

Проблеми функціонування національної логістичної системи в умовах воєнного стану

Віктор Алькема

*д.е.н., професор, професор кафедри,
управлінських технологій,*

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: Alkema@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-0001-5997-7076

Функціонування національної логістичної системи є критично важливим для забезпечення економіки та населення ресурсами [1]. В умовах воєнного стану та бойових дій гарантована доступність, надійність та збереженість матеріальних ресурсів неможлива через вплив деструктивних чинників логістичного середовища [2], що вимагає негайної модернізації та адаптації макрологістичної системи України.

Метою дослідження є ідентифікація ключових деструктивних чинників, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування макрологістичної системи України та вимагають її адаптації до умов воєнного стану. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що сучасні проблеми функціонування національної логістичної системи є багатоаспектними і впливають переважно з руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, що призводить до погіршення якості логістичного середовища.

В умовах воєнних дій забезпечення доступності ресурсів, надійність їх поставки та їх збереженість не може бути гарантована через деструктивні чинники які наявні в самому логістичному середовищі і є реальними загрозами [2]. Повний контроль цих чинників та їх уникнення, відвертання та ліквідація суб'єктами логістичної діяльності чи іншими суб'єктами захисту та оборони держави в умовах воєнного стану та бойових дій на території держави є неможливим. Вони переважно впливають із виведення з ладу ворогом виробничої та логістичної інфраструктури в результаті прямих руйнувань об'єктів (шляхопроводів, споруд, будівель та технологічного і транспортного обладнання. Як результат відбувається суттєве погіршення якості наявного логістичного середовища. В результаті бойових дій значна частина транспортної інфраструктури, включаючи дороги, залізниці, мости, а також морські порти, зазнали руйнувань або блокувань, що ускладнює або робить неможливою традиційну логістику та транспортування вантажів. Це призвело до скорочення кількості логістичних компаній та експедиторів приблизно на 30% за перший рік війни через неможливість ведення діяльності [3]. Українські морські порти, які традиційно були основними вузлами експорту і імпорту, заблоковані або обмежені у доступі, що унеможлиблює ефективне використання морського транспорту і змушує шукати альтернативні маршрути та види транспорту, що значно ускладнює і подорожує логістику [4]. Блокування морських портів та порушення функціонування транспортно-логістичної мережі критично впливає

на експортно-імпорتنі операції та ускладнює перевезення всередині країни. Хоча Україна забезпечена продовольством, порушення експорту через проблеми з логістикою (включаючи морські та річкові шляхи) має глобальні наслідки і використовується як інструмент геополітичного тиску, що впливає на внутрішню аграрну політику. Повітряний транспорт як важливий вид оперативних поставок вантажів припинив своє існування на території країни. Спостерігається втрата ринків збуту та економічної зв'язності регіонів. Наявні постійні загрози безпеці перевезень та перебої з паливом. Бойові дії створюють високий рівень ризиків для перевезень, збільшують витрати страхування та викликають нестачу палива, що критично впливає на операційну діяльність логістичних компаній [5]. Отже можна констатувати, що відбувається руйнування не лише фізичної інфраструктури але і інституційної складової логістичного середовища. Безсумнівно значна роль логістики в забезпеченні населення життєво необхідними ресурсами. В умовах воєнного стану логістика стає критично важливою для поставок гуманітарної допомоги, медикаментів, продуктів харчування та військового забезпечення, вимагаючи від системи високої адаптивності та ефективності [7]. Сукупність вище наведених та інших деструктивних явищ призводить до порушення існуючих каналів та ланцюгів постачання. Виникає невідкладна необхідність адаптації логістичної системи. Військові дії значно підвищили операційні ризики для підприємств, спричинили перебої в ланцюгах постачань, що потребує пошуку нових джерел постачань і оптимізації логістичних процесів [5].

У зв'язку зі змінами маршрутів виникла потреба у швидкому пошуку і впровадженні нових логістичних рішень і схем, що вимагає значних інвестицій та гнучкості від бізнесу. Загрози воєнного стану впливають на зовнішню торгівлю та митні процедури. Обмеження транспортних шляхів негативно відбилися на експортно-імпорتنих операціях, утруднили міжнародні поставки, потребували спрощення та перегляду митних процесів і контрольних процедур, що зумовлює додаткові адміністративні навантаження [6]. Фізичне руйнування інфраструктури та виробничих потужностей призводить до знищення підприємств (особливо в металургії, хімічній промисловості, машинобудуванні) та об'єктів енергетичної, транспортної та соціальної інфраструктури, що призводить до падіння обсягів виробництва і як наслідок знижується попит на перевезення вантажів та здійснення підготовчих та завершальних операцій (складування, перевантаження, комплектування, маркування тощо). Як наслідок доходи логістичних компаній суттєво знижуються, а частина з них працює на рівні собівартості послуг. Втрата значної частини важкої промисловості (металургія, хімія) на Сході та Півдні України призводить до суттєвої зміни обсягів та інших параметрів генерування матеріальних потоків. Змінюється їх якість та фактом стає переважання потоків сировинного експорту (переважно мінеральної сировини й агропродукції) на відміну від експортних потоків генеральних вантажів в минулому. Це знижує частку товарів із високою доданою вартістю в експортних потоках та переорієнтовує логістичну систему на формування та генерування сировинних потоків. Змінюється конфігурація матеріальних

потоків. Зростає логістичне навантаження на західні регіони (релокований бізнес) при одночасному зниженні інтенсивності генерування транспортних потоків у східних та прифронтових областях.

Таким чином, основними проблемами національної логістичної системи є фізичне руйнування ворогом інфраструктури, втрата традиційних транспортних маршрутів, високі ризики та затрати, ускладнення зовнішньоторговельних операцій, а також необхідність швидкої адаптації логістичних стратегій та процесів. Ці проблеми вимагають оперативного антикризового управління, посилення співпраці з міжнародними партнерами та впровадження реформ для підготовки до післявоєнного відновлення. Але вже сьогодні національна логістична система демонструє здатність до адаптації і поступово формує нові стратегії й моделі роботи, що закладають основу для майбутнього повоєнного відновлення.

Ключові слова: антикризове управління, логістична система, стратегії, моделі.

Список використаних джерел

1. Alkema, V. (2022). *Paradigm of Logistic Activity Management of Modern Organizations*. *Science Notes of KROK University*, (2(66)), 73–86. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>
2. Alkema, V., & Melenchuk, V. (2022). *Logistics Ensuring the Performance of Security and Defense Tasks in Conditions of Hybrid Warfare*. *Economics, Finance and Management Review*, (3), 71–81. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-3-71>
3. *Логістика України під час війни: виклики та перспективи* / [Електронний ресурс]. — Київ : УНІАН, 2024. — Режим доступу : [https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyni-vikliki-ta-](https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyni-vikliki-ta) (дата звернення: 15.11.2025).
4. *Логістика в умовах війни: виклики та шляхи вирішення* / О. Кучкова // Відкритий [Електронний ресурс]. — 18 червня 2024. — Режим доступу : <https://udhtu.edu.ua/news/logistika-v-umovakh-viyni-vykliki-ta-shliakhy-vyrishennia> (дата звернення: 15.11.2025).
5. Дроздова В.А., Шаповалова О.В., Лагно Д.В. *Виклики логістичної діяльності виробничих підприємств в умовах воєнного стану: кадрові, адміністративні та операційні аспекти* / В.А. Дроздова, О.В. Шаповалова, Д.В. Лагно. — Одеса : Одеський національний технологічний університет, 2024. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <https://doi.org/10.30838/EP.196.3-9...> (дата звернення: 15.11.2025).
6. Кирилюк, І., & Сокур, А. (2024). *Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення*. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>
7. Коваленко, В. (2025). *Аналіз чинників функціонування логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в умовах воєнного стану*. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(79)), 326–336. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-326-336>