

Кривов'язюк Ігор Володимирович канд. екон. наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцький національний технічний університет, Україна

АНТИКРИЗОВІ ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах війни логістика перестає бути лише функціональною підсистемою підприємства і перетворюється на один із ключових механізмів збереження його операційної керованості. Якщо в довоєнний період її ефективність оцінювали переважно через швидкість доставки, рівень витрат, оборотність запасів і завантаження транспортно-складських потужностей, то у воєнній економіці головним критерієм стає здатність підприємства не допустити розриву критичних потоків у разі втрати маршрутів, складів, постачальників або окремих інфраструктурних вузлів. Для України це особливо актуально, оскільки транспортний сектор залишається одним із найбільш уражених, а масштаби пошкоджень суттєво впливають на стійкість бізнес-процесів [1].

У зв'язку з цим антикризову логістичну стратегію доцільно розглядати не як сукупність окремих реактивних дій, а як систему рішень, спрямованих на зниження залежності підприємства від одиничних точок відмови в ланцюгу постачання. Сучасні підходи до стійкості ланцюга постачання акцентують увагу не лише на безпеці постачання, а на здатності системи поєднувати надійність, адаптивність, резервування, цифрову прозорість і швидке перепланування потоків [2-4]. За таких умов війна фактично змінює логіку управління: те, що раніше вважалося надмірністю, нині стає передумовою стійкості. Додатковий запас, резервний склад, альтернативний постачальник або дублюючий маршрут уже не сприймаються як ознака неефективності, а розглядаються як плата за безперервність діяльності [3; 4].

Першим напрямом антикризової перебудови є відмова від логістичної моноцентричності. В умовах війни підприємство не може спиратися на один основний маршрут, одного перевізника чи один логістичний вузол, оскільки локальне порушення здатне швидко трансформуватися в системний збій. Саме тому ключового значення набуває диверсифікація маршрутів і перехід до мультимодальної моделі. Міжнародні оцінки свідчать, що сучасне транспортне середовище характеризується підвищеною нестабільністю, зростанням непередбачуваності ставок, часу доставки та доступності окремих

інфраструктурних каналів [4; 5]. За таких умов підприємство має управляти не одним оптимізованим потоком, а кількома альтернативними каналами постачання, між якими можна оперативіно перемикається залежно від ризиків та ситуації на ринку перевезень [3; 4] та застосовуючи інноваційні технології управління [6].

Другим напрямом є кероване резервування, тобто свідомий відхід від жорсткої моделі just-in-time для критичних номенклатур. У мирний час надлишкові запаси часто трактувалися як ознака низької ефективності. Проте в умовах транспортних затримок, енергетичних збоїв, загроз для складської інфраструктури та нестабільності зовнішніх поставок саме страховий запас створює часовий резерв для переналаштування логістики. Тому антикризова стратегія повинна передбачати не механічне збільшення всіх запасів, а їх диференціацію за критичністю: для базових позицій можливе збереження звичайних підходів до економії, тоді як для критичних ресурсів доцільними є резервні обсяги, запасні канали підвозу та розосередження складських потужностей [1; 4]. За такої логіки запас стає не «мертвим капіталом», а інструментом виграшу часу для управлінської реакції.

Третім важливим напрямом є перебудова структури залежностей від контрагентів. Воєнний ризик полягає не лише у фізичному блокуванні маршруту, а й у втраті доступу до сировини, комплектуючих або транспортної послуги через зрив роботи одного партнера. Тому антикризова логістична стратегія повинна орієнтуватися на моделі стратегій подвійного чи множинного постачання, тобто використання альтернативних перевізників та постачальників, а також на зниження частки таких ланок, заміна яких потребує надмірного часу. OECD наголошує, що стійкість ланцюгів постачання потрібно розглядати на рівні всієї системи взаємозалежностей, а не окремої фірми [3]. Відповідно предметом логістичного управління в умовах війни стає не лише матеріальний потік, а вся конфігурація вразливості підприємства [4].

Четвертим напрямом виступає цифровізація як інструмент прискореного перепланування. У кризовому середовищі перевагу отримує підприємство, яке швидше ідентифікує зміну ситуації та оперативніше коригує рішення. OECD підкреслює, що цифрові технології підвищують стійкість бізнесу, зменшують інформаційну асиметрію, покращують координацію та розширюють управлінські можливості підприємств в умовах шоків [7]. Для логістики це означає активне використання систем відстеження вантажів, електронного документообігу, TMS- і WMS-рішень, аналітики вузьких місць та

інструментів динамічного планування маршрутів [8]. Фактично цифровізація прискорює антикризовий цикл «виявлення загрози – оцінка наслідків – перепланування потоку».

П'ятим напрямом є вбудовування підприємства у наднаціональні логістичні мережі. Війна показала, що внутрішніх ресурсів окремого бізнесу часто недостатньо для компенсації втрати традиційних транспортних каналів. Саме тому стратегічного значення набули транскордонні коридори, насамперед «Шляхи солідарності» ЄС. Їх функціонування підтвердило, що антикризова логістична стратегія підприємства не може бути суто внутрішньою: вона повинна включати інтеграцію з прикордонними хабами, митними брокерами, європейськими дистрибуційними центрами та міжнародними транспортно-експедиційними мережами [9].

Показовим прикладом такої перебудови є експорт зерна. Як показали дослідження, війна зруйнувала довоєнну конфігурацію, за якої ключову роль відігравали чорноморські порти, і змусила систему шукати альтернативні сухопутні та змішані канали вивезення. Серед числа основних проблем виокремлено недостатню пропускну здатність прикордонної інфраструктури, неузгодженість між видами транспорту та обмеження окремих напрямів [10]. Це підтверджує, що антикризова логістика має будуватися не навколо одного оптимального маршруту, а навколо здатності швидко змінювати потоки між декількома наявними каналами.

Важливим аспектом також є фінансове переосмислення логістики. Воєнна логістика є дорожчою за мирну, оскільки зростають витрати на страхування, охорону, резервування потужностей, простої, зміну плеча доставки та забезпечення автономності. Дослідження демонструють, що війна суттєво вплинула на фінансові показники автотранспортних компаній країн Центральної Європи, які межують з Україною, хоча масштаби такого впливу були нерівномірними [11]. Для підприємств це означає необхідність включення логістичних ризиків до системи фінансового планування, перегляду контрактних умов, сценаріїв бюджетування та формування резерву на логістичні збої.

Отже, в умовах війни надважливе завдання логістики полягає не в класичній оптимізації потоку, а в недопущенні зупинки підприємства через руйнування окремої ланки постачання. Саме тому антикризові логістичні стратегії повинні спиратись на диверсифікацію маршрутів, кероване резервування, зменшення залежності від одиничних контрагентів, цифрове перепланування та інтеграцію в міжнародні логістичні мережі. У воєнній

економіці ефективною є не дешевша логістика, а та, що забезпечує збереження керованості, адаптацію та здатність до відновлення.

Список використаних джерел:

1. World Bank. (2026). *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released*. Вилучено із <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.
2. Кривов'язюк, І. В., & Кулик, Ю. М. (2012). *Управління надійністю логістичної системи підприємства*. Львів: Манускрипт.
3. Thakur-Weigold, B., & Miroudot, S. (2024). *Promoting resilience and preparedness in supply chains*. *OECD Trade Policy Papers*, No. 286. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/be692d01-en>.
4. OECD. (2025). *OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en>.
5. UNCTAD. (2022). *Maritime Trade Disrupted: The War in Ukraine and Its Effects on Maritime Trade Logistics*. Вилучено із <https://surl.li/jhsbxx>.
6. Smerichevskyi, S., Mykhalchenko, O., Poberezhna, Z., & Kryvovyazyuk, I. (2023). Devising a systematic approach to the implementation of innovative technologies to provide the stability of transportation enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3(13(123)), 6–18.
7. OECD. (2024). *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
8. Кривов'язюк, І. В. (2022). *Управлінська інноватика забезпечення досконалості бізнесу в умовах інформаційно-комунікаційної технологізації*. Луцьк: ФОП Мажула Ю.М.
9. European Commission. (2026). *EU-Ukraine Solidarity Lanes*. Вилучено із https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en.
10. Yanovska, V., Król, M., & Pittman, R. (2025). The logistics of grain exports from wartime Ukraine: What are the highest priority areas to address? *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 30, 101363.
11. Karaś, D., Wielechowski, M. W., & Zając, A. A. (2025). Financial performance of road freight transport companies bordering Ukraine in Central and Eastern Europe: The impact of the COVID-19 pandemic and the Russia–Ukraine war. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 34, 101668.