й те, що міжнародні стандарти підвищують довіру іноземних партнерів. У період війни, коли бізнес-середовище України сприймається як висо-

коризикове, наявність сертифікованої системи управління якістю, безпекою або екологічною відповідальністю стає переконливим аргументом для інвесторів та замовників. Такі підприємства демонструють стабільність, прозорість і здатність працювати за глобальними правилами, що відкриває можливості для участі в міжнародних проєктах, отримання грантового фінансування, співпраці з великими корпораціями.

В умовах воєнного стану стандарти стають також інструментом внутрішньої ефективності. Вони дають змогу оптимізувати запаси, уникати надмірних витрат на транспортування, підвищувати точність планування поставок і забезпечувати безперервність виробництва.

Впровадження міжнародних логістичних стандартів у воєнний період – це стратегічний крок, що допомагає українським підприємствам вистояти, адаптуватися, зберегти конкурентоспроможність і залишитися надійними партнерами на глобальному ринку.

Основні міжнародні стандарти, які найчастіше застосовують українські підприємства, охоплюють якість, безпеку, екологічність та ефективність логістичних процесів. Найпоширенішим є стандарт ISO 9001, що визначає правила побудови системи управління якістю [3]. Він допомагає підприємствам упорядкувати робочі процеси, встановити чіткі інструкції, забезпечити контроль на кожному етапі та отримувати стабільний результат у виробництві й логістиці. Для компаній, які працюють із міжнародними замовниками, наявність цього стандарту є важливим показником надійності.

Ще одним ключовим стандартом є ISO 28000, який стосується безпеки ланцюгів постачання. Він особливо актуальний для українських підприємств через підвищені ризики війни. Стандарт допомагає визначати загрози, будувати систему реагування на інциденти, контролювати переміщення товарів та зменшувати ймовірність втрат або затримок.

Важливе значення має й ISO 14001, що регулює екологічний менеджмент. Українські виробничі та логістичні компанії впроваджують його для зниження шкідливого впливу на довкілля, раціонального використання ресурсів та відповідності міжнародним вимогам щодо екологічної безпеки. Для експортерів це часто є умовою співпраці з європейськими партнерами.

У сфері логістики широко застосовуються стандарти GS1, що забезпечують уніфіковану систему маркування товарів, штрихкодування та відстеження переміщень продукції. Вони дають змогу автоматизувати складські й транспортні операції, підвищити точність обліку та швидкість обробки вантажів.

Ці стандарти допомагають українським підприємствам працювати на рівні світових вимог, підвищують їхню конкурентоспроможність та створюють умови для розвитку навіть у складні часи.

На рис. 1 показано схему поетапного впровадження міжнародних логістичних стандартів на підприємстві.

Поетапне впровадження міжнародних логістичних



Рис. 1. Схема поетапного впровадження міжнародних логістичних стандартів на підприємстві

стандартів на підприємстві має починатися з аналізу наявних процесів. Підприємство повинно оцінити, як організовані закупівлі, складування, транспортування, документообіг та взаємодія між підрозділами [4]. Метою цього етапу є виявлення слабких місць, невідповідностей і зон, де стандарти можуть забезпечити найбільший ефект.

Після аналізу керівництво зможе визначити, які саме стандарти є релевантними. На цьому етапі підприємство формує цілі, очікувані результати та масштаби впровадження.

Далі починається розроблення внутрішньої документації. Підприємство має створити або оновити регламенти, інструкції, технологічні карти, політики з управління ризиками й контролю якості [5]. Усі процеси узгоджуються з вимогами відповідного міжнародного стандарту. Після цього оновлені процедури поступово інтегруються в щоденну роботу підприємства.

Ключовим моментом стає навчання персоналу. Співробітникам пояснюють нові правила, показують, як користуватися оновленими інструкціями, і навчають методам контролю та документування. Від рівня розуміння персоналом нових стандартів залежить ефективність усієї системи.

Коли процеси починають працювати за новими правилами, проводиться внутрішній аудит. Підприємство перевіряє, наскільки фактична діяльність відповідає розробленим вимогам. Виявлені недоліки виправляються, а процеси коригуються до повної відповідності.

Завершальним етапом є сертифікаційний аудит, що здійснюється незалежною організацією. Якщо всі вимоги виконані, підприємство отримує сертифікат відповідності стандарту. Після цього система не залишається статичною: підприємство періодично має проводити повторні оцінювання, вдосконалювати процедури та підтримувати якість на стабільно високому рівні [6].

ВИСНОВКИ

Міжнародні стандарти суттєво підвищують ефективність управління українськими підприємствами, особливо в умовах війни, коли стабільність бізнес-процесів часто порушена непередбачуваними подіями. Стандарти дають можливість впорядкувати діяльність компанії, чітко визначити відповідальність, ролі та алгоритми виконання операцій, що зменшує хаос і дає змогу швидше реагувати на зміни в операційному середовищі. Завдяки формалізованим процедурам підприємства можуть працювати за передбачуваною схемою навіть тоді, коли деякі ланки логістичного ланцюга виходять з ладу через обстріли чи перебої з транспортом.

Особливо важливим є те, що стандарти підсилюють здатність підприємства керувати ризиками. Вони створюють систему оцінювання загроз, визначення критичних точок та розроблення альтернативних шляхів дій. Це дає змогу українським підприємствам знаходити нові маршрути постачання, оперативно змінювати виробництво, ухвалювати рішення на основі даних і уникати помилок, які в умовах війни можуть коштувати занадто дорого. Крім того, стандарти покращують внутрішню комунікацію: підрозділи працюють узгоджено, використовуючи однаковий підхід до фіксації інформації та контролю процесів.

Впровадження міжнародних стандартів також сприяє

підвищенню довіри з боку партнерів та інвесторів. Підприємства, які демонструють відповідність глобальним правилам, сприймаються як більш надійні, передбачувані та здатні виконувати зобов'язання навіть у кризових умовах. Це допомагає залучати фінансування,

укладати контракти з іноземними компаніями та виходити на нові ринки. У воєнний час це особливо важливо, адже зовнішні партнери прагнуть працювати лише з тими компаніями, які мають підтверджену систему якості й безпеки.

Список використаних джерел

1. Гутарева Ю.В., Дідовець Ю.С. Управління міжнародними ризиками підприємства в умовах воєнних конфліктів. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: матеріали тез II Міжнар. наук.-практ. конф.(Київ, 24 січ. 2025 р.) Київ, 2025. С. 232-234.
2. Лінгур Л.М., Мартинюк О.А., Єсіна О.Г. Впровадження стандартів якості в управління підприємствами малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. № 1 (107). С. 12-18.
3. Траченко Л.А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239>
4. Ковалик О.А., Бібик Д.В. Управління міжнародним логістичним забезпеченням діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 26-29.
5. Логістичне забезпечення безпекоорієнтованого розвитку інноваційно-активних суб'єктів господарювання: колективна монографія / за ред. М.М. Меркулова. Ізмаїл, 2021. 152 с.
6. Стадник В.Г., Пятих А.Г. Проблеми формування та управління якістю обслуговування в транспортно-експедиторських компаніях. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 1 (2). С. 30-35.

References

1. Hutareva Yu.V., Didovets Yu.S. Managing international enterprise risks in conditions of military conflicts. *Economic analytics: modern realities and predictive capabilities*: materials of theses of the II International Scientific-Practical Conference (Kyiv, January 24, 2025) Kyiv, 2025. pp. 232-234 (in Ukrainian).
2. Linhur L.M., Martyniuk O.A., Yesina O.H. Implementation of quality standards in the management of small and medium business enterprises. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*. 2023. № 1 (107). pp. 12-18 (in Ukrainian).
3. Trachenko L.A. Important aspects of the formation of quality management systems in the context of the requirement of international standard ISO 9001:2015. *Efektivna ekonomika*. 2018. № 4 (in Ukrainian). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239>
4. Kovalyk O.A., Bibik D.V. Management of international logistics support of enterprise activity. *Economics. Finances. Law*. 2023. № 12. pp. 26-29 (in Ukrainian).
5. Logistical support for the security-oriented development of innovative and active business entities: monograph / ed.M. M. Merkulov. Izmail, 2021. 152 p. (in Ukrainian).
6. Stadnik V.H., Piatykh A.H. Problems of forming and managing service quality in freight forwarding companies. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy*. 2017. Issue 1 (2). pp. 30-35 (in Ukrainian).

Oksana KOVALYK

PhD in Economics, Associate Professor of the department, Odesa Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9528-1250>
e-mail: o.a.kovalik@op.edu.ua

Daniil SLATIN

student, Odesa Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6378-6357>
e-mail: 2442291@stud.op.edu.ua

Dmytro MALYSHKIN

student, Odesa Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7900-1134>
e-mail: 3923336@stud.op.edu.ua

IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL LOGISTICS STANDARDS AT UKRAINIAN ENTERPRISES IN WAR CONDITIONS

Introduction. The current operating environment of Ukrainian enterprises is characterized by constant threats caused by ongoing military actions. Destruction of infrastructure, unstable transport routes, resource shortages, and security risks significantly complicate logistics planning and execution. Under such conditions, international logistics standards become not only elements of modern management but also essential tools for business resilience and adaptation.

The purpose of the paper is to substantiate the necessity of implementing international logistics standards by Ukrainian enterprises during martial law and to analyze their impact on management efficiency, risk mitigation, and business continuity.

Results. The research demonstrates that the implementation of international standards such as International Organization for Standardization standards (ISO 9001, ISO 28000, ISO 14001) and GSI significantly enhances the stability of logistics processes. These standards provide structured approaches to quality management, supply chain security, and environmental responsibility. They enable enterprises to systematize risk assessment, optimize inventory, improve cargo tracking, and respond quickly to disruptions. Furthermore, certification strengthens the trust of international partners and investors, facilitating access to foreign markets and financial support. A phased implementation model that includes process analysis, documentation development, staff training, internal audit, and certification, ensures effective integration of standardized procedures into daily operations.

Conclusion. International logistics standards substantially improve management effectiveness in wartime conditions by reducing uncertainty, enhancing risk control, and ensuring operational transparency. Their implementation allows Ukrainian enterprises to maintain competitiveness, adapt to rapid environmental changes, and remain reliable partners in the global market despite ongoing instability. Particularly important is the fact that international standards strengthen an enterprise's ability to manage risks. They establish a systematic framework for threat assessment, identification of critical control points, and development of alternative courses of action.

Keywords: logistics, standards, war, implementation, international activities