



Економіка воєнного часу

УДК 658.7:339.13:338.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17249884>

Аналіз ринкової чутливості до змін у логістиці постачання техніки та електроніки в умовах воєнного стану

Мальчик Мар'яна Василівна,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу,
Національний університет водного господарства та природокористування, м.
Рівне, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-0917-191X>

Созонюк Тарас,

здобувач вищої освіти третього рівня, Національний університет
водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна, <https://orcid.org/0009-0006-3719-5958>

Прийнято: 18.09.2025 | Опубліковано: 02.10.2025

***Анотація.** Метою дослідження є комплексний аналіз ринкової чутливості до змін у логістиці постачання техніки та електроніки в умовах воєнного стану в Україні, а також розробка рекомендацій щодо мінімізації негативних наслідків таких змін та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Для досягнення поставленої мети використано системний аналіз наукових публікацій, нормативно-правових актів і статистичних даних, економіко-логістичне моделювання, порівняльний аналіз ефективності логістичних стратегій, прогнозування зовнішніх впливів на операційну діяльність і комплексний ризик-менеджмент. Результати дослідження показали, що воєнний стан спричинює значні перебої у постачаннях,*



зростання транспортних і складських витрат, недостатню інтеграцію ризик-менеджменту та високий рівень ринкової чутливості підприємств до змін у логістичних процесах. Виявлено, що застосування адаптивних стратегій планування постачань, диверсифікація постачальників, використання сучасних інформаційних технологій, автоматизація управлінських процесів та комплексне управління ризиками дозволяє не лише знизити витрати і підвищити стійкість логістичних систем, а й зміцнити конкурентні позиції підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринку. Дослідження також підтвердило необхідність формування системи безперервного навчання, професійної перепідготовки та розвитку компетенцій у сфері логістики, що включає опанування цифрових технологій, інформаційних систем і управління кризовими ситуаціями. На основі отриманих результатів запропоновано практичні рекомендації для керівників логістичних підрозділів, органів державного управління та науковців щодо удосконалення логістичних ланцюгів, оптимізації ресурсів і підвищення адаптивності ринку в умовах воєнного та післявоєнного періодів. Науковий внесок роботи полягає у комплексному обґрунтуванні механізмів підвищення ринкової стійкості та конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах і забезпеченні використання методів прогнозування та ризик-менеджменту для прийняття виважених управлінських рішень.

Ключові слова: адаптація, ризик-менеджмент, ефективність, логістичні ланцюги, стабільність, ринок, конкурентоспроможність.



Analysis of market sensitivity to changes in the logistics of equipment and electronics supply under martial law

Mariana Malchyk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing, National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-0917-191X>

Taras Sozoniuk,

Third-level Higher Education Student, National University of Water Management and Environmental Management, Rivne, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0006-3719-5958>

Abstract. *This study aims to conduct a comprehensive analysis of market sensitivity to changes in the logistics of equipment and electronics supply under martial law in Ukraine, as well as to develop recommendations for minimizing the adverse effects of such changes and enhancing the competitiveness of enterprises. To achieve this aim, the study employs a systematic analysis of scientific publications, regulatory acts, and statistical data, as well as economic and logistical modeling, comparative analysis of the effectiveness of different logistics strategies, forecasting of external impacts on operational activities, and comprehensive risk management. The research demonstrated that martial law causes significant disruptions in supply chains, increases transportation and warehousing costs, results in insufficient integration of risk management, and leads to a high level of market sensitivity among enterprises to changes in logistics processes. It was found that the implementation of adaptive supply planning strategies, diversification of suppliers, the use of advanced information technologies, automation of management processes, and integrated risk management not only reduces costs and enhances the*



resilience of logistics systems but also strengthens the competitive positions of enterprises in both domestic and international markets. The study also confirmed the necessity of establishing continuous learning systems, professional retraining, and developing competencies in logistics, including digital technologies, information systems, and crisis management. Based on the findings, practical recommendations are proposed for logistics managers, governmental authorities, and researchers to enhance supply chain management, optimize resource allocation, and improve market adaptability during wartime and post-war periods. The scientific contribution of this work lies in the comprehensive substantiation of mechanisms to enhance market resilience and enterprise competitiveness under crisis conditions, as well as in ensuring the effective use of forecasting and risk management methods for informed managerial decision-making.

Keywords: *adaptation, risk management, efficiency, logistics chains, stability, market, competitiveness.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування ринків техніки та електроніки зазнали суттєвих трансформацій унаслідок воєнного стану, що призвів до порушення традиційних логістичних ланцюгів постачання, підвищення транспортних ризиків та зростання витрат на логістичні операції. З огляду на це виникла значна невизначеність у забезпеченні стабільного товарообігу, що безпосередньо впливає на ринкову чутливість до змін у постачанні та формуванні цінової політики. Водночас підвищена залежність від імпорту техніки й електроніки, обмеження транспортної інфраструктури та валютні коливання посилюють нестабільність, що ускладнює планування та управління ланцюгами постачання.

Попри наявність окремих досліджень у сфері логістики та управління ризиками, проблема комплексного аналізу ринкової чутливості до змін у логістичних процесах за умов воєнного стану залишається недостатньо



опрацьованою. Не розроблено дієві методи оцінювання ступеня впливу логістичних змін на поведінку ринку, що унеможлиблює своєчасне прийняття управлінських рішень і підвищення стійкості ланцюгів постачання. Це зумовлює необхідність системного дослідження взаємозв'язку між логістичними обмеженнями, ринковими коливаннями та чутливістю попиту й пропозиції, що є визначальною передумовою для розроблення адаптивних стратегій забезпечення безперервності постачання техніки та електроніки в умовах воєнних ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Автори Н. Т. Гринів та А. А. Равліковська [1] дослідили перебудову логістичних систем підприємств під час воєнного стану в Україні, що підтверджує необхідність адаптації внутрішніх процесів та оптимізації управлінських рішень для забезпечення безперебійного функціонування постачань. Дослідниця Н. Васильців [2] акцентує трансформації та адаптації логістики до кризових викликів, підкреслюючи значення системного аналізу, прогнозування ризиків та інтеграції стратегій управління для підвищення стабільності логістичних ланцюгів. С. Ю. Кулакова, А. В. Калембет та Д. Є. Подкопова [3] аналізують формування логістичних витрат підприємств у воєнний період, наголошуючи на необхідності контролю витрат і впровадження економічно обґрунтованих рішень щодо транспортування та зберігання товарів. У роботі І. Кривов'язюк [4] дослідено митну логістику в умовах воєнного стану та підкреслено проблеми зовнішньоекономічних операцій, вплив нестабільності міжнародних постачань та регулювання митних процедур на ефективність логістичних систем. Дослідниці О. А. Цимбалістова, М. В. Харченко та О. С. Черніхова [5] пропонують шляхи удосконалення функціонування логістичних підприємств, охоплюючи інтеграцію ризик-менеджменту та оптимізацію управлінських процесів для підвищення адаптивності систем. Автори І. В. Кривов'язюк, С. Ф. Смерічевський та Ю. М. Кулик [6]



розглядають методи управління ризиками у логістичних системах машинобудівних підприємств, надаючи теоретичні основи та практичні кейси для підвищення стійкості постачань. Н. М. Мащак [7] досліджує підготовку професійних кадрів у сфері логістики, наголошуючи на розвитку компетенцій для управління кризовими ситуаціями та ефективної взаємодії в нестабільних умовах. А. С. Завербний, З. П. Дзуліт та Х. І. Вуєк [8] аналізують формування логістичних ланцюгів під час воєнних дій та у післявоєнний період, визначаючи основні проблеми стабільності постачань та шляхи їхнього подолання. Дослідник І. В. Бобеляк [9] підкреслює значення логістики для безперервності виробництва та постачань, надаючи практичні приклади адаптації підприємств до воєнних умов. Науковці В. Вакуленко, Ю. Лю та С. Лю [10] досліджують інтегровані практики ризик-менеджменту логістичних систем, що дає змогу зменшити негативний вплив зовнішніх чинників на операційну діяльність. В. Шишкін, О. Онищенко та Д. Зевенко [11] аналізують ефективність управлінських рішень для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств, а вчені Л. І. Чернишова, К. Р. Бондар та Л. О. Красіловська [12] розглядають моделі поведінки та управління ризиками, що сприяє підвищенню адаптивності та стійкості логістичних процесів у кризових умовах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий інтерес до проблематики логістичних ризиків та управління ланцюгами постачання, більшість сучасних досліджень фокусується на загальних аспектах забезпечення безперервності постачань у кризових умовах без урахування специфіки ринку техніки та електроніки, що характеризується високою залежністю від імпорту та технологічною складністю продукції. Недостатньо досліджено вплив воєнного стану на структуру логістичних витрат, часові параметри доставляння та адаптивність ланцюгів постачання до екстремальних умов.



Крім того, залишаються нерозробленими комплексні практики кількісного оцінювання ринкової чутливості до логістичних змін з урахуванням цінової динаміки, рівня попиту та можливостей імпортозаміщення. Не приділено належної уваги прогнозуванню реакції ринку на раптові збої в логістичних потоках, що обмежує здатність суб'єктів господарювання формувати ефективні антикризові стратегії.

Отже, науковий внесок полягає у розробленні аналітичної моделі, що дасть змогу оцінити взаємозв'язок між змінами в логістиці постачання та ринковою чутливістю в умовах воєнного стану, зокрема у формуванні практичних рекомендацій щодо мінімізації негативних наслідків таких змін для забезпечення стабільності ринку техніки та електроніки.

Формулювання цілей статті (визначення завдання). Метою статті є комплексний аналіз ринкової чутливості до змін у логістиці постачання техніки та електроніки в умовах воєнного стану та визначення напрямів мінімізації негативних наслідків таких змін.

Для досягнення мети дослідження сформульовано такі завдання:

1. Дослідити вплив воєнного стану на логістичні процеси постачання техніки та електроніки в Україні.
2. Визначити чинники, що зумовлюють ринкову чутливість до логістичних змін, та оцінити їхній вплив.
3. Розробити рекомендації щодо підвищення стійкості ланцюгів постачання та адаптації ринку до кризових умов.

Виклад основного матеріалу дослідження. Початок воєнних дій в Україні змусив міжнародні логістичні компанії шукати більш гнучкі практики організації ланцюгів постачання. Цьому сприяли й наслідки пандемії COVID-19, коли авіаперевезення були обмежені, а наземні транспортування відбувалися з великими затримками [1, с. 2].



Після 24 лютого 2022 року українська логістика зазнала стрімких змін і суворого відбору. Щонайменше 20% компаній, що до початку повномасштабного вторгнення успішно працювали в логістичній галузі, змушені були припинити діяльність. Інші підприємства опинилися в умовах, коли звичні процеси не забезпечували очікуваний результат. Воєнний стан вплинув на всі сегменти економіки України. Серед основних логістичних викликів, з якими зіткнувся бізнес на початку повномасштабного вторгнення, варто зазначити такі: відмова від накопичення запасів на складах через ризик їхнього знищення під час обстрілів та замороження оборотних коштів; необхідність зміни розташування складських потужностей (до воєнних дій найбільший логістичний хаб, що забезпечував 70–80% професійних площ, знаходився у Київській області, а після початку бойових дій товари масово перемістили на захід країни, де інфраструктура не була готова до таких обсягів); труднощі із закупівлею товарів, пов'язані з обмеженням асортименту, скороченням кількості постачальників, блокуванням морських портів, закриттям повітряного простору та зростанням навантаження на залізницю; загальне ускладнення логістичних процесів через блокпости, перевірки, обмеження, пов'язані з комендантською годиною, та необхідність ретельного планування маршрутів через високі ризики атак [2, с. 2].

Ці виклики є наслідком загального погіршення економічної ситуації в країні, що безпосередньо відбилося на попиті на транспортні та складські послуги. Стан логістичного бізнесу значною мірою визначається обсягами виробництва, що скоротилися на 60%. Найбільше падіння зафіксовано у нафтопереробній галузі, виробництві гумових і пластикових товарів та у металургії. Відчутні втрати понесли машинобудівна, деревообробна, фармацевтична, легка, видобувна та харчова промисловості. Імпорт в основних секторах — хімічному, фармацевтичному, полімерному, у тваринництві та в сегменті товарів для транспорту — скоротився на 20–40%.



Крім того, експорт зазнав значного падіння: вивезення полімерів, продукції хімічної та фармацевтичної галузей, металургії зменшилось на 50–60%, тоді як харчових продуктів і товарів машинобудування — на 30–40%. У результаті обсяги перевезень істотно знизилися [13]. На рисунку 1 систематизовано чинники, що ускладнюють логістику в Україні.

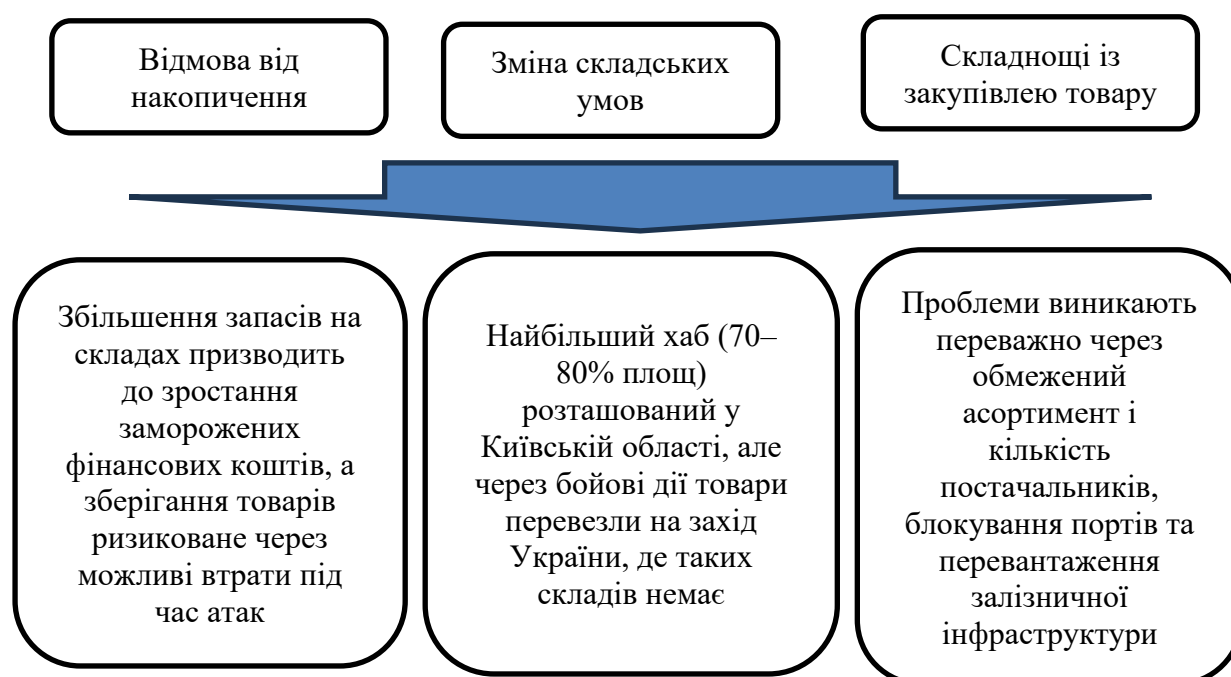


Рис. 1. Чинники, що ускладнюють логістику в Україні

Джерело: [3]

Вплив воєнного стану на логістичні процеси постачання техніки та електроніки в Україні є комплексним і багаторівневим явищем, що охоплює економічні, організаційні та технологічні аспекти. Початок широкомасштабних воєнних дій призвів до різкого порушення ланцюгів постачання, що до цього часу базувалися на стабільних маршрутах через морські порти, автомобільні й залізничні коридори та передбачувану структуру складської мережі. З перших днів конфлікту транспортна інфраструктура зазнала масованих ударів, унаслідок чого були зруйновані



логістичні хаби, пошкоджені магістральні шляхи та об'єкти енергопостачання, що є критично важливими для роботи складів і перевізників. Зниження генераційних потужностей через атаки на електростанції становило приблизно 60%, що створило хронічний дефіцит енергії для підтримки технологічних процесів зберігання техніки та електроніки. Оскільки цей вид продукції потребує стабільного температурного режиму та безперебійного функціонування обладнання для контролю мікроклімату, виникла потреба у швидкому впровадженні автономних джерел енергії, зокрема, дизельних та газових генераторів.

Водночас ринок техніки та електроніки виявився одним з найчутливіших до логістичних обмежень, оскільки він значною мірою залежить від імпорту компонентів і готової продукції. Припинення стабільних поставок зумовило дефіцит у роздрібній торгівлі, що спричинило різке зростання цін на окремі категорії товарів. Значно активізувалася електронна комерція, що була основним каналом доступу споживачів до техніки та електроніки, особливо у прифронтових регіонах, де традиційна роздрібна мережа припинила функціонування. Це явище стимулювало розвиток міжнародних поштових відправлень і співпрацю з європейськими логістичними операторами. Кількість міжнародних посилок за період з 2022 по 2024 рік зросла більш ніж удвічі, що свідчить про адаптивність споживачів та бізнесу до нових умов.

Зростання попиту на доставлення з-за кордону зумовило потребу у створенні додаткових хабів на території сусідніх країн. Компанія Nova Poshta International почала відкривати склади в Польщі, Литві та Німеччині для консолідації вантажів і подальшого транспортування в Україну. Це дало змогу частково компенсувати наслідки закриття морських портів і обмежень у повітряному сполученні, проте збільшило логістичні витрати та час доставлення. Одночасно спостерігалось широке впровадження



мультимодальних перевезень, коли для доставлення одного вантажу використовувалися кілька видів транспорту: автомобільний, залізничний і навіть річковий.

Не менш важливим чинником впливу на логістику є кадрові проблеми. Значна частина працівників галузі була мобілізована або змушена евакуюватися з небезпечних регіонів, що призвело до зменшення кількості водіїв, вантажників і операторів складського обладнання, що змусило компанії впроваджувати систему автоматизації складів, застосовувати цифрові платформи для управління перевезеннями та оптимізації маршрутів. У таблиці 1 узагальнено зміни в логістичній сфері, що відбулися після запровадження воєнного стану.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз соціально-економічних умов до та після
запровадження воєнного стану

Показник	До воєнного стану	Під час воєнного стану
Джерела енергопостачання	Централізовані, стабільні	Часті збої, використання генераторів
Складська інфраструктура	Рівномірно розподілена	Концентрація на заході, відсутність площ
Транспортні маршрути	Морські порти, автошляхи й залізниця	Порти заблоковані, залежність від західних коридорів
Час доставлення імпортової продукції	Середній 5–7 днів	15–25 днів
Логістичні витрати	Стабільні	Зросли на 40–60%

Джерело: власна розробка авторів

Адаптивні стратегії, що застосовуються українськими компаніями для подолання логістичних викликів, охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення стійкості системи (табл. 2). Серед основних рішень варто зазначити створення хабів у прикордонних регіонах, інвестиції в альтернативні джерела енергії, запровадження цифрових технологій для моніторингу ланцюгів постачання та впровадження автоматизованих систем



управління запасами. Ці дії дають змогу не лише мінімізувати ризики, а й формують підґрунтя для довгострокової модернізації галузі.

Таблиця 2

Адаптивні стратегії логістичних операторів та їхній вплив на ефективність постачання

Рішення	Очікуваний результат
Розбудова логістичних хабів на заході	Скорочення часу доставлення та зниження ризиків
Використання генераторів та сонячних систем	Забезпечення безперебійної роботи складів
Автоматизація складських процесів	Зменшення впливу кадрового дефіциту
Мультиmodalьні перевезення	Гнучкість маршрутів і підвищення ефективності доставлення
Співпраця з європейськими операторами	Оптимізація міжнародної логістики

Джерело: власна розробка авторів

Загалом воєнний стан став каталізатором системних змін у сфері логістики техніки та електроніки. Він виявив вразливість традиційних моделей постачання та необхідність їхнього реформування відповідно до принципів гнучкості та адаптивності. У довгостроковій перспективі ці зміни можуть бути основою для створення нової логістичної архітектури, здатної забезпечувати стійкість у кризових умовах і гарантувати безперервність постачань навіть у найскладніших обставинах. У таблиці 3 наведено аналіз ринку техніки та електроніки в Україні за попередні роки.

Таблиця 3

Структурно-динамічний аналіз ринку техніки та електроніки в Україні, 2020–2024 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід від продажу (млн грн)	48 500	50 320	35 480	45 760	60 230
Собівартість (млн грн)	29 100	30 210	22 340	28 470	35 820
Валовий прибуток (млн грн)	19 400	20 110	13 140	17 290	24 410



Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Операційні витрати (млн грн)	9 600	9 980	6 950	8 760	11 930
Чистий прибуток (млн грн)	9 800	10 130	6 190	8 530	12 480

Джерело: розроблено на основі [14; 15]

Аналіз даних засвідчив значну волатильність ринку техніки та електроніки в Україні протягом 2020–2024 років. У 2020 році ринок мав стабільні показники: дохід від продажу становив 48 500 млн грн, валовий прибуток – 19 400 млн грн, а чистий прибуток – 9 800 млн грн. У 2021 році спостерігалось невелике зростання доходу та прибутковості, що свідчить про поступове збільшення обсягів продажу та ефективність операційної діяльності підприємств. У 2022 році ринок зазнав значного скорочення обсягів продажу та прибутковості через вплив воєнного стану, що відобразилося у зниженні доходу до 35 480 млн грн і чистого прибутку до 6 190 млн грн. Це свідчить про значний негативний вплив зовнішніх чинників на логістичні та виробничі процеси у галузі.

Починаючи з 2023 року, ринок виявляє ознаки відновлення: дохід зріс до 45 760 млн грн, а чистий прибуток – до 8 530 млн грн, що свідчить про стабілізацію діяльності підприємств та адаптацію до нових економічних умов. У 2024 році спостерігається подальше зміцнення ринку: дохід досяг 60 230 млн грн, валовий прибуток – 24 410 млн грн, а чистий прибуток – 12 480 млн грн, що є результатом відновлення рентабельності та ефективності операційної діяльності. Собівартість продукції зростала пропорційно до доходу, що вказує на розширення обсягів виробництва та постачання, а операційні витрати залишалися контрольованими, забезпечуючи стабільність фінансових результатів.

Загалом аналіз показників підтверджує поступове відновлення ринку техніки та електроніки в Україні після кризового 2022 року та вказує на



ефективність адаптаційних механізмів підприємств до складних економічних умов (табл. 4).

Таблиця 4

Динаміка експорту та імпорту техніки та електроніки в Україні у 2020–2024 роках, млн дол. США

Країна	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Експорт техніки та електроніки					
Румунія	3 500	3 700	3 800	4 100	4 400
Угорщина	2 000	2 100	2 270	2 500	2 800
Німеччина	1 800	2 000	2 230	2 400	2 700
Італія	1 200	1 400	1 500	1 700	1 900
Іспанія	1 000	1 200	1 500	1 600	1 800
Загальний експорт	16 000	17 200	17 900	19 300	21 100
Імпорт техніки та електроніки					
Німеччина	4 500	4 800	5 200	5 500	6 000
Китай	4 000	4 200	4 800	5 000	5 300
Польща	2 500	2 700	3 000	3 200	3 500
США	1 800	2 000	2 200	2 400	2 600
Японія	1 500	1 600	1 800	1 900	2 100
Загальний імпорт	14 300	15 300	16 000	17 000	18 500
Сальдо	+1 700	+1 900	+1 900	+2 300	+2 600

Джерело: розроблено на основі [14; 15]

Аналіз даних засвідчив стабільне зростання експорту та імпорту техніки та електроніки в Україні протягом 2020–2024 років. Загальний обсяг експорту збільшився з 16 000 млн дол. США у 2020 році до 21 100 млн дол. США у 2024 році, що відображає поступове відновлення та розвиток виробничого і торгівельного сектору країни, попри вплив воєнного стану та глобальних економічних викликів. Основними експортними країнами-партнерами залишаються Румунія, Угорщина, Німеччина, Італія та Іспанія, що підтверджує орієнтацію українського ринку техніки та електроніки на Європейський Союз. Крім того, імпорт техніки та електроніки виявляє зростання – з 14 300 млн дол. США у 2020 році до 18 500 млн дол. США у 2024 році, водночас основними постачальниками залишаються Німеччина,



Китай, Польща, США та Японія. Це свідчить про високу залежність внутрішнього ринку від імпорتنих компонентів та сучасної техніки, необхідної для розвитку виробництва та задоволення внутрішнього попиту. Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі протягом усього періоду, що збільшилося з +1 700 млн дол. США у 2020 році до +2 600 млн дол. США у 2024 році, доводить конкурентоспроможність української продукції на зовнішніх ринках та поступове зміцнення позицій України у глобальній торгівлі технікою та електронікою. Загалом ринок виявляє стабільне відновлення, збільшення обсягів торгівлі та позитивну динаміку сальдо, що підтверджує ефективність експортної орієнтації та необхідність подальшого розвитку власного виробництва для зменшення залежності від імпорту.

Під час цього періоду основними змінами в митному регулюванні були скасування митних платежів на різні транспортні засоби (легкові автомобілі, причеви, мотоцикли, вантажні та пасажирські транспортні засоби) для вільного обігу в Україні та на товари, що ввозяться підприємствами, за винятком алкогольних та тютюнових виробів. Було спрощено подання митних декларацій, полегшено документальні перевірки дотримання законодавства, зокрема контроль своєчасності та правильності сплати мит. На період воєнного стану запроваджено тимчасове звільнення від ввізного мита соціально значущих продуктів, ліків та медичних виробів з фіксованими Кабінетом Міністрів цінами [4, с. 28].

Митна логістика в умовах воєнного стану зазнала суттєвих змін у сфері зовнішньої торгівлі та митних операцій [5, с. 3]. Вона вимагає організації своєчасного доставлення вантажів з урахуванням численних логістичних ризиків [6, с. 27]. У цьому контексті значущими є проблеми, пов'язані з ускладненим доставленням гуманітарних вантажів, відхиленням процедур митного оформлення від установлених нормативів та впливом людського чинника на ефективність транспортування. Додатковою умовою гарантування



безпеки й прозорості логістичних процесів є посилений контроль за рухом вантажів, що спрямований на запобігання незаконному ввезенню комерційних товарів під виглядом гуманітарної допомоги та дотримання обмежень щодо обігу окремих груп товарів.

Нестабільна ситуація в регіонах на лінії фронту значно впливає на доставлення продукції по Україні, призводячи до коливань вартості транспортування та тимчасових зупинок основних коридорів, що змушує ритейлерів переглядати асортимент та шукати нових постачальників [7, с. 135]. Отже, особливістю логістики в умовах воєнного стану є значне зростання вартості доставлення вантажів порівняно з довоєнним періодом. Водночас зміни, яких зазнала логістика під час воєнних дій, дали змогу виявити проблемні аспекти та недоліки в організації логістичних потоків, що будуть основою для подальшого вдосконалення національної логістичної системи [9, с. 524].

Динамічні зміни на ринку вимагають забезпечення безперервності інформаційних потоків для прийняття оперативних рішень. Інтеграція страхових механізмів у систему логістичного ризик-менеджменту є необхідною, проте не є достатньою, оскільки страхові виплати зазвичай не покривають усі можливі втрати. Пріоритетом має залишатися запобігання ризикам, а не лише усунення їхніх наслідків. Доцільно застосовувати комбінацію різних методів оцінювання ризиків: статистичні, експертні, аналогові та витратні з урахуванням специфіки підприємства, типу логістичних процесів та наявних ресурсів. Оптимізація логістичної інфраструктури, цифровізація процесів та впровадження адаптивних ІТ-рішень (електронна логістика, інтегровані інформаційні системи, модулі прогнозування ризиків) є основними чинниками підвищення стійкості логістичних систем до ризиків [10, с. 299]. Особливу увагу варто приділяти методам, спрямованим на управління ризиками, що виникають унаслідок



воєнних дій: диверсифікація постачальників, виробничих потужностей і каналів збуту, резервування ресурсів, що дає змогу зменшити вразливість системи та забезпечити безперервність бізнес-процесів. Важливим напрямом є ефективне планування запасів і формування стійких партнерських відносин з постачальниками для зниження ризику дефіциту сировини. Визначальним інструментом підтримки безперервності діяльності є розроблення антикризових планів, що сприяють оперативному реагуванню на несприятливі події та мінімізації їхнього негативного впливу [11, с. 200].

В умовах воєнного стану управління ризиками вимагає застосування спеціалізованих методів і практик, що ґрунтуються на принципах адаптивності, оперативності, гнучкості та стратегічного планування. Традиційні управлінські моделі виявляються недостатніми в умовах високої невизначеності, що обумовлює необхідність розроблення алгоритмів прийняття рішень, здатних забезпечити стійкість і безперервність функціонування підприємств у динамічному середовищі [12, с. 133]. Співпраця з закордонними партнерами сприяє обміну досвідом щодо застосування штучного інтелекту в морській логістиці, що дозволяє впроваджувати перевірені інноваційні рішення [16, с. 772]. Технології ІІІ, зокрема цифрові двійники суден і маршрутів, дають змогу моделювати їхню поведінку в реальному часі, оптимізувати маршрути та знижувати ризики перевезень [17, с. 37]. Ефективне інтернет-просування товарів і послуг також впливає на логістичне планування, оскільки цифрові платформи забезпечують прогнозування обсягів замовлень, оптимізацію маршрутів доставки та управління запасами [18, с. 82]. Моніторинг використання персоналу на промислових підприємствах підтримує логістичні процеси, підвищуючи продуктивність складів, планування виробництва та своєчасність доставки. Збір і аналіз даних про робочу силу дозволяє підприємствам оптимізувати операційну ефективність і приймати обґрунтовані управлінські рішення для



сталого розвитку [19, с. 5]. Успішне проведення міжнародних об'єднань приносить позитивні результати як для інвесторів, так і для приймаючої сторони. Важливою перевагою процесів злиття та поглинання в умовах глобалізації та інтернаціоналізації економіки є посилення міждержавної співпраці [20, с. 72].

На прикладі компанії «Комтехсервіс», що спеціалізується на роздрібній торгівлі комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням, проаналізуємо зміни показників діяльності у 2020-2024 роках (табл. 5).

Таблиця 5

Основні фінансові показники «Комтехсервіс» за 2020-2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	537 066	766 143	945 262	765 845	995 598
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	(490 242)	(713 143)	(869 317)	(714 372)	(928 684)
Валовий прибуток, тис. грн	46 824	53 000	75 945	51 473	66 915
Витрати на збут та адміністративні витрати, тис. грн	(48 705)	(47 992)	(73 973)	(46 862)	(60 921)
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	3 023	716	1 786	(1 393)	(1 811)
Чистий фінансовий результат, тис. грн	2 697	354	852	(1 567)	(2 037)

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових показників демонструє значну динаміку доходів, витрат і прибутковості компанії за період 2020-2024 років. Чистий дохід від реалізації продукції зростав протягом 2020–2022 років, досягнувши максимуму у 2022 році (945 262 тис. грн), проте у 2023 році спостерігається його зниження до 765 845 тис. грн. Прогноз на 2024 рік, розрахований із



урахуванням зростання на 30 %, показує відновлення доходу до 995 598 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції зростала разом з доходом, що призвело до коливань валового прибутку: він досяг піку у 2022 році (75 945 тис. грн), після чого впав у 2023 році (51 473 тис. грн) і прогнозується на рівні 66 915 тис. грн у 2024 році. Витрати на збут та адміністративні витрати зберігалися на високому рівні, хоча у 2023 році спостерігалось їх тимчасове зниження. Незважаючи на коливання доходів та витрат, фінансовий результат від операційної діяльності і чистий фінансовий результат у 2023 році стали збитковими, що свідчить про тимчасові труднощі в управлінні витратами та рентабельністю. Прогноз на 2024 рік також показує збиток, хоча він масштабований з урахуванням умовного зростання доходу на 30%. Загалом, фінансові показники компанії свідчать про непостійність прибутковості та високий вплив витрат на фінансовий результат, що підкреслює необхідність оптимізації витрат та посилення контролю за собівартістю продукції для стабілізації фінансового стану у перспективі.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати комплекс рекомендацій щодо підвищення стійкості ланцюгів постачання та адаптації ринку до кризових умов (табл. 6). Впровадження цих заходів дає змогу підприємствам підвищити ефективність управління ризиками, забезпечити безперервність діяльності та стабільність постачання продукції, а ринку в цілому – швидко адаптуватися до змін та мінімізувати негативні економічні наслідки кризових явищ.

Таблиця 6

Рекомендації щодо підвищення стійкості ланцюгів постачання та адаптації
ринку

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект
Диверсифікація постачальників	Розширення географії постачальників, використання альтернативних маршрутів	Зменшення ризику збоїв у постачанні, забезпечення безперервності виробництва



Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект
Цифровізація та IT-рішення	Впровадження ERP-систем, модулів прогнозування попиту, автоматизація управління запасами	Підвищення прозорості ланцюгів постачання, скорочення часу реагування на кризові ситуації
Фінансові механізми	Формування резервів, страхування ризиків, гнучке планування бюджету	Зниження фінансових втрат у кризових умовах, підтримка стабільності діяльності
Організаційні заходи	Розроблення антикризових планів, сценарне планування, навчання персоналу	Забезпечення швидкого реагування на надзвичайні ситуації, мінімізація негативного впливу на виробництво
Партнерські відносини	Спільне планування запасів, використання спільних складів, обмін інформацією	Координація дій учасників ланцюга, зменшення ризиків дефіциту та надлишку продукції
Оптимізація запасів	Використання систем управління запасами, прогнозування попиту	Балансування між дефіцитом і надлишком продукції, підтримка безперервності діяльності
Модернізація логістичної інфраструктури	Автоматизація складів, розвиток транспортної мережі, цифровий моніторинг вантажів	Швидке перенаправлення потоків товарів, оптимізація ресурсів, підвищення ефективності логістики

Джерело: власна розробка авторів

Реалізація цих заходів створює умови для формування стійких, адаптивних ланцюгів постачання та забезпечує здатність ринку швидко реагувати на будь-які кризові події, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств та економічну стабільність у цілому.

Висновки. Аналіз логістичного ринку України в умовах воєнного стану засвідчив глибокі структурні та функціональні зміни, зумовлені різким порушенням традиційних ланцюгів постачання, руйнуванням інфраструктури та обмеженням транспортних коридорів. Воєнні дії значно вплинули на всі сегменти економіки, спричинивши скорочення виробництва та зменшення обсягів перевезень, що поставило логістичні компанії перед необхідністю швидкої адаптації до нових умов. Водночас ринок техніки та електроніки виявився особливо чутливим до логістичних обмежень, що спричинило дефіцит продукції та зростання її вартості, стимулюючи розвиток електронної комерції та міжнародної логістики через прикордонні хаби.



Кризові умови призвели до зміщення логістичних потоків, зростання витрат на доставлення та енергопостачання, дефіциту кваліфікованих кадрів, що стимулювало компанії впроваджувати автоматизацію, цифрові рішення та мультимодальні перевезення. У відповідь на ці виклики адаптивні стратегії, зокрема диверсифікація постачальників, розвиток альтернативних маршрутів, модернізація логістичної інфраструктури та впровадження антикризових планів, дають змогу мінімізувати ризики та забезпечити безперервність операційної діяльності.

Список використаних джерел

1. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. № 13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/84> (дата звернення: 31.08.2025).
2. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>.
3. Кулакова С. Ю., Калембет А. В., Подкопова Д. Є. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1 (8). С. 22–29. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>.
4. Кривов'язюк І. Митна логістика в умовах воєнного стану в Україні. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*. 2023. (м. Сингапур, 22 вересня 2023 р.). Сингапур. С. 28–30. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1201> (дата звернення: 30.07.2025).
5. Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Черніхова О. С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану



в Україні. *Академічні візії*. 2022. № 14. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/83> (дата звернення: 30.07.2025).

6. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 200 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286628329.pdf> (дата звернення: 30.07.2025).

7. Мащак Н. М. Логістика в умовах воєнного стану. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: зб. доп. XX міжнар. наук.-практ. конф. / відп. ред. В. В. Матвєєв, Л. В. Савченко. (м. Київ, 28–29 жовтня 2022 р.). Київ: НАУ, 2022. С. 134-136. URL: https://eti.edu.ua/images/files/zbirnuk_jovten_22.pdf (дата звернення: 30.07.2025).

8. Завербний А. С., Двудіт З. П., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка і суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (дата звернення: 30.07.2025)

9. Бобеляк І. В. Важливість логістики в умовах воєнного стану: роль та значення. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні*: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 лютого 2024 р.). Львів: ЛТЕУ, 2024. С. 523. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/Zbirnik_konferenciji_m._Lviv__22_ljutogo_2024_r._dlja_saitu.pdf (дата звернення: 30.07.2025).

10. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 296–300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>.



11. Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 197–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27>

12. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3–4 (316-317). С. 126-136. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136>.

13. Логістика в умовах війни. Як зберегти та підтримувати експортні поставки. *Crowe Mikhailenko*. URL: <https://www.mikhailenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-v-umovah-vijny-yak-zberegty-ta-pitrymuvaty-eksportni-postavky/> (дата звернення: 30.07.2025)

14. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.07.2025)

15. Pro-consulting Ukraine. URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення: 30.07.2025).

16. Коростін О. О. Ефективність розпізнавання тексту в автоматизації міжнародних морських перевезень за допомогою штучного інтелекту. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2024. № 3. С. 29–38. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-6\(34\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-6(34)).

17. Коростін О. Оптимізація маршрутів морських перевезень за допомогою штучного інтелекту: аналіз можливостей та викликів. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2024. № 56. Р. 31–38. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2024-56-03>.

18. Мальчик М. М., Адасюк І. П. Реклама в Інтернеті: теоретичний аналіз та особливості. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of*



Economics and Management Issues. 2021. Vol. 5, № 1. С. 75–85. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2021.01.075>.

19. Мальчик М., Попко О., Оплячко І. Моніторинг використання персоналу промислових підприємств в системі обґрунтування управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-172>.

20. Мальчик М. В., Савущик А. І. Пріоритети консолідації капіталу у світовій економіці. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2013. Вип. 23. С. 67-73. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/480/412> (дата звернення: 30.07.2025).