

## Функціонування логістичної системи підприємства дистрибутора лікарських засобів в умовах воєнного стану

*Владислав Коваленко*

*аспірант кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: kovalenkove@krok.edu.ua,  
ORCID: 0009-0002-8098-8823*

*Віктор Алькема*

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: alkema@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0001-5997-7076*

Логістична діяльність підприємства в сучасній парадигмі управління передбачає врахування та управління комплексом процесів, направлених на формування матеріальних та інформаційних потоків з метою задоволення якісних та кількісних потреб споживача. Для підприємств дистрибуторів лікарських засобів логістична діяльність є інтегральною частиною загального процесу функціонування та взаємодії великої кількості суб'єктів господарювання фармацевтичного ринку. Тому їх діяльність пов'язана із значним рівнем соціальної відповідальності та необхідністю забезпечення належного рівня економічної безпеки усіх учасників цієї стратегічної сфери держави в умовах воєнного стану. Для всебічного дослідження впливу комплексу екзогенних чинників на функціонування логістичної системи слід розглядати логістичну діяльність як інтегральну частину функціонування підприємства в поєднанні з іншими видами його діяльності, оскільки середовище воєнного часу передбачає широкий спектр різноманітних деструктивних чинників, які здійснюють вплив на умови та сам факт існування господарської діяльності дистрибутора.

**Метою дослідження** є комплексний аналіз впливу деструктивних чинників воєнного стану на функціонування логістичної системи підприємства дистрибутора лікарських засобів в Україні та розроблення рекомендацій для підвищення ефективності її функціонування.

**Об'єкт дослідження.** Логістична система підприємства дистрибутора лікарських засобів в умовах воєнного стану.

**Предмет дослідження.** Теоретико-методичні та науково-практичні аспекти функціонування логістичної системи підприємства дистрибутора лікарських засобів в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети було виконано наступні завдання: ідентифіковано комплекс чинників впливу на функціонування логістичної системи підприємства дистрибутора лікарських засобів в Україні в умовах воєнного стану; визначено чинники впливу нормативно-правового середовища на функціонування логістичної системи підприємства дистрибутора лікарських засобів в Україні в умовах воєнного стану; проаналізовано вплив

нормативно-правових чинників на ефективність функціонування логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в Україні в умовах воєнного стану; запропоновано оптимальні управлінські рішення для адаптації логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в Україні до викликів нормативного-правового характеру.

В процесі дослідження було проаналізовано роботи Алькеми В. Г.[1], Назаркіної В. М.[2], Попової І.А., Федотової В.А.[3], Шмалько О.О[4]. Здійснювали огляд публікацій компаній дистриб'юторів (БадМ, Фармак), міжнародних звітів (IQVIA, WHO). Також було розглянуто нормативно-правову базу України, зокрема чинні закони, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства охорони здоров'я України [5,6.7], а також офіційні роз'яснення та регуляторні документи, що стосуються фармацевтичної діяльності та функціонування логістичних систем в умовах воєнного стану. Особливу увагу було приділено аналізу змін, запроваджених у зв'язку з введенням воєнного стану, таких як тимчасова дерегуляція імпорту лікарських засобів, спрощення процедур ліцензування та особливості обігу медичних товарів.

В умовах активної війни логістична діяльність зазнає суттєвого впливу з боку комплексу взаємопов'язаних чинників, які можна класифікувати на наступні основні групи: Інфраструктурні чинники. До цієї групи належать руйнування логістичної інфраструктури (доріг, мостів, складів), обмеження у доступі до окремих регіонів через бойові дії або окупацію, порушення транспортних маршрутів — збільшення витрат на логістику або повна неможливість її реалізації. Економічні чинники. Інфляційні процеси, коливання валютних курсів, нестабільність ринкової кон'юнктури, зростання цін на паливо, страхування, обслуговування транспорту, зміна обсягів попиту. Це безпосередньо впливає на вартість логістичних послуг та загальну ефективність функціонування підприємства. Нормативно-правові чинники. Воєнний стан супроводжується змінами у регуляторному полі: тимчасові законодавчі ініціативи, нові постанови Кабінету Міністрів, спеціальні правила переміщення критичних вантажів, митні обмеження та спрощення. Усі ці елементи впливають на юридичні й процедурні аспекти логістичної діяльності, особливо дистрибуцію лікарських засобів, що потребують додаткового бюрократичного навантаження у вигляді великої кількості актуальної супровідної документації. Технічні та технологічні чинники. Руйнування технічного обладнання, нестача запчастин та складність із сервісним обслуговуванням техніки, кібератаки країни агресора на цифрову інфраструктуру постачальників та дистриб'юторів. В умовах нестабільності підприємства змушені оперативно впроваджувати сучасні ІТ-рішення для моніторингу, планування та контролю логістичних процесів. Соціальні та демографічні чинники. Мобілізація працівників, масова міграція населення, психологічне навантаження на персонал, зниження мотивації та стресові умови роботи впливають на кадровий потенціал підприємств та ефективність роботи наявних працівників. Політичні чинники. Зовнішньополітична ситуація, міжнародні санкції, зміни у торговельних угодах, ініціативи уряду щодо

централізованих закупівель або розподілу гуманітарної допомоги впливають на зміну стратегічних підходів до логістики.

В межах цього дослідження, окрему увагу було приділено аналізу чинників нормативно-правового характеру. Для цього визначали конкретні правові обставини в яких функціонує логістична система підприємства. Воєнний стан в Україні визначається Законом України "Про правовий режим воєнного стану" від 2000 року, №1647-III та вводиться указом Президента України, який має бути затверджений Верховною Радою України. Воєнний стан в Україні був вперше запроваджений 24 лютого 2022 року у зв'язку з повномасштабною збройною агресією РФ. Відтоді він постійно продовжується кожні 90 днів. Воєнний стан передбачає розширення повноважень керівництва країни та певні обмеження в правах громадян, що призводить до виникнення особливого середовища зі стрімким змінням існуючих обмежень.

У цих умовах нормативно-правове регулювання виконує як стримуючу, так і підтримуючу функції щодо забезпечення стабільності поставок критично важливої продукції. Вплив таких змін оцінювали за наступними критеріями.

Регуляторна нестабільність та правова невизначеність. Часті зміни у нормативно-правових актах призводять до правової нестабільності, що змушує логістичні підрозділи швидко адаптувати документообіг, процедури обліку та взаємодію з контролюючими органами. Як наслідок, підвищується трудомісткість діяльності пов'язана з адаптацією документів, з'являються ризики порушення регламентів через невчасне оновлення внутрішніх процедур, спостерігається нестабільність поставок через затримки в оформленні документації.

Запровадження спеціальних умов переміщення товарів та вантажів. У період воєнного стану діють особливі правила переміщення товарів, зокрема медичних засобів, через території з підвищеним рівнем небезпеки. Введення дозволів, супровідної документації, контрольних пунктів та вимог щодо обов'язкової реєстрації впливає на оперативність здійснення логістичних та супутніх операцій і часто призводить до затримок у постачанні.

Обмеження або зміна режиму роботи транспорту (наприклад, комендантські години, заборона руху в зоні бойових дій). Вимоги до маршрутів евакуації та доставки гуманітарної допомоги, що впливають на пріоритетність та черговість логістичних операцій. Виникає потреба в додаткових перепустках та координації з військовими структурами. У 2023–2024 рр. понад 35% дистрибуторів скаржилися на затримки через воєнні обмеження пересування.

Зміни у ліцензійних і сертифікаційних процедурах. Тимчасова дерегуляція імпорتنих процедур. Скасування або спрощення ліцензування, сертифікації та митного оформлення певних груп лікарських засобів. Прийняття постанов КМУ, зокрема Постанова №174 від 01.03.2025, яка дозволяє прискорений обіг стратегічно важливих медикаментів (антибіотики, засоби першої допомоги). Це дозволяє зменшити затримки в поставках, але може створити ризики контролю якості. За даними МОЗ та аналітичних платформ, у період 2022–2023 рр. середній час на ввезення лікарських засобів було скорочено на 40–60% у

порівнянні з довоєнними регламентами. Це сприяло стабілізації ринку та підтримці безперервності лікування у закладах охорони здоров'я.

Реалізація централізованих державних закупівель. Зменшення обсягів комерційних поставок через централізовану закупівлю ліків МОЗ або міжнародними організаціями зменшує вплив дистрибутора на формування логістичного ланцюга. Це створює необхідність перебудови логістичних маршрутів під нові схеми постачання. Підвищення конкуренції за залишкові ринкові об'єми. З іншого боку – покращення умов для учасників державних закупівель та спрощення процедури подання на участь.

Законодавство з гуманітарної допомоги. Підприємства-дистрибутори, які виступають як логістичні оператори гуманітарної допомоги, зіштовхуються з проблемами звітності, обліку, податкової відповідальності через недосконалість або суперечливість правового поля. Складнощі при формуванні звітності та передачі препаратів. Додаткове навантаження на персонал у юридичному супроводі.

Цінове регулювання на ринку лікарських засобів. Введення державного контролю над ціноутворенням зменшує комерційну гнучкість дистрибутора, ускладнює договірні відносини з виробниками та контрагентами. Це також веде до обмеження у виборі постачальників і транспортних послуг та призводить до необхідності перегляду логістичних стратегій щодо запасів і складських витрат. З першого березня 2025 року в Україні набрала чинності постанова Кабінету Міністрів №168, яка запровадила значні зміни на фармацевтичному ринку. Постачальницько-збутова націнка не може перевищувати 8% від оптово-відпускної ціни. Таке обмеження помітно вплине на гнучкість невеликих підприємств дистрибуторів, оскільки для них витрати на логістику через менші технічні потужності становить більшу частку, а ніж для великих підприємств дистрибуторів.

Враховуючи перелічені вище чинники, задля забезпечення ефективного функціонування логістичної системи підприємства дистрибутора лікарських засобів, управлінцям слід комплексно розглядати багатовимірний вплив теперішнього середовища, та враховувати усі можливі ризики. З метою допомогти адаптувати логістичну систему дистрибутора до викликів нормативно-правового характеру нами запропоновано наступні управлінські рішення та рекомендації:

Створення гнучкої нормативно-правової аналітики. Формування внутрішнього юридичного моніторингового відділу або делегування функції зовнішнім консультантам. Постійне відстеження змін у митному, податковому, ліцензійному законодавстві, постановах МОЗ, Держлікслужби, Кабміну. Використання цифрових інструментів моніторингу. Адаптація логістичних маршрутів до змін законодавства. Використання моделей змішаних поставок (поєднання залізничного, автомобільного транспорту, гуманітарних коридорів). Розробка "логістичних сценаріїв" на випадок введення нових заборон або обмежень (наприклад, комендантських годин, обмежень на імпорту/експорт). Цифровізація та автома-

тизація документального обігу. Впровадження електронного документообігу з контролюючими органами (E-Data, E-Health, Медичні інформаційні системи). Оптимізація митного оформлення через "Єдине вікно" (на платформі ДМСУ). Узгодження дій з державними та гуманітарними структурами. Партнерство з МОЗ, військовими адміністраціями та гуманітарними організаціями (UNICEF, WHO) для прискорення дистрибуції ліків. Участь у державних платформах постачання, наприклад, Prozorro або MedData. Переорієнтація на локалізацію зберігання та постачання. Створення регіональних складів "швидкого реагування" в тилкових областях. Використання інструментарію ризик-менеджменту і безперервного навчання персоналу. Розробка системи оцінки логістичних ризиків, з урахуванням юридичних змін. Проведення тренінгів і семінарів для логістів, фармацевтів та юристів щодо актуальних регуляторних вимог.

Наведені рекомендації потребують оперативного реагування та імплементації в практику логістичної діяльності вітчизняних дистриб'юторів, оскільки воєний стан при активних бойових діях це середовище зі швидким темпом змін, а регулювання державою ринку фармацевтики призводить як до покращення умов діяльності, так і до нових перешкод та викликів логістичної діяльності.

**Ключові слова:** логістична система, дистрибутор, фармацевтика, нормативно-правові чинники, управління.

### Список використаних джерел

1. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК» № 2(66), 2022. с. 73-86.
2. Назаркіна, В. М. Дослідження проблем рецептурного відпуску лікарських засобів в умовах воєнного стану: системний підхід / В. М. Назаркіна, А. С. Немченко, В. І. Міщенко // Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики: матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 13-14 берез. 2024 р. – Харків : Вид-во НФаУ, 2024. – с. 288-300
3. Попова, І. А. Вплив військового стану на розвиток фармацевтичного ринку України / І. А. Попова, В. А. Федотова // Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 14-15 берез. 2023 р. – Харків : Вид-во НФаУ, 2023. – с. 143-151.
4. Шмалько О.О. Особливості забезпечення населення лікарськими засобами під час надзвичайних ситуацій та воєнного стану: аналіз та перспективи. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України, (1), с. 35–39.
5. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
6. Постанова Кабінету Міністрів України № 174 від 3 березня 2022 року «Деякі питання забезпечення обігу лікарських засобів в умовах воєнного стану» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2022-%D0%BF#Text>
7. Закон України «Про забезпечення функціонування системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану» (спеціальні положення, внесені 2022–2023 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text>