

страхування воєнних ризиків, а також інвестуючи у ремонт і будівництво базової інфраструктури (доріг, портів, складів). Адже підвищення стійкості агрологістики є національним пріоритетом, що відзначено у офіційних документах та наукових дослідженнях [3; 4].

Таким чином, забезпечення стійкості аграрних логістичних ланцюгів у воєнний час є багатогранним викликом, що потребує комплексного вирішення. Актуальність теми підкреслена не лише значним внеском АПК у ВВП (близько 13 % у 2024 р. [3]), але й його вирішальною роллю для глобальної продовольчої безпеки світу. Розглянуті заходи механізму стійкості аграрних логістичних ланцюгів дозволять вітчизняним підприємствам адаптуватися до викликів війни і підтримувати стабільним операційний ланцюг аграрної галузі економіки. Отже, лише спільними зусиллями держави, бізнесу та науки вдасться сформувати стійку систему аграрних поставок, здатну витримати будь-які екстремальні зовнішні впливи.

Література

1. Tul S, Samoilyk I., Klymenko V. and Shkurupii O. The Impact of Global Digitalization on Ukraine's Agri-Food Industry Transformation. *Journal of Agricultural Research*. 2025. Vol. 1. Directive Publications. URL: <https://directivepublications.org/joar/articles/The-Impact-of-Global-Digitalization-on-Ukraine's-Agri-Food-Industry-Transformation-Aquafeed.pdf>
2. Council of the European Union. How the Russian invasion of Ukraine has further aggravated the global food crisis. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/how-the-russian-invasion-of-ukraine-has-further-aggravated-the-global-food-crisis> (Accessed: 21.10.2025).
3. Присяжнюк Ю. В. Агропродовольчі ланцюги постачання рослинницької продукції: сучасні виклики. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-73>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6430/6370>
4. Лихолат С. М., Миськів О. М. Сутність агрологістики та її сучасний стан в Україні. *Академічні візії*. 2022. Вип. 14. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10122569>. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/702/638/646>

УДК: 338:658

Анастасія Сержук

*к.е.н., доцент кафедри комерційної діяльності і логістики,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна
serzhuk.anastasiia@kneu.edu.ua*

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ВИРОБНИЧУ ЛОГІСТИКУ В УКРАЇНІ

THE IMPACT OF THE WAR ON PRODUCTION LOGISTICS IN UKRAINE

Анотація. В роботі розглянуто основні наслідки війни на виробничу логістику. Визначено, що війна в Україні має великий вплив на виробничу логістику у всій країні. Багато підприємств стали перед серйозними викликами, як вони намагаються зберегти свою діяльність у затяжному конфлікті.

Abstract. The paper examines consequences of the war on production logistics. Identifies that the war in Ukraine has a major impact on production logistics throughout the country. Many businesses have faced serious challenges as they try to maintain their operations amid the protracted conflict.

Ключові слова: виробнича логістика, виклики, інфраструктура, транспортна система.

Key words: production logistics, challenges, infrastructure, transportation system.

Війна негативно впливає на виробничу логістику через порушення ланцюгів поставок, руйнування інфраструктури та підвищення ризиків, що призводить до зростання витрат і невизначеності. Вона також спричиняє зміни у глобальних логістичних маршрутах та вимагає адаптації бізнесу до нових умов, а також створення альтернативних логістичних рішень [1].

Одним з найважливіших наслідків війни було враження транспортної системи. Бойові дії призвели до пошкодження та зруйнування доріг, мостів та інших важливих інфраструктурних споруд, ускладнюючи перевезення товарів по всій країні. Ця дезорганізація вразила

постачальників сировини та дистриб'юторів готової продукції, що змусило багато компаній шукати альтернативні транспортні шляхи або навіть припинити свою діяльність зовсім.

Крім проблем з транспортом, війна також призвела до закриття великої кількості виробничих підприємств та складів. Багато підприємств були змушені зупинити виробництво через бойові дії або внаслідок того, що їхні працівники покинули регіон. У результаті виникли нестачі необхідних товарів та зростання цін у всій країні.

Іншим наслідком війни була проблема з пошуком джерел постачання сировини. Виробники змушені шукати альтернативні джерела або скорочувати виробництво через нестачу сировини.

Також треба зауважити, що війна вплинула на нестачу робочу силу. Багато робітників виїхали з зони конфлікту або були призвані на військову службу, що створило проблеми з пошуком кваліфікованої робочої сили. Нестача працівників призвела до зниження продуктивності та зростання витрат для багатьох компаній.

Вживання виробничих підприємств під час війни передбачає комплекс таких заходів як релокація (повна або часткова) в більш безпечні регіони, забезпечення безпеки співробітників та укриттів, адаптація виробничих процесів, а також фінансова стійкість, включаючи самостійне забезпечення енергоресурсами (генераторами) та сплату податків. Ефективне керівництво в умовах війни вимагає сміливості, швидкого ухвалення рішень та гнучкості, щоб зберегти потенціал підприємства, колектив і підтримати економічний фронт країни. До початку воєнних дій українські компанії могли планувати свою діяльність на роки вперед. Тепер вони мають швидко адаптуватися до нових умов.

Особлива увага зараз приділяється управлінню людським капіталом. Оскільки багато кваліфікованих працівників було мобілізовано або вимушено переїхати, компанії стикнулися з гострим дефіцитом кадрів. Для розв'язання цієї проблеми підприємства, що мали для цього ресурси, запровадили внутрішні навчальні програми [2].

Війна стала каталізатором трансформацій у мисленні бізнесменів, їхніх способах ведення справ, управління людьми та ресурсами. Підприємці опинилися в умовах, що вимагали швидких рішень і стратегічної гнучкості для виживання. Головні уроки, винесені бізнесом із цієї кризи, окреслюють нову реальність, у якій компанії готові не лише до адаптації власної бізнес-моделі до війни, але й до активної участі у подальшій відбудові держави [2].

Можна виділити такі основні наслідки для виробничої логістики:

- зростання витрат та ризиків (військові дії призводять до збільшення логістичних витрат, зростають ризики пошкодження товарів, вантажів та зриву поставок);
- порушення ланцюгів поставок (руйнуються дороги, що ускладнює переміщення матеріально-технічних ресурсів);
- руйнування інфраструктури (знищуються склади, порти, мости, що блокує рух логістичних потоків і потребує пошуку альтернатив);
- зміна пріоритетів (все більшого значення логістика набуває для військових потреб);
- адаптація та інновації (виробничі компанії змушені адаптуватися під реалії, впроваджувати інноваційні рішення для збереження своєї діяльності);
- необхідність перебудови у післявоєнні роки.

Незважаючи на ці виклики, багато українських підприємств змогли продовжувати свою діяльність протягом війни, проявляючи неймовірну стійкість та адаптивність у складних умовах. Деякі компанії змінили свою стратегію та зосередились на інших ринках, тоді як інші знайшли нові шляхи постачання сировини або транспортування товарів. В цілому, війна в Україні значно вплинула на виробничу логістику по всій країні, але підприємства продовжували знаходити способи вижити та процвітати незважаючи на складні обставини.

Література

1. Григорій Бондар. Логістика України під час війни: виклики та перспективи. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-vijni-vikliki-ta-perspektivi-12840282.html#:~:text=Попри%20складні%20умови%20війни%2C%20українська,можливості%20для%20глобального%20переосмислення%20галузі.>

2. Роман Анзін. Чому велика війна навчила українських підприємців. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/chomu-viyna-navchila-biznes-shcho-vizhiv-12808908.html>
3. А.М. Холоденко, Н.Ю. Петрусик Вплив воєнного стану на якість логістичних послуг. URL: <https://daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/548>

УДК: 658.7:004:339.138(477)(045)

Вячеслав Кужель

*к.е.н., доцент, доцент кафедри комерційної діяльності і логістики
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна
kuzhel.viacheslav@kneu.edu.ua*

Юрій Калінін

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійна програма/спеціалізація «Комерційна діяльність і логістика»
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна
yuriikalinin20@gmail.com*

ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

IMPACT OF THE WAR IN UKRAINE ON THE TRANSFORMATION OF LOGISTICS PROVISION OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES

Анотація. На основі дослідження стану логістичного ринку та процесів трансформації логістичних компаній під час війни, обґрунтовано важливість формування адаптивних логістичних стратегій як чинника збереження конкурентного потенціалу бізнесу.

Abstract. Based on a study of the state of the logistics market and the processes of transformation of logistics companies during the war, the importance of forming adaptive logistics strategies as a factor in preserving the competitive potential of business is substantiated.

Ключові слова: логістика, війна, конкурентний потенціал, адаптивність.

Key words: logistics, war, competitive potential, adaptability.

З початком повномасштабного вторгнення зміна в логістичному забезпеченні була критично необхідним питанням не тільки для державних установ, але і для приватного бізнесу (українського та іноземного). Необхідно було терміново вирішувати питання перенаправлення вантажів, які тримали курс у південні порти, а також транзитні шляхи вантажів, які здійснювались напряму в Україну. Передусім, для розуміння масштабу трансформацій, розберемо головні напрями логістики, які зазнали найбільшого впливу, внаслідок початку воєнних дій[1]:

- Морська логістика на південь України. Заблоковані порти, перекриті морські шляхи, які постійно знаходились під небезпекою ракетних обстрілів.
- Авіа логістика заблокувалася. З 4 години ранку повітряний простір України був заблокований.

- Залізничне сполучення через Росію стало втраченим як канал постачання.

- Автомобільне сполучення через Росію та Білорусь припинено негайно.

Перелічені зміни фактично паралізували ринок, поки компанії не змогли трансформувати канали. На швидкість реагування в більшості впливали великі витрати.

Згідно з даними Європейської комісії, час доставки вантажів з України зріс у середньому на 30–40%. Це пов'язано з перевантаженням митниці, брак водіїв та логістичної техніки. Можна сказати, що дана ситуація підходить під термін «кризова логістика» [2].

Згідно з дослідженням Ukrainian Logistics Alliance, понад 70% підприємств у 2022 році повідомили про необхідність змін у логістичних стратегічних планах [3] компаній, запровадивши принцип «адаптивної логістики». Розглянемо основні фактори, що стали