



D3 Менеджмент

УДК 658.7:339.18:355.02

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19509376>

**Логістичний менеджмент в умовах воєнного стану: трансформація
торговельних ланцюгів постачання в Україні**

Василиха Наталія Василівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі

Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Ужгород, Україна,

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4727-7387>

Ігнат Олександр Володимирович

доктор. філософії.,

доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі

Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Ужгород, Україна,

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5001-123X>

Прийнято: 11.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

Анотація. Актуальність дослідження обумовлена реаліями сьогодення: дослідження особливості трансформації торговельних ланцюгів постачання в Україні в умовах воєнного стану. **Метою статті** є комплексне дослідження трансформації торговельних ланцюгів постачання в Україні, аналізу їхніх змін, а також визначення основних проблем та перспектив розвитку логістичного менеджменту в умовах воєнного стану.



У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів**, що забезпечують всебічний аналіз досліджуваної проблематики, зокрема системно-аналітичний метод – для теоретичного узагальнення наукових концепцій логістичного менеджменту та функціонування ланцюгів постачання; структурно-логічний метод – при систематизації торговельного ланцюга постачання; метод статистичного аналізу – для аналізу динаміки вантажних перевезень та змін в транспортній структурі України.

У статті проаналізовано сутність логістичного менеджменту в контексті глобальних викликів, що виникли внаслідок порушення традиційних логістичних маршрутів після початку повномасштабної війни у 2022 році. Описано етапи торговельного ланцюга постачання та ефективність координації всіх учасників, швидкості логістики та управління запасами. Досліджено вплив воєнного стану на структурну трансформацію торговельних ланцюгів постачання, зокрема розвитку нових логістичних маршрутів, цифрових технологій та інтеграції з європейськими транспортними системами. Обґрунтовано, що ефективний логістичний менеджмент у цих умовах є ключовим фактором економічної стійкості та відновлення країни.

У роботі розглянуто моделі управління торговельними ланцюгами постачання в умовах ризиків, що дозволяють підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації та мінімізувати логістичні ризики. Обґрунтовано необхідність впровадження сучасних підходів до управління логістичними процесами, спрямованих на підвищення стійкості економіки та забезпечення безперервності постачання товарів.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи логістичного менеджменту підприємств, формування ефективних моделей управління торговельними ланцюгами постачання та підвищення конкурентоспроможності економіки України в умовах сучасних викликів.



Висновки. Таким чином, воєнний стан став серйозним випробуванням для логістичної системи України, що спричинило необхідність трансформації традиційних торговельних маршрутів, пошуку альтернативних шляхів транспортування товарів та впровадження нових підходів до управління ними.

Ключові слова: логістичний менеджмент, торговельні ланцюги постачання, торгівля, трансформація, глобалізація, порти.

Logistics management under martial law: transformation of trade supply chains in Ukraine

Wasylyha Nataliya,

Candidate of Economic Sciences Associate Professor
Uzhhorod Trade and Economic Institute of the DTEU

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4727-7387>

Ihnat Oleksandr,

Uzhhorod Trade and Economic Institute of the DTEU

Doctor of Philosophy

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5001-123X>

Abstract. The relevance of this study is determined by contemporary realities and is aimed at examining the specific features of the transformation of trade supply chains in Ukraine under martial law. The purpose of the article is to provide a comprehensive analysis of the transformation of trade supply chains in Ukraine, to examine their structural changes, and to identify the key challenges and prospects for the development of logistics management under wartime conditions.

The study employs a combination of general scientific and specialized research methods to ensure a comprehensive analysis of the subject matter. In particular, the



system-analytical method is used for the theoretical generalization of scientific concepts of logistics management and supply chain functioning; the structural-logical method is applied for the systematization of trade supply chains; and the statistical analysis method is used to assess the dynamics of freight transportation and changes in Ukraine's transport structure.

The article analyzes the essence of logistics management in the context of global challenges arising from the disruption of traditional logistics routes following the onset of the full-scale war in 2022. The stages of trade supply chains are described, with particular attention to the efficiency of coordination among participants, logistics speed, and inventory management. The impact of martial law on the structural transformation of trade supply chains is examined, including the development of new logistics routes, the implementation of digital technologies, and integration with European transport systems. It is substantiated that effective logistics management under such conditions is a key factor in ensuring economic resilience and national recovery.

The paper also considers supply chain management models under risk conditions, which enable enterprises to respond effectively to crisis situations and minimize logistics risks. The necessity of implementing modern approaches to logistics process management aimed at enhancing economic resilience and ensuring the continuity of supply is justified.

The results of the study may be used to improve enterprise logistics management systems, develop effective models for managing trade supply chains, and enhance the competitiveness of Ukraine's economy in the context of contemporary challenges.

Conclusions. Thus, martial law has posed a significant challenge to Ukraine's logistics system, necessitating the transformation of traditional trade routes, the search for alternative transportation pathways, and the implementation of new management approaches.

Keywords: logistics management, trade supply chains, trade, transformation, globalization, ports.



Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році кардинально змінило економічний розвиток України. Традиційні торговельні маршрути були зруйновані або заблоковані, підприємства змушені адаптуватися до ризиків обстрілів, окупації територій, руйнування інфраструктури. Логістика з допоміжної функції перетворилася на стратегічний фактор виживання бізнесу та держави.

Війна Росії проти України забрала в нас головний козир геоекономіки – вигідне розташування. Тепер ми є зоною підвищених ризиків і довгої війни, а торгові шляхи йдуть поза нами [1].

Глобальні конфлікти продовжують суттєво впливати на цілісність ланцюгів постачання, створюючи безпрецедентні виклики для бізнесу та економіки. Через геополітичні конфлікти, такі як війна в Україні, напруженість між США та Китаєм, а також інші міжнародні суперечки, світові ланцюги постачання зазнають порушень, які призводять до нестабільності, підвищених витрат і нестачі товарів [2].

Блокування частини чорноморських портів, зокрема Одеський морський порт, а також зростання ризиків перевезень спричинили необхідність швидкої перебудови логістичних маршрутів та пошуку альтернативних шляхів транспортування товарів. У цих умовах важливу роль почали відігравати сухопутні коридори до країн Європейський Союз, а також залізничні перевезення, значну частину яких забезпечує Укрзалізниця.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного дослідження трансформації торговельних ланцюгів постачання в Україні, аналізу їхніх змін, а також визначення основних проблем та перспектив розвитку логістичного менеджменту в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку логістичного менеджменту та функціонування торговельних ланцюгів постачання активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними



науковцями. Значна увага у наукових працях приділяється питанням оптимізації логістичних процесів, підвищення ефективності транспортних систем, а також формування стійких і гнучких моделей управління ланцюгами постачання. Зокрема, Кононенко Ж.А. [3], досліджує трансформацію логістичного менеджменту в умовах воєнного стану, що проявляється у диверсифікації маршрутів постачання, підвищенні ролі ризик-менеджменту та забезпеченні стійкості логістичних процесів. Крикавський Є.В. [4], наголошує, що у понятті «логістичний менеджмент» слово логістичний, як прикметник, означає менеджмент, але такий, що обов'язково функціонує на засадах логістики. Ільченко Т.В. [5] розглядає логістичний менеджмент, як найважливішу складову економічної вигоди в усьому ланцюгу постачання. Савенко І.І. [6], зазначає, що логістичний менеджмент – це функціонально-зорієнтована область менеджменту, інструментарій логістики в управлінні та оптимізації потокових процесів з метою досягнення максимальної конкурентоспроможності підприємства. Беш В.Р. Зелінський С.І., Капшій Ю.Я. [7], розглядають вплив глобалізаційних процесів на різні аспекти ланцюгів поставок. Корюгін А.В. [8], досліджує стратегічне управління логістичною діяльністю під час дії воєнного стану. Кузяк В.В. [10], досліджує проблеми, перспективи систем управління логістичними процесами в Україні в умовах воєнного стану. Завербний А.С., Двудіт З. П., [12], присвячують дослідження проблематиці формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р [13], вивчають механізми у сфері управління логістичних технологій та інтегрованого управління логістичними системами тощо. Міценко Е.Г. [14], Міщук І.П. [14], досліджують методологію логістичного менеджменту, оптимізації логістичних процесів в контексті пошуку найвигідніших ланцюгів поставок з врахуванням умов повномасштабного вторгнення.



Сучасні дослідження враховують умови сьогодення та приділяють значну увагу руйнуванню інфраструктури, зміни транспортних коридорів, зміну маршрутів, партнерів та ролі Укрзалізниці.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблематика функціонування та управління торговельними ланцюгами постачання є предметом дослідження багатьох науковців у сфері логістики, економіки та міжнародної торгівлі. Однак більшість наукових праць розглядали особливості організації логістичних систем у відносно стабільних економічних умовах, тоді як сучасні виклики, спричинені воєнним станом в Україні, значно змінили умови функціонування торговельних і транспортних систем. Незважаючи на наявність досліджень у сфері логістичного менеджменту, недостатньо вивченими залишаються такі аспекти: формування стійких та гнучких моделей управління торговельними ланцюгами постачання в умовах високих ризиків.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження трансформації торговельних ланцюгів постачання в Україні, аналізу їхніх змін, а також визначення основних проблем та перспектив розвитку логістичного менеджменту в умовах воєнного стану. Обґрунтувати функціонування та основні напрями торговельного ланцюга постачання.

Виклад основного матеріалу дослідження. До початку повномасштабної війни Україна відігравала важливу роль у глобальних продовольчих та промислових ланцюгах постачання, активно використовуючи морські порти, розгалужену залізничну мережу та автомобільні транспортні коридори [3].

Глобалізація та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, які сприяли процесам індивідуалізації задоволення потреб кінцевих споживачів, дія збурень здебільшого макроекономічного та геополітичної природи виникнення, як от війна в Україні, інші чинники непереборної дії, як от поширення пандемії,



засвідчують актуальність застосування логістики не тільки як визначального чиннику успіху в конкурентній боротьбі за створення «додаткової вартості» між ланцюгами поставок на різних ієрархічних рівнях, зростання довгострокової прибутковості бізнесу та підвищення його ефективності у період стабільності зовнішнього середовища, але як безпеку утворюючий чинник функціонування у період дії збурень. Усе це призвело до формування нової парадигми управління логістичними процесами в економічних системах та нового погляду на логістичний менеджмент у них [4, с.31].

Логістичний менеджмент визначається як планування, координація та контроль всіх етапів поточкових процесів від постачання до виробництва та від виробництва до кінцевого споживача. Він є ключовим інструментом оптимізації ланцюга постачання та інших бізнес-процесів підприємства [5].

Логістичний менеджмент – це функціонально-зорієнтована область менеджменту, інструментарій логістики в управлінні та оптимізації поточкових процесів з метою досягнення максимальної конкурентоспроможності підприємства [6].

Воєнні дії суттєво впливають на міжнародну торгівлю, переважно через підвищення цін та їхню волатильність. Зростаюча геополітична напруженість та збільшення протекціонізму стали ключовими факторами, що сприяли скороченню вартості світової торгівлі у другій половині 2022 року. Міжнародні політичні та економічні відносини були піддані значним випробуванням. Торговельні обмеження, які були введені призвели до серйозних розривів у глобальних ланцюгах постачання ключових товарів. Внаслідок цих обмежень збільшилася економічна непередбачуваність на світових ринках, що загострило проблему продовольчої безпеки, особливо для країн, що розвиваються. Це викликало серйозні труднощі для глобальної економіки та поставило під загрозу стабільність та безпеку світового господарства [7].



Військові дії на території України обумовлюють підвищену увагу таким аспектам логістичної діяльності як врахування та зменшення ризиків, оптимальне використання ресурсів, формування інфраструктури [8].

Крім внутрішньої релокації, зміни торкнулися і міжнародних ланцюгів постачання. Втрата портів у Маріуполі та тимчасова блокада Чорного моря обмежили доступ до традиційних морських торговельних маршрутів, що спричинило переорієнтацію на альтернативні шляхи через Польщу, Румунію та країни Балтії. Зокрема, логістичні потоки, які раніше здійснювалися через Одесу, значною мірою були перенаправлені через порти Констанци (Румунія) та Гданська (Польща). Це вплинуло на вартість і тривалість транспортування сировини та готової продукції, що змусило підприємства шукати нові рішення для мінімізації ризиків і витрат [9].

Торговельні ланцюги постачання (Supply Chains) – це система взаємопов’язаних процесів, організацій і ресурсів, які забезпечують рух товару від виробника до кінцевого споживача. Вони охоплюють усі етапи: від закупівлі сировини до доставки готової продукції на ринок (рис.1).

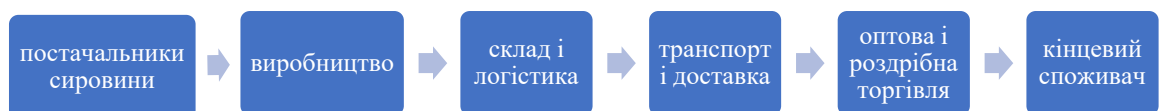


Рис. 1. Схема торговельного ланцюга постачання

Джерело: власна розробка авторів

Так, постачальники сировини забезпечують виробництво ресурсами, які підприємства переробляють та створюють готову продукцію для подальшого зберігання на складах для подальшого транспортування. В Україні важливу роль у вантажоперевезеннях відіграє Укрзалізниця. Ефективність такого ланцюга



залежить від координації всіх учасників, швидкості логістики та управління запасами.

Далі варто зазначити, що трансформація торговельних ланцюгів постачання в Україні стала одним із найважливіших економічних процесів після початку повномасштабної війни у 2022 році. Через руйнування інфраструктури, блокування портів і зміну геополітичної ситуації українські компанії та держава змушені були швидко перебудувати логістичні маршрути, структуру постачання та принципи управління логістикою. Адже до 2022 року система логістики України була орієнтована на морські перевезення. Основна частина експорту (понад 60–70%) проходила через чорноморські порти, зокрема через Одеський морський порт, Порт Чорноморськ та Миколаївський морський порт.

Після початку повномасштабного вторгнення РФ частина портів була заблокована, багато складів і логістичних центрів зруйновано, з'явилися значні ризики для транспортування товарів, що спричинило необхідність швидкої перебудови ланцюгів постачання.

Авторами проведено дослідження щодо основних напрямків трансформації торговельних ланцюгів постачання в контексті актуальності та практико орієнтованості (рис. 2).

Таким чином, воєнний стан став серйозним випробуванням для логістичної системи України. Водночас він прискорив структурну трансформацію торговельних ланцюгів постачання, сприяв розвитку нових логістичних маршрутів, цифрових технологій та інтеграції з європейськими транспортними системами. Ефективний логістичний менеджмент у цих умовах є ключовим фактором економічної стійкості та відновлення країни.

Рівень ефективності управління логістичними процесами на підприємстві значною мірою визначатиметься здатністю мінімізування непередбачуваності, загроз, ризиків, які впливатимуть на зміну стану всієї логістичної системи [10].



Рис. 2. Трансформація торговельних ланцюгів постачання

Джерело: власна розробка авторів

У фокусі дослідження авторами зроблено аналіз досліджень торговельних ланцюгів постачання України за 2022–2025 роки (табл. 1).

Як бачимо, тенденція зростання ролі залізничних і автомобільних перевезень та зменшення частки морської логістики через військові ризики. Важливу роль у залізничних перевезеннях відіграє компанія Укрзалізниця.

У контексті нашого дослідження та умов сьогодення особливо значення набуває застосування гнучких та стійких моделей управління торговельними ланцюгами постачання (рис.3).



Обсяги вантажних перевезень в Україні (2022–2025)

Рік	Загальний обсяг вантажоперевезень (млн. т.)	Залізничний транспорт (млн. т.)	Автомобільний транспорт (млн. т.)	Морський транспорт (млн. т.)
1	2	3	4	5
2022	150	75	40	35
2023	170	90	55	25
2024	190	100	65	25
2025	205	110	70	25

Джерело: складено авторами на основі даних [11]

Такі моделі спрямовані на забезпечення безперервності постачання товарів, швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища та мінімізацію ризиків. Так, нами виділено такі основні гнучкі моделі управління: диверсифікація постачальників, мультимодальна логістика, резервні логістичні маршрути, цифровізація та стійкі моделі управління: резервування ресурсів, стратегічні запаси, інтеграція учасників ланцюга постачання, розвиток транспортної інфраструктури.

Важливо зазначити, що поєднання гнучких і стійких моделей управління дозволяє підвищити надійність торговельних ланцюгів постачання, зменшити ризики логістичних змін та забезпечити стабільність зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Це є важливим фактором підтримання економічної стійкості України в умовах сучасних викликів.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що торговельні ланцюги постачання відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування економіки та розвитку зовнішньої торгівлі. В умовах воєнного стану в Україні відбулися суттєві зміни у структурі логістичних процесів, що спричинило необхідність трансформації традиційних торговельних



маршрутів, пошуку альтернативних шляхів транспортування товарів та впровадження нових підходів до управління логістичними системами.



Рис. 3. Моделі управління торговельними ланцюгами постачання в умовах ризиків

Джерело: розробка авторів

Важливу роль у забезпеченні перевезення вантажів почав відігравати залізничний транспорт, значну частину якого забезпечує Укрзалізниця.



Ефективне функціонування торговельних ланцюгів постачання в умовах високих ризиків можливе лише за поєднання гнучких і стійких моделей управління. Гнучкість дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, тоді як стійкість забезпечує здатність системи витримувати кризові ситуації та відновлювати свою діяльність після них.

Таким чином, подальше вдосконалення системи управління торговельними ланцюгами постачання є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності української економіки та забезпечення її ефективного функціонування в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Великий перерозподіл транспортних коридорів та Україна. URL: <https://politcom.org.ua/velykyj-pererozpodil-transportnyh-korydoriv-ta-ukrayina> (дата звернення 18.02.2026).
2. Війна в Україні порушує глобальні логістичні ланцюги постачання. URL: <https://insurancebiz.org/discuss/comm/detail.php?ID=11074> (дата звернення 18.02.2026).
3. Кононенко Ж.А. Трансформація логістичних ланцюгів України в умовах воєнного стану. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/6893-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-6800-1-10-20251211%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/6893-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-6800-1-10-20251211%20(2).pdf) (дата звернення 20.02.2026).
4. Крикавський Є.В. Логістичний менеджмент: навч. посібник / Є.В. Крикавський, О.Є. Шандрівська. – Львів: Видавництво. Львівська політехніка, 2023. – 406 с.
5. Ільченко Т. В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>.



6. Савенко І. І., Седіков Д. В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації логістичних витрат. Економіка харчової промисловості. 2020. Т. 12. Вип. 3. С. 42–50. DOI: 10.15673/fie.v12i3.1815.
7. Беш В.Р., Зелінський С.І., Капшій Ю.Я. Трансформація ланцюгів поставок в умовах глобалізаційних процесів. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46774/2/ColMon_2024_Besh_V_R-Transformatsiia_lantsiuhiv_99-108.pdf (дата звернення 24.02.2026).
8. Корюгін А.В. Стратегічне управління логістичною діяльністю під час дії військового стану. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/958> (дата звернення 01.03.2026).
9. Перевозова І.В., Неміш Ю.В., Кулик Т.П., Шайбан В.М., Деделюк О.В. Організаційно-економічні аспекти вдосконалення ланцюгів постачання в швейному виробництві. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20(1).pdf) (дата звернення 12.03.2026).
10. Кузяк В.В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2833/2756> (дата звернення 12.03.2026).
11. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». Фінансова звітність та операційні показники за 2022–2025 рр. URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/UZ_2024%20FS_ENG_conso.pdf (дата звернення: 27.02.2026).
12. Завербний А. С. Двудіт З. П. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54> (дата звернення 15.03.2026).



13. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

14. Міценко Н. Г., Міщук І. П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2022. № 68. С. 20–27.

15. Окландер М. А., Хромов О. П. Промислова логістика. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 222 с.