

УДК 658.7:658.8:005.33:338.1.
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-326-336

Дата надходження: 01.09.2025
Дата прийняття до друку: 10.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ДИСТРИБ'ЮТОРА ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Владислав Коваленко

Здобувач ОНП «Менеджмент» ВНЗ «Університет «КРОК»», м. Київ, Україна, e-mail: kovalenkove@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8098-8823>

ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING THE FUNCTIONING OF THE LOGISTICS SYSTEM OF A MEDICINE DISTRIBUTOR ENTERPRISE UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

Vladyslav Kovalenko

Doctoral Student, at the Department of Management Technologies, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kovalenkove@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8098-8823>

Анотація. Для підприємств дистриб'юторів лікарських засобів логістична діяльність є інтегральною частиною загального процесу функціонування та взаємодії великої кількості суб'єктів господарювання фармацевтичного ринку. Їх діяльність пов'язана зі значним рівнем соціальної відповідальності та необхідністю забезпечення належного рівня економічної безпеки усіх учасників цієї стратегічної сфери держави в умовах воєнного стану. Науково та практично обґрунтоване дослідження функціонування логістичних систем дистриб'юторів лікарських засобів в умовах воєнного стану є критично необхідним. Це передбачає ідентифікацію ключових чинників деструктивного впливу, комплексний аналіз їх впливу на логістичну систему підприємства, аналіз сучасних моделей та концепцій адаптації логістичних систем у кризових умовах та розробку ефективних управлінських рішень задля вирішення поставлених задач, враховуючи дефіцит фінансових, інформаційних, кадрових ресурсів та часу.

Мета статті полягає в визначенні деструктивних чинників воєнного стану та їх впливу на функціонування логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в Україні, та розроблення рекомендацій для підвищення ефективності її функціонування. Інформаційною базою дослідження були наукові праці закордонних та вітчизняних вчених, а також інтернет-ресурси з досліджуваної проблематики. Методи дослідження: При дослідженні використовувався такий комплекс наукових методів: аналіз науково-технічної літератури та нормативної бази, діалектичний метод, структурний аналіз, системний та синергетичний підходи, загальнологічні методи.

Визначено, що великий пріоритет мають напрямки саме інтеграції цифрових рішень, особливо інтеграція хмарних технологій, цифровізація документообігу та системи динамічного прогнозування попиту. Також важливе місце посідає практика кооперації підприємств, включаючи кооперацію з державними підприємствами.

Нормативно-правове регулювання виконує як стримуючу, так і підтримуючу функції щодо забезпечення стабільності поставок критично важливої продукції. Вплив таких змін оцінювався за такими критеріями: регуляторна нестабільність та правова невизначеність, частота змін у нормативно-правових актах призводять до правової нестабільності, що змушує логістичні підрозділи швидко адаптувати документообіг, процедури обліку та взаємодію з контролюючими органами. Як наслідок, підвищується трудомісткість діяльності, що пов'язана з адаптацією документів, з'являються ризики порушення регламентів через невчасне оновлення внутрішніх процедур, спостерігається нестабільність поставок через затримки в оформленні документації.

Дослідження продемонструвало, що методи адаптації логістики до кризових умов продовжують активно оновлюватись, покращуватись та поглиблюватись. Визначено основні чинники деструктивного впливу на функціонування логістичної системи підприємства. Акцентовано увагу на важливості нормативно-правового регулювання та активної співпраці з іншими суб'єктами діяльності задля збільшення синергетичного ефекту, зміцнення своїх позицій на конкурентному ринку.

Парадигма прийняття управлінських рішень має базуватись на адаптації до теперішніх хаотичних умов, враховуючи що активні бойові дії можуть тривати ще довгий період часу, а міжнародна підтримка може

досить швидко або скоротитись, або повністю зупинитись. Практична значущість результатів дослідження полягає в реалізації запропонованих управлінських рішень для підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства та забезпечення довгострокової стійкості в нестабільному середовищі війни. Подальші дослідження мають бути направлені на пошук більш ефективних моделей кооперації та взаємодії комерційних підприємств та держави.

Ключові слова: логістична система, дистриб'ютор, фармацевтика, нормативно-правові чинники, управління, воєнний стан.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 2, бібл.: 23

Abstract. For pharmaceutical distribution companies, logistics operations represent an integral component of the overall functioning and interaction within the pharmaceutical market, involving a wide range of business entities. Their activities are inherently linked to a high degree of social responsibility and the necessity of ensuring economic security across all participants in this strategic sector of the state under conditions of martial law. A scientifically and practically substantiated study of the functioning of logistics systems of pharmaceutical distributors under martial law is critically necessary. This requires the identification of key destructive factors, a comprehensive analysis of their impact on the enterprise's logistics system, an examination of contemporary models and concepts of logistics system adaptation in crisis conditions, and the development of effective managerial decisions to address the identified challenges, taking into account the scarcity of financial, informational, human resources, and time.

The purpose of the article is to identify the destructive factors of martial law and their impact on the functioning of the logistics system of a pharmaceutical distribution enterprise in Ukraine, as well as to develop recommendations for improving its efficiency. The informational basis of the study comprised scientific works of domestic and foreign scholars, as well as online resources on the researched issues. Research methods: the study employed a set of scientific methods, including the analysis of scientific and technical literature and regulatory frameworks, the dialectical method, structural analysis, systemic and synergetic approaches, and general logical methods.

The study establishes that a major priority lies in the integration of digital solutions, particularly the implementation of cloud technologies, the digitalization of document workflows, and the adoption of dynamic demand forecasting systems. Equally significant is the practice of inter-firm cooperation, including collaboration with state-owned enterprises.

The regulatory and legal framework plays a dual role—both restraining and supporting—in safeguarding the stability of critical product supply. The impact of regulatory shifts was assessed according to the following criterion: regulatory instability and legal uncertainty. Frequent amendments to legal acts result in institutional volatility, compelling logistics units to rapidly adjust documentation processes, accounting procedures, and interactions with supervisory authorities. Consequently, the labor intensity of documentation adaptation increases, risks of regulatory non-compliance emerge due to delays in updating internal procedures, and supply disruptions occur as a result of postponed document processing.

The findings indicate that approaches to adapting logistics to crisis conditions continue to evolve, improve, and deepen. The research identifies the main destructive factors affecting the functioning of the logistics system of distribution enterprises. Particular emphasis is placed on the role of regulatory governance and the importance of active cooperation with other market participants in order to enhance synergistic effects and strengthen competitive positions.

The paradigm of managerial decision-making should be based on adaptation to the current chaotic conditions, taking into account that active hostilities may persist for a prolonged period of time and that international support may either rapidly decrease or cease altogether. The practical significance of the research results lies in the implementation of the proposed managerial decisions aimed at enhancing the efficiency of the enterprise's logistics system and ensuring long-term resilience in the unstable environment of war. Future research should be directed toward identifying more effective models of cooperation and interaction between commercial enterprises and the state.

Keywords: logistics system, distributor, pharmaceuticals, regulatory and legal factors, management, martial law.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 2, bibl.: 23

Постановка проблеми.

Функціонування логістичної системи дистриб'юторів лікарських засобів в Україні зазнає значних ускладнень в умовах воєнного стану. Традиційні моделі організації постачання, побудовані на передбачуваних маршрутах транспортування, централізованих складах та стабільних ланцюгах постачання, стають

неефективними через непередбачуваність бойових дій, руйнування транспортної та складської інфраструктури, зміни правового регулювання, обмежень та спеціальних режимів пересування, різкої зміни попиту та зменшення кадрового потенціалу.

Особливу актуальність набуває проблема забезпечення безпеки вантажів та

дотримання умов зберігання препаратів, що швидко псуються, або потребують у процесі їх зберігання й переміщення контрольованого температурного режиму. Відсутність адаптивних логістичних стратегій і недостатня інтеграція інформаційних, фінансових та матеріальних потоків призводять до зривів поставок, дефіциту медикаментів у регіонах з активними бойовими діями та підвищення витрат на дистрибуцію.

Для підприємств-дистриб'юторів лікарських засобів логістична діяльність є інтегральною частиною загального процесу функціонування та взаємодії великої кількості суб'єктів господарювання фармацевтичного ринку. Їхня діяльність пов'язана зі значним рівнем соціальної відповідальності та необхідністю забезпечення належного рівня економічної безпеки усіх учасників цієї стратегічної сфери держави в умовах воєнного стану.

Отже, науково та практично обгрунтоване дослідження функціонування логістичних систем дистриб'юторів лікарських засобів в умовах воєнного стану є критично необхідним. Це передбачає ідентифікацію ключових факторів ризику, аналіз сучасних моделей та концепцій адаптації логістичних систем у кризових умовах та розробку ефективних управлінських рішень задля вирішення поставлених задач, враховуючи дефіцит фінансових, інформаційних, кадрових ресурсів та часу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню функціонування логістичної системи фармацевтичних підприємств України в умовах війни було приділено багато уваги науковців. У ході аналізу наукових здобутків були розглянуті роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, які всебічно досліджували питання роботи логістики фармацевтичних підприємств у кризових умовах.

Нечипорук А. та Кочубей Д. (2023) приділили багато уваги дослідженню адаптації логістики фармацевтичних підприємств та виділенню основних проблем галузі в умовах війни, надаючи

емпіричні дані стосовно наслідків початку війни для населення та підприємств.

Професор Алькема В. (2025) у своїх роботах присвятив багато уваги дослідженню сутності логістики, логістичних систем, роботи закладів охорони здоров'я. Науковці Лісна, А., Посилкіна, О., Літвінова, О., & Братишко Ю. (2022), Григорюк П., Силкін О. та Східницька Г. (2025), досліджували концепцію стійкості підприємств та засобів її підтримки в умовах тривалого конфлікту. Загорянська О., Зябров В. та Кищик Д. (2025) розглянули моделі оптимізації логістичних маршрутів враховуючи обмеження воєнного стану. Автори виділили відмінності між принципами оптимізації цих маршрутів в мирний час та урахуванням першочергових факторів в умовах війни.

Бугайко Д., Резнік В. та Шевченко О. (2023) розглянули фактори впливу на організацію мультимодальних перевезень в умовах воєнного стану. Проведене цими авторами дослідження включає класифікацію чинників ризику та впливу на діяльність логістичних систем у процесі мультимодальних перевезень. Результати цих досліджень можна вважати корисними також і для визначення умов роботи фармацевтичних підприємств. Васильців Н. (2023) також присвятив свої дослідження адаптації та трансформації логістики в умовах воєнного стану, пропонуючи шляхи підвищення ефективності управління.

Попова І., Федотова В. (2023) у своєму дослідженні виконали аналіз структури фармацевтичного ринку та позиції найбільших дистриб'юторів фармацевтичної продукції.

Сагайдак-Нікітюк Р. та Чумаченко Д. та (2025) встановили, що комплекс проблем, спричинених початком війни, вплинули в першу чергу на порушення ланцюгів постачання, збільшення тривалості логістичного циклу та несвоєчасного забезпечення населення лікарськими засобами. Вони акцентують увагу на потребі запровадження кризової логістики на підприємствах.

Шаповалова В. (2025) та Шмалько О. (2022) досліджували інноваційні підходи до медико-фармацевтичного забезпечення пацієнтів із туберкульозом у регіонах, охоплених війною. Зокрема, акцент робиться на напрямках організаційного та правового менеджменту та логістичних протоколів із соціальним спрямуванням. Автор пропонує законодавчі та управлінські адаптації, які враховують специфіку воєнних умов. Клименко В., Новальська Н. та Лозова Г. (2022) дослідили вплив людського фактору на функціонування транспортно-логістичних систем під час війни.

Зарубіжні автори досліджували питання розвитку логістики України в умовах війни через призму своїх моделей та концепцій покращення стійкості та ефективності логістичної діяльності. Bayu F., La Ode N., Ahmad S., Haris M., Erika F., Muwasiq M., Ina P., Vita S., Mária F., Gyenge B. (2024) провели комплексне дослідження ролі колабораційної логістики в умовах кризової ситуації, починаючи з аналізу періоду пандемії COVID-19 та продовжуючи в період Російсько-Української війни. Richard S., Professor Nigel C. та Dr Virginia D. (2022) враховують альтернативні шляхи до утворення ланцюгів постачання та пошуків стратегії збільшення стійкості та гнучкості таких логістичних моделей.

Враховуючи важливість нормативно-правового регулювання в галузі охорони здоров'я, було розглянуто нормативно-правову базу України, зокрема чинні закони, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства охорони здоров'я України, а також офіційні роз'яснення та регуляторні документи, що стосуються фармацевтичної діяльності та функціонування логістичних систем в умовах воєнного стану.

Не дивлячись на широкий спектр досліджень в галузі кризового управління та організації логістичної діяльності в кризових умовах, функціонування логістичних систем дистриб'юторів лікарських засобів потребує окремої уваги

та розробки нових моделей та стратегій адаптації, враховуючи потребу в довгостроковій стабільності.

Формулювання мети та методів дослідження. Мета статті полягає в визначенні деструктивних чинників воєнного стану та їх впливу на функціонування логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в Україні, та розроблення рекомендацій для підвищення ефективності її функціонування. Інформаційною базою дослідження були наукові праці закордонних та вітчизняних вчених, а також інтернет-ресурси з досліджуваної проблематики. Методи дослідження: При дослідженні використовувався такий комплекс наукових методів: аналіз науково-технічної літератури та нормативної бази, діалектичний метод, структурний аналіз, системний та синергетичний підходи, загальнологічні методи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вступаючи в 4-ий рік активної війни проти російських загарбницьких сил, фармацевтичні підприємства продовжують пошук та адаптацію ефективних стратегій і принципів ведення своєї діяльності, що допоможуть їм не тільки вижити, а й забезпечити свою стабільну роботу в довгостроковій перспективі. Логістична діяльність таких підприємств є ключовою частиною їх загального функціонування, а також основним елементом в забезпеченні економічної безпеки як себе, так і інших суб'єктів господарювання галузі охорони здоров'я (Алькема В., 2022).

Враховуючи комплексність середовища, в якому перебувають та реалізують свою діяльність підприємства, слід враховувати широкий спектр нюансів та особливостей логістичної діяльності. В ході дослідження було враховано наступний підхід до визначення логістичної діяльності, запропонований Алькемою В. (2022): «Логістична діяльність - це інтегрована та логічно упорядкована відносно цілей

зкоординована в просторі та синхронізована в часі сукупність логістичних активностей, які спрямовано суб'єктом на формування та перетворення матеріальних і супутніх потоків для досягнення довгострокового успіху за рахунок максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат, узгодження інтересів учасників діяльності та ефективного захисту від дестабілізуючих чинників логістичного середовища». Такий підхід розкриває комплексність такого процесу, а також пріоритету задоволення споживачів, узгодження інтересів та захисту в умовах нестабільного середовища. Саме ці принципи розкривають найбільше важливість ефективної логістичної діяльності для фармацевтичних підприємств, діяльність котрих напряму впливає на якість або сам факт життя кінцевих споживачів, а також на економічну безпеку партнерів та країни загалом.

Логістична система в такому випадку виступає адаптивною сукупністю елементів або підсистем, які тісно пов'язані між собою, та виконують логістичні функції, операції, мають зворотний зв'язок та тісну взаємодію з зовнішнім середовищем.

Також слід визначити нормативно-правове середовище, в якому така система буде здійснювати свою активність. Фармацевтична дистрибуція в Україні регулюється комплексом законодавчих, нормативних та підзаконних актів, які визначають вимоги до виробництва, імпорту, зберігання, транспортування та реалізації лікарських засобів. Сюди

входять Закон України «Про лікарські засоби», Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності». Воєнний стан в Україні визначається Законом України "Про правовий режим воєнного стану" від 12 травня 2015 року, №389-VIII та вводиться указом Президента України, який має бути затверджений Верховною Радою України. Воєнний стан в Україні був вперше запроваджений 24 лютого 2022 року у зв'язку з повномасштабною збройною агресією РФ. Відтоді він постійно продовжується кожні 90 днів. Воєнний стан передбачає розширення повноважень керівництва країни та певні обмеження в правах громадян, що призводить до виникнення особливого середовища зі стрімким змінням існуючих обмежень.

Отже, діяльність дистриб'ютора фармацевтичної діяльності відбувається під тиском великого спектру потенційних ризиків, чинників впливу, обмежень та регулювань. Це призводить до того, що задля ефективного управління логістичною системою такого підприємства слід враховувати велику кількість різноманітних, але в той же час тісно взаємозалежних факторів, і при цьому одночасно забезпечувати як свою комерційну успішність, так і максимальне якісне та своєчасне задоволення кінцевого споживача.

У процесі дослідження було виявлено та угруповано основні чинники впливу за принципом їх прояву. Коротка характеристика основних проблемних факторів наведено нижче (табл. 1).

Таблиця 1

Чинники впливу на функціонування логістичної системи дистриб'ютора лікарських засобів

Група чинників	Прояви впливу	Наслідки для логістичної системи
Зовнішні		
Інфраструктурні	Руйнування доріг, мостів, складів; закриття регіонів через бойові дії, окупація	Зростання витрат на доставку, неможливість доступу до окремих ринків
Економічні	Інфляція, девальвація гривні, подорожчання пального, страхування, нестабільність попиту	Зростання собівартості логістики, скорочення обсягів перевезень

Продовження Таблиці 1

Група чинників	Прояви впливу	Наслідки для логістичної системи
Зовнішні		
Інфраструктурні	Руйнування доріг, мостів, складів; закриття регіонів через бойові дії, окупація	Зростання витрат на доставку, неможливість доступу до окремих ринків
Економічні	Інфляція, девальвація гривні, подорожчання пального, страхування, нестабільність попиту	Зростання собівартості логістики, скорочення обсягів перевезень
Нормативно-правові	Нові постанови КМУ, дерегуляція імпорту, комендантські години, спеціальні умови переміщення ліків	Затримки у постачанні, збільшення документообігу, ризик юридичних порушень
Технічні та технологічні	Кібератаки, дефіцит запчастин, відсутність сервісу для техніки	Збої в IT-системах, простій транспорту та складів
Соціальні та демографічні	Мобілізація персоналу, масова міграція, стрес у працівників	Дефіцит кадрів, зниження ефективності роботи
Політичні	Санкції, централізовані закупівлі МОЗ, зміни в міжнародних угодах	Перебудова ланцюгів постачання, конкуренція за залишкові ринки
Екологічні	Повені, снігопади, спека; посилення вимог до утилізації ліків	Перебої у доставці, зростання витрат на охолодження і зберігання
Внутрішні		
Організаційні	Відсутність альтернативних маршрутів, неефективне планування запасів	Дефіцит/надлишок препаратів, зриви поставок
Фінансові	Низька ліквідність, високі витрати на «холодовий ланцюг»	Нездатність забезпечити фінансування логістичних операцій. Нездатність забезпечити стабільні запаси
Кадрові	Неефективна або відсутня політика фінансової та/або психологічної підтримки персоналу	Зменшення професійної спроможності логістичного персоналу
Технологічні	Застарілі ERP/WMS системи, відсутність автоматизації складів	Низька точність обліку, ризик псування препаратів, порушення холодового ланцюга
Управлінські	Відсутність ризик-менеджменту, слабка внутрішня комунікація	Повільна адаптація до змін, дублювання або втрата функцій

Джерело: узагальнено автором в процесі дослідження

Важливо підкреслити, що таке групування використовується для систематизації та аналізу окремих чинників та контролю їх наслідків. В умовах високої невизначеності, в яких зараз перебуває Україна, кожен з цих факторів може призвести до ланцюгової реакції, оказуючи комплексний тиск на логістичну систему та підприємство загалом за межами своєї визначеної групи. Більшість зовнішніх чинників безпосередньо активізують або погіршують ситуацію у внутрішньому

середовищі. Особливо це стосується чинників політичного характеру. Враховуючи велику чутливість світової економіки до війни на території Європи та залежність України від зовнішнього фінансування та воєнної підтримки, різкі зміни політики іноземних партнерів можуть створити ще більш невизначене та хаотичне середовище, створюючи ефекти «сніжного кому». Схема такого комплексного впливу наведено в рис. 1.

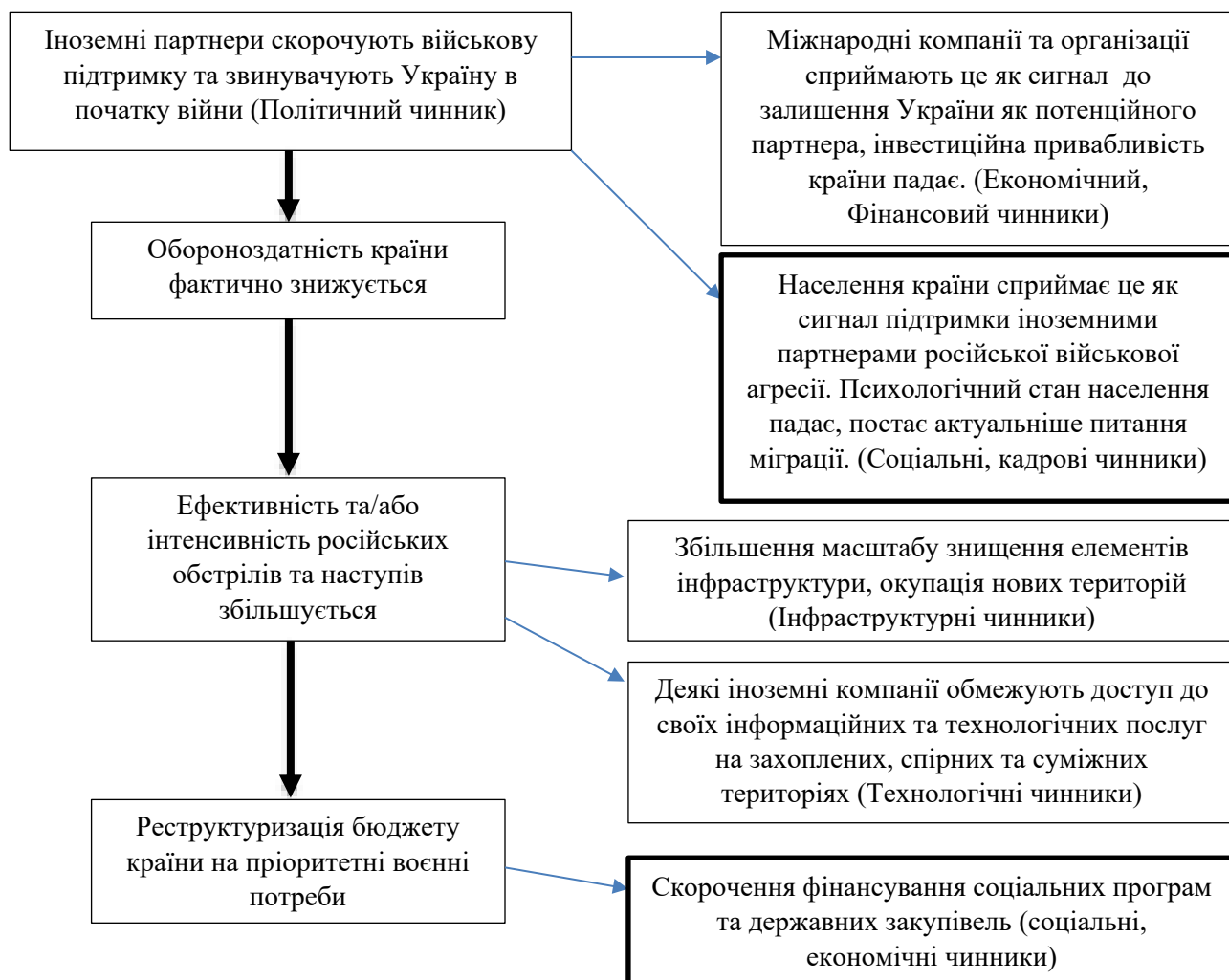


Рис 1. Схема комплексного впливу деструктивного чинника політичного характеру на середовище функціонування логістичної системи підприємства

Джерело: сформовано автором

У межах цього дослідження також окрему увагу було приділено аналізу чинників нормативно-правового характеру. Нормативно-правове регулювання виконує як стримуючу, так і підтримуючу функції щодо забезпечення стабільності поставок критично важливої продукції. Вплив таких змін оцінювали за такими критеріями: регуляторна нестабільність та правова невизначеність, частота змін у нормативно-правових актах призводять до правової нестабільності, що змушує логістичні підрозділи швидко адаптувати документообіг, процедури обліку та

взаємодію з контролюючими органами. Як наслідок, підвищується трудомісткість діяльності пов'язана з адаптацією документів, з'являються ризики порушення регламентів через невчасне оновлення внутрішніх процедур, спостерігається нестабільність поставок через затримки в оформленні документації.

Запровадження спеціальних умов переміщення товарів та вантажів. У період воєнного стану діють особливі правила переміщення товарів, зокрема медичних засобів, через території з підвищеним рівнем небезпеки. Введення дозволів,

супровідної документації, контрольних пунктів та вимог щодо обов'язкової реєстрації впливає на оперативність здійснення логістичних та супутніх операцій і часто призводить до затримок у постачанні.

Обмеження або зміна режиму роботи транспорту (наприклад, комендантські години, заборона руху в зоні бойових дій). Вимоги до маршрутів евакуації та доставки гуманітарної допомоги, що впливають на пріоритетність та черговість логістичних операцій. Виникає потреба в додаткових перепустках та координації з військовими структурами. У 2023–2024 рр. понад 35% дистриб'юторів скаржилися на затримки через воєнні обмеження пересування.

Зміни у ліцензійних і сертифікаційних процедурах. Тимчасова дерегуляція імпорتنих процедур. Скасування або спрощення ліцензування, сертифікації та митного оформлення певних груп лікарських засобів. Це дозволяє зменшити затримки в поставках, але може створити ризики контролю якості. За даними МОЗ та аналітичних платформ, у період 2022–2023 рр. середній час на ввезення лікарських засобів було скорочено на 40–60% у порівнянні з довоєнними регламентами. Це сприяло стабілізації ринку та підтримці безперервності лікування у закладах охорони здоров'я.

Реалізація централізованих державних закупівель. Зменшення обсягів комерційних поставок через централізовану закупівлю ліків МОЗ або міжнародними організаціями зменшує вплив дистриб'ютора на формування логістичного ланцюга. Це створює необхідність перебудови логістичних маршрутів під нові схеми постачання. Підвищення конкуренції за залишкові ринкові об'єми. З іншого боку – покращення умов для учасників державних закупівель та спрощення процедури подання на участь.

Законодавство з гуманітарної допомоги. Підприємства-дистриб'ютори, які виступають як логістичні оператори гуманітарної допомоги, зіштовхуються з проблемами звітності, обліку, податкової відповідальності через недосконалість або суперечливість правового поля. Складнощі при формуванні звітності та передачі препаратів. Додаткове навантаження на персонал у юридичному супроводі.

Цінове регулювання на ринку лікарських засобів. Введення державного контролю над ціноутворенням зменшує комерційну гнучкість дистриб'ютора, ускладнює договірні відносини з виробниками та контрагентами. Це також веде до обмеження у виборі постачальників і транспортних послуг та призводить до необхідності перегляду логістичних стратегій щодо запасів і складських витрат. З першого березня 2025 року в Україні набрала чинності постанова Кабінету Міністрів №168, яка запровадила значні зміни на фармацевтичному ринку. Постачальницько-збутова націнка не може перевищувати 8% від оптово-відпускної ціни. Таке обмеження помітно вплине на гнучкість невеликих підприємств дистриб'юторів, оскільки для них витрати на логістику через менші технічні потужності становить більшу частку, а ніж для великих підприємств дистриб'юторів.

Отже, перед керівництвом фармацевтичного підприємства постає ціла низка задач та потенціальних проблем, які потребують як оперативного вирішення, так і підготовки до зниження негативних наслідків в короткостроковій перспективі. Проаналізувавши накопичений досвід за вже майже чотири роки адаптації логістичних систем до воєнного стану, основні напрями стратегій адаптації підприємств можна охарактеризувати наступним чином (табл. 2).

Таблиця 2

Основні напрями адаптації дистриб'юторів до кризових умов

Напрямок	Конкретні заходи
1. Операційна стійкість	Альтернативні маршрути доставки. Перехід на гуманітарні коридори або транзит через ЄС. Диверсифікація складів; Використання тимчасових мобільних складів (рефрижераторні контейнери). Створення резервних хабів для швидкого реагування. Оптимізація запасів. Зменшення залежності від великих складських запасів, перехід на динамічне поповнення. Надання пріоритету життєво необхідним лікам (інсуліни, онкопрепарати, антибіотики).
2. Інтеграція цифрових рішень	ERP та SCM-системи. Системи відстеження вантажів (Track&Trace). GPS-трекери для моніторингу руху транспорту. Контроль температурних режимів (Cold Chain Monitoring). Електронні сертифікати якості та QR-коди на упаковках. Електронна система охорони здоров'я (eHealth) для відстеження попиту. Аналітика та прогнозування (AI/Big Data). Використання штучного інтелекту для прогнозування попиту під час криз. Big Data-аналіз для оптимізації маршрутів і визначення «вузьких місць».
3. Міжнародна співпраця	Гуманітарні канали. Диверсифікація імпорту. Міжнародні гранти та фінансування. Фінансування закупівель та логістики від міжнародних донорів.
4. Фінансова та організаційна адаптація	Антикризове управління персоналом. Релокація співробітників у безпечні регіони. Гнучкі графіки роботи, дистанційна робота для адміністративного персоналу. Кредити від міжнародних фінансових організацій.
5. Кооперація. Колаборативна логістика.	Спільне використання ресурсів. Спільні хаби для зберігання й сортування ліків. Консолідація вантажів. Спільне планування попиту. Обмін інформацією про залишки й потреби.

Джерело: складено автором на основі (Загорянська, О., Зябров, В., & Кищик, Д., 2025), (Сагайдак-Нікітюк, Р., & Чумаченко, Д. 2025) (Simmons R., Culkin N. and Davies V., 2022)

Визначено, що великий пріоритет мають напрямки саме інтеграції цифрових рішень, особливо інтеграція хмарних технологій, цифровізація документообігу та системи динамічного прогнозування попиту. Також важливе місце посідає практика кооперації підприємств, включаючи кооперацію з державними підприємствами. Робиться важливий акцент на співпрацю між військовими та цивільними структурами, централізацію та використання логістичних інструментів. Також активна кооперація дозволить забезпечити конкурентні переваги для менших підприємств, вирішити питання недосконалості інформаційної інфраструктури та компенсувати кадрові проблеми.

Особливої уваги також потребує створення гнучкої нормативно-правової

аналітики. Автором пропонуються наступні рішення:

1) формування внутрішнього юридичного моніторингового відділу або делегування функції зовнішнім консультантам;

2) постійне відстеження змін у митному, податковому, ліцензійному законодавстві, постановах МОЗ, Держлікслужби, Кабміну;

3) використання цифрових інструментів моніторингу. Адаптація логістичних маршрутів до змін законодавства. Розробка системи оцінки логістичних ризиків, з урахуванням юридичних змін;

4) проведення тренінгів і семінарів для логістів, фармацевтів та юристів щодо актуальних регуляторних вимог;

5) цифровізація та автоматизація документального обігу;

6) впровадження електронного документообігу з контролюючими органами (E-Data, E-Health, Медичні інформаційні системи);

7) оптимізація митного оформлення через "Єдине вікно" (на платформі ДМСУ);

8) узгодження дій з державними та гуманітарними структурами. Партнерство з МОЗ, військовими адміністраціями та гуманітарними організаціями (UNICEF, WHO) для прискорення дистрибуції ліків;

9) участь у державних платформах постачання, наприклад, Prozorro або MedData.

Наведені рекомендації потребують оперативного реагування та імплементації в практику логістичної діяльності вітчизняних дистриб'юторів, оскільки воєнний стан при активних бойових діях це середовище зі швидким темпом змін, а регулювання державою ринку фармацевтики призводить як до покращення умов діяльності, так і до нових перешкод та викликів логістичної діяльності. Нові моделі побудови та керування логістичними процесами потребують комплексного підходу. Врахування усіх потенційних чинників та здатність прогнозувати їх ланцюговий ефект допоможе підприємствам забезпечити стійкість не тільки свого бізнесу, а й рівня безпеки галузі охорони здоров'я загалом.

Висновки. Дослідження продемонструвало, що методи адаптації

логістики до кризових умов продовжують активно оновлюватись, покращуватись та поглиблюватись. Визначено основні чинники деструктивного впливу на функціонування логістичної системи підприємства. Акцентовано увагу на важливості нормативно-правового регулювання та активної співпраці з іншими суб'єктами діяльності задля збільшення синергічного ефекту, зміцнення своїх позицій на конкурентному ринку. Надано рекомендації задля застереження уразливості перед нормативно-правовим регулюванням. Розроблено комплекс дій задля ефективного функціонування логістичної системи в межах інтеграції співпраці з державою.

На думку автора, перевагу слід надавати комплексним рішенням, які будуть направлені не тільки на локальне вирішення окремих категорій проблем та ризиків, а й на повну трансформацію своєї логістичної системи в більш гнучку, але водночас стійку форму. Парадигма прийняття управлінських рішень має базуватись на адаптації до теперішніх хаотичних умов, враховуючи що активні бойові дії можуть тривати ще довгий період часу, а міжнародна підтримка може досить швидко або скоротитись, або повністю зупинитись. Подальші дослідження мають бути направлені на пошук більш ефективних моделей кооперації та взаємодії комерційних підприємств та держави.

Література:

1. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК» № 2(66), 2022. с. 73-86. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>
2. Васильців, Н. (2023). Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (55) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
3. Загорянська, О., Зябров, В., & Кищик, Д. (2025). Логістичне забезпечення діяльності підприємства в умовах воєнного стану: проблеми та шляхи оптимізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2)), 43-48. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-6](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-6)
4. Лісна, А. Г., Посилкіна, О. В., Літвінова, О. В., & Братишко, Ю. С. (2022). Організаційні та соціально-

економічні засади фармацевтичної діяльності. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*, 8(1), 34–50.

<https://doi.org/10.24959/sphhcej.22.244>

5. Назаркіна, В. М., Немченко А.С., Міщенко В.І. Дослідження проблем рецептурного відпуску лікарських засобів в умовах воєнного стану: системний підхід // Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції, (м. Харків, 13-14 березня 2024 р.). Харків, 2024. С. 288-300. URL: <https://economica.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/7-nlp-oef-sbirnyk-2024-2-1.pdf>

6. Нечипорук, А., Кочубей, Д. (2023). Фармацевтична логістика в умовах воєнного стану. *Фармацевтична логістика в умовах воєнного стану. Товарознавство. Технології. Інжиніринг*. 46(2) (Чер 2023), 4–15. [https://doi.org/10.2.2023\(46\)01](https://doi.org/10.2.2023(46)01)
7. Попова І., Федотова В. Вплив військового стану на розвиток фармацевтичного ринку України // Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції, (м. Харків, 14-15 березня 2023 р.). Харків, 2023. С. 143-151. URL: <https://economica.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/6-nlp-oef-sbirnyk-2023.pdf>
8. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо стабілізації цін на лікарські засоби: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.02.2025 року №168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2025-%D0%BF#Text>
9. Про лікарські засоби: Закон України від 28.08.2022 року № 2469-IX. *Відомості Верховної Ради*, 2023, № 20-21, ст.84. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text>
10. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради*, 2015, № 28, ст.250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
11. Сагайдак-Нікітюк, Р. В., & Чумаченко, Д. П., (2025). Особливості функціонування логістичних систем фармацевтичних підприємств у кризових ситуаціях. *Вісник фармації*, (1), 17–22. <https://doi.org/10.24959/nphj.25.165>
12. Шмалько О.О.(2022). Особливості забезпечення населення лікарськими засобами під час надзвичайних ситуацій та воєнного стану: аналіз та перспективи. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*, (1), с. 35–39. <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2022.1.13073>
13. Alkema, Viktor, Hryhoruk, Pavlo., Skhidnytska, Halyna, & Sylkin, Oleksander (2025). Resilience and strategic management: Ways to ensure economic and social security of Ukrainian enterprises during long-term warfare. *Clio. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico*, 5(9), 740–767. <https://doi.org/10.528/zenodo.14567109>
14. Bilousova, N., Mykhalchuk, V., Tkachenko, N., & Yakovenko, L. (2025). Transformation of pharmaceutical care during the martial state in Ukraine: Doctors' perception of interprofessional communication. *Wiadomości Lekarskie, LXXVIII*(5), 1143–1153. <https://doi.org/10.36740/WLEk/205386>
15. Bugayko D.O., Reznik V.V., & Shevchenko O.R. (2023) "Factors influencing the efficiency of the organization of multimodal transportation under the conditions of the state of martial". *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 19, 6-18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-19-1>
16. Bugayko, D., & Reznik, V. (2025). Comparative Analysis of Ukrainian Legislation and International Norms Regulating the Formation and Management of the Logistics System. *International Journal of Transportation Research and Technology*, 2(1). <https://doi.org/10.71108/transporttech.vm02is01.04>
17. Klymenko, V., Novalska, N., & Lozova, G. (2022). Вплив людського фактору на забезпечення стабільності та надійності транспортно-логістичних систем під час російсько-української війни. *Розвиток транспорту*, (3(14)), 166-178. <https://doi.org/10.33082/td.2022.3-14.12>
18. Kosteniuk, Y. B., & Popenko, A. M. (2023). Дослідження рівня конкуренції виробників і дистриб'юторів фармацевтичного ринку України. *Статистика України*, 102(3-4), 27–35. [https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4\(102-103\)2023.03-04.03](https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.03)
19. Lawry, L. L., Janvrin, M., Korona-Bailey, J., Betancourt, C., Maddox, J., Apilado, K. P., ... Pérez Kohmoos, T. (2025). Health system organization and logistics of trauma care since the Russian invasion of Ukraine: A qualitative assessment. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*. 2025;62. <https://doi.org/10.1177/00469580251333327>
20. Nugroho, B. F., Nazaruddin, L. O., Syamil, A., Nurhasan, H. M., Fatma, E., Noor, ... Gyenge, B. (2024). A pattern of collaborative logistics during multiple crises. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 108, 104499. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2024.104499>
21. Osyntseva, A. (2024). Administration of Drugs for Pharmacotherapy of Tuberculosis According to GSP Requirements. *SSP Modern Pharmacy and Medicine*, 4(2), 1-17. <https://doi.org/10.53933/ssppmpm.v4i2.140>
22. Shapovalova, V. (2025). Innovative Approaches to Medical and Pharmaceutical Care, Pharmacotherapy, and Availability of Pharmaceutical Supplies for Tuberculosis Patients in Wartime. *SSP Modern Pharmacy and Medicine*, 5(1), 1–7. <https://doi.org/10.53933/ssppmpm.v5i1.170>
23. Simmons Richard and Culkin Nigel and Davies Virginia, Crisis Resilient Supply Chain Design - Post Pandemic, Post Ukraine Conflict Challenges And Opportunities (May 3, 2022). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4099642>