

постачання, але й посилити роль України як стратегічного транспортного хабу між Європою та Азією.

### Література

1. Аналіз впливу російсько-українського конфлікту на автомобільні ланцюги постачання. *Збірник наукових праць AEMPS Proceedings*. 2024. URL: <https://www.ewadirect.com/proceedings/aemps/article/view/18179> (дата звернення : 21.10.2025).
2. Дука А. П. Проблеми логістичного забезпечення у прифронтових територіях України в умовах повномасштабної війни. *Economics / Logistics Journal*. 2025. URL: <https://surl.li/qzcxug> (дата звернення : 21.10.2025).
3. Канчс д'Артис. Невизначеність ланцюгів постачання: ризики та неоднозначність у контексті COVID-19 та російсько-української війни. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2405.03451> (дата звернення : 21.10.2025).
4. Караш Д. Фінансові результати діяльності автотранспортних компаній у кризових умовах. *Transport Economics & Logistics Review*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590198225003471> (дата звернення : 21.10.2025).
5. Лебедева Л. М., Шкуропадська Д. О. Стійкість транспортної логістики в ЄС та Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 4(135). С. 92–103. DOI: 10.31617/3.2024(135)07 (дата звернення : 21.10.2025).
6. Мельник М., Лещук І., Притула Х., Іванюк У., Огінок С. Логістичний потенціал як чинник забезпечення стійкості економічної системи України в умовах глобальних викликів. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Т. 22, № 2. С. 115–128. URL: <https://surl.li/jrfnyz> (дата звернення : 21.10.2025).
7. Сарвар Д., Рай С. Вплив російсько-української війни на глобальні ланцюги постачання: систематичний огляд літератури. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2025. Т. 9. DOI: 10.3389/fsufs.2025.1648918. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsufs.2025.1648918/full> (дата звернення : 21.10.2025).
8. Чен Дж. Вплив російсько-українського конфлікту на стійкість глобальних ланцюгів постачання. *Науковий журнал (ScienceDirect)*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2352485525004931> (дата звернення : 21.10.2025).

УДК: 656.2:005.334/477

**Антоніна Радіонова**

*PhD з економіки, доцент кафедри комерційної діяльності і логістики,  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна  
radionova\_as@kneu.edu.ua*

**Юлія Денисюк**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійна  
програма/спеціалізація «Комерційна діяльність і логістика»  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна  
yulia.denysiuk1502@gmail.com*

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ В СФЕРІ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

## ENSURING SUSTAINABILITY IN THE FIELD OF TRANSPORT LOGISTICS DURING MARTIAL LAW

**Анотація.** У статті досліджено функціонування транспортно-логістичної системи України під час воєнного стану та основні виклики для галузі. На прикладі ТОВ «Нова пошта» розглянуто заходи зі стабілізації перевезень і підтримки гуманітарних ініціатив. Запропоновано напрями адаптації логістики до кризових умов.

**Abstract.** The article examines the functioning of Ukraine's transport and logistics system during martial law and the main challenges faced by the industry. Using the example of Nova Poshta LLC, the study analyzes measures to stabilize transportation and support humanitarian initiatives. The paper also proposes directions for adapting logistics to crisis conditions.

**Ключові слова:** транспортна логістика, воєнний стан, стійкість, гуманітарні перевезення, альтернативні маршрути.

**Key words:** transport logistics, martial law, resilience, humanitarian transportation, alternative routes.

Після початку війни Україна зіткнулася з численними серйозними викликами, серед яких логістика посідає особливе місце. Її вдосконалення є одним із найважливіших завдань після забезпечення оборонних дій, адже від ефективності логістичних процесів залежить стійкість держави. Для подолання цих викликів необхідно не лише отримувати військову, гуманітарну та фінансову допомогу, а й активно розвивати власний економічний потенціал, адаптований до потреб воєнного часу, з максимальним використанням внутрішніх ресурсів — потужної волонтерської мережі та досвіду успішного українського бізнесу.

Актуальність даної теми дослідження зумовлена тим, що саме в умовах глибокої системної кризи, спричиненої воєнними діями, транспорт та логістика стали ключовими факторами, економічної активності країни, незважаючи на масштабні руйнування, людські втрати та критичні збої у ланцюгах поставок [1].

Руйнівні наслідки військового конфлікту для транспортно-логістичного сектору в Україні наростають щоденно. З початку російського вторгнення, обсяг імпорту в Україну скоротився на 96 %. За цей період відбулися численні зміни, а саме: було вжито законодавчі заходи у сфері транспорту, у тому числі спеціальні дозволи на виїзд з країни водіїв вантажівок віком від 18 до 60 років; були закриті кордони з Росією та Білоруссю, а також припинені авіаперевезення, тому більша частина вантажоперевезень була переорієнтована на автодорожній та залізничний транспорт. Багато вантажів застрягли в портах Чорного моря, так як Одеса та Маріуполь були закриті, а частина бізнесу зі східної частини країни була перенесена до західних регіонів України [2]. Міністерство інфраструктури забезпечило можливість безперешкодного перетину державного кордону українськими водіями іноземних вантажних автомобілів. На даний момент працює програма "Шлях" в якій міжнародні автомобільні перевізники можуть провести реєстрацію водіїв, відзначити інформацію про них, час перетину кордону та зворотного повернення. Також Україна почала приймати гуманітарну допомогу з інших країн, зробивши цей вид вантажоперевезень на сьогодні пріоритетним.

Нині українська логістична система, безперечно, має необхідність внесення кардинальних коректив. Якщо проаналізувати результати опитування, проведеного серед учасників тендерів у Prozorro, то ми побачимо, що 85% респондентів уже скоротили кількість замовлень, 6% – змінили профіль бізнесу, ще 19% – планують зміни для адаптації в умовах воєнного стану. Крім того, опитувані підприємці на друге місце серед потреб від держави поставили «допомогу із логістикою» (17%), на перше – потребу в податкових канікулах (37% респондентів) [3], що відзначає проблеми формування логістичних ланцюгів.

У зв'язку з бойовими діями та швидкими змінами, транспортно логістичним компаніям довелося адаптуватися та реагувати оперативним, тобто повністю перебудувати логістику і графік роботи. ТОВ «Нова Пошта», одна з найбільших логістичних компаній України, продовжує працювати, більш того, вона стала одним із головних провайдерів, гуманітарної допомоги. Наприкінці лютого 2022 року був запущений проєкт "Humanitarian Nova Poshta" щодо доставки гуманітарних вантажів з-за кордону для загонів територіальної оборони та благодійних фондів України. Щодня компанія перевозить 500 тонн гуманітарних вантажів (90% від всіх вантажів), з них половина – міжнародна допомога із США, Франції, Німеччини, Румунії, Польщі, Туреччини та інших країн. Найбільш поширеними товарними групами вважаються медикаменти, військова амуніція, одяг, побутова хімія, продукти харчування, товари для тварин. Також компанія відкрила гуманітарні куточки у всіх працюючих відділеннях, щоб кожен українець міг долучитися до допомоги армії або тих, хто зараз у вкрай тяжкому становищі. Наразі, на терміналах такі вантажі у пріоритеті – їх сортують і завантажують у автомобілі у першу чергу, щоб доставити якнайшвидше туди, де їх особливо потребують. У східній частині України пріоритети компанії є дещо іншими. У таких містах як Харків та Миколаїв, бомбардування не припиняються ні на день, а ворог своїми діями постійно зриває роботу гуманітарних коридорів, якими можна евакуювати людей і доставити

гуманітарні вантажі. Тому тут відділення переорієнтовані саме на видачу гуманітарної допомоги. У відділеннях «Нової пошти» Харкова, Києва та прилеглих областей спостерігалася значна нестача персоналу — працювало лише близько 15% співробітників від загальної чисельності. Тому було прийнято рішення відкрити вакансії та наймати нових людей, які допоможуть розвантажити працюючі відділення та відкриють нові відділення в районах.

Серйозні логістичні перешкоди в операційній діяльності ТОВ «Нова Пошта» зумовлені критичними пошкодженнями інфраструктури, зокрема руйнуванням мостових споруд, обмеженням пропускної здатності магістральних автошляхів, а також необхідністю проходження численних контрольних пунктів із процедурами верифікації документів водіїв, що призводить до значних затримок у транспортуванні. Крім того, запровадження комендантської години в більшості областей України цілодобовий логістичний цикл, критично обмежуючи оперативність доставки у нічний час. Проте, компанія реалізує комплексні заходи для захисту персоналу, зокрема водіїв, шляхом ретельного планування логістичних маршрутів з врахуванням потенційних загроз і зон підвищеної небезпеки, а також здійснення моніторингу дорожньої ситуації в режимі реального часу. У разі потреби – відбувається оперативне коригування маршруту та надання відповідних інструктажів водійському складу. Це все ускладнює транспортування і, як наслідок, спричинює збільшення терміну доставки до 4-7 днів. На даний час дефіцит паливних ресурсів у ТОВ «Нова Пошта» відсутній, що обумовлено укладеними довгостроковими контрактами з провідними паливними компаніями [4].

Також Нова пошта активно підтримує бізнес, який зазнав збитків від дій окупантів. У рамках програми релокації бізнесу. «Дія.Бізнес» в Ужгороді спільно з «Новою поштою» надається допомога в перевезенні обладнання та/або продукції. Бізнес має можливість отримати пільгові умови транспортування за умови відповідності встановленим критеріям, зокрема, територіальній реєстрації у зонах, де тривають або проводились активні бойові дії: (Чернігівська, Сумська, Харківська, Херсонська, Миколаївська, Запорізька, Донецька, Луганська, Київська, Одеська області). У 2022 році у партнерстві з українськими підприємцями започатковано спеціалізовану програму, яка стала відповіддю на дефіцит препарату L-тироксин. Учасники цієї програми мають право здійснювати безкоштовні цільові відправлення медикаментів по Україні для адресної допомоги населенню та медичним закладам, які потребують дефіцитні життєво-необхідних лікарських засобів.

На теперішній час функціонує «Західний контейнерний термінал»[5], розташований у Тернополі, логістичний потенціал якого відіграв вирішальну роль у забезпеченні життєдіяльності країни під час воєнного конфлікту, особливо у критичних операціях з вивезення зернових культур. Одночасно, ТОВ «Морський спеціалізований порт «НІКА-ТЕРА» є сучасним, висококомунікованим, багатопрофільним портовим комплексом, який визнаний лідером у Миколаївському регіоні та надає широкий спектр стивідорних послуг, включаючи перевалку, відповідальне зберігання, підготовку та відвантаження різноманітних категорій вантажів. У порту було побудовано силосний зерновий ліфт потужністю 170 000 тон. Загальна вартість проекту становить близько 48 млн доларів США. Ці вантажні вузли обладнані сучасними вантажними, навантажувальними та розвантажувальними майданчиками, а також інтегрованими системами відеоспостереження та охорони. Проте, аналіз оперативних потужностей свідчить про їхню обмежену спроможність до обробки критичних обсягів вантажів, необхідних для забезпечення зовнішньоторговельного обігу України. Крім того, виявлено суттєву економічну диспропорцію: вартість доставки з України до румунських портів становить 120 доларів США, що на 90 доларів США вище, ніж транспортування до українських чорноморських портів України [7, с. 70]. В умовах такої логістичної та цінової неефективності оптимальним стратегічним рішенням буде диверсифікація та розподіл навантаження на потужності сусідніх портових інфраструктур з метою запобігання перевантаженню окремих залізничних переходів та терміналів.

Для України зміцнення міжнародного логістичного партнерства має критичне значення для збереження і нарощування експортного потенціалу транспортної галузі. Однак ланцюг

логістичних поставок потребує постійної та прискореної реструктуризації, що зумовлено експоненційним зростанням вартості доставки в межах України; аналітичні дані свідчать, що ціни на логістичні послуги у деяких сегментах перевищують довоєнний рівень у п'ять разів. Деструктивна діяльність агресора продовжує завдавати значної шкоди складській інфраструктурі, розглядаючи її не лише як стратегічні об'єкти продовольчої безпеки, а й як фундаментальні елементи українського бізнесу та економічної стійкості. Оцінка наслідків атак підтверджує, що склади або повністю знищуються, або використовуються окупаційними силами для створення військових баз на тимчасово окупованих територіях [6, с. 35].

Отже, логістична галузь активно здійснює ситуаційний аналіз та тісно співпрацює з державними структурами задля формування альтернативних маршрутів, які оминають зони підвищеної небезпеки та пошкоджену транспортну інфраструктуру. Внаслідок цього транспортні шляхи стають довшими й менш передбачуваними, що стосується як внутрішніх, так і міжнародних вантажоперевезень. Якщо раніше значна частка товарів транспортувалася морським або повітряним шляхом, то після початку повномасштабної війни ці логістичні канали були суттєво обмежені через закриття портів і аеропортів. Нині основне навантаження припадає на автомобільний, залізничний і частково річковий транспорт. Багато попередньо розроблених маршрутів поставок втратили свою ефективність, тому логістичну мережу необхідно терміново адаптувати до нових операційних умов. Постійні повітряні тривоги негативно впливають на економічні показники, адже підприємства змушені тимчасово зупинити виробничі процеси. Уряд повинен спростити регулювання, оптимізувати податкову й митну політику та створити ефективну логістичну інфраструктуру, орієнтовану на пріоритетні військові та економічні потреби країни.

### Література

1. Овчаренко Олексій «Логістика під час війни. Як переформатувати логістику, зробити її ефективнішою» Zaxid.net. 16 березня 2022 р. URL [https://zaxid.net/logistika\\_pid\\_chas\\_viyeni\\_n1538608](https://zaxid.net/logistika_pid_chas_viyeni_n1538608) (дата звернення: 09.10.2025).
2. Алькема В. Г., Кириченко О. С., Філатов С. А. Логістичний консалтинг: [Начальний посібник.] Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. 344 с.
3. Становище бізнесу в період воєнного стану. *Прозорро. Інфобокс*. 2022, 5 квітня. URL : <https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-voyennogo-stanu>(дата звернення: 09.10.2025)..
4. Бистрицька О. "Більше, ніж просто логістика: Як працюють "Укрпошта" і "Нова Пошта" в умовах війни" *Центр транспортних стратегій: інформаційно-консалтинговий центр. Інтерв'ю*. 2022, 29 березня// URL:[https://cfts.org.ua/articles/bolshe\\_chem\\_prosto\\_logistika\\_kak\\_rabotayut\\_ukrposhta\\_i\\_nova\\_poshta\\_v\\_u\\_sloviyakh\\_voyny\\_1890](https://cfts.org.ua/articles/bolshe_chem_prosto_logistika_kak_rabotayut_ukrposhta_i_nova_poshta_v_u_sloviyakh_voyny_1890) (дата звернення: 09.10.2025).
5. Крамський С.О., Євдокімова О.М., Захарченко О.В. Моделі рольового складу команди для комплектації ІТ-компанії на платформі нечітких множин. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. Мукачево: Мукачівський державний університет., 2021. Т.8., Вип. 1: С.18-28. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(1\).2021.18-28](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(1).2021.18-28).
6. Kolodinskyi S., Zakharchenko O. Conceptual model for managing the phases of implementation of infrastructure projects and programmes in the post-war period. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2023. № 10(3). С. 33–40. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2023.33>
7. Kramskyi S.O., Labunets I.Yu. Conceptual provisions of the formation of cargo flows of maritime transport of Ukraine in the security measure in the post-war period. *Economic Innovations. Odesa: IMPEER of NASU*. 2023. № 4(89). P. 68–78.