

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-71>

УДК 658:351.863

JEL classification: F52, L91, D81, H12, R41

ГЕЙДАРОВА Олена

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-7253-893X>

e-mail: heidarovaov@khmmu.edu.ua

САВЧЕНКО Олена

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7580-9048>

e-mail: savchenkoo@khmmu.edu.ua

АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Досліджено аспекти економічної безпеки підприємств логістики в умовах повномасштабної війни в Україні. Визначено, що воєнні дії суттєво трансформували умови функціонування, посиливши рівень невизначеності, ризиковості та залежності від безпекових факторів, що зумовило стратегічне значення економічної безпеки вітчизняних підприємств логістики в сучасних умовах. Узагальнено основні особливості діяльності логістичних підприємств у воєнний період, серед яких переорієнтація транспортно-логістичних маршрутів, посилення безпекової складової, зростання ролі гуманітарної логістики, прискорення цифровізації та загострення кадрових і ресурсних обмежень. Встановлено ключові виклики для підприємств логістики, зокрема руйнування інфраструктури, високий рівень безпекових ризиків, дефіцит трудових ресурсів, нестабільність ресурсного забезпечення та невизначеність зовнішнього середовища. Показано, що вони формують комплекс фінансових, операційних, кадрових та організаційних ризиків, які негативно впливають на конкурентоспроможність і стійкість підприємств та можуть призводити до порушення логістичних ланцюгів і втрати функціональної спроможності. Обґрунтовано систему ключових завдань і заходів посилення економічної безпеки підприємств логістики, серед яких забезпечення безперервності процесів, захист активів і персоналу, зміцнення фінансової стійкості, розвиток кадрового потенціалу та цифровізація управління. Запропоновані заходи (диверсифікація маршрутів, резервування потужностей, страхування ризиків, автоматизація та розвиток кібербезпеки) сприяють підвищенню адаптивності та стійкості бізнесу в кризових умовах.

Ключові слова: менеджмент, управління підприємствами, логістика, економічна безпека, війна, виклики, ризики, загрози, оптимізаційні процеси.

HEIDAROVA Olena, SAVCHENKO Olena

Khmelnytskyi National University

ASPECTS OF ECONOMIC SECURITY OF LOGISTICS ENTERPRISES IN WARTIME

The article examines the aspects of economic security of logistics enterprises under the conditions of full-scale war in Ukraine. It is substantiated that logistics enterprises have become a key element in ensuring the economic resilience of the state, the functioning of the domestic market, foreign economic activity, and humanitarian support for the population. It is determined that military actions have significantly transformed the conditions of their operation, increasing uncertainty, risk exposure, and dependence on security factors, which has led to the strategic importance of economic security in current conditions. The main features of logistics enterprises' activities during wartime are summarized, including the reorientation of transport and logistics routes, strengthening of the security component, the growing role of humanitarian logistics, accelerated digitalization, and the intensification of personnel and resource constraints. It is demonstrated that these factors collectively form a new operating environment for logistics businesses, where adaptability, operational decision-making speed, and the ability to ensure business continuity are of critical importance. Key challenges for logistics enterprises are identified, including the destruction of infrastructure, high security risks, labor shortages, instability of resource provision, and uncertainty of the external environment. It is shown that these challenges generate a complex set of financial, operational, personnel, and organizational risks that negatively affect competitiveness and resilience, potentially leading to disruptions in supply chains and partial or complete loss of functional capacity. A system of key tasks and measures to strengthen the economic security of logistics enterprises is substantiated, including ensuring process continuity, protecting assets and personnel, strengthening financial stability, developing human capital, and digitalizing management processes. Proposed measures (route diversification, capacity reservation, risk insurance, automation, and cybersecurity development) contribute to increasing business adaptability and resilience in crisis conditions. It is concluded that the economic security of logistics enterprises under wartime conditions should be viewed as a comprehensive management system aimed at ensuring business stability and continuity. Future research prospects are associated with the integration of Ukrainian logistics enterprises into the European space, the development of digital technologies, and the formation of modern risk management mechanisms in both wartime and post-war periods.

Keywords: management, enterprise management, logistics, economic security, war, challenges, risks, threats, optimization processes.

Стаття надійшла до редакції / Received 15.04.2026

Прийнята до друку / Accepted 06.05.2026

Опубліковано / Published 28.05.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© ГЕЙДАРОВА Олена, САВЧЕНКО Олена

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

Під час повномасштабної війни логістичний сектор набув критично важливого значення для забезпечення функціонування національної економіки України, підтримання внутрішнього товарообігу,

гуманітарного забезпечення та стабільності зовнішньоекономічних зв'язків. Водночас підприємства логістики функціонують у середовищі високої невизначеності, посилені війсьними ризиків, руйнування транспортної інфраструктури, нестабільності ланцюгів постачання та значного ресурсного дефіциту, що актуалізує проблематику дослідження аспектів й забезпечення належного стану економічної безпеки логістичних підприємств як ключової передумови їх стійкого функціонування й адаптації в кризових умовах.

Особливої ваги питання економічної безпеки підприємств логістики набуває внаслідок зростання загроз операційній, фінансовій, кадровій та інформаційній складовим їх діяльності. Війнні дії спричинили не лише фізичне пошкодження логістичної інфраструктури, але й поглиблення ризиків втрати кадрового потенціалу, дестабілізації бізнес-процесів, збільшення витрат та посилення залежності від зовнішніх факторів. Саме тому підприємства змушені впроваджувати нові механізми управління ризиками, забезпечення безперервності бізнесу, диверсифікації логістичних маршрутів та цифровізації управлінських процесів.

Своєчасність дослідження також посилюється необхідністю формування сучасних підходів до забезпечення економічної безпеки підприємств логістики у контексті післявоєнного відновлення економіки України та інтеграції у європейський транспортно-логістичний простір. Підвищення стійкості логістичних підприємств, розвиток їх адаптивності, цифрової зрілості та здатності функціонувати в умовах кризових викликів стали невід'ємними умовами забезпечення економічної стабільності держави, відновлення регіональних економічних систем України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств у кризових умовах дедалі активніше досліджується у сучасній економічній науці. Зокрема, у працях Т. Васильціва та О. Виговського значна увага приділяється питанням економічної мобільності бізнесу, формуванню економічних механізмів стимулювання розвитку підприємництва та забезпечення адаптивності підприємств в умовах кризових викликів [1, с. 388-393]. Автори наголошують, що економічна мобільність і гнучкість бізнесу слугують важливими умовами зміцнення економічної безпеки підприємств та підвищення їх здатності функціонувати в умовах нестабільності [2, с. 152-156]. Такі підходи є особливо актуальними для підприємств логістики, діяльність яких безпосередньо залежить від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Значну наукову цінність мають дослідження, присвячені цифровізації та трансформації логістичних бізнес-процесів. Так, С. Гриценко та І. Котляр обґрунтовують необхідність оптимізації логістичних процесів з використанням цифрових технологій задля підвищення ефективності управління та стійкості логістичних систем [3, с. 113-117]. У дослідженні О. Гуцалюк, Ю. Бондаря та Р. Цатуряна розкриваються особливості реінжинірингу бізнес-процесів підприємств на основі цифрових технологій як інструменту забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу [5, с. 40-47]. Тоді як, Г. Островська акцентує увагу на необхідності оцінювання цифрової зрілості підприємств у контексті digital-трансформації та розвитку сучасних моделей управління [10, с. 143-151].

Звернумо увагу, що окремий напрям досліджень в цій сфері стосується вивчення логістичної діяльності підприємств в умовах нестабільності та трансформації глобальних ланцюгів постачання. Так, Ю. Огренич та В. Діброва аналізують особливості функціонування логістичних підприємств в умовах невизначеності, визначають ключові проблеми та напрями вдосконалення логістичних процесів [9, с. 20-28]. С. Гриценко та О. Федорчук досліджують стратегічні перспективи розвитку транспортно-експедиційних послуг у глобальних ланцюгах постачання та підкреслюють необхідність підвищення гнучкості й інтегрованості логістичних систем [4, с. 122-129]. Ю. Кравчик, В. Маргасова та Е. Шевченко обґрунтовують доцільність використання інноваційних механізмів логістичного забезпечення розвитку підприємств в умовах нестабільності [6, с. 161-170].

Не менш важливе значення для дослідження аспектів економічної безпеки логістичних підприємств мають праці, присвячені проблемам інфраструктурних втрат та інформаційної безпеки бізнесу. До прикладу, І. Линник здійснює аналіз втрат транспортної інфраструктури України внаслідок російської агресії та визначає масштаби руйнування транспортно-логістичної системи держави [7, с. 302-314]. К. Озарко та С. Копитко досліджують особливості формування систем інформаційної безпеки підприємств в умовах високодинамічної цифровізації та зростання кіберризиків [8, с. 157-161].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Водночас, у сучасних наукових дослідженнях недостатньо комплексно розкрито саме аспекти економічної безпеки підприємств логістики в умовах повномасштабної війни, що обумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування аспектів забезпечення економічної безпеки підприємств логістики в умовах війни в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Під час повномасштабної війни вітчизняна логістика зазнала суттєвих трансформацій, що обумовило зміну умов функціонування підприємств, їхніх операційних моделей та пріоритетів розвитку. Підприємства логістики, по суті перетворилися на об'єкти критичної інфраструктури, коли стали одним з ключових елементів забезпечення економічної стійкості держави, підтримання функціонування внутрішнього ринку, зовнішньоекономічної діяльності та гуманітарного забезпечення населення. Водночас їхня діяльність супроводжується високим рівнем ризиків, невизначеності та потребою постійної адаптації до змін безпекового й економічного середовища. Так, на рис. 1 наведено характеристику особливостей функціонування вітчизняних підприємств логістики у середовищі повномасштабної війни.

Зокрема, однією з ключових особливостей функціонування підприємств логістики в умовах війни є переорієнтація логістичних маршрутів і трансформація транспортної географії перевезень. Руїнування транспортної інфраструктури, тимчасова окупація окремих територій, обмеження морського сполучення та загрози безпеці перевезень зумовили необхідність оперативного перепланування логістичних ланцюгів. У результаті посилилася роль західного напрямку транспортних потоків, прикордонної логістики та мультимодальних перевезень. Підприємства змушені адаптуватися до нових просторових умов ведення діяльності та, при тому, інтегруватися у європейські транспортні коридори.

Іншою важливою особливістю стало посилення безпекової складової логістичної діяльності. Чинник безпеки господарювання перетворився на визначальний елемент управління логістичними процесами. Підприємства на тепер працюють в умовах ризику ракетних ударів, пошкодження складської та транспортної інфраструктури, перебоїв у постачанні пального та електроенергії. У підсумку ці та інші чинники спричинили необхідність формування нових підходів до управління ризиками, диверсифікації складських потужностей, створення резервних логістичних центрів, включно зі впровадженням систем оперативного моніторингу та кризового реагування.

Суттєво зросла роль гуманітарної та критичної логістики, коли значна частина логістичних підприємств була залучена до перевезення гуманітарної допомоги, медичних засобів, товарів критичного імпорту, забезпечення евакуаційних процесів та підтримки оборонного сектору. Відтак, вітчизняні суб'єкти логістики почала виконувати не лише економічну, але й важливу соціальну та безпекову функцію; посилилася координація між бізнесом, органами державної влади, міжнародними організаціями та волонтерськими структурами.

Ще однією особливістю стало прискорення цифровізації логістичних процесів, адже воєнні виклики стимулювали більш активне впровадження цифрових технологій для забезпечення безперервності діяльності та підвищення оперативності управління. Логічно, що вітчизняні логістичні компанії розширили використання GPS-моніторингу, систем автоматизованого управління складами, електронного документообігу та цифрових платформ координації перевезень. Більше того, цифровізація стала важливим інструментом підвищення адаптивності та стійкості логістичних систем в умовах високої невизначеності.

Але, при тому, діяльність підприємств логістики супроводжується значними кадровими та ресурсними обмеженнями. Відомо, що мобілізація працівників, міграційні процеси, дефіцит водіїв і технічного персоналу, зростання вартості пального, страхування та обслуговування техніки тощо істотно ускладнюють функціонування галузі. Відтак, вітчизняні логістичні підприємства змушені переходити до більш гнучких моделей управління, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність використання ресурсів.

Отже, війна в Україні суттєво змінила умови функціонування логістичних підприємств, перетворила логістику на одну з критично важливих сфер забезпечення економічної та національної безпеки держави. Відповідно, нинішні умови вимагають від топ-менеджменту підприємств високого рівня адаптивності, стійкості, технологічності та здатності швидко реагувати на зовнішні виклики. Таким чином, логістичний сектор України функціонує під впливом масштабних безпекових, економічних та інфраструктурних викликів. Війна суттєво ускладнила організацію логістичних процесів, посилила ризики ведення бізнесу та сформувала нові загрози економічній безпеці бізнесу. На рис. 2 згрупована система викликів, ризиків та загроз функціонування підприємств логістики під час повномасштабної війни в Україні.

Одним з найбільш вагомих викликів для логістичних підприємств є руйнування транспортної та логістичної інфраструктури. В результаті бойових дій значна частина автомобільних доріг, мостів, складських приміщень, транспортних вузлів та об'єктів енергетичної інфраструктури зазнала пошкоджень або була зруйнована, що призвело до порушення стабільності логістичних маршрутів, ускладнення доставки вантажів і суттєвого зростання часу перевезень. Підприємствам потрібно на постійних засадах змінювати маршрути, використовувати альтернативні шляхи сполучення та нести додаткові витрати на транспортування. За ситуації, яка склалася, закономірно виникають загрози втрати клієнтів через невчасне виконання контрактів, зниження якості бізнес-процесів підприємств і значні фінансові втрати через простої або пошкодження активів.

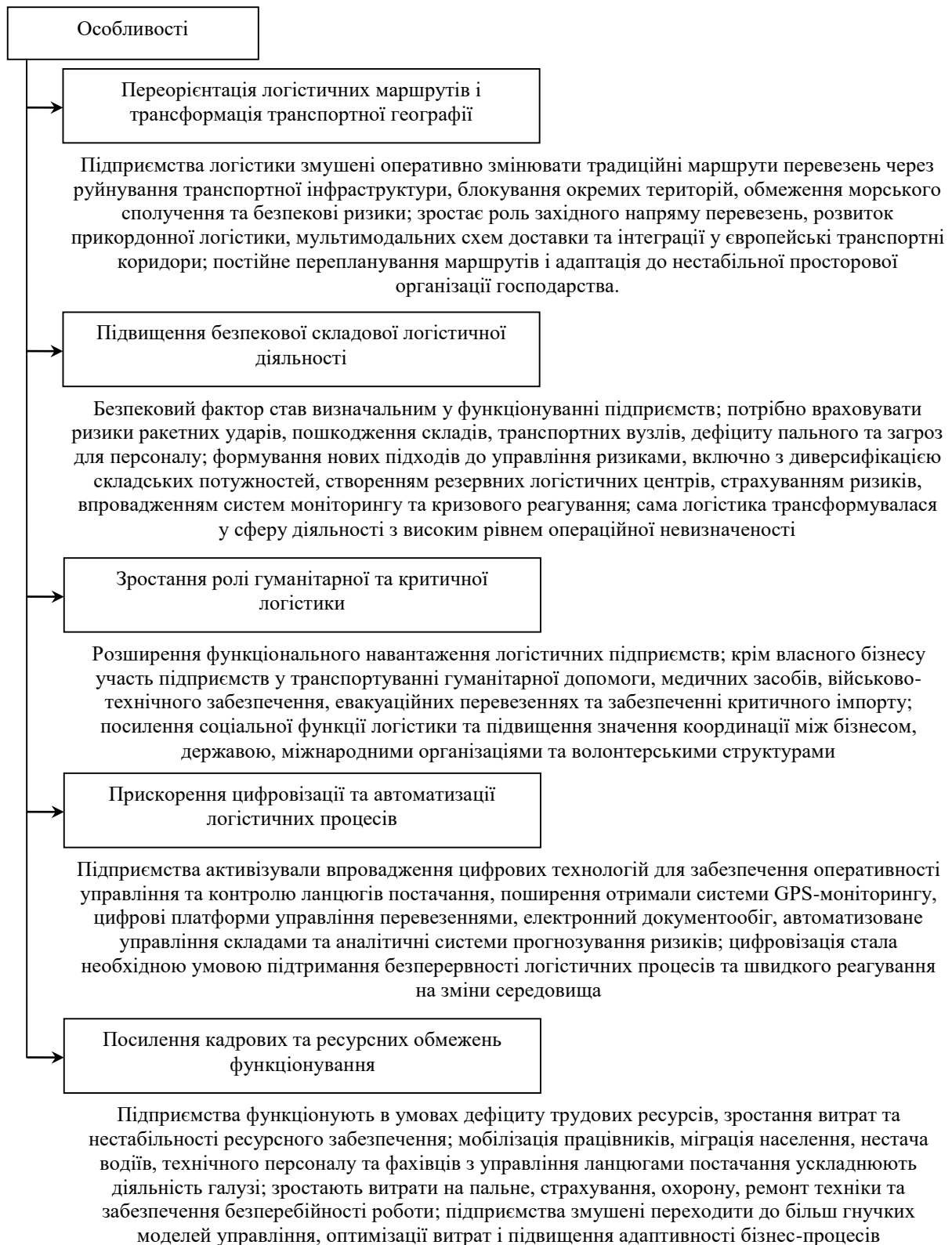


Рис. 1. Особливості логістичних процесів під час повномасштабної війни в Україні

Джерело: авторська розробка.

Наступним ключовим викликом потрібно вважати високий рівень воєнних і безпекових ризиків. Логістична діяльність в умовах війни супроводжується постійною небезпекою ракетних ударів, атак на транспортну та складську інфраструктуру, перебоями у постачанні електроенергії та пального. Значних ризиків зазнає персонал підприємств, особливо працівники, які здійснюють перевезення у прифронтових або небезпечних регіонах. Такі обставини змушують бізнес збільшувати витрати на страхування, охорону, резервні системи забезпечення та кризове управління. У результаті відповідних процесів відбувається

часткова або повна зупинка діяльності підприємства, втрата кадрового потенціалу та критичне зниження операційної стійкості бізнесу.

Особливо критичним викликом для підприємств логістики потрібно вважати дефіцит трудових ресурсів і кадрову нестабільність. Внаслідок мобілізації, міграції населення та зміни структури зайнятості підприємства стикаються з нестачею водіїв, технічного персоналу, працівників складів і менеджерів логістичних процесів. Такі обставини формують ризики перевантаження наявних працівників, погіршення якості логістичних послуг і зниження ефективності управління ланцюгами постачання. Як результат, виникають загрози втрати професійних компетенцій, зниження продуктивності діяльності та погіршення репутації підприємства через невчасне або неякісне виконання замовлень.

ВИКЛИКИ	РИЗИКИ	ЗАГРОЗИ
Руйнування транспортної та логістичної інфраструктури	! порушення стабільності логістичних маршрутів; ! зростання часу та вартості перевезень; ! перебої у постачанні товарів і ресурсів	↓ втрата клієнтів через невиконання контрактів; ↓ зниження конкурентоспроможності підприємства; ↓ фінансові збитки через простой та пошкодження активів
Високий рівень воєнних і безпекових ризиків	! пошкодження транспортних засобів і складів; ! ризики для життя та здоров'я персоналу; ! зростання витрат на безпекові заходи та страхування	↓ часткова або повна зупинка діяльності; ↓ втрата кадрового потенціалу; ↓ критичне зниження операційної стійкості бізнесу
Дефіцит трудових ресурсів та кадрова нестабільність	! нестача водіїв, технічного персоналу й логістичних менеджерів; ! перевантаження наявних працівників; ! зниження якості логістичного сервісу	↓ зниження продуктивності діяльності; ↓ втрата професійних компетенцій підприємств; ↓ погіршення репутації через невчасне виконання замовлень
Нестабільність ресурсного забезпечення та зростання витрат	! дефіцит пального й окремих ресурсів; ! різке зростання операційних витрат; ! порушення фінансової збалансованості діяльності	↓ погіршення фінансової стійкості підприємств; ↓ зростання кредитного навантаження; ↓ ризик банкрутства або згорання діяльності
Невизначеність зовнішнього середовища та нестабільність ланцюгів постачання	! часті зміни маршрутів і умов перевезень; ! складність прогнозування попиту та логістичних потоків; ! зростання залежності від зовнішніх партнерів і прикордонної інфраструктури	↓ втрата контролю над логістичними процесами; ↓ дестабілізація системи управління підприємствами; ↓ посилення залежності від зовнішніх економічних і політичних чинників

Рис. 2. Виклики, ризики та загрози функціонування підприємств логістики під час повномасштабної війни в Україні

Джерело: авторська розробка.

Ще одним суттєвим викликом є нестабільність ресурсного забезпечення та різке зростання операційних витрат суб'єктів господарювання, які спеціалізуються на логістичних послугах. Війна обумовила суттєве подорожчання пального, ремонтного обслуговування, страхування транспортних засобів, оренди складських приміщень та охоронних послуг. Також, періодично виникають перебої із забезпеченням окремими ресурсами, необхідними для безперервної діяльності логістичних компаній. Така ситуація

обумовлює ризики порушення фінансової збалансованості підприємств, зростання собівартості послуг та дефіциту оборотних коштів; посилюються загрози погіршення фінансової стійкості бізнесу, збільшення кредитного навантаження та навіть банкруства окремих підприємств.

Суттєвим викликом вважаємо й невизначеність зовнішнього середовища та нестабільність ланцюгів постачання. Вітчизняні підприємства логістики функціонують в умовах постійних змін маршрутів перевезень, нестабільності зовнішнього попиту, обмеженості пропускної спроможності прикордонної інфраструктури та залежності від міжнародних партнерів. Зазначені чинники беззаперечно ускладнюють прогнозування логістичних потоків, планування діяльності та довгострокове стратегічне управління, а в результаті посилюється дія ризиків і загроз втрати контролю над логістичними процесами, дестабілізації системи управління підприємством і посилення залежності бізнесу від зовнішніх політичних та економічних чинників тощо.

Таким чином, функціонування підприємств логістики в умовах повномасштабної війни в Україні характеризується високим рівнем нестабільності, ризиковості та необхідністю постійної адаптації до нових умов діяльності. Нинішні виклики формують комплекс ризиків і загроз економічній безпеці логістичного бізнесу і це потребує впровадження ефективних механізмів антикризового управління, диверсифікації логістичних маршрутів, розвитку цифрових технологій, посилення кадрової стійкості та формування нових моделей забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Повномасштабна війна закономірно підвищила ризики нестабільності та постійних безпекових загроз. При тому, логістиці ще потрібно реалізувати й властиві їй функції з забезпечення підтримання внутрішнього товарообігу, функціонування критичної інфраструктури, зовнішньоекономічної діяльності та гуманітарного забезпечення; її стійкість безпосередньо впливає на економічну безпеку держави. Відтак, особливої актуальності набуває формування ефективної системи економічної безпеки логістичних підприємств, орієнтованої на забезпечення безперервності діяльності, адаптивності до кризових змін та захисту ресурсного потенціалу бізнесу (рис. 3).

Вкажімо на те, що одним з провідних завдань посилення економічної безпеки підприємств логістики стає забезпечення безперервності логістичних процесів і стійкості операційної діяльності. Воєнні дії, руйнування інфраструктури та обмеження транспортного сполучення критично ускладнюють функціонування логістичних ланцюгів і це вимагає від підприємств швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Відповідно, важливими заходами мають: диверсифікація логістичних маршрутів, використання альтернативних транспортних коридорів та формування резервних каналів постачання; значного поширення набуває практика створення резервних складських потужностей у відносно безпечних регіонах, а також впровадження систем кризового управління та планів безперервності бізнесу. Такі дії дозволяють мінімізувати ризики зупинки діяльності та забезпечувати стабільність виконання логістичних операцій.

Актуальним завданням стає також посилення безпекового захисту активів, інфраструктури та персоналу підприємств. За постійних ракетних атак і високої ймовірності пошкодження транспортної та складської інфраструктури підприємства повинні формувати нові механізми фізичного та організаційного захисту. На такому тлі особливого значення набуває впровадження систем моніторингу й контролю безпеки логістичних об'єктів, використання сучасних засобів охорони та цифрового спостереження. Гарним інструментом також потрібно вважати страхування транспортних засобів, вантажів і майна від воєнних ризиків, що дозволяє частково компенсувати можливі фінансові втрати. Крім того, підприємства повинні забезпечувати належну підготовку персоналу до дій у кризових ситуаціях, формувати системи внутрішнього реагування на надзвичайні події та підтримувати належний рівень кадрової безпеки.

Дієвим напрямом посилення економічної безпеки вважаємо підвищення фінансової стійкості та адаптивності логістичних підприємств. Воєнна нестабільність супроводжується різким зростанням операційних витрат, підвищенням вартості пального, страхування, ремонтного обслуговування та логістичних послуг. Відповідно, підприємства логістики мають реалізовувати заходи щодо оптимізації витрат, удосконалення систем фінансового планування та управління ризиками. До інструментів зміцнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання віднесемо диверсифікацію джерел доходів і розширення спектра логістичних послуг, зокрема у сфері мультимодальних перевезень, складської логістики та гуманітарного забезпечення. Доцільним є також формування резервних фінансових фондів, залучення міжнародних грантових програм і партнерських ресурсів для підтримання стабільності діяльності.

Зауважимо, що одним з найбільш проблемних аспектів функціонування логістичних підприємств залишається кадрова нестабільність, а це обумовлює необхідність розвитку кадрової стійкості та збереження людського капіталу. Вже стало аксіомою, що мобілізація, зовнішня міграція населення та дефіцит кваліфікованих працівників призводять до нестачі водіїв, технічного персоналу та фахівців з управління логістичними процесами. У відповідь підприємства повинні впроваджувати програми мотивації, соціальної підтримки та професійного розвитку працівників, організувати внутрішні навчання персоналу, здійснювати підготовку універсальних фахівців і забезпечувати гнучкі моделі зайнятості. Поряд з цим актуалізується потреба в автоматизації окремих логістичних процесів, що дозволяє зменшити залежність підприємств від дефіцитних трудових ресурсів.

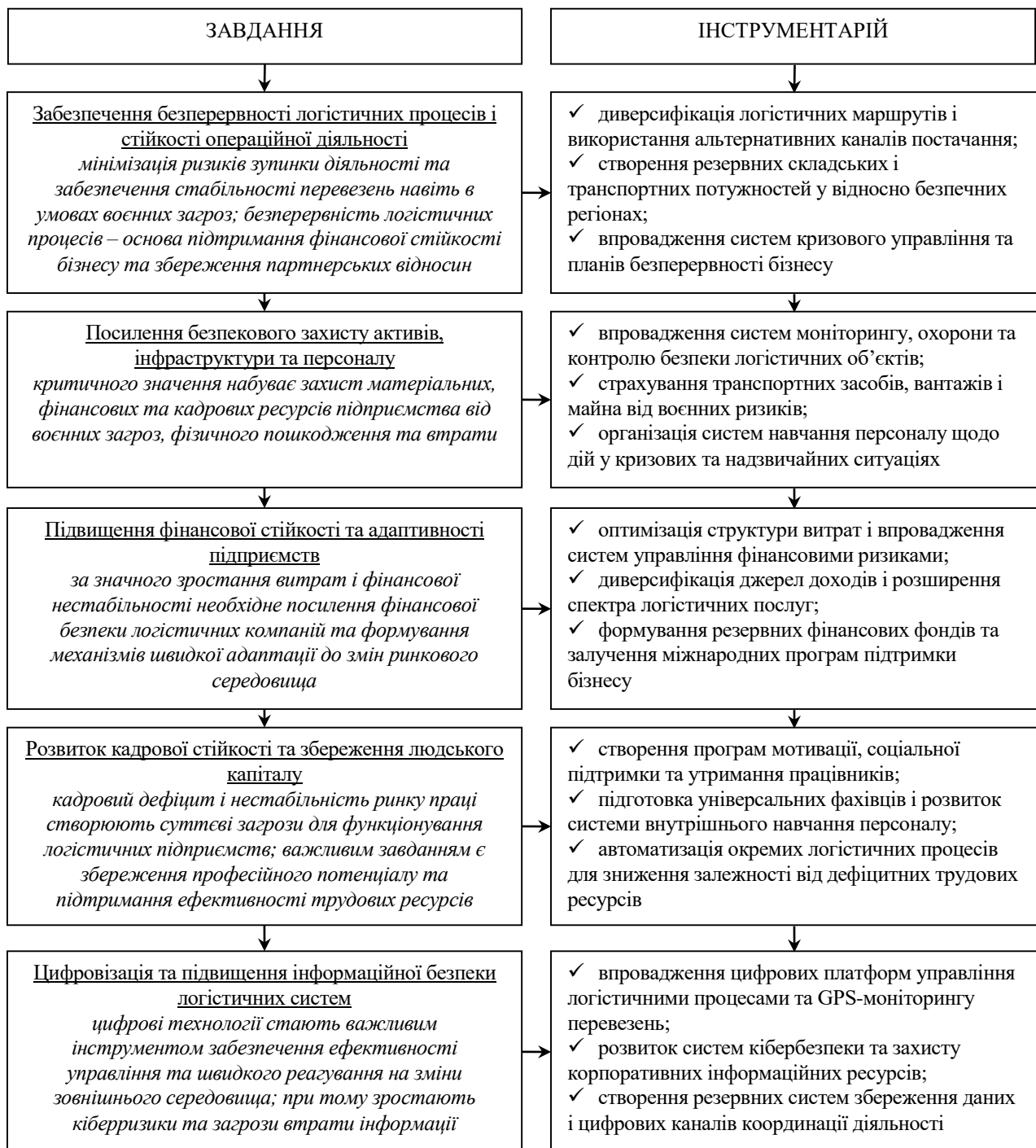


Рис. 3. Система завдань і заходів зі зміцнення економічної безпеки підприємств логістики в умовах повномасштабної війни в Україні

Джерело: авторська розробка.

Окремим стратегічним завданням визначимо цифровізацію логістичних процесів та забезпечення інформаційної безпеки підприємств. Додамо, що під час війни ефективність логістики значною мірою залежить від оперативності обробки інформації, координації перевезень і швидкості прийняття управлінських рішень. Відтак, суб'єктам господарювання цієї галузі слід впроваджувати цифрові платформи управління логістичними процесами, GPS-моніторингу транспорту, електронного документообігу та автоматизованих систем управління складами. Одночасно зростає рівень кіберризиків, а це потребує посилення систем захисту корпоративних інформаційних ресурсів, створення резервних баз даних та забезпечення стабільності цифрової інфраструктури підприємств.

Отже, ми вважаємо, що забезпечення економічної безпеки підприємств логістики за середовища повномасштабної війни потребує комплексного підходу з поєднанням організаційних, фінансових, кадрових, технологічних та безпекових інструментів управління. Реалізація відповідних завдань і заходів сприятиме

підвищенню стійкості логістичних підприємств, зниженню рівня ризиків і забезпеченню їх ефективного функціонування в умовах нестабільності та післявоєнного відновлення економіки України.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Встановлено, що під час повномасштабної війни в Україні вітчизняні підприємства логістики перетворилися на один з ключових елементів забезпечення економічної стійкості держави, функціонування внутрішнього ринку, підтримання зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення гуманітарних потреб населення. Війна критичними чином змінила умови функціонування логістичного бізнесу, посилила рівень невизначеності, ризиковості та залежності від безпекових чинників. Економічна безпека логістичних підприємств набула стратегічного значення як для окремих суб'єктів господарювання, так і для економіки України загалом.

Результати дослідження підтвердили, що основними особливостями функціонування підприємств логістики в умовах війни є переорієнтація транспортно-логістичних маршрутів, посилення безпекової складової діяльності, зростання ролі гуманітарної логістики, прискорення цифровізації процесів та поглиблення кадрових і ресурсних обмежень. Вказані чинники формують нове середовище функціонування логістичного бізнесу, у якому критичного значення набувають адаптивність, оперативність управлінських рішень та здатність підприємств забезпечувати безперервність діяльності навіть в умовах високих воєнних ризиків.

Встановлено, що провідними викликами для логістичних підприємств стали: руйнування інфраструктури, високий рівень безпекових ризиків, дефіцит трудових ресурсів, нестабільність ресурсного забезпечення та невизначеність зовнішнього середовища. Їх дія та вплив формує комплекс фінансових, операційних, кадрових та організаційних ризиків, які можуть призводити до втрати конкурентних позицій, порушення логістичних ланцюгів, зниження фінансової стійкості та часткової або повної втрати функціональної спроможності підприємств. Позаяк, війна актуалізувала необхідність формування нових підходів до управління економічною безпекою бізнесу на засадах стійкості, резервування та антикризового реагування.

Обґрунтовано, що посилення економічної безпеки українських підприємств логістики потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних завдань, серед яких пріоритетними є забезпечення безперервності логістичних процесів, захист активів і персоналу, зміцнення фінансової стійкості, розвиток кадрового потенціалу та цифровізація управління. Реалізація таких заходів, як диверсифікації маршрутів, створення резервних потужностей, страхування ризиків, автоматизації процесів, розвитку систем кібербезпеки та підтримки персоналу, сприятиме підвищенню адаптивності та стабільності функціонування логістичних підприємств у кризових умовах.

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємств логістики в умовах війни має розглядатися як комплексний процес формування стійкої, гнучкої та адаптивної системи управління бізнесом, здатної ефективно реагувати на зовнішні загрози та підтримувати безперервність функціонування логістичних ланцюгів.

У перспективі важливого значення набуватиме інтеграція українських логістичних підприємств у європейський транспортно-логістичний простір, розвиток цифрових технологій, зміцнення кадрового потенціалу та формування сучасних механізмів управління ризиками, що стане основою підвищення конкурентоспроможності та стійкості логістичного сектору України у воєнний і повоєнний періоди, що потребує відповідних наукових напрацювань у цій сфері.

Література

1. Васильців Т. Г., Виговський О. О. Аналізування форми та видів економічного механізму стимулювання розвитку та мобільності малого і середнього бізнесу регіону в умовах євроінтеграції України. *Modelling The Development of Economic Systems*. 2025. № 1. С. 388-393.
2. Васильців Т. Г., Виговський О. О. Методико-прикладні положення економічної мобільності як умови забезпечення економічної безпеки підприємств у кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №5 (322). С. 152-156.
3. Гриценко С. І., Котляр І. А. Оптимізація логістичних бізнес-процесів з використанням цифрових технологій. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 113-117.
4. Гриценко С. І., Федорчук О. Д. Стратегічні перспективи розвитку транспортно-експедиційних послуг в глобальних ланцюгах постачання. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 122-129.
5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Цатурян Р. О. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 40-47.
6. Кравчик Ю., Маргасова В., Шевченко Е. Інноваційний механізм логістичного забезпечення розвитку підприємств в умовах нестабільності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. № 346(5). С. 161-170.

7. Линник І. Аналіз втрат транспортної інфраструктури України внаслідок російської агресії. *Просторовий розвиток*. 2024. № 8. С. 302–314.
8. Озарко К. С., Копитко С. Б. Особливості формування системи інформаційної безпеки українських підприємств за високо динамічних умов цифровізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 157-161.
9. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 55. С. 20–28.
10. Островська Г. Й. Сучасні моделі діагностики та оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах digital-трансформації. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 143-151.

References

1. Vasylytsiv, T. G., Vyhovskiy, O. O. (2025). Analysis of the form and types of economic mechanism for stimulating the development and mobility of small and medium-sized businesses in the region in the context of Ukraine's European integration. *Modelling The Development of Economic Systems*, 1, 388–393.
2. Vasylytsiv, T. G., Vyhovskiy, O. O. (2023). Methodological and applied provisions of economic mobility as a condition for ensuring the economic security of enterprises in crisis conditions. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 5(322), 152–156.
3. Hrytsenko, S. I., Kotliar, I. A. (2024). Optimization of logistics business processes using digital technologies. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(46), 113–117.
4. Hrytsenko, S. I., Fedorchuk, O. D. (2024). Strategic prospects for the development of freight forwarding services in global supply chains. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2(47), 122–129.
5. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Tsaturian, R. O. (2023). Peculiarities of forming a business process reengineering system for enterprises using digital technologies. *Economic Herald of Donbas*, 2(72), 40–47.
6. Kravchyk, Yu., Marhasova, V., Shevchenko, E. (2025). Innovative mechanism of logistics support for enterprise development under instability conditions. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 346(5), 161–170.
7. Lynnyk, I. (2024). Analysis of losses of Ukraine's transport infrastructure as a result of Russian aggression. *Spatial Development*, 8, 302–314.
8. Ozarko, K. S., Kopytko, S. B. (2023). Peculiarities of forming the information security system of Ukrainian enterprises under highly dynamic digitalization conditions. *Economic Herald of Donbas*, 2(72), 157–161.
9. Ohrenych, Yu. O., Dibrova, V. O. (2023). Logistics activities of enterprises under uncertainty: features, problems, and directions for improvement. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 55, 20–28.
10. Ostrovska, H. Y. (2024). Modern models of diagnostics and assessment of enterprise digital maturity under digital transformation conditions. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2(47), 143–151.