

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-52](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-52)

УДК: 658.7:005.334

ПАВЛОВ Костянтин

Волинського національного університету імені Лесі Українки,

<https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

ТОЦЬКА Олесь

Волинський національний університет імені Лесі Українки

<https://orcid.org/0000-0003-4748-2134>

БОРТНИК Антон

Волинський національний університет імені Лесі Українки

<https://orcid.org/0009-0007-4613-7722>

БУРЦЕВ Олександр

Одеського національного технологічного університету

<https://orcid.org/0000-0003-0585-6708>

МОРОЗ Олександр

Одеського національного технологічного університету

<https://orcid.org/0009-0002-0858-6555>moroz.oleksandr.mk@gmail.com

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ РИЗИКІВ ТА ЗАГРОЗ

Сучасні реалії функціонування економіки, зокрема в умовах повномасштабної війни в Україні, глобальної політичної та економічної нестабільності, висувають нові вимоги до організації логістичних процесів. Логістика, як ключовий елемент забезпечення ефективної діяльності підприємств, відіграє визначальну роль у підтримці безперервності виробництва, постачання та дистрибуції продукції. З огляду на руйнування транспортної та складської інфраструктури, порушення традиційних маршрутів доставки та необхідність адаптації до нових ризиків, логістичне управління перетворюється на критично важливу функцію, що потребує перегляду підходів і застосування інноваційних рішень. Особливої актуальності дослідження набуває в умовах необхідності адаптації підприємств до кризових явищ, які мають як внутрішні, так і зовнішні чинники походження. У зв'язку з цим статтю присвячено питанням стратегічних напрямків розвитку логістики в Україні за сучасних умов господарювання на постійних ризиків. Актуальність дослідження та наявність невирішених раніше частин загальної проблеми обумовили мету статті, яка полягає в дослідженні процесів адаптації логістичної стратегії підприємств в умовах кризових ситуацій, моніторинг поточної ситуації логістичних послуг, зазначення стратегічних підходів до удосконалення логістичних процесів.

В дослідженні окреслено важливі та проблемні питання з якими зіткнулися підприємства у сфері логістики за сучасних умов, зокрема воєнного стану. Досліджено особливості забезпечення безперебійного функціонування логістичних ланцюгів підприємств та їх здатність протистояти кризам. Зазначено основні аспекти, що чинять вплив на формування та реалізацію логістичних стратегій підприємств. Запропоновано стратегічні заходи державного регулювання та сприяння, спрямовані на розширення адаптаційного потенціалу та ефективності логістичних операцій малих та середніх підприємств. В основі цих напрямків лежать такі ключові аспекти: оптимізація ланцюгів постачання, фінансова та інституційна підтримка. Рекомендовано кращі практики та кейси успішної адаптації логістичних стратегій підприємств до кризових ситуацій, особливо до воєнного стану

Ключові слова: логістика, підприємства, криза, воєнний стан, адаптація, логістичні стратегії.

PAVLOV Kostiantyn, TOTSKA Olesia, BORTNIK Anton

Lesya Ukrainka Volyn National University

BURTSEV Oleksandr, MOROZ Oleksandr

Odesa National University of Technology

A STRATEGY FOR UNLOCKING LOGISTICS IN UKRAINE IN THE FACE OF RISKS AND THREATS

The current realities of economic functioning, especially under the conditions of a full-scale war in Ukraine and global political and economic instability, impose new demands on the organization of logistics processes. Logistics, as a key element in ensuring the effective operation of enterprises, plays a crucial role in maintaining the continuity of production, supply, and distribution of goods. In light of the destruction of transport and warehouse infrastructure, disruption of traditional delivery routes, and the need to adapt to new risks, logistics management has become a critically important function that requires revising approaches and implementing innovative solutions.

The urgency of the research is particularly evident in the context of the need for enterprises to adapt to crisis phenomena, which have both internal and external origins. In this regard, the article is devoted to the issues of strategic directions for the development of logistics in Ukraine under the current conditions of economic activity, characterized by constant risks. The study's relevance and the existence of previously unresolved components of the general problem have determined the purpose of this article: to investigate the adaptation processes of enterprises' logistics strategies under crisis conditions, monitor the current state of logistics services, and outline strategic approaches to improving logistics processes.

The study outlines key and problematic issues enterprises face in logistics under current conditions, especially during martial law. It explores the peculiarities of ensuring logistics chains' uninterrupted functioning and ability to withstand crises. The main factors influencing enterprises' formation and implementation of logistics strategies are highlighted. Strategic measures of state regulation and support are proposed, aimed at expanding the adaptive capacity and effectiveness of logistics operations of small and medium-sized enterprises. These directions are based on key aspects such as supply chain optimization and financial and institutional support.

*Best practices and successful adaptation cases of enterprise logistics strategies to crises, particularly martial law, are recommended.
Keywords: logistics, enterprises, crisis, martial law, adaptation, logistics strategies.*

Стаття надійшла до редакції / Received 14.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 04.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Логістика – це наука управління потоками ресурсів при їхньому русі від джерела походження до кінцевого користувача. Логістика є багаторівневою системою, яка охоплює планування, організацію, контроль, реалізуючи всі процеси, які необхідні для забезпечення ефективного та своєчасного переміщення продукції в межах ланцюга постачання. Завдяки оптимальному транспортуванню і розподілу, підприємство може доставляти свою продукцію або послуги кінцевому споживачеві у строк і з високою рентабельністю. З початком збройної агресії проти України, в умовах світової нестабільності, логістичний ланцюг на підприємствах набув стратегічного значення. Руйнування інфраструктури, включаючи підприємства та склади, окупація територій, блокада морських портів та повітряного простору негативно вплинули на систему постачання. Внутрішній ринок зіткнувся з різними викликами: війна, колапс, аутсорсинг процесів, логістичні труднощі, брак коштів. Це не повний перелік, як в експлуатації індивідуального бізнесу, так і в державі загалом, кризові явища є поворотним моментом. Функціонування логістичних підприємств в сучасних умовах вимагає ґрунтовного розуміння природи кризових явищ, циклів економічного розвитку, а також оптимізованого алгоритму вирішення кризових ситуацій. Саме тому пошук шляхів подолання кризових ситуацій в сфері логістики підприємств є пріоритетним у сучасному контексті.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню таких питань, як вплив кризових ситуацій на стратегії логістики в малих і середніх підприємствах, а також адаптація бізнесу до змін в умовах економічних потрясінь та політика протидії кризам присвячено напрацювання таких науковців: А. Зваребний [4], З. Двудіт [4] автори досліджували в умовах воєнного стану проблеми формування логістичних ланцюгів в рамках процесів євроінтеграції України. Н. Гринів та А. Равліковська [2] автори розглядали ключові аспекти перебудови логістики в умовах воєнного стану. Н. Васильців [1] автор виділяла трансформацію логістичних ланцюгів до викликів в умовах повномасштабного вторгнення та основні напрями оптимізації. С. Зубров, О. Молчанов [3] автори розглядали ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків. Ю. Литюга та О. Морозник [7] автори виділили основні аспекти сприяння оптимізації логістики.

Незважаючи на широке висвітлення тематики в працях провідних дослідників, недостатньо дослідженими залишаються аспекти стратегічного розвитку логістики в Україні за сучасних умов господарювання на постійних ризиків.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження адаптації логістичної стратегії підприємств в умовах кризових ситуацій, моніторинг поточної ситуації логістичних послуг, зазначення стратегічних підходів до удосконалення логістичних процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Підприємства є основою національної економіки, але в контексті глобальних потрясінь, особливо після спалаху епідемії, підприємства стикаються з багатьма серйозними проблемами, серед яких проблеми логістики є особливо помітними. Надзвичайно ускладнилися ланцюги поставок, транспортування, складування та розподіл вантажів.

Логістика відіграє ключову роль у глобальних ланцюгах поставок, сприяючи ефективному переміщенню та розподілу товарів і послуг. Однак ця динамічна галузь за своєю природою піддається різноманітним ризикам, сприйнятливим до непередбачених криз, які можуть порушити роботу, вплинути на клієнтів задоволення та підриває загальну продуктивність від затримок у транспортуванні та збоїв у ланцюзі поставок до природних катастроф і загроз безпеці, логістичні компанії стикаються з багатьма викликами, які вимагають ефективних стратегій управління ризиками та кризовими ситуаціями. Повномасштабне вторгнення суттєво дестабілізувало функціонування всіх сегментів економіки. Щоб логістична компанія залишалася конкурентоспроможною на теперішній час, її система повинна мати можливість швидко адаптуватися та реагувати на потреби своїх клієнтів.

На початку повномасштабного вторгнення, український бізнес зіткнувся з низкою викликів для логістики підприємств. Ці фактори вносять глибокі зміни для умов ведення бізнесу, вимагаючи від підприємств коригування своїх логістичних стратегій. Нижче розглянуто найважливіші виклики і загрози.

Зменшення кваліфікованих кадрів та мобілізація призвели до зменшення водіїв та логістичного персоналу, що впливає на операційну спроможність підприємств. Блокування та переформатування логістичних каналів. Заблоковані порти, зміна маршрутів для експорту та імпорту. До прикладу відбулася

трансформація експортної інфраструктури агросектору з морських шляхів на орієнтацією в країни ЄС. Для підприємств виникає необхідність шукати нові маршрути.

Пошкодження та зміна інфраструктури. Відбулося повне знищення, а також пошкодження складських приміщень підприємств та логістичних хабів, які є дуже важливими, адже дозволяють зберігати запаси продукції та сировини, підтримують ефективну логістику, сприяють стабільному функціонуванню підприємства. Руйнація складів позбавляє підприємства ключових точок ланцюга постачання, зберігання та перерозподілу товарів. Експерти ринку нерухомості підкреслюють про певний відсоток дефіциту вільних складських приміщень в Україні. Згідно з інформацією урядового офісу із залученням та підтримки інвестицій UkraineInvest станом на 2023 рік внаслідок повномасштабної війни в Україні було зруйновано понад 22% територій складів.

З дефіцитом якісних складів, а також з інфляційним очікуванням та девальвацією гривні значно зменшилася частина орендних договорів складських приміщень у національній валюті (угоди переважають у валюті США). Саме із закріпленням орендної плати в іноземній валюті під час криз дає змогу власнику майна забезпечити стабільність доходів від знецінення гривні.

Бюрократичні перепони та ускладнення процедур митного оформлення. Під час воєнного стану в Україні запроваджено ряд змін до митного законодавства, які мають значний вплив на умови митного контролю та перевірок на пунктах пропуску. Що стосується законодавства України, транспортування товарів через кордони став основою імпорту та експорту з моменту закриття повітряного простору над Україною. Вантажний транспорт набув важливого значення для забезпечення стабільності економіки та логістичних ланцюгів. Митний контроль вантажних автомобілів під час воєнного стану підлягає ретельній перевірці митників. А також перевірки документації, щоб переконатися в наявності всіх необхідних дозволів і сертифікатів відповідних нормативним вимогам. Вантаж піддається чіткій перевірці його відповідності заявленим стандартам і даним.

Очевидно, що постійні зміни законодавства та вимог до документації можуть також призвести до затримок на кордоні. Щоб залишитися конкурентоспроможними, підприємства повинні регулярно відстежувати оновлення законодавства. Відсутність єдиних правил. Між Україною та сусідніми державами ЄС не завжди є чітке розуміння та узгодження митних процедур, які відіграють важливу роль для процесів інтеграції [4].

Закриття або зміна умов роботи пунктів пропуску на кордонах. Це створює додаткові бюрократичні перепони та затримки, необхідні для стабільного перебігу процесів євроінтеграції України. Після блокування морських портів ключовим логістичним пунктом є саме західний кордон. Саме західні пункти пропуску відіграють ключову роль на даний час для збалансованого функціонування логістичних ланцюгів. Це також має певні наслідки серед яких є тривалі черги на кордонах, які можуть тривати від кількох днів до кількох тижнів. Через цей фактор відбувається затримка товару, що несе за собою погані наслідки для підприємств, а саме:

- Псування швидкопсувних товарів. Досить проблемним є для аграрного сектору, виробничих компаній харчового сектору, що працюють з цією продукцією, такі затримки на пунктах пропуску є катастрофічними для підприємств.

- Втрата чинності договорів, розірвання контрактів. Через досить великі черги на пунктах пропуску унеможливується дотримання терміну постачання згідно із договором, знову-таки це тягне за собою накладення штрафу, втрати довіри партнерів, а також підриє ділової репутації. Довгі простой транспорту тягнуть за собою додаткові витрати у вигляді зарплати водіїв, палива та амортизації автомобіля. Зростає попит на додаткові логістичні послуги. Переважаючи обставини, що характеризуються браком пропускнуої спроможності та зростаючим попитом на транспорт через доступні пункти пропуску, спричинили значне зростання вартості транспортних послуг. Це безпосередньо впливає на витрати виробництва та конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

На початку повномасштабного вторгнення спостерігаються подорожчання палива, що значно вплинуло на логістичні процеси підприємств. Руйнування ворогом Кременчуцького нафтопереробного заводу, який забезпечував Україну паливом. Припинення імпорту з росії та білорусії до 24 лютого 2022 року приблизно 62% дизпалива та 50% бензину здійснювався імпортом Україною з країни агресора. Також імпорту палива з морських портів, було заблоковано російським флотом, тим самим унеможливило морські поставки палива. Через блокаду морських перевезень, збільшилося навантаження на великогабаритні автомобілі Отож, для логістичних підприємств це свідчило про зростання вартості транспортних перевезень. Збільшення дистанції, оскільки маршрути побудовані через Європу, знову-таки це збільшило витрати на паливо. Дослідження 2025 року, стверджує, що зростання цін на міжнародні автоперевезення зросло на 33,3%. Щодо внутрішніх перевезень по Україні, для логістичних компаній витрати на паливо зросли приблизно на 35-40%, що враховується у вартість послуг і товарів.

Особлива проблема, з якою стикаються українські експортери, особливо експортери сільськогосподарської продукції, стосувалась питання обмежених експортних можливостей. Це обумовило:

- Втрати напрямів збуту. Важливо зазначити, що проблема забезпечення стабільних поставок іноді може спонукати іноземних партнерів досліджувати альтернативні варіанти.

- Скорочення валютних надходжень. Важливо зазначити, що обмеження експорту негативно впливають на корпоративні доходи та надходження валюти в країну.
- Перебої у виробництві. Порушення логістичних термінів постачання через воєнні дії зумовлюють зупинку виробничого процесу. Це веде до значних фінансових витрат від простоїв, штрафів та падіння прибутків. Підприємства ослаблюють свої ринкові позиції.
- Зростання цін для кінцевих споживачів. Збільшення витрат на логістичні послуги неминуче відобразатиметься на ціні імпортованих товарів, що також матиме вплив на купівельну спроможність споживачів.

Таблиця 1

Вплив кризових ситуацій на стратегії логістики в підприємствах

Стратегія адаптації	Опис та переваги для підприємств	Приклад
Диверсифікація постачальників	Зменшення залежності від одного постачальника. Збільшує стійкість логістичного підприємства.	У зв'язку з дефіцитом пального в перші місяці війни "Нова Пошта" уклала контракти з декількома постачальниками, включаючи імпортерів, замість одного великого постачальника.
Збільшення запасів (стратегічні запаси)	Створення буферних запасів ключових товарів або компонентів для запобігання дефіциту під час збоїв.	Для клієнтів у сфері охорони здоров'я DHL створив стратегічні буферні запаси ліків, вакцин і медичних компонентів у спеціалізованих медичних складах (зокрема в Німеччині, Бельгії та Сінгапурі). Це дозволило продовжувати постачання навіть під час глобальних збоїв авіаперевезень і заторів у портах.
Локалізація виробництва, поставок	Перенесення частини виробництва або пошук постачальників ближче до кінцевого споживача. Зменшує транспортні витрати та час доставки.	У 2022-2024 рр. Maersk відкрив нові логістичні центри в Польщі, Німеччині, Нідерландах і Мексиці, щоб обслуговувати клієнтів у ЄС і США. Це зменшило залежність від доставок з Азії та прискорило виконання замовлень.
Аналіз ризиків та планування непередбачених ситуацій	Регулярна оцінка потенційних ризиків для логістичних ланцюгів та розробка планів дій.	У період пандемії та війни в Україні FedEx модернізував свої плани дій на випадок надзвичайних ситуацій для Європи, включаючи перенаправлення маршрутів та активацію резервного складу в Нідерландах.
Гнучкість у перевезеннях	Використання різних видів транспорту та маршрутів, готовність швидко змінювати їх у разі потреби	«Нова Пошта Глобал» Після початку вторгнення РФ компанія перенаправила частину міжнародних відправлень через Польщу, Словаччину та Румунію. Впровадила нові авто- та залізничні маршрути для доставки з ЄС, зокрема: Комбінування авто+авіа для пріоритетних вантажів.

Джерело: авторська розробка

Розглянувши низку викликів з якими підприємства зазнали труднощів, варто зазначити стратегічні напрями реорганізації логістичних ланцюгів підприємств для забезпечення організаційної гнучкості в умовах кризи.

Фінансова підтримка підприємств під час воєнного стану є недостатньою. Тому державна підтримка у вигляді пільгових кредитів, субсидій та програм страхування ризиків є важливою для забезпечення стабільного функціонування підприємств та їхньої адаптації до змін. Завдяки державній підтримці підприємства можуть залишатися конкурентоспроможними, а логістичний сектор може розвиватися навіть у ситуації загальної нестабільності. Важливо виділити також державне регулювання, тобто оптимальне законодавче поле, яке буде значно сприяти і полегшувати митні процедури, надання певних податкових пільг у стійкі логістичні рішення. Це включає в себе створення механізмів, які сприяють швидким відповідям на зміни і виклики логістичних підприємств під час кризи.

Зниження податкового навантаження для логістичних підприємств є критично важливим в період криз та умовах економічної нестабільності, адже виникає значний дефіцит оборотного капіталу, який є необхідним для фінансування усіх елементів логістичної взаємодії, тобто транспортування, пакування, складування, страхування вантажів, оплати праці працівників. Зниження податків прямо впливає на підвищення фінансової стабільності підприємств, а також їхньої здатності адаптуватися до змінних умов ринку.

Диверсифікація постачальників та маршрутів є одним із найважливіших кроків. Залежність від єдиного джерела сировини або єдиного транспортного маршруту значно підвищує ризик. Пошук альтернативних постачальників у різних регіонах чи країнах або розробка резервних логістичних маршрутів (наприклад, перехід з морського транспорту на залізничний або автомобільний, де це доречно) значно підвищує стійкість системи до непередбачених подій. Крім того, створення запасів та буферизація є ефективними заходами для пом'якшення раптових перебоїв у постачанні. Наявність стратегічних запасів основних товарів та сировини дозволяє компаніям продовжувати діяльність навіть у разі тимчасового дефіциту поставок. Однак цей підхід вимагає ретельного управління, щоб уникнути надмірних витрат на зберігання та заморожування капіталу. Більше того, наявність гнучкої логістичної системи має вирішальне значення. Це означає здатність швидко адаптувати внутрішні процеси, збільшувати або зменшувати обсяги поставок та ефективно перерозподіляти доступні ресурси у відповідь на динамічні зміни попиту та пропозиції.

У сучасних умовах навчання персоналу та ефективне управління ризиками є важливими складовими стійкості підприємства. Дійсно, в умовах постійних змін та невизначеності бізнесу особливу увагу слід приділяти навчанню та розвитку співробітників, оскільки потрібні фахівці, які можуть швидко орієнтуватися в нових обставинах, адаптуватися до викликів та приймати обґрунтовані рішення. Так само вкрай важливо розробляти продумані стратегії управління ризиками, які не лише виявляють потенційні загрози, а й ретельно оцінюють їх та розробляють ефективні заходи для пом'якшення можливих негативних наслідків. Такий підхід охоплює широкий спектр ризиків, включаючи економічні, геополітичні, природні та технологічні, і дозволяє підприємствам залишатися гнучкими та життєздатними навіть у кризові часи.

Зміна ставлення до автоматизації. Відмова від російського програмного забезпечення: CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами), Бітрікс (комплект безкоштовних інструментів для ведення бізнесу), Jivo (платформа з комунікації з клієнтами), LMS платформа (для навчання співробітників).

WMS – забезпечить для підприємства повний контроль товару в режимі реального часу. Система підвищить точність до 99% та підвищить місткість складу на 10-15%. Клієнтами системи є: “НОВА ПОШТА”, “СІЛЬПО”, “УКРПОШТА”, “АЛЛО”, “БадМ”, “LOGISTIC PLUS UKRAINE”, “EMEX”. Warehouse Management System – ідеально підходить для підприємств, що прагнуть раціоналізувати логістику та керувати запасами складів, адже вона забезпечує мінімальні витрати та ефективність ведення бізнесу.

Надання відстрочки від мобілізації працівникам, які працюють у сфері логістики. Для цього підприємство має відповідати певним вимогам. Має бути стратегічна важливість підприємства. Зазвичай можливо забронювати лише 50% персоналу, які є військовозобов'язаними. Тобто логістів, водіїв та інших спеціалістів на підприємстві, за певної умови, якщо їхня заробітна плата становить не менше 20 тис. гривень. До шести місяців на даним момент складає термін такої відстрочки.

Роль державного регулювання та сприяння у розширенні адаптаційного потенціалу та ефективності логістичних операцій, зокрема для малих та середніх підприємств. У сучасних умовах глобалізації та нестабільного економічного середовища логістика стає стратегічно важливою складовою функціонування будь-якого бізнесу. Особливого значення логістичні процеси набувають для малих та середніх підприємств (МСП), які, з одного боку, є гнучкими та здатними швидко реагувати на зміни, а з іншого – часто стикаються з обмеженнями ресурсів, технологій та інфраструктури. У цьому контексті роль держави полягає не лише у регулюванні, але й у створенні сприятливого середовища для розвитку логістики та підвищення адаптаційного потенціалу МСП. Згідно з дослідженням Литюги Ю. та Морозник О. [7], адаптаційний потенціал підприємства визначається його здатністю пристосовуватися до змін зовнішнього середовища з мінімальними втратами та максимальним використанням власних ресурсів. Державне регулювання, спрямоване на підтримку логістичних систем, відіграє ключову роль у зміцненні цього потенціалу шляхом інвестування у транспортну інфраструктуру, цифровізацію логістичних процесів, спрощення митного оформлення та стандартизацію логістичних послуг. Особливої уваги потребують МСП, які не завжди мають змогу самостійно інтегрувати інноваційні логістичні рішення. Держава повинна виступати не лише регулятором, але й активним партнером бізнесу, створюючи інституційні умови для співпраці, забезпечення доступу до логістичних кластерів, інформаційних платформ, субсидій та пільгового фінансування логістичних проєктів. Сприяння з боку держави також має проявлятися у стимулюванні цифрової трансформації логістики – зокрема, впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем управління ланцюгами постачань, розвитку інтелектуальних транспортних систем. Такі ініціативи дозволяють підвищити прозорість, знизити витрати та пришвидшити логістичні операції, що є критично важливим для МСП в умовах конкуренції та обмежених ресурсів.

Таким чином, ефективна державна політика в логістичній сфері має бути спрямована на зниження бар'єрів входу для МСП у логістичні ринки, розвиток логістичної інфраструктури, підтримку інновацій та цифровізації, а також забезпечення стабільного правового поля. Такий підхід сприятиме підвищенню адаптаційного потенціалу МСП, зростанню їх конкурентоспроможності та ефективності логістичних операцій, що в підсумку матиме позитивний вплив на національну економіку загалом.

Фінансова та інституційна підтримка підприємств для забезпечення стабільності логістичних процесів в умовах дефіциту обігового капіталу.

Економічна нестабільність, спричинена інфляційним тиском, зростанням цін на енергоносії, розривами глобальних логістичних ланцюгів і обмеженим доступом до фінансових ресурсів, створила серйозні труднощі для підприємницького сектору України. Найбільше постраждали малі та середні підприємства, оскільки саме вони є найбільш вразливими у кризових умовах і часто не мають достатніх фінансових резервів для оперативного реагування на виклики.

Однією з найгостріших проблем стала нестача обігового капіталу, що необхідний для забезпечення безперебійної роботи логістичних процесів. Йдеться не лише про фінансування транспортування, складування, пакування чи закупівель, а й про витрати на страхування вантажів, адміністративне управління ланцюгами постачання, оплату праці та технічну підтримку. За відсутності достатнього капіталу порушується ритмічність поставок, виникають перебої у виробничих циклах, що своєю чергою може призвести до втрати партнерів і ринкових позицій.

У такій ситуації першочергового значення набувають механізми фінансової підтримки, які допомагають підприємствам долати тимчасовий дефіцит ресурсів без збільшення боргового навантаження. До них належать пільгові кредити, спеціальні державні програми з компенсацією частини витрат, механізми гарантування кредитів та страхування ризиків для банків. Такі заходи стимулюють фінансові установи до більш активної взаємодії з бізнесом і розширюють коло доступних інструментів фінансування.

Окрему роль відіграє інституційна підтримка. Йдеться про створення сприятливого регуляторного середовища, спрощення митних і сертифікаційних процедур, цифровізацію документообігу, розвиток логістичної інфраструктури. Ці зміни забезпечують підприємствам можливість швидше адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища, мінімізуючи витрати часу та ресурсів.

Таким чином, поєднання фінансових стимулів із інституційними змінами дозволяє зміцнити стійкість логістичних систем і підтримувати ділову активність підприємств навіть в умовах обмеженого доступу до капіталу. Це є одним із ключових напрямів забезпечення економічної безпеки країни в умовах воєнного стану.

Основні тенденції сталого розвитку українського логістичного ринку в умовах військових дій та політичної нестабільності:

2020–2021: початковий період, коли логістика в Україні була більш традиційною, із низькою цифровізацією та адаптивністю;

2022: початок повномасштабної війни – різкий стрибок у впровадженні адаптивних стратегій і цифрових технологій через необхідність швидко реагувати на зміни;

2023: зростання впровадження зеленої логістики та локальних маршрутів, як наслідок обмежень міжнародних перевезень;

2024: стабілізація та посилення всіх трендів із поступовим збільшенням безпеки логістичних операцій;

2025: подальше зростання стійкості, цифровізації та екологічних ініціатив у логістиці

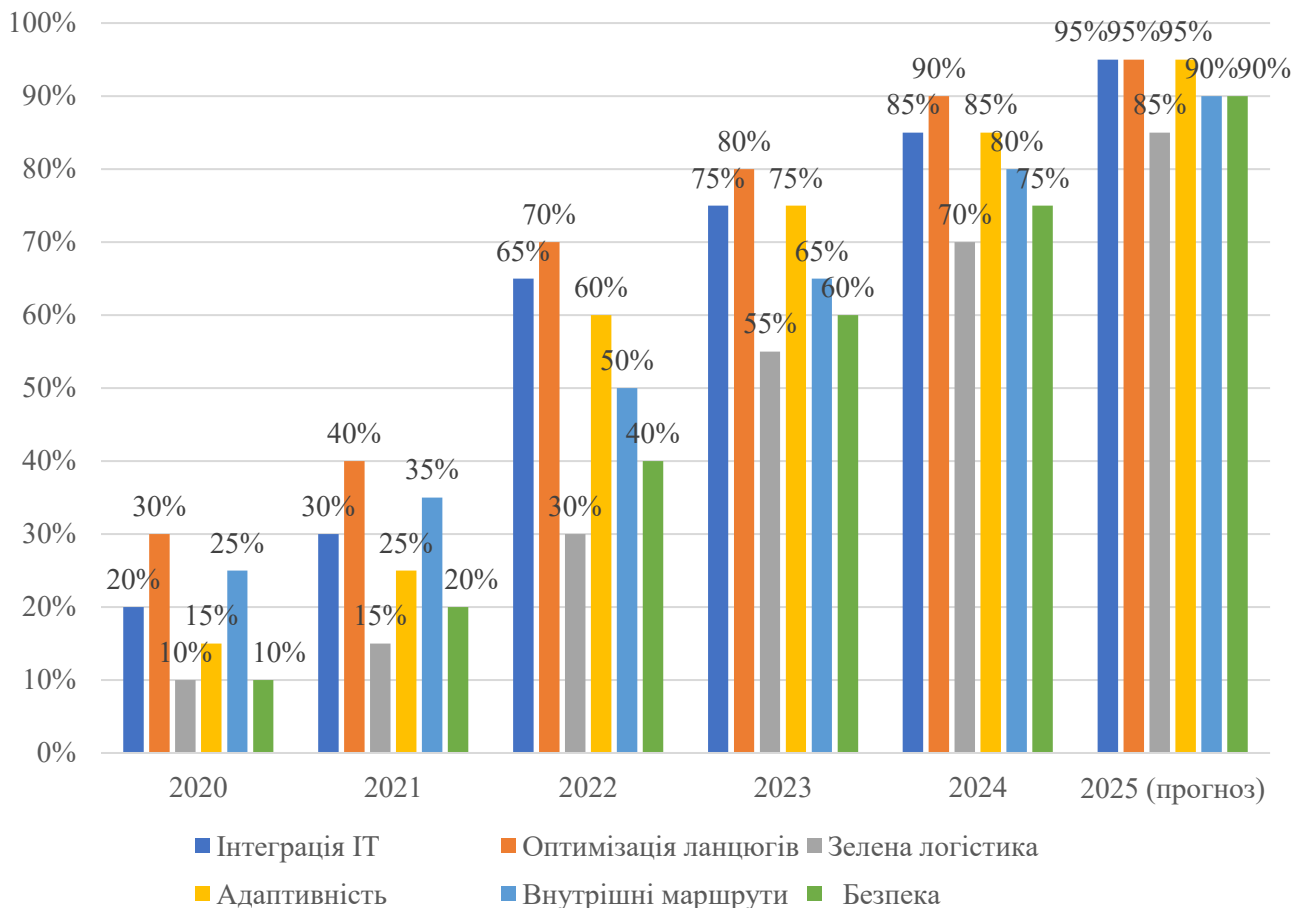


Рис. 1. Тенденції сталого розвитку українського логістичного ринку

Джерело: розраховано та побудовано авторами

У період воєнного стану, що розпочався в Україні з 2022 року, логістичні операції підприємств зіткнулися з безпрецедентними викликами: руйнування транспортної інфраструктури, нестача пального, порушення постачальних ланцюгів, а також складності в митному та регуляторному полі. В таких умовах підприємства змушені оперативно адаптувати свої логістичні стратегії, щоб забезпечити безперервність діяльності, мінімізувати ризики та зберегти конкурентоспроможність.

1. Гнучкість у виборі маршрутів та транспортних засобів

Однією з ключових практик стала диверсифікація транспортних маршрутів. Українські компанії активно використовують як традиційні залізничні та автомобільні шляхи, так і альтернативні морські порти (зокрема в сусідніх країнах), а також авіаперевезення для швидких вантажів. Такий підхід дозволяє знижувати залежність від зони бойових дій і оперативно реагувати на зміни обставин.

2. Впровадження цифрових логістичних платформ

Підприємства переходять на використання цифрових інструментів — систем управління ланцюгами постачання (SCM), GPS-моніторинг вантажів, електронний документообіг, що значно підвищує прозорість і швидкість логістичних процесів. Ці технології також допомагають у плануванні ресурсів, прогнозуванні ризиків і своєчасному інформуванні партнерів.

3. Посилення партнерської співпраці та кооперації

Військовий конфлікт стимулював розвиток кооперації між підприємствами, державою та міжнародними організаціями. Часто створюються логістичні хаби, де кілька компаній консоліднують вантажі та об'єднують ресурси для зниження витрат та прискорення процесів. Такі хаби також служать платформою для обміну інформацією про безпеку маршрутів.

4. Державна підтримка і регулювання

Державні ініціативи стали вагомим чинником у підтримці бізнесу. Зокрема, спрощення митних процедур, введення податкових пільг, цільове фінансування логістичних проектів через державні фонди та підтримка цифровізації. Внаслідок цього підприємства отримали додаткові ресурси для модернізації логістики.

5. Створення кризових команд і сценарне планування

Підприємства запровадили кризові управлінські групи, які відповідають за моніторинг ситуації та швидке прийняття рішень. Використання сценарного планування дозволяє готуватися до різних варіантів розвитку подій та зменшувати вплив непередбачуваних факторів.

Приклад конкретного кейсу: компанія «WestFood» - компанія, що спеціалізується на оптовій торгівлі харчовими продуктами, успішно адаптувала логістику, перейшовши на комбіновані маршрути з використанням залізниці і автотранспорту через прикордонні переходи в сусідніх країнах [10]. Водночас впровадила систему електронного документообігу, що скоротило час оформлення вантажів на 30%. Державна підтримка у вигляді пільгових кредитів допомогла зберегти обігові кошти в кризовий період.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

огляду на опрацьований матеріал ми вважаємо за доцільним, що в умовах кризових ситуацій та воєнного стану можуть допомогти такі моменти, як правове забезпечення, відсутність бюрократичних перешкод перетину пунктів пропуску, надання відстрочки від мобілізації працівникам-чоловікам, які задіяні у сфері логістики, зниження податків для логістичних підприємств. Також гнучкість у логістичних стратегіях підприємств та ефективну роль держави, яка забезпечує сприятливе середовище для ведення бізнесу, фінансову підтримку, розвиток кадрового потенціалу. Сучасні виклики вимагають від бізнесу системних, швидких і ефективних рішень, адже усі елементи логістичних підприємств є взаємопов'язаними. Надійність логістичних процесів відіграє важливу роль. Після повномасштабного вторгнення логістичні підприємства мають на меті збереження ресурсів, а прагнення до масштабування втрачає пріоритет. На жаль, війна ще досі триває але логістичні підприємства України значно продемонстрували адаптивність в нинішніх умовах воєнного стану.

Література

1. Васильців Н. М. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
2. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. № 13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/84>
3. Зубров С. М., Молчанов О.В. Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформації для України. *Економіка: реалії часу*. 2024. №3 (73). С. 104-112. URL: <https://share.google/dWKuzxwwu8AbewFAq>
4. Завербний А., Двудіт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. С.57–63. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>
5. Ісаченко О. В. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. *Mind.ua*. 24 травня 2022. URL: <https://mind.ua/openmind/amp/20241674-zberegti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni>
6. Кабінет Міністрів України. Про затвердження плану заходів забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану. *База даних «Законодавство України»*. 29 квітня 2022. №327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/327-2022-p>.

7. Литюга Ю. О., Морозник О. Є. Адаптаційний потенціал підприємств у системі логістичного забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 7. С. 56-61.
8. Петренко І. В. Кооперація підприємств у логістиці під час війни. *Логістичний журнал*. 2023. № 4. С. 23-29.
9. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. Martin Christopher. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 266 p. URL: <https://old.mu.ac.in/wp-content/uploads/2021/02/Logistics-and-Supply->
10. WestFood. Внутрішній звіт компанії про адаптацію логістики у 2023 році. Київ, 2023.
11. Siryk Z., Hrafska O., Pavlov, K., Samoilenko B., Chorny R. Sustainable development trends in the Ukrainian logistics market. *E3S Web of Conferences*. 2024. Vol. 567, 01024 DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202456701024>
12. Павлова О., Павлов К., Бортнік А., Волошин А., Мельник О. Методичні підходи до оцінки проєктів у підприємстві, логістиці та торгівлі. *Успіхи досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2024. № 4(4). С. 803-817. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-803-817](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-803-817)
13. Самойленко Б. В., Павлов К. В., Павлова О. М., Сергійчук О. М. Аналіз розвитку ринку логістичних послуг України в умовах євроінтеграційних процесів. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2024. №6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997>
14. Samoilenko B., Pavlov K., Ustik T., Bortnyk A., Gupalo V. Peculiarities of international logistics of agricultural products in a war economy. *Energy saving. Power engineering. Energy audit*. 2024. № 11 (202). С. 109-121. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/2b7ef58a-acd0-4d85-bd47-f5ea77607d08>

References

1. Vasylytsiv, N. M. (2023). Transformatsiia ta adaptatsiia lohistyky do vyklykiv v umovakh voiennoho stanu [Transformation and adaptation of logistics to wartime challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
2. Hryniv, N. T., & Ravlikovska, A. A. (2022). Perebudova lohistyky v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Reconstruction of logistics under martial law in Ukraine]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (13). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/84>
3. Zubrov, S. M., & Molchanov, O. V. (2024). Efektyvnyi lohistychnyi menedzhment v umovakh hlobal'nykh ryzykiv ta transformatsii dlia Ukrainy [Effective logistics management under global risks and transformation for Ukraine]. *Ekonomika: realii chasu – Economy: Realities of Time*, (3[73]), 104–112. <https://share.google/dWKuzxwvu8AbewFAq>
4. Zaverbnyi, A., Dvulit, Z., & Vuiek, Kh. (2022). Osoblyvosti formuvannia lohistychnykh lantsiuhiv v umovakh viiny ta u pislivoiennyi period [Features of forming logistics chains in wartime and postwar period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (43), 57–63. <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>
5. Isachenko, O. V. (2022, May 24). Zberehty ta zabezpechty: yak zminylasia lohistyka v Ukraini pid chas viiny [To preserve and ensure: how logistics has changed in Ukraine during the war]. *Mind.ua*. <https://mind.ua/openmind/amp/20241674-zberehti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni>
6. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2022, April 29). Pro zatverdzhennia planu zakhodiv zabezpechennia prodovolchoi bezpeky v umovakh voiennoho stanu [On approval of the food security action plan under martial law]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. <https://zakon.rada.gov.ua/go/327-2022-p>
7. Lytiuha, Yu. O., & Morozhnyk, O. Ye. (2021). Adaptatsiinyi potentsial pidpriemstv u systemi lohistychnoho zabezpechennia [Adaptive potential of enterprises in the logistics support system]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, (7), 56–61.
8. Petrenko, I. V. (2023). Kooperatsiia pidpriemstv u lohistytsi pid chas viiny [Enterprise cooperation in logistics during wartime]. *Lohistychnyi zhurnal – Logistics Journal*, (4), 23–29.
9. Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Harlow: Pearson Education. <https://old.mu.ac.in/wp-content/uploads/2021/02/Logistics-and-Supply->
10. WestFood. (2023). *Vnutrishnii zvit kompanii pro adaptatsiiu lohistyky u 2023 rotsi* [Internal company report on logistics adaptation in 2023]. Kyiv.
11. Siryk, Z., Hrafska, O., Pavlov, K., Samoilenko, B., & Chorny, R. (2024). Sustainable development trends in the Ukrainian logistics market. *E3S Web of Conferences*, 567, 01024. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202456701024>
12. Pavlova, O., Pavlov, K., Bortnik, A., Voloshyn, A., & Melnyk, O. (2024). Metodichni pidkhody do otsinky proiektiv u pidpriemnytstvi, lohistytsi ta torhivli [Methodical approaches to project evaluation in entrepreneurship, logistics and trade]. *Uspikhy dosiahnen u nauks. Seriya: Sotsial'ni ta povedinkovi nauky – Advances in Science: Social and Behavioral Sciences Series*, 4(4), 803–817. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-803-817](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-803-817)
13. Samoilenko, B. V., Pavlov, K. V., Pavlova, O. M., & Serhiichuk, O. M. (2024). Analiz rozvytku rynku lohistychnykh posluh Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Analysis of the development of Ukraine's logistics services market under European integration processes]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka" – International Scientific Journal "Internauka"*, (6). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997>
14. Samoilenko, B., Pavlov, K., Ustik, T., Bortnyk, A., & Gupalo, V. (2024). Peculiarities of international logistics of agricultural products in a war economy. *Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit*, (11[202]), 109–121. <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/2b7ef58a-acd0-4d85-bd47-f5ea77607d08>