МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Оптимізація взаємодії з клієнтами в умовах обмеженої логістики підприємства промислового сектору економіки»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-ммб-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Озембловський І. Л.
Керівник : старший викладач кафедри бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат педагогичних наук
Верітова О.С.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Озембловський Ілля Леонідович

1. Тема роботи «Оптимізація взаємодії з клієнтами в умовах обмеженої логістики підприємства промислового сектору економіки»

керівник роботи: Верітова О.С., ст. викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат педагогічних наук

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1967-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОЇ ЛОГІСТИКИ

2. АНАЛІЗ І НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
23 таблиці
8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верітова О.С.		
2	Верітова О.С.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ І. Л. Озембловський
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. С. Верітова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ПАТ - Публічне акціонерне товариство

АМКР - АрселорМіттал Кривий Ріг

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 46 с., 8 рис., 23 табл., 27 джерел.

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні підприємства промислового сектору зіштовхуються з численними логістичними обмеженнями, що суттєво впливають на ефективність взаємодії з клієнтами. Відновлення довіри споживачів, підтримання стабільних відносин із партнерами та адаптація до нових логістичних реалій стають ключовими завданнями для збереження ринкових позицій. Дослідження присвячене аналізу сучасних викликів та пошуку ефективних підходів до оптимізації взаємодії з клієнтами в умовах обмеженої логістики на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

У першому розділі роботи розкрито теоретичні аспекти взаємодії з клієнтами, визначено її роль у промисловому секторі, особливо в умовах зовнішніх криз. Окрема увага приділена особливостям логістичних обмежень під час війни: зруйнована інфраструктура, нестабільність постачань, брак транспорту та зростання витрат. З’ясовано, що обмежена логістика безпосередньо впливає на стратегії комунікації з клієнтами, зумовлюючи потребу у гнучкості, прозорості та технологічній модернізації.

У другому розділі на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проведено аналіз впливу воєнних дій на логістичні процеси підприємства та систему роботи з клієнтами. Виявлено, що компанія потребує модернізації цифрової взаємодії, диверсифікації логістичних маршрутів, розвитку клієнтських сервісів та посилення партнерських відносин. Запропоновано низку заходів, які включають впровадження CRM-систем, багатоканальної логістики, системи управління ризиками та навчання персоналу.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення клієнтської політики промислових підприємств, які працюють в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Оптимізація взаємодії з клієнтами на основі цифровізації, адаптивної логістики та стратегічної комунікації є запорукою конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах кризи.

ВЗАЄМОДІЯ З КЛІЄНТАМИ, ЛОГІСТИКА, ОБМЕЖЕННЯ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, CRM-СИСТЕМА, КОМУНІКАЦІЯ, КЛІЄНТСЬКА ПОЛІТИКА, ВОЄННІ УМОВИ

.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 46 p., 8 fig., 23 tables, 27 sources.

In the current conditions of a full-scale war in Ukraine, industrial enterprises are faced with numerous logistical constraints that significantly affect the effectiveness of interaction with customers. Restoring consumer trust, maintaining stable relationships with partners, and adapting to new logistical realities are becoming key tasks for maintaining market positions. The study is devoted to the analysis of modern challenges and the search for effective approaches to optimizing interaction with customers in conditions of limited logistics using the example of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih".

The first section of the work reveals theoretical aspects of interaction with customers, determines its role in the industrial sector, especially in conditions of external crises. Special attention is paid to the features of logistical constraints during the war: destroyed infrastructure, instability of supplies, lack of transport, and increased costs. It was found that limited logistics directly affects communication strategies with customers, causing the need for flexibility, transparency, and technological modernization.

In the second section, using the example of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih", an analysis of the impact of military operations on the logistics processes of the enterprise and the system of working with customers was conducted. It was found that the company needs to modernize digital interaction, diversify logistics routes, develop customer services and strengthen partnership relations. A number of measures are proposed, including the implementation of CRM systems, multi-channel logistics, a risk management system and personnel training.

The results of the study can be used to improve the customer policy of industrial enterprises operating in an unstable external environment. Optimization of interaction with customers based on digitalization, adaptive logistics and strategic communication is the key to competitiveness and sustainable development in times of crisis.

CUSTOMER INTERACTION, LOGISTICS, RESTRICTIONS, INDUSTRIAL ENTERPRISE, DIGITAL TECHNOLOGIES, CRM SYSTEM, COMMUNICATION, CUSTOMER POLICY, MILITARY CONDITIONS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОЇ ЛОГІСТИКИ……. 10
1.1 Поняття і значення взаємодії з клієнтами у промисловому секторі 10
1.2 Особливості логістичних обмежень в умовах війни……. 12
1.3 Вплив обмеженої логістики на стратегію клієнтської взаємодії…. 14
1.4.Підходи до оптимізації взаємодії з клієнтами в кризових умовах 17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ І НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ ПРАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»…… 20
2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»…….. 20
2.2 Оцінка впливу війни на логістичні процеси ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»…… 26
2.3 Аналіз системи роботи ПАТ «АрселорМіттал з клієнтами в умовах обмеженої логістики …… 31
2.4 Пропозиції щодо удосконалення взаємодії з клієнтами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»……. 36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 40
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 43

ВСТУП

Сучасні умови господарювання в Україні, зокрема в період воєнного стану, характеризуються значною нестабільністю та невизначеністю, що значною мірою впливає на діяльність підприємств усіх секторів економіки. Одним із найбільш уразливих аспектів у цей період є логістика – система постачання ресурсів, транспортування продукції, зберігання та забезпечення зв'язку між виробником і споживачем. Через руйнування інфраструктури, блокування транспортних шляхів, нестачу пального та інші фактори, підприємства стикаються з численними логістичними обмеженнями. Це особливо актуально для промислових підприємств, які мають налагоджені зовнішньоекономічні зв'язки та потребують регулярного й стабільного збуту продукції.

В умовах таких викликів на перший план виходить питання ефективної взаємодії з клієнтами. Підприємства мають не лише забезпечити виконання договірних зобов'язань, а й підтримувати довіру клієнтів, оперативно інформувати про зміни, пропонувати альтернативи, демонструвати гнучкість і відкритість до співпраці. Саме взаємодія з клієнтами стає ключовим фактором збереження конкурентних переваг, формування позитивного іміджу компанії та забезпечення стабільності в умовах кризи.

Промисловий сектор економіки, особливо металургійна галузь, має специфіку, що зумовлює підвищені вимоги до логістики та обслуговування клієнтів. Одним із найбільших підприємств галузі є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке виконує важливу роль в економіці України та активно працює на внутрішньому і зовнішньому ринках. У складних умовах воєнного часу компанія зіштовхується з викликами, які впливають на постачання сировини, транспортування готової продукції, своєчасне виконання замовлень. Це зумовлює необхідність перегляду стратегій взаємодії з клієнтами, впровадження нових підходів і технологій.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що ефективна взаємодія з клієнтами є основою довготривалих партнерств та стабільного розвитку підприємства. В умовах обмеженої логістики ця взаємодія потребує особливої уваги, оскільки саме від неї залежить збереження клієнтської бази, рівень продажів, імідж підприємства та його фінансові результати. Розуміння ключових факторів, що впливають на ефективність комунікації з клієнтами в кризових умовах, та пошук практичних рішень щодо їх оптимізації є важливою науковою і практичною проблемою.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів взаємодії з клієнтами в умовах обмеженої логістики та розробка рекомендацій щодо її оптимізації на прикладі діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об’єктом дослідження є процес взаємодії з клієнтами на промисловому підприємстві.

Предметом дослідження є підходи до оптимізації взаємодії з клієнтами в умовах логістичних обмежень.

У ході дослідження було використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняння, систематизації, а також графічного зображення результатів.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані підприємствами промислового сектору для поліпшення комунікацій із клієнтами в умовах воєнного часу, підвищення гнучкості логістичних процесів і зміцнення довіри з боку споживачів.

Таким чином, дана робота є актуальною, своєчасною та спрямованою на вирішення конкретної проблеми, з якою стикаються багато українських підприємств у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОЇ ЛОГІСТИКИ

1.1 Поняття і значення взаємодії з клієнтами у промисловому секторі

Взаємодія з клієнтами є важливим аспектом для будь-якої компанії, зокрема для підприємств промислового сектору. Вона включає всі процеси, через які компанія налагоджує та підтримує зв’язки з клієнтами, забезпечує ефективне обслуговування та гарантує високу якість продукції та послуг. Взаємодія з клієнтами охоплює не лише процес продажу продукції, але й післяпродажне обслуговування, технічну підтримку, забезпечення умов для тривалого партнерства.

У промисловому секторі, де конкуренція може бути значною, ефективна взаємодія з клієнтами має важливе значення для створення довготривалих стосунків, що базуються на взаємній вигоді. Це дозволяє підприємствам утримувати на ринку свою позицію, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та збільшувати обсяги продажів.

Ефективна взаємодія з клієнтами сприяє побудові довіри між підприємством і споживачем. Клієнти частіше повертаються до тих компаній, які демонструють уважність до їхніх потреб. Для промислових підприємств це особливо важливо, оскільки йдеться про довгострокове постачання продукції, яке потребує стабільності й відповідальності. Надійна комунікація дозволяє швидко реагувати на запити, вирішувати проблеми й уникати конфліктних ситуацій. У промисловому секторі часто реалізуються масштабні проєкти, тому взаєморозуміння з клієнтом стає критично важливим [1].

Також, взаємодія з клієнтами дає змогу краще вивчати ринок і прогнозувати зміни у попиті. Компанії, які активно спілкуються зі своїми замовниками, отримують цінну зворотну інформацію для вдосконалення

продукції. Така інформація може бути використана для розробки нових товарів або модернізації існуючих. У сучасних умовах особливу роль відіграють цифрові канали комунікації – CRM-системи, месенджери, електронна пошта, корпоративні портали. Вони допомагають структурувати процес взаємодії, зберігати історію контактів та підвищувати ефективність роботи з клієнтом.

Таблиця 1.1 - Основні компоненти взаємодії з клієнтами у промисловому секторі [1]

Компонент	Характеристика
Продажі та обслуговування	Охоплює всі етапи процесу від первинного запиту до укладення угоди та доставки продукції
Післяпродажне обслуговування	Сервісні послуги, технічна підтримка, гарантійне обслуговування продукції
Комунікація	Постійна взаємодія з клієнтами через різні канали, включаючи цифрові платформи, електронну пошту, телефон тощо.
Персоналізація пропозицій	Налаштування продукції та послуг під індивідуальні потреби клієнта.

Сучасна модель взаємодії з клієнтами передбачає не лише обмін товарами, але й обмін знаннями, інноваціями та очікуваннями. Такий підхід формує основу для кооперації, яка вигідна обом сторонам. Крім того, стабільна клієнтська база дозволяє підприємству точніше планувати виробництво та логістику. Це особливо важливо в умовах воєнного часу або економічної нестабільності, коли ризики порушення ланцюгів постачання зростають. Взаємодія з клієнтами також сприяє зміцненню конкурентної позиції підприємства на міжнародних ринках.

Залучення клієнта до процесів виробництва чи вдосконалення продукції підвищує його лояльність. Взаємодія з клієнтами вимагає системного підходу, чіткого розподілу ролей у команді підприємства та стратегічного бачення. Для забезпечення ефективної взаємодії важливо розробити політику клієнтського сервісу, яка буде адаптована до специфіки промислової діяльності. На підприємствах можуть створюватися спеціальні відділи з управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management). Вони відповідають за підтримку зв’язків, оперативну реакцію на звернення та створення бази даних клієнтів [2].



Рисунок 1.1 - Важливість ефективної взаємодії з клієнтами для промислових підприємств

Таким чином, взаємодія з клієнтами у промисловому секторі є складним, але надзвичайно важливим процесом. Вона сприяє зміцненню бізнесу, підвищенню якості продукції, розвитку нових ринків і підтримці стабільності в умовах змін. Інвестування у цю сферу часто дає довгостроковий позитивний результат. Успішне підприємство розглядає своїх клієнтів не просто як покупців, а як стратегічних партнерів. У майбутньому тенденції до посилення цифровізації, автоматизації комунікацій і розвитку аналітики тільки збільшуватимуть роль взаємодії з клієнтами.

1.2 Особливості логістичних обмежень в умовах війни

Війна вносить значні зміни в роботу підприємств, зокрема в логістичні процеси. Обмеження у сфері постачання, переміщення товарів, а також фізичні та економічні бар'єри на ринках можуть суттєво вплинути на здатність компанії забезпечувати клієнтів. В умовах воєнного конфлікту зростає важливість ефективної логістики, здатної функціонувати навіть в умовах обмежених ресурсів та нестабільних маршрутів.

Основними факторами, що впливають на логістику під час війни, є закриття кордонів, нестабільність інфраструктури, ризики для безпеки транспорту, відсутність ресурсів для регулярних постачань. Однак

підприємства, що активно інтегрують нові технології, можуть зберегти високий рівень операційної ефективності навіть в кризових умовах.

Серед ключових викликів логістичної діяльності є порушення постійних маршрутів доставки, що зумовлює потребу у швидкій адаптації. Багато підприємств були змушені розробляти нові маршрути постачання, використовуючи менш ризиковані, але довші або дорожчі шляхи.

Таблиця 1.2 - Основні обмеження логістичних процесів під час війни [3]

Обмеження	Характеристика
Пошкодження інфраструктури	Знищення або пошкодження транспорту, складів та доріг
Закриття торгових маршрутів	Порушення нормальної роботи митних постів та інших контрольних точок
Нестабільність ресурсів	Відсутність доступу до певних матеріалів або компонентів для виробництва
Низька безпека транспортування	Збільшення ризику втрат або пошкоджень вантажів під час транспортування

Крім того, значна частина логістичних процесів перейшла у цифрову площину – системи GPS-навігації, супутниковий моніторинг і аналітика в реальному часі стали критично важливими. Це дозволяє оперативно реагувати на зміну ситуації та запобігати втратам.

Значні обмеження в русі транспорту впливають на терміни доставки, що вимагає нових підходів до управління запасами. Підприємства починають формувати буферні склади ближче до кінцевих споживачів. Такий підхід дозволяє зменшити вплив логістичних затримок і забезпечити безперервність обслуговування.

Не менш важливою є співпраця з місцевими постачальниками, яка набуває стратегічного значення. Локалізація закупівель допомагає знизити ризики, пов’язані з міжрегіональними та міжнародними перевезеннями. Однак вона потребує перегляду контрактних умов, адаптації під локальні умови і налагодження нових партнерських зв’язків.

Деякі підприємства впроваджують принципи гнучкого ланцюга постачання, що дозволяє оперативно змінювати джерела постачання та логістичні рішення. Це підвищує адаптивність бізнесу і знижує залежність від окремих критичних вузлів. Зокрема, для підприємств, що експортують

продукцію, виникає потреба шукати нові логістичні хаби за межами зони бойових дій.

У таких умовах змінюються й логістичні рішення, які приймаються керівництвом компаній.



Рисунок 1.2 - Вплив обмежень на логістичні рішення під час війни

Підвищується роль державної підтримки логістики, зокрема спрощення митних процедур, пільгових тарифів на перевезення критичних вантажів, забезпечення «зелених коридорів». Успішна координація між бізнесом і державними органами може суттєво знизити негативний вплив воєнних дій на логістичну діяльність [4].

Отже, логістичні обмеження в умовах війни мають багатоаспектний характер і вимагають від підприємств гнучкості, інноваційності та готовності швидко адаптуватися до змін. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємствам потрібно модернізувати свої логістичні підходи, інвестувати в цифрові рішення та розвивати партнерські мережі на локальному й міжнародному рівнях.

1.3 Вплив обмеженої логістики на стратегію клієнтської взаємодії

Обмежена логістика змінює саму стратегію взаємодії з клієнтами. Проблеми з доставкою товарів, нестабільність на ринку та зростання витрат

змушують підприємства переосмислювати свої стратегії щодо обслуговування клієнтів. У таких умовах компанії повинні бути готові оперативно реагувати на зміни та забезпечувати високий рівень підтримки клієнтів.

Зростає важливість комунікації з клієнтами, інформування їх про статус поставок, зміни в розкладі чи умовах обслуговування. Гнучкість в прийнятті рішень і адаптація до нових умов стають вирішальними для збереження лояльності клієнтів. [5].

Клієнти очікують прозорості, передбачуваності та впевненості в тому, що компанія бере відповідальність за виконання зобов'язань. У зв'язку з цим зростає значення постійного зворотного зв'язку та багатоканальної підтримки.

Підприємствам важливо виявляти проактивність - не чекати скарг, а передбачати можливі проблеми. Відкрита комунікація, навіть у разі негативних новин, позитивно сприймається клієнтами, якщо вона супроводжується альтернативними пропозиціями або рішеннями.

Крім того, через логістичні виклики змінюються очікування клієнтів щодо швидкості доставки та умов обслуговування. Компанії повинні пояснювати ці зміни й водночас знаходити шляхи компенсування клієнтам незручностей, наприклад, за допомогою знижок, подарункових купонів або персоналізованих рішень.

Також зростає роль аналізу клієнтського досвіду. Вивчення поведінки клієнтів дозволяє адаптувати логістичні та маркетингові процеси, орієнтуючись на реальні потреби споживачів.

Гнучкість у формуванні асортименту - ще один інструмент реагування. Компанії починають пропонувати локальні товари або товари, що швидше доставляються, замінюючи ті, які складно імпортувати.

Інформованість клієнтів про складності логістики допомагає сформувати розуміння та співпрацю, а не роздратування. В цьому контексті важливою є прозора політика щодо термінів виконання замовлень.

Для наочності основні аспекти впливу обмеженої логістики на клієнтську стратегію узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Вплив обмеженої логістики на стратегію клієнтської взаємодії [6]

Аспект стратегії	Вплив обмеженої логістики
Інформування клієнтів	Потрібно своєчасно інформувати клієнтів про затримки та зміни у постачанні.
Гнучкість у фінансових умовах	Застосування гнучких умов оплати для клієнтів в умовах нестабільності.
Персоналізація пропозицій	Створення індивідуальних умов доставки та оплати, що зменшують ризики для клієнтів.

Реалізація цих аспектів на практиці вимагає від компанії не тільки внутрішньої перебудови процесів, а й інвестицій у цифрову трансформацію. Впровадження CRM-систем, чат-ботів, автоматизованих систем розсилок дає змогу оперативно реагувати на запити клієнтів та підтримувати стабільний рівень сервісу.

Крім технічних рішень, важливо розвивати навички персоналу - працівники повинні бути готові до роботи в умовах невизначеності, вміти ефективно комунікувати, вирішувати конфліктні ситуації та підтримувати клієнтів.

Компаніям також слід оновити свої стратегії ризик-менеджменту з урахуванням можливих переривань у ланцюгах постачання. Пошук альтернативних маршрутів і постачальників стає критично важливим.

Особливу роль відіграють також локальні партнери та регіональні склади, які дозволяють забезпечити безперервність у доставках навіть при складних умовах.

З урахуванням викликів обмеженої логістики розроблено ряд рекомендацій для підвищення ефективності клієнтської взаємодії, що представлені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Рекомендації щодо адаптації стратегії клієнтської взаємодії

Рекомендація	Характеристика
Розширення каналів комунікації	Використання нових платформ та цифрових інструментів для взаємодії з клієнтами.
Регулярні оновлення інформації	Оперативне інформування клієнтів через електронні листи, SMS, або соціальні мережі.
Створення резервних постачальних каналів	Використання альтернативних постачальників та логістичних маршрутів для забезпечення стабільності.

Інтеграція цих рекомендацій у щоденну практику дозволяє компаніям не тільки зберегти клієнтів, а й зміцнити репутацію як надійного партнера в умовах нестабільності.

Досвід війни підтверджує, що стратегія клієнтської взаємодії повинна бути не статичною, а адаптивною - з урахуванням зовнішніх викликів та нових реалій ринку. Успішна компанія - це не та, що не має проблем, а та, що вміє з гідністю їх вирішувати й залишатися на зв’язку зі своїми клієнтами [7].

1.4 Підходи до оптимізації взаємодії з клієнтами в кризових умовах

У кризових умовах, зокрема під час війни, оптимізація взаємодії з клієнтами стає надзвичайно важливим аспектом для підтримки стабільності бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності. В умовах обмеженої логістики кожен етап взаємодії з клієнтами повинен бути максимально ефективним, щоб забезпечити не лише збереження існуючих клієнтів, а й залучення нових.

Одним із основних підходів до оптимізації є цифровізація процесів комунікації. Використання сучасних технологій для автоматизації обробки запитів, надання оновлень щодо статусу замовлень та підтримки клієнтів через мобільні додатки чи чат-боти допомагає значно знизити навантаження на людські ресурси та пришвидшує процеси обслуговування. Цифрові канали також забезпечують зручність для клієнтів, даючи їм можливість самостійно здійснювати операції, отримувати інформацію та звертатися до компанії [8].

Також важливим є постійне інформування клієнтів про зміни в логістичних умовах, терміни доставки та можливі затримки. В умовах війни це може бути особливо важливим для збереження довіри клієнтів. Оперативне інформування через електронну пошту, SMS-повідомлення або соціальні мережі дозволяє уникнути непорозумінь та зберегти лояльність споживачів.

Невід’ємною частиною оптимізації є й підвищення прозорості обслуговування. Регулярні звіти, відслідковування статусу замовлення в режимі

реального часу та забезпечення прозорих умов співпраці значно підвищують рівень довіри з боку клієнтів. Така прозорість дозволяє уникати непередбачуваних ситуацій та покращує загальне враження від обслуговування.

Окрім того, в умовах кризових ситуацій важливо розглядати індивідуальний підхід до кожного клієнта. Врахування специфічних потреб і можливостей клієнтів дозволяє формувати персоналізовані пропозиції, що значно підвищують рівень задоволеності споживачів. Наприклад, для деяких клієнтів можуть бути запропоновані спеціальні умови оплати або альтернативні способи доставки [9].

Таблиця 1.5 - Підходи до оптимізації взаємодії з клієнтами в кризових умовах [10]

Підхід	Характеристика	Переваги	Використання в умовах обмеженої логістики
Цифровізація	Використання систем управління взаємодією з клієнтами (CRM), автоматизованих чат-ботів	Персоналізація обслуговування, підвищення ефективності	Знижує навантаження на персонал, прискорює обробку запитів
Інформування клієнтів	Використання електронних листів, SMS, соціальних мереж для оновлення інформації	Оперативне інформування, підвищення прозорості	Зменшує стрес клієнтів від змін, покращує довіру до компанії
Підтримка після продажу	Активна комунікація після здійснення покупки, можливість обміну/повернення товару	Покращення лояльності клієнтів, зменшення кількості негативних відгуків	Підтримка клієнтів у кризових ситуаціях підвищує їх задоволення

Незважаючи на ці зусилля, критичним залишається оптимізація логістичних рішень, які безпосередньо впливають на взаємодію з клієнтами. У разі обмежених ресурсів і нестабільних постачань важливо знижувати ризики затримок та максимально зменшити витрати на доставку. В умовах війни особливу увагу слід приділяти розвитку альтернативних каналів постачання, таким як мультимодальні перевезення або аутсорсинг частини логістичних функцій. Це дозволить забезпечити надійність і безперервність поставок навіть у разі складних обставин [11].

Найбільш ефективною стратегією є також розвиток локальних складів, що дозволяє скоротити час доставки та зменшити ризики, пов'язані з міжнародними

перевезеннями. Це також дозволяє забезпечити більш гнучке реагування на зміни в попиті та створити запаси, що можна оперативно використовувати для обслуговування клієнтів.

Таблиця 1.6 - Ключові стратегії оптимізації логістики в умовах кризи [12]

Стратегія	Характеристика	Ключові переваги	Використання для оптимізації взаємодії з клієнтами
Мультимо-дальна доставка	Використання різних способів транспортування товарів (автомобільний, залізничний, авіаційний)	Зниження залежності від одного виду транспорту, підвищення надійності доставки	Зменшує затримки у постачаннях, зберігає позитивний імідж компанії
Системи відстеження замовлень	Впровадження функцій для відслідковування замовлень в реальному часі	Поліпшення комунікації з клієнтами, зниження запитів в службу підтримки	Дозволяє клієнтам самостійно відслідковувати свої замовлення, знижує навантаження на службу підтримки
Гнучкість умов оплати	Запровадження різноманітних варіантів оплати (розстрочка, оплата частинами, криптовалюта)	Залучення широкої аудиторії, полегшення процесу покупки для клієнтів	Збільшує готовність клієнтів робити покупки навіть у складних фінансових умовах

Загалом, підходи до оптимізації взаємодії з клієнтами в умовах обмеженої логістики повинні бути комплексними та враховувати всі аспекти бізнесу - від цифровізації процесів до логістичних рішень і підтримки лояльності клієнтів. У кризовий період такі стратегії є ключовими для збереження конкурентних переваг та стабільності компанії.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ І НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сьогодні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - це один з найбільших виробників сталі в Україні, частина міжнародної корпорації ArcelorMittal, яка є світовим лідером у виробництві металургійної продукції. Підприємство розташоване в Кривому Розі, Дніпропетровська область, і займається виробництвом різноманітної сталевої продукції, включаючи гарячекатану і холоднокатану сталь, сталі для конструкцій, а також інші металургійні вироби.

Таблиця 2.1- Паспорт підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Код ЄДРПОУ	24432974
Повна назва	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»
Адреса	50095, Україна, Дніпропетровська область, Кривий Ріг, вул. Криворіжсталі, 1
Статутний капітал	3859533000 ₴
Основний вид діяльності	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
Веб сайт	https://ukraine.arcelormittal.com/
E-mail:	amkr@arcelormittal.com
Телефон	38 (056) 499-16-23; +38 (056) 499-16-16; +38 (056) 499-26-95

Засноване в 1934 році, підприємство пройшло через кілька етапів модернізації та значних змін після приватизації та входження в міжнародну корпорацію. Сьогодні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є важливим гравцем на українському та міжнародному ринку сталі. Воно виробляє широкий спектр продукції, яка використовується в різних галузях, таких як автомобільна, будівельна, енергетична промисловість та інші.

Підприємство має потужну виробничу базу, що включає доменні, мартенівські, конвертерні та прокатні комплекси. Система управління якістю на підприємстві сертифікована за міжнародними стандартами ISO, що дозволяє

компанії забезпечувати високу якість продукції та задовольняти вимоги найбільш вимогливих клієнтів.

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведена на рис. 2.1.

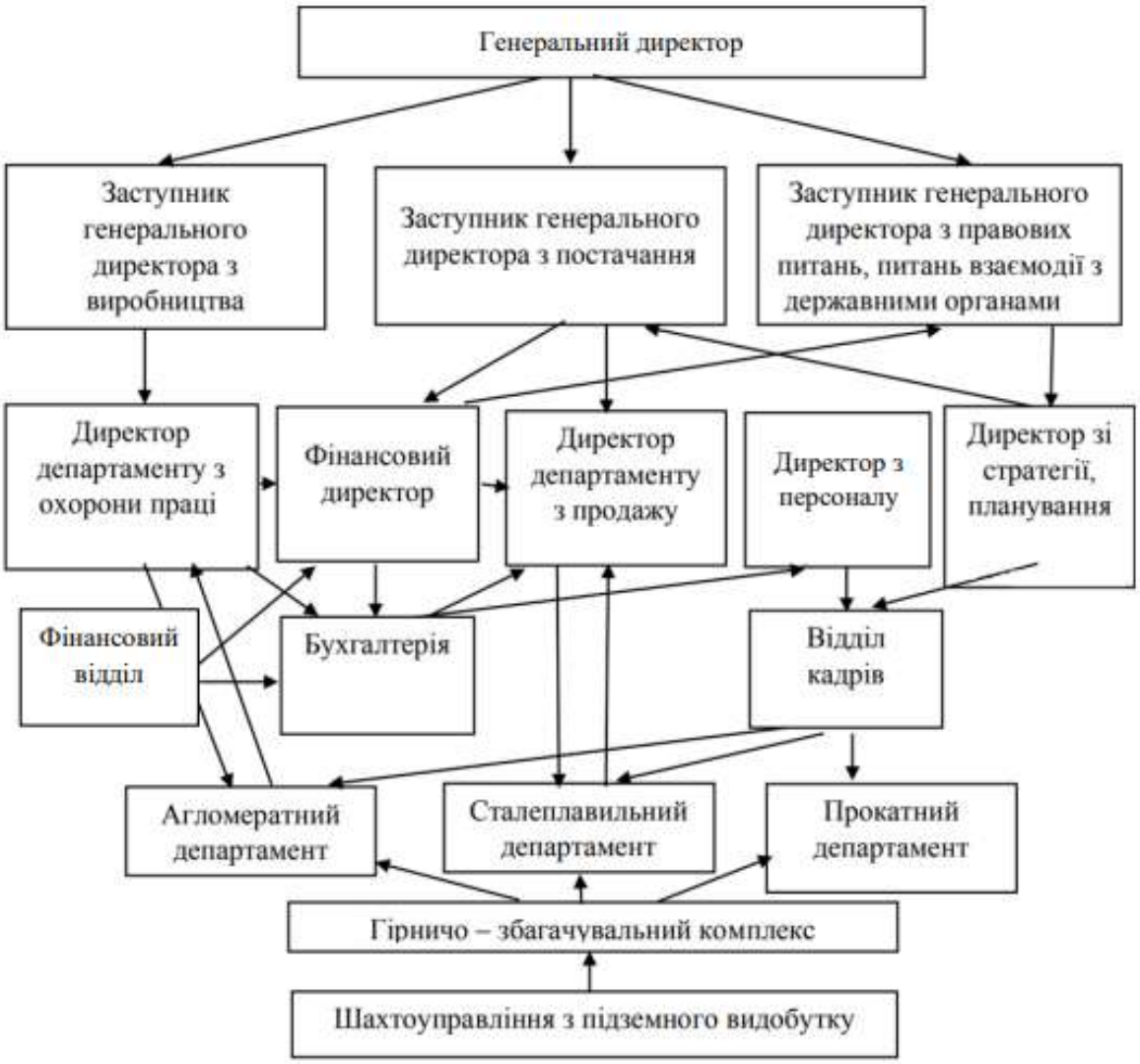


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Організаційна структура ПАТ «АМКР» є багаторівневою, з чітким розподілом функцій між підрозділами.

Основними ринками для продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є Україна, країни Європи, Північної та Південної Америки, Азії та інші. Компанія активно співпрацює з ключовими підприємствами вищих металургійних секторів, а також здійснює експорт продукції на світові ринки.

У 2024 році ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» увійшло до рейтингу найбільших експортерів України, складеного виданням Forbes Ukraine. У цьому переліку представлені 50 компаній, які суттєво сприяли зміцненню позицій українського експорту на світових ринках та розвитку національної економіки[13].

Підприємство посіло п’яте місце серед провідних експортерів гірничо-металургійної галузі. Обсяг експорту продукції у 2024 році склав 1,1 млрд доларів США, що на 57% більше, ніж у 2023 році, коли цей показник становив 0,7 млрд доларів США.

Як найбільший виробник металургійної продукції в Україні, ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відіграє важливу роль у забезпеченні валютних надходжень до країни. Зростання експорту в 2024 році значною мірою стало можливим завдяки частковому відновленню роботи морського коридору. Основними експортними товарними позиціями залишаються залізорудний концентрат, чавун і заготовка. Якщо раніше головними ринками збуту були країни Африки, Близького Сходу, Європейського Союзу, США та Південної Америки, то в умовах воєнного часу підприємство переорієнтувалося на внутрішній ринок і сусідні країни ЄС, що дозволяє знизити витрати на транспортування.

Основні напрями діяльності ПАТ «АМКР» включають:

- видобуток залізорудної сировини;

- виробництво чавуну, сталі та прокату;

- реалізацію металопродукції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Таблиця 2.2- Основні виробничі показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 2023 - 2024 р., тонн[14]

Вид продукції	2024 рік	2023 рік	% (порівняно з 2023 р.)
Чавун	2167616	1519183	142,7
Сталь	1651410	971846	169,9
Прокат	1534519	891438	172,1
Кокс (6% волог.)	1254743	845068	148,5
Концентрат	7820682	4555365	171,7
Вдобуток руди	19189037	11401600	168,3

Таблиця 2.2 відображає основні виробничі показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2024 рік порівняно з 2023 роком. Загальний обсяг продукції у 2024 році показав суттєвий ріст у порівнянні з попереднім роком, зокрема чавун (142,7%), сталь (169,9%), прокат (172,1%) та кокс (148,5%). Особливо виражений ріст спостерігається в категорії сталі та прокату, що свідчить про покращення виробничих показників в металургійній галузі. Крім того, обсяг видобутку руди збільшився на 168,3% у порівнянні з 2023 роком, що є важливим показником для забезпечення подальшого зростання металургійного виробництва. Продукція залізорудного концентрату також зросла на 171,7%, що підтверджує стабільне нарощування обсягів основних сировинних ресурсів для виробництва.

Таблиця 2.3- Основні види продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році[15]

Вид продукції	Характеристика	Обсяг, тонн	Частка, %
Чавун	Використовується для виробництва сталі	2 167 616	15,02
Сталь	Базовий матеріал для металопрокату	1 651 410	11,45
Прокат	Призначений для будівництва	1 534 519	10,63
Кокс (6% волог.)	Використовується як паливо в доменній плавці	1 254 743	8,7
Залізорудний концентрат	Сировина для металургійної промисловості	7 820 682	54,2
Разом	—	14 428 970	100%

У таблиці 2.3 наведено основні види продукції, яку випускає ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році. Продукція компанії включає чавун, сталь, прокат, кокс і залізорудний концентрат, кожен з яких виконує важливу роль у металургійному виробництві. Чавун використовується для виробництва сталі, сталь є базовим матеріалом для металопрокату, а прокат призначений для будівництва. Кокс (6% вологості) служить як паливо в доменній плавці, а залізорудний концентрат є сировиною для металургійної промисловості.

У структурі виробництва ПАТ «АМКР» у 2024 році домінує виробництво залізорудного концентрату, що є основною сировиною для подальшої металургійної обробки. На рис. 2.2 представлено структуру виробничої діяльності підприємства у 2024 році.

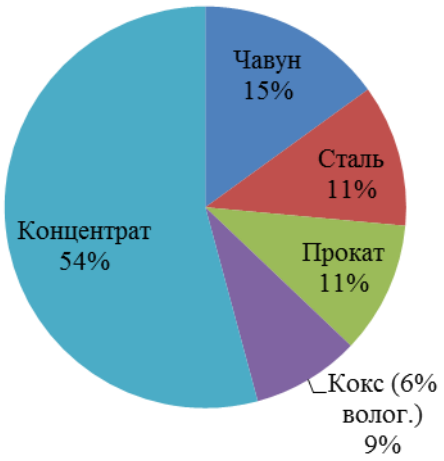


Рисунок 2.2 - Структура виробничої діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році

Як видно з рисунка 2.1, найбільшу частку у виробництві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році займає залізорудний концентрат - 54,2%, що підтверджує пріоритетність сировинної бази для забезпечення виробництва сталі та інших металургійних продуктів. Частка чавуну становить 15,02%, що свідчить про важливість цього продукту для подальшої переробки. Сталь займає 11,45%, а прокат - 10,63%, що вказує на переробку основних металургійних продуктів для виробництва більш спеціалізованої продукції. Частка коксу (6% вологості) становить 8,7%, що підкреслює важливість цього компонента для доменного виробництва.

Значну увагу ПАТ «АМКР» приділяє питанням сталого розвитку та охорони довкілля. Компанія впроваджує сучасні технології для зменшення викидів в атмосферу та економії енергоресурсів.

Важливою складовою стратегії підприємства є модернізація виробничих потужностей. У табл. 2.4 наведено основні проєкти модернізації за останні роки.

Таблиця 2.4 - Основні проєкти модернізації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [16]

Назва проєкту	Опис	Статус
Реконструкція доменних печей	Підвищення енергоефективності	Завершено 2023
Будівництво нової агломашини	Зниження пилових викидів	Завершено 2022
Модернізація сталеплавильного цеху	Зменшення споживання електроенергії	Триває
Удосконалення системи водоочищення	Покращення якості стічних вод	Завершено 2024

Таблиця 2.4 надає інформацію про основні проєкти модернізації, реалізовані ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за останні роки. Модернізація виробничих потужностей є важливою складовою стратегії підприємства, оскільки дозволяє підвищити енергоефективність, зменшити негативний вплив на довкілля та знизити витрати на електроенергію. Серед завершених проєктів можна виділити реконструкцію доменних печей (завершено у 2023 році), що сприяло підвищенню енергоефективності, а також будівництво нової агломашини (завершено у 2022 році), яке допомогло знизити пилові викиди. Модернізація сталеплавильного цеху, що триває, орієнтована на зменшення споживання електроенергії. Одним із важливих проєктів є удосконалення системи водоочищення, яке завершилось у 2024 році, з метою покращення якості стічних вод.

Персонал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнав значних змін у зв'язку з економічними та соціальними умовами, зокрема в умовах воєнного часу та мобілізації (рис.2.3).

У 2021 році на підприємстві працювало 18 747 осіб. У 2022 році чисельність працівників зменшилася до 17 221, а у 2023 році скоротилася ще більше, до 15 065 осіб. На 2024 рік на підприємстві залишилось 13 273 працівники. Ці зміни в чисельності персоналу можна пояснити не лише автоматизацією та оптимізацією виробництва, але й зовнішніми чинниками,

такими як війна та мобілізація, які значно впливають на працездатність і стабільність кадрового складу підприємства.

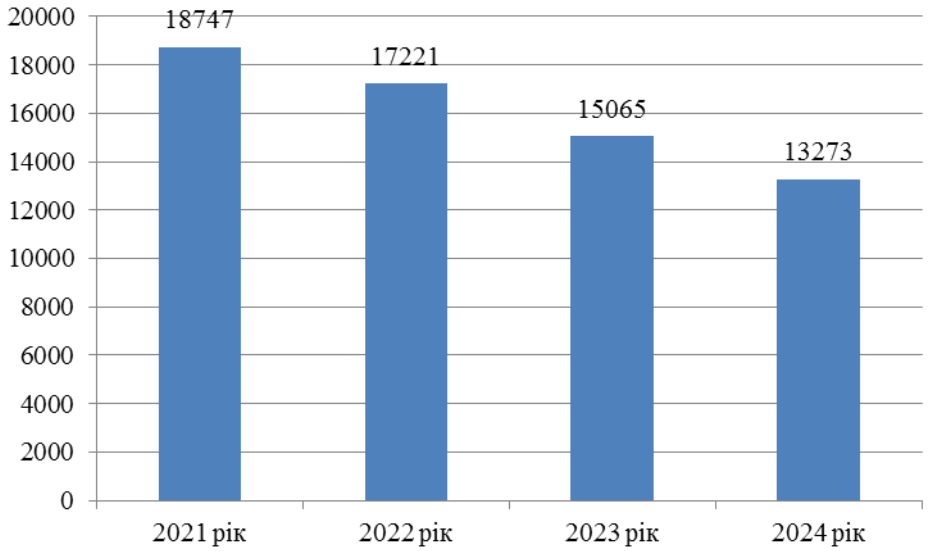


Рисунок 2.3 – Динаміка численності персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2024 роки [16]

У 2024 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сплатив до бюджетів різних рівнів загалом 6,6 млрд грн податків і зборів, що перевищує показник 2023 року більш ніж на 60%. З цієї суми 727 млн грн надійшло до державного бюджету, а 3 млрд грн – до місцевих. Крім того, підприємство перерахувало близько 830 млн грн єдиного соціального внеску та 2,1 млрд грн податку на додану вартість за імпортовану сировину й матеріали.

2.2 Оцінка впливу війни на логістичні процеси ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Повномасштабна військова агресія, що розпочалася у 2022 році, суттєво трансформувала логістичну систему більшості промислових підприємств України. Особливо відчутними стали ці зміни для металургійної галузі, де безперебійне постачання сировини та ефективний експорт продукції є

ключовими чинниками конкурентоспроможності. ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як один з провідних виробників металопродукції в Україні зазнав значного тиску з боку зовнішніх ризиків, зокрема, через обмеження транспортної інфраструктури, втрату портового доступу та загальні зміни у регіональній логістиці. У цьому підпункті розглянемо основні ризики, зміни в маршрутах, обсяги експорту, структуру витрат, а також заходи реагування, вжиті підприємством [17].

Насамперед війна призвела до появи нового спектру логістичних ризиків, які раніше або не мали місця, або мали незначний вплив. У таблиці 2.5 узагальнено ключові ризики, з якими зіткнулося ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період з 2022 року.

Таблиця 2.5 - Ключові ризики для логістики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період війни

Ризик	Опис
Блокада портів	Втрата основних експортних маршрутів через морські шляхи
Руйнування інфраструктури	Пошкодження залізничних шляхів і мостів
Дефіцит транспорту	Зменшення кількості доступних вантажівок та вагонів
Зростання витрат	Підвищення вартості перевезень через дефіцит і небезпеку
Обмеження імпорту	Ускладнення імпорту сировини та комплектуючих

Наведені ризики мали як короткостроковий, так і довгостроковий вплив на операційну діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Особливо критичною стала втрата доступу до морської логістики, яка забезпечувала більшість експортних відправлень.

З огляду на блокаду морських портів та неможливість використання традиційних транспортних шляхів, підприємство було змушене перебудувати логістичні маршрути. У таблиці 2.6 представлено порівняльну характеристику логістичних напрямків до та під час війни.

Таблиця 2.6 - Основні зміни у логістичних маршрутах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

До війни	Під час війни
Морські порти (Чорне море)	Залізничні переходи на західному кордоні
Внутрішні залізничні перевезення	Комбіновані перевезення: залізниця + автомобіль
Порти Миколаєва та Одеси	Порти Румунії, Польщі, країн Балтії

Перехід до західних прикордонних переходів і використання мультимодального транспорту дозволив частково зберегти експортну активність, проте супроводжувався затримками, збільшенням витрат і необхідністю перегляду логістичної стратегії.

Для мінімізації негативного впливу компанія розробила нові логістичні маршрути. Порівняння довоєнних та воєнних маршрутів подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Порівняння довоєнних та воєнних логістичних маршрутів ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	До 2022 року	З 2022 року
Основний канал доставки	Морські порти (Одеса, Миколаїв)	Залізниця через західний кордон
Час транспортування	7–10 днів	14–20 днів
Вартість транспортування	Помірна	Зросла на 30–50%
Ризик втрат вантажу	Низький	Високий

У табл. 2.7 представлено порівняння логістичних маршрутів ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у довоєнний період та в умовах воєнного стану, починаючи з 2022 року. До повномасштабного вторгнення основним каналом доставки продукції підприємства були морські порти, зокрема Одеса та Миколаїв, що забезпечувало швидке транспортування (7–10 днів) і помірні витрати. З початком війни логістика зазнала значних змін: доставка переорієнтована на залізничні маршрути через західний кордон України. Це призвело до подовження терміну транспортування до 14–20 днів, підвищення вартості перевезень на 30–50%, а також зростання ризику втрат вантажу через

військові загрози. Такі зміни істотно вплинули на ефективність експортної діяльності та логістичну стратегію підприємства [18].

Ускладнення транспортування й використання нових маршрутів призвело до перегляду структури витрат на логістику. У табл. 2.8 подано структуру витрат на транспортування до і після початку війни.

Таблиця 2.8 - Структура витрат на транспортування ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Стаття витрат	До війни, %	Після початку війни, %
Транспортні послуги	50	65
Страхування вантажу	10	20
Митні збори та плата за транзит	15	5
Інші витрати	25	10

Для адаптації до нових умов ПАТ «АМКР» почало активно розвивати альтернативні канали постачання, співпрацюючи з міжнародними логістичними компаніями.

На рисунку 2.4 представлено частки основних категорій витрат у 2024 році.



Рисунок 2.4 - Структура витрат на логістику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 р.

Зростання ролі автомобільних перевезень та перевантажень пов’язане з мультимодальністю логістичних операцій, що у свою чергу потребувало додаткових витрат на організацію тимчасових складів і зміну логістичних ланцюгів.

Попри всі труднощі, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснило низку кроків для адаптації до нових умов. У таблиці 2.9 наведено ключові заходи, що були вжиті для зниження логістичних ризиків і підвищення стійкості до зовнішніх викликів.

Таблиця 2.9 - Заходи для оптимізації логістики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах війни

Захід	Опис результату
Переорієнтація маршрутів	Використання західних прикордонних переходів
Перехід на мультимодальні перевезення	Поєднання залізничних і автомобільних перевезень
Залучення міжнародних партнерів	Взаємодія з логістичними операторами за межами України
Оптимізація складування	Створення тимчасових складів біля кордону
Використання коротких контрактів	Гнучкість у зміні транспортних маршрутів

Ці заходи свідчать про активну управлінську позицію підприємства у кризових умовах та про здатність до швидкої адаптації через впровадження нових логістичних підходів.

Аналіз впливу війни на логістику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» показує, що підприємство опинилося в умовах глибокої перебудови ланцюгів постачання, втрати основних каналів експорту та необхідності адаптації до нових реалій. Незважаючи на масштабні виклики, завдяки вжитим заходам вдалося частково стабілізувати ситуацію, уникнути зупинки виробництва та підтримувати зовнішньоекономічну діяльність. Подальший розвиток логістики підприємства буде напряму залежати від геополітичної ситуації, а також від здатності розвивати альтернативні маршрути та партнерства. Важливим напрямом є інтеграція у європейські транспортні коридори, цифровізація логістики та забезпечення фінансової гнучкості для адаптації витрат [20].

2.3 Аналіз системи роботи ПАТ «АрселорМіттал з клієнтами в умовах обмеженої логістики

В умовах повномасштабної війни ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зіткнулося з критичними викликами у сфері логістики, які безпосередньо вплинули на взаємодію з клієнтами. Втрата доступу до морських портів, пошкодження залізничної інфраструктури та перебої в постачанні енергії призвели до численних проблем у виконанні замовлень. Комунікація з клієнтами в таких умовах потребувала перегляду стандартних бізнес-процесів і термінового запровадження кризового менеджменту.

У таблиці 2.10 наведено ключові проблеми, з якими стикнулося підприємство в роботі з клієнтами під час війни.

Таблиця 2.10 - Ключові проблеми ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у роботі з клієнтами під час війни

Проблема	Опис
Затримка поставок	Через пошкодження інфраструктури і блокаду портів
Зростання вартості доставки	Збільшення логістичних витрат, що впливає на ціну продукції
Неможливість гарантувати строки доставки	Висока невизначеність транспортних маршрутів
Зміна запитів клієнтів	Клієнти шукають гнучкі умови поставки і оплати

Як видно з таблиці, найболючішими для компанії виявилися затримки в доставці продукції, зростання витрат на логістику та скорочення частки іноземних споживачів. Крім того, значна частина клієнтів стала більш вимогливою до умов співпраці, очікуючи від постачальника гнучкості та швидкої адаптації до змін.

У відповідь на нові виклики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» запровадило низку оперативних заходів, спрямованих на збереження довіри клієнтів і забезпечення максимальної стабільності постачань. Ці зміни охопили

як процеси комунікації, так і систему ціноутворення, логістичного планування та клієнтського сервісу.

Таблиця 2.11 - Нові підходи до роботи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з клієнтами у 2022–2024 рр.

Захід	Опис
Активне інформування клієнтів	Регулярні оновлення щодо статусу замовлень
Гнучкість у графіках поставок	Узгодження нових умов поставок з клієнтами
Диференціація цінових пропозицій	Врахування витрат на логістику при формуванні цін
Підтримка альтернативних поставок	Пропозиції щодо альтернативних маршрутів доставки

Запроваджені зміни дали змогу частково компенсувати вплив логістичних бар’єрів. Відкритість у комунікації, постійне інформування про реальні можливості постачання та перегляд умов співпраці сприяли зміцненню довгострокових відносин із надійними контрагентами. Водночас підприємство продовжує працювати над оптимізацією ланцюгів поставок, щоб підвищити гнучкість реагування на зміну ситуації [21].

Таким чином, у відповідь на воєнні виклики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» трансформувало систему роботи з клієнтами, зосередившись на адаптивності, прозорості та ефективному управлінні очікуваннями клієнтів. Це дозволяє не лише зберегти лояльність покупців, а й поступово відновлювати позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Одним із важливих наслідків війни для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стала зміна географічної структури клієнтської бази. Через обмеження на експорт, зниження попиту на окремих зовнішніх ринках, а також переорієнтацію логістичних маршрутів, підприємство було змушене переглянути свої пріоритети щодо реалізації продукції. Особливо суттєвими стали зрушення у співвідношенні часток внутрішніх і закордонних клієнтів наведено на рис.2.5.

У 2021 році найбільша частка клієнтів припадала на ЄС (35 %) та український ринок (40 %), проте вже у 2022 році, на фоні війни та тимчасової зупинки експорту через морські порти, частка українських клієнтів зросла до 50 %. Це зумовлено логістичною доступністю, більшою оперативністю поставок та підтримкою внутрішнього попиту. Водночас частка азійських клієнтів зменшилася до 13 % через ускладнення морських перевезень та порушення торгівлі з цим регіоном.

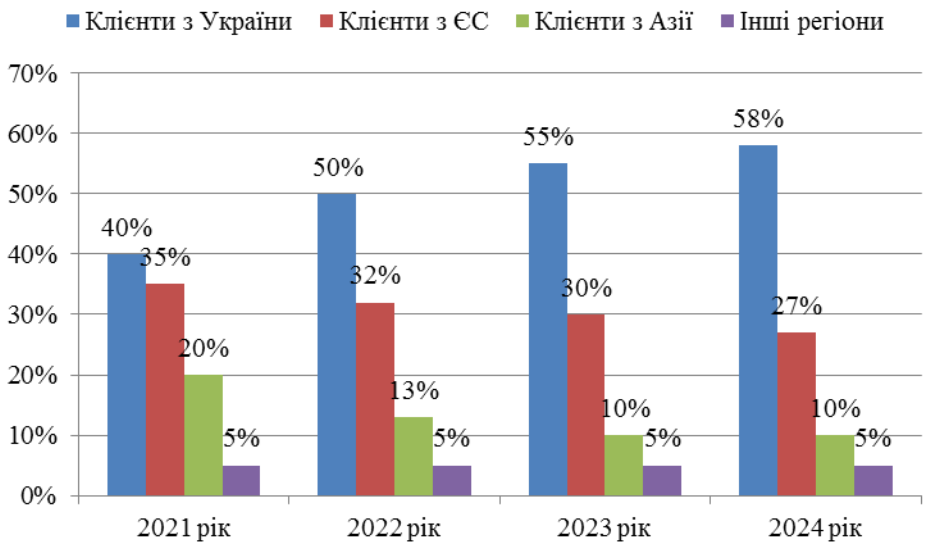


Рисунок 2.5 - Зміна структури клієнтів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Як показано в таблиці, загальна тенденція свідчить про послідовне зростання залежності підприємства від внутрішнього ринку - частка клієнтів з України за чотири роки зросла на 18 %. Водночас, скорочується частка експорту до країн ЄС та Азії. Це є результатом перебудови зовнішньоекономічної діяльності компанії відповідно до логістичних викликів і політичної нестабільності в регіонах. Зменшення частки клієнтів з ЄС частково також пов’язане зі зростанням конкуренції на європейських ринках металургії та зміною пріоритетів споживачів [22].

Таким чином, аналіз зміни структури клієнтів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» підтверджує адаптивну реакцію підприємства на кризові умови та його здатність переналаштувати ринки збуту відповідно до нових реалій.

В умовах війни, коли традиційні форми ведення бізнесу зазнали суттєвих змін, особливої актуальності набули ефективні канали комунікації між підприємством і його клієнтами. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» це питання стало критичним, оскільки вчасна і чітка комунікація напряму впливала на збереження довіри споживачів та оперативне реагування на зміни в логістичних та виробничих процесах.

До початку війни основним способом спілкування з клієнтами залишалися особисті зустрічі, які забезпечували високий рівень довіри та дозволяли обговорювати складні умови співпраці в режимі реального часу. Проте з початком повномасштабних воєнних дій та обмеженнями на переміщення персоналу підприємство було змушене перейти до дистанційних форматів комунікації, що вимагало швидкого технологічного переоснащення та зміни корпоративної культури [23].

На рисунку 2.6 представлено порівняння основних каналів комунікації до війни і під час війни.

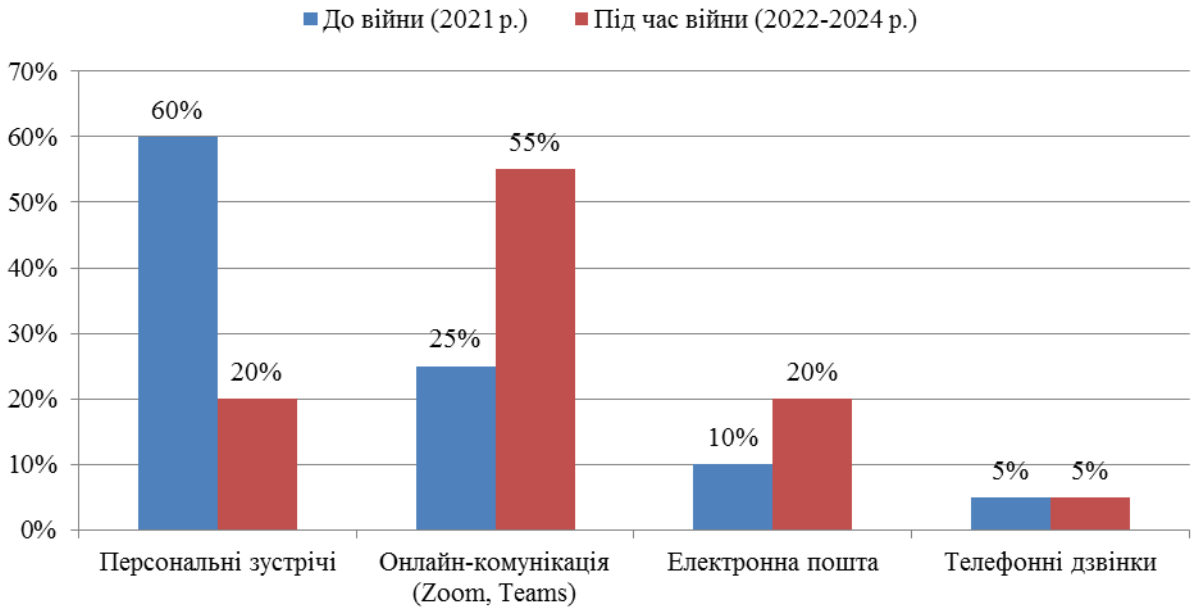


Рисунок 2.6 - Еволюція каналів комунікації з клієнтами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Як бачимо, внаслідок адаптації до нових умов більшість комунікацій було переведено в онлайн-середовище. Зростання частки використання відеозв'язку свідчить про гнучкість та відкритість підприємства до цифрових трансформацій. Такий підхід дозволив не лише забезпечити стабільність взаємодії з клієнтами, але й скоротити витрати на логістику та персонал у кризовий період.

Поряд із зовнішніми змінами у підходах до комунікації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснило низку внутрішніх перетворень, спрямованих на підвищення якості обслуговування клієнтів. Це дало змогу підприємству ефективніше реагувати на запити клієнтів, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати індивідуальний підхід у складних умовах.

Таблиця 2.12 - Внутрішні зміни для підвищення якості обслуговування клієнтів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Напрямок	Реалізація
Підвищення кваліфікації менеджерів	Тренінги щодо кризового управління клієнтами
Створення гнучких контрактів	Можливість змін умов постачання за домовленістю
Використання CRM-системи	Автоматизація обробки запитів і замовлень
Збільшення аналітики ринку	Моніторинг змін у потребах клієнтів
Розвиток партнерської мережі	Співпраця з логістичними компаніями для покращення доставки

Зокрема, запровадження CRM-системи стало одним із ключових кроків для цифрової трансформації клієнтського сервісу. Цей інструмент дозволяє більш точно відстежувати історію замовлень, оперативно реагувати на запити, створювати персоналізовані пропозиції. Також підприємство змінило принципи контрактування, зробивши угоди більш гнучкими з урахуванням ризиків постачання. Водночас зросла роль ринкової аналітики, що дало можливість швидше адаптуватися до нових запитів споживачів і розширити співпрацю з логістичними партнерами [24].

Отже, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продемонструвало здатність до глибокої та своєчасної трансформації клієнтської політики. Поєднання переходу на цифрові канали комунікації з комплексними внутрішніми реформами дозволило підприємству не лише зберегти наявну клієнтську базу, але й зміцнити довіру в умовах воєнної нестабільності. Така стратегія є прикладом антикризового управління, орієнтованого на сталість бізнесу та підтримку довгострокових партнерських відносин.

2.4 Пропозиції щодо удосконалення взаємодії з клієнтами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

У сучасних умовах, коли зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств зазнає значного впливу від обмежень воєнного часу та нестабільної логістичної інфраструктури, надзвичайно важливим є посилення взаємодії з клієнтами. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ключовим завданням є не лише збереження довіри існуючих партнерів, а й створення конкурентних переваг через підвищення якості обслуговування. У цьому контексті доцільним є формування системного підходу до модернізації сервісних процесів та комунікацій з клієнтами.

Запропоновані напрями удосконалення взаємодії з клієнтами систематизовано у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Ключові напрями удосконалення взаємодії з клієнтами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Напрям	Опис
Цифровізація процесів	Впровадження електронних платформ для обслуговування клієнтів
Індивідуальний підхід	Персоналізація пропозицій та умов співпраці
Гнучкі логістичні рішення	Розробка альтернативних маршрутів доставки
Підвищення прозорості	Регулярне інформування про етапи виконання замовлення
Розширення сервісних послуг	Додаткові послуги – страхування, експедирування

У таблиці 2.13 представлено п’ять основних напрямів, серед яких пріоритетним є цифровізація процесів – це відкриває нові можливості для оперативного та безпечного обслуговування клієнтів. Індивідуалізація співпраці дає змогу гнучко реагувати на специфічні запити клієнтів, що підвищує їхню лояльність. Гнучкі логістичні рішення мінімізують ризики затримок. Підвищення прозорості забезпечує довіру, а розширення сервісних послуг формує додаткову цінність для клієнтів [25].

Одним з найефективніших інструментів покращення взаємодії є впровадження цифрових рішень, які значно підвищують швидкість обробки запитів та забезпечують клієнтам доступ до інформації в режимі реального часу. Такі рішення наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Інструменти цифрової взаємодії з клієнтами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Інструмент |	Призначення
Портал для клієнтів	Самостійне оформлення замовлень і відстеження їх статусу
Мобільний застосунок	Оперативна комунікація і сповіщення
CRM-система нового покоління	Аналітика поведінки клієнтів і автоматизація роботи
Чат-боти	Швидкі відповіді на типові питання
Вебінари та онлайн-зустрічі	Підтримка клієнтів через навчальні заходи

Згідно з таблицею 2.14, використання таких інструментів, як мобільний застосунок, портал для клієнтів, чат-боти та CRM-система, дозволяє компанії досягти нового рівня комунікаційної ефективності. Ці рішення не лише полегшують доступ до послуг, а й дозволяють акумулювати дані про поведінку клієнтів, що сприяє створенню персоналізованих пропозицій.

У кризовий період важливо не лише зберігати клієнтів, а й стимулювати їх до подальшої співпраці. У цьому контексті вигідним інструментом виступають програми лояльності, які подано в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Програми лояльності для клієнтів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [26]

Програма	Опис
Знижки на великі замовлення	Стимулювання об'ємних закупівель
Бонуси за довгострокову співпрацю	Нарахування балів і премій
Програма «надійний партнер»	Пріоритетне обслуговування постійних клієнтів
Відстрочка платежів	Гнучкі фінансові умови для перевірених клієнтів
Спільні маркетингові акції	Розширення співпраці з клієнтами

Програми, зазначені у таблиці 2.15, мають на меті створення стабільного попиту навіть у складних умовах. Особливу увагу заслуговують знижки на великі замовлення та гнучкі умови оплати, що особливо актуально для клієнтів, які працюють у нестабільних фінансових умовах. Програма «надійний партнер» сприяє зміцненню довгострокових відносин і формуванню позитивного іміджу компанії.

Паралельно з розвитком клієнтського сервісу необхідно оптимізувати логістичні процеси, що дозволить уникнути критичних збоїв у поставках та зменшити витрати, що підтверджує таблиця 2.16.

Таблиця 2.16 - Оптимізація логістичних процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Захід	Результат
Використання мультимодальних перевезень	Зниження залежності від одного виду транспорту
Укладення договорів з альтернативними перевізниками	Забезпечення безперервності поставок
Розвиток локальних складів»	Скорочення часу доставки до клієнтів
Аутсорсинг частини логістичних послуг	Зменшення витрат на утримання логістики
Використання страхування вантажів	Захист від ризиків під час транспортування

Як свідчить таблиця 2.16, ключовими напрямами є застосування мультимодальних перевезень, укладення договорів з альтернативними

перевізниками та розвиток локальних складів. Це дозволяє забезпечити гнучкість поставок, скоротити час доставки та знизити логістичні витрати. Аутсорсинг частини логістичних послуг також сприяє ефективнішому управлінню ресурсами підприємства [27].

Ще одним важливим фактором є комунікаційна підтримка клієнтів. В умовах невизначеності необхідно забезпечити регулярне інформування клієнтів про поточний стан справ. Відповідні заходи подано в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Покращення комунікаційної взаємодії

Захід	Опис
Щотижневі звіти для клієнтів	Інформування про статус замовлень
Онлайн-кабінети клієнтів	Можливість самостійно відслідковувати поставки
Вебінари з управління ризиками	Навчання клієнтів роботі в умовах війни
Спільні робочі групи	Узгодження умов співпраці в реальному часі
Регулярні опитування клієнтів	Отримання зворотного зв’язку для покращення сервісу

Заходи, зазначені у таблиці 2.17, спрямовані на поглиблення діалогу з клієнтами. Регулярні звіти, онлайн-кабінети та спільні робочі групи дозволяють оперативно реагувати на зміни в запитах клієнтів. Опитування та навчальні вебінари формують зворотний зв'язок і підвищують довіру до компанії.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення взаємодії з клієнтами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволяють не лише адаптуватися до умов воєнного часу, а й вийти на новий рівень обслуговування. Поєднання цифрових технологій, гнучкої логістики та індивідуального підходу до клієнтів сприятиме збереженню клієнтської бази, підвищенню лояльності та відкриттю нових ринкових можливостей.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження теоретичних та практичних аспектів взаємодії з клієнтами в умовах обмеженої логістики встановлено, що ефективна клієнтська взаємодія є критично важливою складовою стратегії підприємства промислового сектору, особливо в умовах воєнного стану. Забезпечення стабільного та довготривалого партнерства з клієнтами потребує адаптації до нових логістичних реалій, гнучкого управління ресурсами та проактивного підходу до вирішення проблем.

Проведений аналіз показав, що в умовах війни ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зіштовхнулось із значними обмеженнями транспортної інфраструктури, затримками поставок сировини та продукції, а також нестачею логістичних потужностей. Це призвело до зниження рівня клієнтської задоволеності, збільшення операційних витрат та необхідності перебудови комунікаційних стратегій.

Водночас досвід підприємства свідчить про здатність адаптуватися до кризових умов за рахунок впровадження цифрових рішень, формування гнучких каналів постачання та активного зворотного зв’язку з клієнтами. Були реалізовані окремі кроки щодо диверсифікації транспортних маршрутів, посилення співпраці з локальними логістичними компаніями, а також впровадження CRM-системи для підвищення прозорості у взаємодії з замовниками.

Таким чином, взаємодія з клієнтами в умовах обмеженої логістики вимагає стратегічного мислення, інноваційних підходів та гнучкості в управлінні ресурсами. Для збереження конкурентоспроможності підприємству необхідно не лише оперативно реагувати на виклики, а й формувати довгострокову модель стійкості до криз.

З метою оптимізації взаємодії з клієнтами в умовах обмеженої логістики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно впровадити комплекс заходів,

спрямованих на підвищення ефективності комунікації, гнучкості логістичних процесів та зміцнення довіри з боку партнерів.

Насамперед, варто розширити цифрову інтеграцію у клієнтському сервісі. Для цього доцільно модернізувати існуючу CRM-систему, впровадити чат-боти для оперативної комунікації, а також створити зручні онлайн-платформи, які дозволять клієнтам самостійно оформлювати замовлення, відстежувати доставку продукції та отримувати актуальну інформацію у режимі реального часу.

Другою важливою рекомендацією є запровадження мультиканальної логістичної стратегії. Це передбачає налагодження альтернативних маршрутів постачання, співпрацю з кількома логістичними операторами, а також створення регіональних складів, що дозволить зменшити час доставки і забезпечити безперервність виконання замовлень навіть у кризових ситуаціях.

У контексті довгострокового співробітництва важливо зміцнити партнерські відносини з ключовими клієнтами. Це можна реалізувати шляхом укладання довготривалих контрактів із включенням гнучких умов щодо термінів та обсягів поставок у разі виникнення форс-мажорних обставин.

Особливу увагу слід приділяти моніторингу рівня задоволеності клієнтів. Регулярне опитування, збір зворотного зв’язку та залучення клієнтів до обговорення шляхів покращення сервісу дозволить оперативно виявляти проблемні ділянки у взаємодії та своєчасно реагувати на запити споживачів, підвищуючи рівень їхньої лояльності.

З метою забезпечення стабільності варто також впровадити систему управління ризиками в логістично-клієнтських процесах. Це дозволить ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їх вплив і заздалегідь розробити альтернативні сценарії дій для мінімізації наслідків непередбачуваних ситуацій.

Важливим чинником успішної взаємодії є прозорість і відкритість у комунікації. Підприємство має забезпечити оперативне інформування клієнтів про зміни в графіках поставок, труднощі у виконанні зобов’язань та

запропоновані шляхи вирішення проблем, що сприятиме формуванню атмосфери довіри.

Необхідно також інвестувати у навчання персоналу, зокрема працівників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами або беруть участь у логістичних процесах. Їм варто надати знання з кризового менеджменту, сучасних комунікаційних підходів та використання цифрових інструментів для підтримки сервісу на високому рівні.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме не лише стабілізації взаємодії з клієнтами в умовах логістичних обмежень, а й дозволить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зберегти конкурентні позиції, посилити партнерські відносини та забезпечити довгострокову стійкість підприємства на ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Завербний А. С., Двуліт З. П., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство.* № 43. 2022.
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750

2. Ремзина Н. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. No 1 (82). С. 110–124.

3. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. No 6(17). С. 207–214.

4. Manag Rev Q. (2022) Supply chain management in times of crisis: a systematic review. URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9362030/

5. Mishra, A. Gupta, N. Jha, G. K. (2024) Supply Chain Resilience: Adapting To Global Disruptions and Uncertainty. International Journal of Innovative Research in Engineering.
vol. 5(2). pp.189–196

6. Sarkis, J., Cohen, M. J., Dewick, P., Schröder, P. (2021). A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. Resources, Conservation and Recycling. No 2. С. 167–174.

7. Савицький Е. Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. Випуск # 52 / 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47

8. Кривещенко, В., Хмурковський, Г., Ляденко, Т. (2024). Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство,* (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110

9. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. No

55.https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2912/2836 (дата звернення: 12.02.2025).

10. Волохова І. В., Волохов В. А., Лук'янова О. М. Фактори впливу на логістичне забезпечення України в умовах війни. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. No 80. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.80.286822. С. 106-111. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16595/1/Volokhova.pdf (дата звернення: 12.02.2025).

11. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. Академічні візії. 2022. No 13. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/84/74 (дата звернення: 12.02.2024).

12. Завербний А. С., Двуліт З. П., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. No 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750/1686 (дата звернення: 12.02.2025).

13. Інформація про АрселорМіттал Кривий Ріг. URL: https://forbes.ua/profile/arselormittal-kriviy-rig-223

14. «АрселорМіттал Кривий Ріг» повідомляє виробничі результати за 2024 рік. URL: https://ukraine.arcelormittal.com/media/news/arselormittal-kryvyy-rih-povidomliaie-vyrobnychi-rezultaty-za-2024-rik-2

15. Сайт опендатабот. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: https://opendatabot.ua/c/24432974

16. Оіфційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: https://ukraine.arcelormittal.com/

17. «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022-му отримав рекордні 49 млрд грн збитку, половина працівників у простої. Як гендиректор Мауро Лонгобардо планує виводити компанію з кризи. Інтерв'ю. URL: https://forbes.ua/company/arselormittal-kriviy-rig-u-2022-mu-otrimav-rekordni-49-

mlrd-grn-zbitku-polovina-pratsivnikiv-u-prostoi-yak-gendirektor-mauro-longobardo-planue-vivoditi-kompaniyu-z-krizi-intervyu-23052023-13694

18. АрселорМіттал Кривий Ріг. URL: https://gmk.center/ua/manufacturer/arselormittal-krivij-rig/

19. «АрселорМіттал Кривий Ріг» налаштований вийти на беззбитковість – CEO. URL: https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-nalashtovanij-vijti-na-bezzbitkovist-seo/

20. «АрселорМіттал Кривий Ріг» хоче повернутися до довоєнних інвестицій в $500 млн щорічно. URL: https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-hoche-povernutisya-do-dovoiennih-investicij-v-500-mln-shhorichno-2/

21. Завербний А. С., Ломага Ю. Р. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умови активізування євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2022. No 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927/1855 (дата звернення: 12.02.2025).

22. Литюга Ю., Морожик О. Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства у військових умовах. С. 358-361. URL:https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content (дата звернення: 12.02.2024).

23. Мащак Н. М. Логістика в умовах воєнного стану. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: збірник доповідей XX МНПК, 28-29 жовтня 2022 р. К.: НАУ, 2022. С. 134-137. URL: https://eti.edu.ua/images/files/zbirnuk_jovten_22.pdf (дата звернення: 14.03.2025).

24. Огляд впливу війни на промисловість України та прогноз перспектив в економіці. УСПП, 2022. URL: https://cutt.ly/V4pOjQl (дата звернення: 02.04.2024).

25. Шевченко В. Логістика війни. Як змінились вантажні перевезення в Україні. 2022. URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chasviyni-gumanitarni-vantazhi-obmezhennya-na-perevezennya-50231625.html (дата

звернення: 14.03.2025).

26. Ісаченко О. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. URL: https://mind.ua/openmind/20241674-zberegti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni (дата звернення: 14.03.2024).

27. Кулакова С. Ю., Калембет А. В., Подкопова Д. Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. No 1(8). С. 22-29. https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03. URL: https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/21678/20398 (дата звернення: 12.02.2025).