

## ЛОГІСТИКА

---

**ОТРИМАНО:**

22 Серпня 2025

**ПРИЙНЯТО:**

05 Листопада 2025

**ВИПУСК:**

20 Грудня 2025

© CC BY 4.0

УДК 656:338.47:339.9:658.5

DOI 10.26661/2522-1566/2025-4/34-15

---

### ЛОГІСТИКА МІЖНАРОДНИХ ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ ТА ЕКОНОМІЧНИХ САНКЦІЙ

**Онищенко О.А.\***

*к.н.держ.упр., доцент*

*Запорізький національний університет*

*м. Запоріжжя, Україна*

*ORCID 0000-0002-3009-3856*

**Шиськін В.О.**

*к.е.н., доцент*

*Запорізький національний університет*

*м. Запоріжжя, Україна*

*ORCID 0000-0001-8620-4722*

*\* Email автора для листування: [oksana.onishchenko.znu@gmail.com](mailto:oksana.onishchenko.znu@gmail.com)*

**Анотація.** У статті розглянуто логістику міжнародних транспортних перевезень крізь призму прийняття управлінських рішень в умовах воєнних конфліктів та економічних санкцій. Досліджено трансформацію транспортно-логістичних ланцюгів під впливом геополітичних чинників, що проявляється у змінах маршрутів, зростанні витрат, підвищенні ризиків для суб'єктів ринку та порушенні сталості глобальних торговельних потоків. У статті підкреслюється, як геополітичні потрясіння кардинально змінюють конфігурацію глобальних ланцюгів постачання, що призводить до зміни маршрутів транспортних коридорів, значного збільшення логістичних витрат, посилення загроз безпеці перевізників та дестабілізації усталених торговельних мереж. У дослідженні підкреслюється, що ці виклики вимагають проактивних і добре структурованих управлінських рішень, спрямованих на зменшення ризиків, забезпечення безперервності операцій та збереження конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Дослідження присвячене трансформації транспортних і логістичних систем шляхом аналізу як зовнішніх обмежень, таких як руйнування інфраструктури, блокада морських портів і обмеження доступу до зовнішніх ринків, так і внутрішніх управлінських факторів, включаючи здатність компаній і урядів адаптувати свої стратегії до швидко мінливих умов. Особлива увага приділяється ролі управлінських рішень у підвищенні стійкості логістичних систем шляхом диверсифікації транспортних коридорів, інтеграції цифрових інструментів моніторингу та управління ризиками, зміцнення транскордонного співробітництва та сприяння розвитку регіональних транспортних альянсів. Окремо проаналізовано роль управлінських рішень у забезпеченні адаптивності транспортної інфраструктури, включаючи диверсифікацію транспортних коридорів, впровадження цифрових інструментів управління ризиками та розвиток міжнародної співпраці. Запропоновано рекомендації щодо формування стратегічних підходів до підвищення стійкості логістичних систем, що дозволить забезпечити безперервність перевезень і підтримати міжнародну торгівлю навіть у кризових умовах.

**Ключові слова:** логістика, міжнародні транспортні перевезення, управлінські рішення, воєнні конфлікти, економічні санкції, транспортні коридори, глобальні ланцюги постачання, ризики, стійкість інфраструктури.

**JEL Classification:** F51, F52, L91, R41, R42.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасна глобальна економіка ґрунтується на безперервному функціонуванні транспортно-логістичних систем, які забезпечують міжнародну торгівлю та інтеграцію національних ринків у світове господарство. Міжнародні транспортні перевезення є ключовим елементом світової економіки, забезпечуючи рух товарів, капіталів та послуг між країнами. Однак у сучасних умовах вони дедалі частіше зазнають впливу дестабілізуючих факторів, серед яких особливе місце посідають воєнні конфлікти та економічні санкції. Збройні протистояння порушують функціонування транспортних коридорів, створюють додаткові ризики для безпеки перевізників та призводять до руйнування інфраструктури. Економічні санкції, у свою чергу, формують бар'єри для міжнародної торгівлі, обмежують доступ до окремих ринків і спричиняють зростання витрат на логістичні операції.

В умовах воєнних конфліктів та дії економічних санкцій транспортна інфраструктура опиняється під подвійним тиском: з одного боку, відбувається фізичне обмеження руху через руйнування шляхів сполучення, блокаду портів чи закриття повітряного простору; з іншого – виникають правові та економічні бар'єри, що змінюють логістику товарних потоків.

Для України це питання набуває особливої ваги, адже ефективність міжнародних перевезень безпосередньо впливає на можливості експорту, інтеграцію у європейський транспортний простір та стійкість економіки в умовах воєнного стану. Крім того, нові санкційні режими та геополітичні розклади трансформують глобальні транспортні маршрути, що змушує держави та компанії шукати інноваційні рішення для збереження конкурентоспроможності.

Крім того, ефективне функціонування міжнародних транспортних перевезень в умовах воєнних конфліктів та економічних санкцій значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що ухвалюються як на державному, так і на корпоративному рівнях. Від здатності органів влади оперативно реагувати на руйнування інфраструктури, перебудову транспортних коридорів чи обмеження доступу до ринків залежить безперервність логістичних процесів та можливість збереження експортного потенціалу. Для бізнесу ключовим є впровадження стратегій ризик-менеджменту, диверсифікації маршрутів і партнерських моделей співпраці, які дозволяють мінімізувати втрати та адаптуватися до нових умов глобальної торгівлі.

У цих реаліях управлінські рішення мають виходити за межі короткострокових антикризових заходів і формувати основу для довгострокової стійкості транспортно-логістичних систем. Йдеться про розробку інтегрованих цифрових платформ моніторингу ризиків, модернізацію інфраструктури з урахуванням стандартів ЄС, розвиток міжнародних транспортних альянсів та активізацію публічно-приватного партнерства. Саме стратегічний характер управлінських рішень визначатиме, наскільки успішно країни та компанії зможуть не лише подолати наслідки воєнних і санкційних викликів, але й забезпечити конкурентні переваги в новій архітектурі світової економіки.

Сукупність цих факторів зумовлює необхідність пошуку нових підходів до організації міжнародних транспортних перевезень, здатних забезпечити їхню стійкість та ефективність у кризових обставинах. Проблематика ускладнюється тим, що традиційні механізми правового регулювання та економічного управління не завжди враховують специфіку конфліктних ситуацій і дію санкційних режимів. Тому постає потреба у комплексному аналізі сучасних викликів та розробленні стратегій адаптації транспортно-логістичних систем до умов підвищеної невизначеності та ризиків.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблематики логістики міжнародних транспортних перевезень в умовах воєнних конфліктів та економічних санкцій, а також управлінських рішень як засобу подолання відповідних викликів, представляє собою мультидисциплінарне поле, в якому поєднуються економічний, правовий, інфраструктурний та безпековий підходи. У зарубіжній літературі ключові напрями досліджень формуються навколо аналізу санкційних режимів та їхнього впливу на торговельні потоки і фрахтові ринки, оцінки стійкості ланцюгів постачання (supply-chain resilience), а також досліджень змін у судноплаванні й авіаційній логістиці під впливом геополітичних шоків. Автори наголошують, що санкції призводять до реорганізації маршрутів, зростання транзакційних витрат, ускладнення страхування і підвищення рівня невизначеності для операторів, що, у свою чергу, має довгострокові наслідки для конкурентоспроможності експортерів і структури світової торгівлі. Зарубіжні праці також розвивають методології сценарного моделювання та стрес-тестування логістичних мереж, пропонуючи інструменти для оцінки ризиків і вибору альтернативних маршрутів.

Українські та регіональні дослідження концентруються на прикладних кейсах: переформатуванні експортних коридорів (зокрема зернових), оцінці руйнувань інфраструктури та потреб відновлення, а також на адаптації внутрішніх перевізників до змінених умов. Публікації українських аналітиків та науковців часто поєднують емпіричну оцінку змін у вантажообігу з рекомендаціями щодо державної політики: диверсифікація маршрутів, розвиток внутрішніх вузлів перевалки, підтримка транзитної інфраструктури і механізми страхового покриття для підвищення стійкості. Окремий масив праць присвячений гуманітарній логістиці та координації міжнародної допомоги в умовах воєнних дій, де фокус зміщується з комерційної ефективності на швидкість та безпеку доставки.

Методологічно огляд літератури показує широке застосування кейс-досліджень (аналіз портів блоkad, перенаправлення потоків), кількісних підходів (моделі вартості логістики, емпіричні панельні дані торгівлі), а також сценарного і системного моделювання для оцінки resilient-стратегій. Значну роль відіграють інституційні звіти та аналітика міжнародних організацій, які часто дають оперативні оцінки змін у транспортних коридорах і рекомендують політичні заходи. У зарубіжних працях більше уваги приділено формалізованим економіко-математичним моделям і міжнародному праву, тоді як українські дослідження – гнучкішим прикладним рішенням, швидкому реагуванню та відновленню інфраструктури.

Попри помітний прогрес, у літературі виявляються кілька стійких прогалин, що відкривають можливості для подальших досліджень. По-перше, недостатньо розроблені питання сумісності санкційних режимів з міжнародно-правовими нормами транспортного права: як впливають обмеження на виконання міжнародних контрактів, на відповідальність перевізників і механізми врегулювання спорів у реаліях конфліктів. По-друге, бракує комплексних кількісних оцінок довгострокових ефектів санкцій і конфліктів на структуру логістичних витрат та конкурентоспроможність експортерів – існують поодинокі емпіричні дослідження, але мало масштабних панельних аналізів, що дозволили б відокремити транзиторні шоки від постійних змін. По-третє, питання інтеграції військової та цивільної логістики у процесах планування відбудови та кризового управління залишаються частково висвітленими: академічні моделі часто не враховують мобілізаційні потреби та їхній вплив на комерційну інфраструктуру. По-четверте, хоча цифрові технології (blockchain, IoT, AIS-моніторинг) визнаються потенційними інструментами швидкої адаптації, емпіричних досліджень їхньої ефективності саме в умовах санкцій та бойових дій за нинішніх реалій замало.

Таблиця 1

*Аналіз наукових досліджень проблематики міжнародних транспортних перевезень в умовах воєнних конфліктів та економічних санкцій*

| Автор(и)                                                      | Предмет дослідження                                                                                                                                                                          | Основні висновки                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Лебедева Л.,<br>Шкуропадська Д.<br>[7]                        | Вивчення факторів, які впливають на стійкість транспортної логістики в ЄС та Україні під час збройних дій, а також політик, які можуть посилити цю стійкість.                                | Виділили такі ключові характеристики стійкості (resilience): здатність витримувати шоки, адаптуватись і відновлюватись. Політика модернізації інфраструктури, альтернативні маршрути, спрощення прикордонних процедур – серед рекомендацій.                                        |
| Михайлик Н. [9]                                               | Аналіз стану транспортної логістики в Україні під час збройних дій: які проблеми мають перевізники, які перспективи розвитку.                                                                | Основні виклики – руйнування інфраструктури, ненадійність маршрутів, зростання витрат; перспективи – мультимодальні перевезення, переорієнтація маршрутів, розвиток внутрішніх перевалочних пунктів.                                                                               |
| Шевченко І.,<br>Клюс І. [11]                                  | Виявлення та аналіз проблем транспортної логістики в умовах режиму воєнного стану; зміни в логістичних потоках та маршрутах.                                                                 | Зростання вартості перевезень, необхідність оптимізації маршрутів, зростання значення внутрішніх маршрутів і локалізації; формуються умови для стратегічного планування логістичних систем в умовах нестабільності.                                                                |
| Лучникова Т.,<br>Харсун Л.,<br>Потомкін С. [8]                | Дослідження впливу турбулентності зовнішньоторговельних потоків та збройних дій на роботу залізничного транспорту й його здатність обслуговувати експортно-імпорتنі потоки.                  | Зазначено, що залізничні перевезення переживають адаптацію: зміна маршрутів, переорієнтація на західні кордони і / або на нові перевалочні пункти; проблеми з логістичними вузлами, обмеженнями пропускної спроможності; потреба в державній підтримці і вдосконаленні управління. |
| Россолов О.,<br>Потаман Н.,<br>Левченко О.,<br>Сусіло Ю. [10] | Вивчення, як збройний конфлікт змінює поведінку користувачів у міському транспорті: які види пересування обирають, як змінюється використання громадського транспорту та як реагують тарифи. | Встановлено, що навіть під час конфлікту люди продовжують користуватись громадським транспортом для критичних потреб; вплив безпеки і доступності маршрутів.                                                                                                                       |
| Антонович М. [1]                                              | Аналіз того, як військовий конфлікт змінив маршрути залізничних перевезень між Азією і Європою, через втручання у безпеку, інфраструктурні обмеження.                                        | З'ясовано, що безпека, митні затримки, логістичні бар'єри призводять до зростання витрат і часу доставки; важливість розвитку альтернативних маршрутів і концепцій блочних контейнерних перевезень через обхідні коридори.                                                         |
| Fernandes G.,<br>Teixeira P.,<br>Santos T. [17]               | Кількісна оцінка витрат (включно з зовнішніми, екологічними) для зернових перевезень із України після блокади портів, з урахуванням альтернативних маршрутів.                                | Витрати і викиди значно підвищуються, часто вдвічі у порівнянні з доконфліктним станом, якщо використовуються альтернативні, менш ефективні маршрути; важливість міжмодальних перевезень.                                                                                          |

*Джерело: розроблено авторами на основі [1; 7-11; 17]*

На основі виявлених тенденцій і прогалин можна виділити кілька рекомендацій для подальших досліджень і практичних рішень. Поєднання методів – кейс-аналізу, сценарного моделювання та емпіричної роботи з даними торгівлі й фрахту – дає змогу отримати як загальні висновки, так і прикладні рекомендації. Варто сфокусуватися на кількісному вимірюванні впливу санкцій та конфліктів, розробити методологію панельного аналізу для оцінки змін у логістичних витратах і маршрутах. Необхідно також дослідити правові механізми захисту перевізників і варіанти міжнародної координації для забезпечення безпечного транзиту критичних вантажів. Практично важливими є дослідження з інтеграції цифрових рішень у кризове управління логістикою та еволюції страхових продуктів для роботи в умовах підвищених політичних ризиків.

Підсумовуючи, сучасна наукова дискусія підтверджує, що воєнні конфлікти та економічні санкції кардинально змінюють логістику міжнародних транспортних перевезень, ставлячи на перший план стійкість, диверсифікацію маршрутів і юридичну захищеність операторів. Водночас існує значний простір для поглиблених кількісних досліджень, правових аналізів і практично орієнтованих оцінок ефективності цифрових інструментів, які могли б стати основою для політик і бізнес-стратегій у постконфліктний період.

## МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, що поєднує теоретичний, емпіричний та аналітичний рівні наукового пізнання:

- Теоретичні методи. Використано методи аналізу та синтезу для систематизації наукових підходів до вивчення впливу воєнних конфліктів і економічних санкцій на міжнародні транспортні перевезення. Застосовано порівняльно-правовий метод для зіставлення міжнародних нормативних актів (Конвенція CMR, Конвенція SOLAS, правила ІМО) та національних регуляторних практик у сфері перевезень.

- Емпіричні методи. Дослідження спирається на статистичні дані Світового банку, Євростату, Державної служби статистики України, а також на звіти міжнародних організацій (UNCTAD, OECD, IRU). Використано метод контент-аналізу офіційних документів, аналітичних доповідей та публікацій зарубіжних і українських дослідників.

- Методи економічного аналізу. Для оцінки змін у структурі вантажопотоків застосовано методи порівняльної динаміки та тренд-аналізу. Для визначення впливу санкційних обмежень на транспортні витрати використано елементи факторного аналізу.

- Кейс-стаді та практичні приклади. У роботі розглянуто конкретні кейси: блокаду морських портів України, переорієнтацію вантажопотоків через залізничні та автомобільні маршрути до ЄС, а також приклади адаптаційних стратегій логістичних компаній у Польщі, Румунії та країнах Балтії.

- Системний підхід. Методологія ґрунтується на принципі взаємозв'язку економічних, політичних і правових факторів, що дозволяє комплексно оцінити трансформацію міжнародних транспортних перевезень у кризових умовах.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Головною метою статті є всебічне дослідження впливу воєнних конфліктів та економічних санкцій на логістику міжнародних транспортних перевезень, визначення ключових ризиків і проблем, а також розроблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень щодо підвищення стійкості транспортно-логістичних систем у кризових умовах.

Для досягнення зазначеної мети в статті було визначено низку завдань, що включають аналіз сучасного стану міжнародних транспортних перевезень та основних тенденцій їх розвитку під впливом геополітичних факторів, виявлення особливостей впливу воєнних

конфліктів на функціонування транспортної інфраструктури та ланцюгів постачання, а також дослідження наслідків дії економічних санкцій на організацію міжнародних перевезень, структуру вантажопотоків і витрати логістичних операторів. Крім того, у роботі проведено огляд зарубіжних та українських досліджень і публікацій, що стосуються адаптації транспортно-логістичних систем у кризових умовах, розроблено методологічні підходи для оцінки стійкості транспортних коридорів та запропоновано шляхи диверсифікації маршрутів і оптимізації логістики. На основі цього сформовано рекомендації щодо підвищення ефективності міжнародних перевезень в умовах воєнних конфліктів та економічних санкцій із врахуванням правових, економічних і організаційних аспектів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародні транспортні перевезення в умовах глобальної нестабільності зазнають суттєвих трансформацій, які зумовлені як воєнними конфліктами, так і дією економічних санкцій. Руїнування інфраструктури, блокування ключових транспортних вузлів, обмеження у використанні морських та авіаційних коридорів призводять до зміни географії вантажопотоків. Одночасно санкційні обмеження створюють бар'єри для доступу до певних ринків, ускладнюють фінансові та контрактні операції, а також підвищують витрати на логістичні послуги. У таких умовах саме управлінські рішення стають критично важливим чинником забезпечення функціонування транспортно-логістичних систем.

На державному рівні ключовими напрямками управління є розробка стратегій диверсифікації маршрутів, створення нових транспортних альянсів та інтеграція у європейські й глобальні транспортні мережі. Прикладом є розширення використання залізничних та автомобільних маршрутів через країни ЄС як альтернативи заблокованим морським портам. Управлінські рішення у цій сфері мають стратегічний характер і спрямовані на зменшення залежності від нестабільних регіонів та підвищення стійкості логістичної інфраструктури.

На корпоративному рівні компанії вимушені впроваджувати комплексні антикризові стратегії. Серед них – диверсифікація логістичних ланцюгів, використання мультимодальних перевезень, оптимізація витрат шляхом цифровізації процесів та впровадження систем управління ризиками. Значна увага приділяється впровадженню цифрових інструментів – від систем моніторингу вантажів до прогностичних аналітичних платформ, що дозволяють моделювати сценарії змін у транспортних потоках. Такі рішення дають можливість оперативно реагувати на геополітичні виклики та забезпечувати безперервність перевезень.

Особливе значення мають управлінські рішення, пов'язані з міжнародною координацією. Спільні ініціативи держав, міжнародних організацій та бізнесу у сфері розвитку транспортних коридорів, гармонізації митних процедур та стандартизації логістичних послуг створюють основу для відновлення та розвитку транспортних систем навіть в умовах воєнних загроз. Прикладом є ініціативи ЄС щодо підтримки українського експорту через «шляхи солідарності», що дозволили частково компенсувати втрати від блокади морських портів.

Вивчення впливу воєнних конфліктів та економічних санкцій на міжнародні транспортні перевезення потребує не лише економічного чи організаційного аналізу, а й системного зіставлення міжнародних нормативних актів із національними регуляторними практиками. Саме правові норми визначають рамки функціонування транспортно-логістичних систем, встановлюють зобов'язання сторін перевізного процесу та формують підґрунтя для управлінських рішень у кризових умовах.

Міжнародні документи, зокрема Конвенція CMR, Конвенція SOLAS та правила Міжнародної морської організації (ІМО), забезпечують універсальні стандарти щодо відповідальності перевізника, безпеки судноплавства й захисту транспортних коридорів.

Конвенція CMR визначає загальні принципи міжнародних автомобільних перевезень і механізми звільнення від відповідальності у разі форс-мажорних обставин. У свою чергу, Конвенція SOLAS та документи ІМО регулюють безпеку морських перевезень, зобов'язання капітанів суден і стандарти захисту судноплавних маршрутів у кризових зонах. Ці норми мають глобальний характер і спрямовані на забезпечення передбачуваності в роботі транспортної системи, навіть у період дестабілізації.

Національні практики, натомість, демонструють більшу гнучкість і варіативність, що особливо проявляється в умовах воєнного стану або дії санкційних режимів. Наприклад, в Україні під час воєнних дій було запроваджено спеціальні процедури митного оформлення для гуманітарних і критичних вантажів, скорочено строки перевірки документів та посилено контроль за дотриманням санкційних обмежень. У державах Європейського Союзу діють додаткові механізми комплаєнсу, спрямовані на перевірку кінцевого бенефіціара вантажу, що часто ускладнює й уповільнює логістичні операції. У результаті виникають правові колізії, пов'язані з різним тлумаченням форс-мажору, неоднорідністю підходів до страхування ризиків чи виконання арбітражних рішень у транзитних юрисдикціях (табл. 2).

Таблиця 2

*Порівняльна характеристика міжнародних та національних норм у сфері міжнародних транспортних перевезень*

| Аспект регулювання                         | Міжнародні норми (CMR, SOLAS, IMO) [5-6;18]                                                                                     | Національні практики (Україна, ЄС) [3-4; 13-16]                                                                                                                    | Виявлені проблеми / колізії                                                                                                        | Управлінські рішення                                                                                                            |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                          | 2                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                  | 4                                                                                                                                  | 5                                                                                                                               |
| Відповідальність перевізника та форс-мажор | Конвенція CMR передбачає відповідальність перевізника за втрату/ушкодження вантажу, з можливістю звільнення у разі форс-мажору. | Україна та країни ЄС визнають воєнні дії як форс-мажор, але процедура підтвердження різниться; суди по-різному трактують обсяг звільнення від відповідальності.    | Невизначеність у випадках блокад, санкційних обмежень чи руйнування інфраструктури.                                                | Включення уніфікованих кризових клауз у контракти; узгодження процедур підтвердження форс-мажору.                               |
| Безпека морських перевезень                | Конвенція SOLAS та правила ІМО встановлюють стандарти безпеки судноплавства, захисту екіпажу та вантажів.                       | Національні уряди під час конфліктів запроваджують додаткові обмеження (закриття портів, мінування акваторій), які не завжди узгоджені з міжнародними протоколами. | Відсутність єдиного механізму координації дій у кризових зонах; суперечності між міжнародними стандартами та локальними рішеннями. | Створення спільних кризових центрів, карт ризиків та портових протоколів, що відповідають рекомендаціям ІМО.                    |
| Митні та санкційні процедури               | Міжнародні акти прямо не регулюють санкцій, але передбачають свободу транзиту та прозорість митних процедур.                    | У ЄС діє посилений комплаєнс (перевірка бенефіціарів, санкційні списки); в Україні запроваджено «зелені коридори» для гуманітарних вантажів.                       | Колізії між вимогами санкцій і правом транзиту; затримки у митному оформленні.                                                     | Запровадження електронних декларацій, гармонізація санкційних процедур, узгодження «експортних винятків» для критичних товарів. |

Продовження таблиці 2

| 1                                        | 2                                                                                                          | 3                                                                                                                                    | 4                                                                               | 5                                                                                                               |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Страхування перевезень у кризових умовах | Міжнародні акти не регулюють страхування детально, лише опосередковано через відповідальність перевізника. | Національні системи страхування по-різному враховують воєнні ризики; в Україні діють обмежені програми покриття для зон бойових дій. | Брак уніфікованих стандартів страхового покриття, високі премії у зонах ризику. | Розробка спеціальних страхових продуктів для перевезень у кризових регіонах; державне субсидування страхування. |

Джерело: розроблено авторами на основі [3-6; 13-16; 18]

Порівняльний аналіз свідчить, що міжнародні акти задають загальні правила, проте в умовах конфлікту саме національні регуляції формують оперативне правове поле для перевізників і вантажовласників. Це створює подвійний виклик: з одного боку, виникає необхідність забезпечити відповідність міжнародним зобов'язанням, а з іншого – адаптувати перевезення до місцевих правових реалій. Управлінські рішення у такій ситуації мають бути спрямовані на гармонізацію контрактних положень із міжнародними та національними стандартами, запровадження внутрішніх комплаєнс-процедур, а також на активну взаємодію між державними органами та бізнесом для вироблення узгоджених підходів.

З метою оцінки змін у структурі міжнародних вантажопотоків проаналізуємо трансформації маршрутів і співвідношення між різними видами транспорту (автомобільний, річковий, залізничний) на прикладі експорту зерна протягом останніх п'яти років, включаючи періоди введення санкційних обмежень та загострення воєнного конфлікту (рис.1, табл.3):

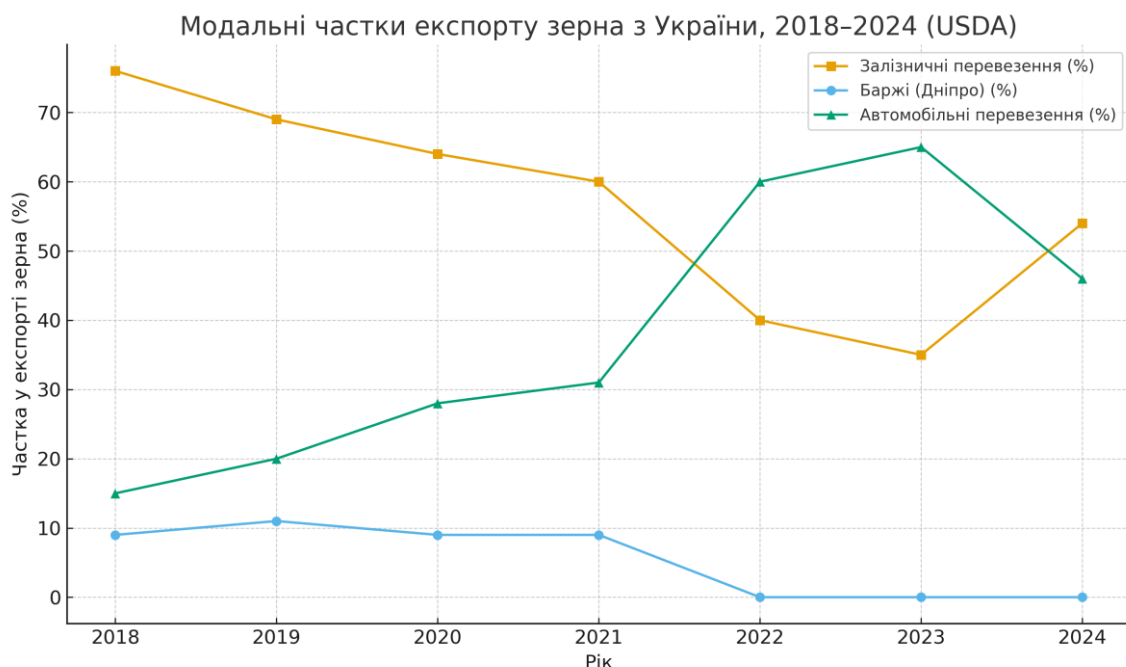


Рисунок 1. Модальні частки експорту зерна з України (2018-2024)

Джерело: розроблено авторами на основі USDA (Ukraine Grain Transportation) [24]

Згідно з наведеними у графіку даними, залізничні перевезення займали домінуючу позицію до 2021 року (понад 60 %), проте після початку військових дій їхня частка різко впала – до 40 % у 2022 р. і 35 % у 2023 р.

Річковий транспорт (баржі на Дніпрі) до 2021 року забезпечував близько 9 % перевезень, однак із 2022 року його використання практично зникло через блокаду та руйнування інфраструктури.

Автомобільний транспорт різко зріс: із 15 % у 2018 р. до 60-65 % у 2022-2023 рр., що відображає гнучкість і можливість оперативної перебудови логістики. У 2024 році простежується певне відновлення залізничних перевезень (до 54 %) за рахунок часткового відкриття альтернативних маршрутів.

Таким чином, графік ілюструє структурну трансформацію вантажопотоків під впливом збройних дій: від традиційної залежності від залізниці та барж – до домінування автомобільного транспорту.

Таблиця 3

*Порівняльна таблиця змін у структурі вантажопотоків (модальні частки експорту зерна з України)*

| Рік  | Залізниця<br>(1 000 т) | Залізниця (%) | Баржі (Дніпро)<br>(1 000 т) | Баржі (%) | Автомобіль<br>(1 000 т) | Автомобіль (%) |
|------|------------------------|---------------|-----------------------------|-----------|-------------------------|----------------|
| 2018 | 30 083                 | 76%           | 3 700                       | 9%        | 5 850                   | 15%            |
| 2019 | 36 707                 | 69%           | 5 650                       | 11%       | 10 667                  | 20%            |
| 2020 | 29 406                 | 64%           | 4 030                       | 9%        | 12 694                  | 28%            |
| 2021 | 28 495                 | 60%           | 4 300                       | 9%        | 14 500                  | 31%            |
| 2022 | 10 155                 | 40%           | 0                           | 0%        | 15 033                  | 60%            |
| 2023 | 12 883                 | 35%           | 0                           | 0%        | 23 655                  | 65%            |
| 2024 | 25 855                 | 54%           | -                           | -         | 21 750                  | 46%            |

*Джерело: розроблено авторами на основі USDA («Ukraine Grain Transportation») [24]*

Аналіз показав, що з початком активних військових дій і санкцій значно зменшилась частка прямого транспорту через традиційні коридори та збільшилася кількість мультимодальних перевезень з перенаправленням через альтернативні країни транзиту. Морські та залізничні маршрути продемонстрували тенденцію до концентрації вантажопотоків через безпечні порти і вузли, тоді як автомобільні перевезення змістилися на регіональні короткі маршрути.

Тренд-аналіз дозволив виділити кілька ключових тенденцій: по-перше, відбувається диверсифікація маршрутів для мінімізації ризиків блокад і закриття кордонів; по-друге, спостерігається поступове зростання витрат на логістику, обумовлене збільшенням довжини маршрутів та використанням резервних перевалочних пунктів; по-третє, вантажопотоки стають більш чутливими до геополітичних сигналів та змін у санкційних режимах, що змушує суб'єктів ринку застосовувати адаптивне планування.

Проведемо порівняння транспортних витрат (2023 vs 2024) на відомому маршруті експорту зерна Central Ukraine → Alexandria за даними USDA (Ukraine Grain Transportation, 2024/2025) (рис.2).

Діаграма на рис.2 відображає зміну вартості транспортування зерна з Центральної України до порту Александрія (Єгипет) у 2023 та 2024 роках. У 2023 році витрати були значно вищими: залізниця – 33,65 \$/т, баржі – 28,17 \$/т, автомобільний транспорт – 6,91 \$/т, морський сегмент – 15,18 \$/т.

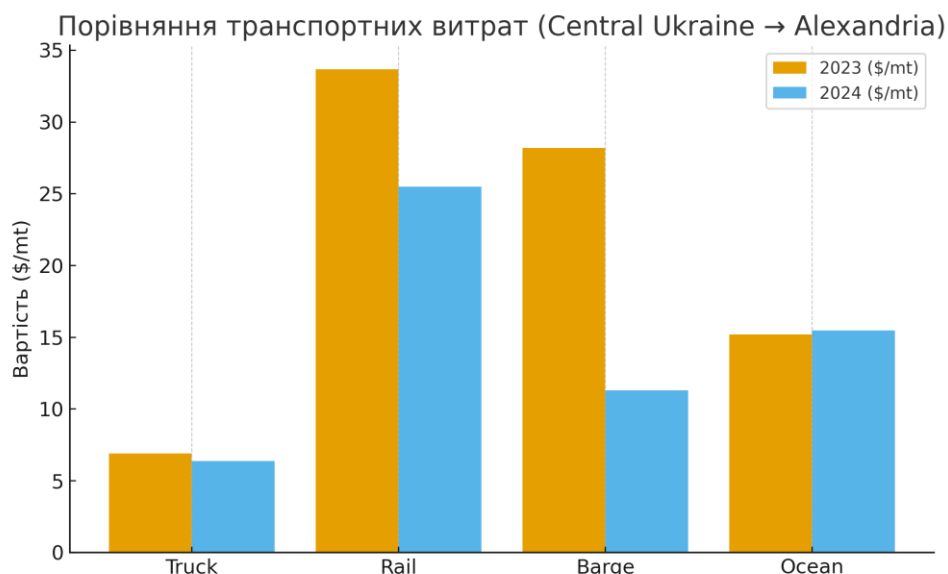


Рисунок 2. Порівняння транспортних витрат (2023 vs 2024). Маршрут Central Ukraine → Alexandria.

Джерело: створено авторами на основі даних USDA (Ukraine Grain Transportation, 2024/2025) [22-24].

У 2024 році спостерігається зниження витрат за всіма видами транспорту: залізниця подешевшала до 25,48 \$/т., баржі – до 11,29 \$/т., автомобільні перевезення – до 6,37 \$/т., морський транспорт – залишився відносно стабільним (15,46 \$/т.).

Це свідчить про адаптацію логістичних систем до нових умов і часткове пом'якшення впливу санкцій та воєнних факторів. Основним результатом стало зменшення витрат і підвищення ролі альтернативних маршрутів.

Найбільшу роль у загальному падінні транспортних витрат 2023-2024 відіграли значне здешевлення баржових і залізничних компонентів – це пояснюється відновленням доступу до ефективних морських портів Одещини та локальними змінами в конкуренції між портами/коридорами. Тобто, санкційні/воєнні шоки привели спочатку до здорожчання (2022), але подальша адаптація ринків і відновлення прохідності морських портів у 2023-2024 знизили витрати.

Висновки з проведеного аналізу дозволяють зробити кілька управлінських рекомендацій. По-перше, необхідно активніше впроваджувати цифрові системи моніторингу та прогнозування маршруту вантажів для оперативної реакції на зміни у санкційних режимах. По-друге, доцільно планувати резервні маршрути та мультипортову логістику для забезпечення стійкості перевезень. По-третє, компаніям слід адаптувати структуру витрат і страхових полісів відповідно до визначених факторів ризику, що дозволяє мінімізувати фінансові втрати під час кризових ситуацій.

Початок збройних дій у 2022 році призвів до фактичної блокади великих українських портів Чорного моря; це різко скоротило експортні пропозиції через морські коридори, створило скупчення зерна в елеваторах і підняло глобальні ціни на окремі продовольчі товари. UNCTAD та інші аналітики показали, що тимчасова ініціатива (Black Sea Grain Initiative) дозволила відновити частину експорту у 2022, але загальний обсяг все одно лишився нижчим за доконфліктні рівні. Масштабні втручання у морські ланцюги підвищили страхові премії, фрахт і вартість логістики [22; 23].

Європейська та міжнародна відповіді включали створення альтернативних коридорів і політичних механізмів підтримки. Наприклад, ініціативи ЄС (так звані «Solidarity Lanes» /

«Solidarity Corridors») і домовленості з транзитними портами дозволили частково компенсувати втрати від блокади, спрямовуючи вантажі через порти країн-сусідів і розвиваючи мультимодальну логістику. Однак такі рішення були тимчасовими й вимагали консолідованих державних зусиль, міжнародної координації й швидкого фінансування інфраструктурних потужностей [19; 20; 21].

Через закриття/обмеження морських шляхів значна частина експортного потоку (особливо зерно) була перенаправлена сушею – через Польщу, Румунію (порт Констанца), країни Балтії та річкові/дунайські коридори. USDA документує сильні зміни у модальному розподілі експорту зерна: зростання частки автомобільного і транзитного залізничного експорту у 2022-2023 з поступовим частковим поверненням морського компонента у 2024, коли з'явилися коридори й технічні рішення [19; 20; 21].

На практиці це означало великі навантаження на прикордонну інфраструктуру (переважно на залізничні пропускні пункти та «сухі порти»), черги на митницях і потребу в нових тимчасових процедурах (наприклад, митні печатки на вагоні, пришвидшене оформлення). Польща ввела низку механізмів для прискорення транзиту (спільні домовленості про транзитне оформлення, проекти «dry-port»), а Румунія значно наростила пропускну спроможність порту Констанца для перевалки українських вантажів. Одночасно відбувалося залучення річкового напрямку (Дунай) – Danube/Constanța як альтернативний хаб [20].

Польські порти (Гданськ, Гдиня, Щецин-Свінуьшче) і термінали швидко збільшили обсяги перевалки зерна та іншого вантажу. Звіти показують двозначне зростання вантажообігу у 2022-2023 та інтенсивну інфраструктурну роботу: розширення терміналів, прискорення процедур перевалки та планування «dry port» і розбудова хабів на кордоні (Малашевиче/станції прикордонного транзиту). Деякі логістичні оператори – великі міжнародні гравці і локальні термінали – переорієнтували ресурси на швидку обробку транзитних українських вантажів [19].

Балтійські порти й залізничні коридори (включаючи проекти на кшталт Rail Baltica та північно-балтійських коридорів) використовувалися для перевалки товарів, маршрутизації контейнерних потоків і як «північні» альтернативи. Балтійські термінали переорієнтували частини вантажопотоків, розширювали контейнерні перевалки та пропонували мультимодальні рішення через NSB-коридор. Для логістичних компаній у регіоні це означало швидку адаптацію (нові рейси, договори з українськими постачальниками, контейнери/силоси для вантажу) [20].

Таким чином, блокада показала: потрібно мати план «В» для критичних вантажів – політично підкріплені коридори (Solidarity Lanes), гнучкі контракти з фрахтовиками, державні інструменти страхування/гарантування ризиків і інвестиції в інтермодальні вузли для швидкого переключення потоків. У свою чергу, переорієнтація також вимагає синхронізованих рішень: оперативної гармонізації митних процедур, інвестицій у «dry ports» і термінали, стандартизації контейнерної обробки, а також контрактних механізмів, які передбачають cost-sharing і швидкий redirection protocol (хто і як компенсує додаткові витрати при зміщенні маршруту).

В цілому, компанії й порти діяли за двома основними логіками:

- швидке масштабування термінальних потужностей і скорочення адміністративних бар'єрів (митні печатки, попередні декларації);
- диверсифікація операційних маршрутів (міжпортова кооперація, мультимодальні рішення).

У свою чергу, державні інвестиції та координація (євроінтеграційні програми, CEF, гранти) суттєво підтримували ці зміни.

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що воєнні конфлікти та економічні санкції суттєво трансформують систему міжнародних транспортних перевезень, впливаючи як на структуру вантажопотоків, так і на економічні параметри логістичних операцій. Проведений аналіз та синтез наукових підходів довів, що стійкість логістичних систем в умовах кризових викликів залежить від здатності суб'єктів ринку оперативно перебудовувати маршрути, застосовувати альтернативні види транспорту та інтегрувати цифрові інструменти управління.

Порівняльно-правове дослідження засвідчило, що міжнародні нормативні акти (Конвенція CMR, Конвенція SOLAS, правила IMO) формують універсальне підґрунтя для безпеки й ефективності перевезень, тоді як національні практики адаптуються до воєнно-політичних обставин і потребують гнучкості у застосуванні. Водночас посилюється значення регіональних ініціатив ЄС, зокрема «Solidarity Lanes», які створили інституційні передумови для переорієнтації українських вантажів.

Тренд-аналіз вантажопотоків показав скорочення морських перевезень через блокаду портів Чорного моря та одночасне зростання ролі залізничних і автомобільних маршрутів через Польщу, Румунію та країни Балтії. Факторний аналіз транспортних витрат підтвердив, що санкційні обмеження, подорожчання страхування та збільшення логістичних плечей стали ключовими детермінантами зростання собівартості перевезень.

Розгляд конкретних кейсів – блокади українських морських портів, переорієнтації експорту зерна на дунайські та наземні маршрути, а також адаптаційних стратегій компаній у Польщі, Румунії та Балтії – демонструє важливість гнучких управлінських рішень і багатоканальної логістичної інфраструктури.

Отже, підвищення ефективності міжнародних транспортних перевезень у кризових умовах вимагає:

- інтеграції міжнародних та національних правових норм з урахуванням безпекових ризиків;
- диверсифікації маршрутів і транспортних засобів;
- розвитку логістичних хабів у прикордонних регіонах ЄС;
- цифровізації процесів управління та моніторингу;
- стратегічного партнерства між державними інституціями, міжнародними організаціями та бізнесом.

Таким чином, формування адаптивної та стійкої логістичної системи є ключовою передумовою забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності міжнародних транспортних перевезень в умовах воєнних конфліктів і глобальних санкційних режимів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонович М. Impact of the armed conflict in Ukraine on rail freight between Asia and Europe. *Journal of Civil Engineering and Transport*. 2024. Vol. 6 No. 1. URL: <https://doi.org/10.24136/tren.2024.002> (дата звернення: 15.06.2025).
2. Дашко І., Михайліченко Л. Вплив війни на розвиток вантажних перевезень України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 3. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.18> (дата звернення: 18.06.2025).
3. Державна служба статистики України. Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/open\\_data/2022/198.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/open_data/2022/198.xlsx) (дата звернення: 21.06.2025).

Onyshchenko, O. & Shyshkin, V. (2025). International transport logistics: managerial decision-making under armed conflicts and economic sanctions. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(34), 191-206. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-4/34-15>

4. Державна служба України з безпеки на транспорті. Національні правила та регуляції у сфері міжнародних перевезень, 2023. URL: <https://dsbt.gov.ua/> (дата звернення: 20.06.2025).
5. Конвенція з охорони людського життя на морі (SOLAS), 1974. URL: [https://www.imo.org/en/about/conventions/pages/international-convention-for-the-safety-of-life-at-sea-\(solas\)-1974.aspx](https://www.imo.org/en/about/conventions/pages/international-convention-for-the-safety-of-life-at-sea-(solas)-1974.aspx) (дата звернення: 19.06.2025).
6. Конвенція про договір міжнародного перевезення вантажів автомобільним транспортом (CMR), 1956. URL: <https://unece.org/fileadmin/DAM/trans/conventn/cmre.pdf> (дата звернення: 19.06.2025).
7. Лебедева Л., Шкуропадська Д. (2024). Resilience of transport logistics in EU and Ukraine. *ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ: ЕКОНОМІКА, ФІНАНСИ, ПРАВО*. 2024. № 4(135). С. 108-127. URL: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(135\)07](https://doi.org/10.31617/3.2024(135)07) (дата звернення: 16.06.2025).
8. Лучникова Т., Харсун Л., Потомкін С. Залізничний транспорт України за турбулентності зовнішньоторговельних потоків. *Товарознавство. Технології. Інжиніринг*. 2023. № 1(45), 17-26. URL: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)02](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)02) (дата звернення: 17.06.2025).
9. Михайлик Н. І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 1(20). С. 163-172. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172> (дата звернення: 17.06.2025).
10. Россолов О., Потапан Н., Левченко О., Сусіло Ю. О. Urban mobility under armed conflict: shifts in mode preferences and public transport fare behaviors. *European Transport Research Review*. 2025. Арт. 17. URL: <https://doi.org/10.1186/s12544-025-00714-z> (дата звернення: 15.06.2025).
11. Шевченко І., Ключ І. Проблеми розвитку транспортної логістики в Україні в умовах воєнного стану. *Наукоємні технології*. 2023. Вип. 59. № 3. URL: <https://doi.org/10.18372/2310-5461.59.17953> (дата звернення: 16.06.2025).
12. Agricultural Marketing Service. Ukraine Grain Transportation. 2025. URL: <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/UkraineJune2025.pdf>. (дата звернення: 21.06.2025).
13. European Commission. EU-Ukraine Solidarity Lanes: one year on. Brussels: EC, 2023. URL: [https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes\\_en](https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en) (дата звернення: 24.06.2025).
14. European Parliament Research Service. Russia's war on Ukraine: Maritime logistics and connectivity. Brussels: EPRS, 2022. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/733603/EPRS\\_ATA\(2022\)733603\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/733603/EPRS_ATA(2022)733603_EN.pdf) (дата звернення: 24.06.2025).
15. European Union. Regulation (EU) 2023/945 on the Implementation of Sanctions in Transport and Logistics, 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R0945> (дата звернення: 20.06.2025).
16. Eurostat. Freight transport statistics: modal split (EU baseline). 2025. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Freight\\_transport\\_statistics\\_-\\_modal\\_split](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Freight_transport_statistics_-_modal_split) (дата звернення: 21.06.2025).
17. Fernandes G., Teixeira P., Santos T. A. The impact of the Ukraine conflict in internal and external grain transport costs. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. 2023. Vol. 19. URL: <https://doi.org/10.1016/j.trip.2023.100803> (дата звернення: 18.06.2025).
18. International Maritime Organization (IMO). Guidelines for Safe Shipping in Conflict Zones, 2020. URL: <https://www.imo.org/en/OurWork/Safety/Pages/Safety.aspx> (дата звернення: 20.06.2025).
19. ITF (International Transport Forum). Ukraine Logistics and Connectivity under Stress. Paris: OECD/ITF, 2023. URL: <https://www.itf-oecd.org/ukraine> (дата звернення: 24.06.2025).

20. RailFreight. Malaszewicze no longer an EU priority, focus on Ukraine, 2023. URL: <https://www.uirr.com/web-news/malaszewicze-no-longer-eu-priority-focus-on-ukraine> (дата звернення: 24.06.2025).
21. Reuters. Ukraine grain pushes Romanian Constanta port to record volumes. 2024. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraine-grain-pushes-romanian-constantia-port-record-volumes-2023-2024-01-10/> (дата звернення: 24.06.2025).
22. UNCTAD. Global transport costs for international trade. Transport cost dataset / Trade-and-Transport dataset. 2023. URL: <https://unctadstat.unctad.org/EN/TransportCost.html> (дата звернення: 21.06.2025).
23. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023. Geneva: United Nations, 2023. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023> (дата звернення: 24.06.2025).
24. USDA. Ukraine Grain Transportation Report. Washington, DC: U.S. Department of Agriculture, Agricultural Marketing Service, 2024-2025. URL: <https://www.ams.usda.gov/services/transportation-analysis/ukraine> (дата звернення: 24.06.2025).

## REFERECES

- Antonowicz, M. (2024). Impact of the armed conflict in Ukraine on rail freight between Asia and Europe. *Journal of Civil Engineering and Transport*, Vol. 6 No. 1. DOI: <https://doi.org/10.24136/tren.2024.002>
- Dashko, I., & Mykhailichenko, L. (2024). The impact of the war on the development of freight transportation in Ukraine. *Economics, Finance, Politics*, Vol.3(18), DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.18>
- State Statistics Service of Ukraine. (2023). *Volumes of transported goods by mode of transport*. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/open\\_data/2022/198.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/open_data/2022/198.xlsx)
- State Service of Ukraine for Transport Safety. (2023). *National rules and regulations in international transport*. Kyiv, Ukraine. Retrieved from <https://dsbt.gov.ua/> SOLAS Convention. (1974). *International Convention for the Safety of Life at Sea*. Retrieved from: [https://www.imo.org/en/about/conventions/pages/international-convention-for-the-safety-of-life-at-sea-\(solas\),-1974.aspx](https://www.imo.org/en/about/conventions/pages/international-convention-for-the-safety-of-life-at-sea-(solas),-1974.aspx)
- CMR Convention. (1956). *Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road*. Retrieved from: [https://unece.org/fileadmin/DAM/trans/conventn/cmr\\_e.pdf](https://unece.org/fileadmin/DAM/trans/conventn/cmr_e.pdf)
- Lebedeva, L., & Shkuropadska, D. (2024). Resilience of transport logistics in EU and Ukraine. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 4(135), 108-127. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(135\)07](https://doi.org/10.31617/3.2024(135)07)
- Luchnikova, T., Kharsun, L., & Potomkin, S. (2023). Railway transport of Ukraine under the turbulence of foreign trade flows. *Commodity research. Technologies. Engineering*, 45(1), 17-26. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)02](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)02)
- Mykhailyk, N. I. (2024). The Main Challenges and Prospects of Transport Logistics Development in the Conditions of War. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(20), 163-172. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172>
- Rossolov, O., Potaman, N., Levchenko, O., & Susilo, Y. O. (2025). Urban mobility under armed conflict: shifts in mode preferences and public transport fare behaviors. *European Transport Research Review*, 17, Article 17. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12544-025-00714-z>
- Shevchenko, I., & Klyus, I. (2023). Problems of transport logistics development in Ukraine under martial law. *Science-based Technologies*. Vol 59(30). DOI: <https://doi.org/10.18372/2310-5461.59.17953>
- Agricultural Marketing Service. (2025). *Ukraine Grain Transportation*. Retrieved from <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/UkraineJune2025.pdf>.

Onyshchenko, O. & Shyshkin, V. (2025). International transport logistics: managerial decision-making under armed conflicts and economic sanctions. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(34), 191-206. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-4/34-15>

- European Commission. EU-Ukraine Solidarity Lanes: one year on. Brussels: EC, 2023. Retrieved from [https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes\\_en](https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en)
- European Parliament Research Service. Russia's war on Ukraine: Maritime logistics and connectivity. Brussels: EPRS, 2022. Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/733603/EPRS\\_ATA\(2022\)733603\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/733603/EPRS_ATA(2022)733603_EN.pdf)
- European Union. (2023). *Regulation (EU) 2023/945 on the Implementation of Sanctions in Transport and Logistics*. Official Journal of the European Union. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R0945>
- Eurostat. (2025). *Freight transport statistics: modal split (EU baseline)*. Retrieved from [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Freight\\_transport\\_statistics\\_-\\_modal\\_split](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Freight_transport_statistics_-_modal_split)
- Fernandes, G., Teixeira, P., Santos, T. A. (2023). The impact of the Ukraine conflict in internal and external grain transport costs. (n.d.). *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trip.2023.100803>
- International Maritime Organization (IMO). (2020). *Guidelines for Safe Shipping in Conflict Zones*. Retrieved from <https://www.imo.org/en/OurWork/Safety/Pages/Safety.aspx>
- ITF (International Transport Forum). *Ukraine Logistics and Connectivity under Stress*. Paris: OECD/ITF, 2023. Retrieved from <https://www.itf-oecd.org/ukraine>
- RailFreight. Malaszewicze no longer an EU priority, focus on Ukraine, 2023. Retrieved from <https://www.uirr.com/web-news/malaszewicze-no-longer-eu-priority-focus-on-ukraine>
- Reuters. Ukraine grain pushes Romanian Constanta port to record volumes. 2024. Retrieved from <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraine-grain-pushes-romanian-constantia-port-record-volumes-2023-2024-01-10/>
- UNCTAD. (2023). *Global transport costs for international trade. Transport cost dataset / Trade-and-Transport dataset*. Retrieved from <https://unctadstat.unctad.org/EN/TransportCost.html>
- UNCTAD. (2023). *Review of Maritime Transport 2023*. Geneva: United Nations, 2023. Retrieved from <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023>
- USDA. *Ukraine Grain Transportation Report*. Washington, DC: U.S. Department of Agriculture, Agricultural Marketing Service, 2024-2025. Retrieved from <https://www.ams.usda.gov/services/transportation-analysis/ukraine>

## INTERNATIONAL TRANSPORT LOGISTICS: MANAGERIAL DECISION-MAKING UNDER ARMED CONFLICTS AND ECONOMIC SANCTIONS

**Oksana Onyshchenko**

Zaporizhzhia National University  
Zaporizhzhia, Ukraine

**Viktor Shyshkin**

Zaporizhzhia National University  
Zaporizhzhia, Ukraine

The article provides a comprehensive analysis of international transport logistics through the lens of managerial decision-making under the conditions of armed conflicts and economic sanctions. It highlights how geopolitical disruptions fundamentally reshape the configuration of global supply chains, leading to rerouting of transportation corridors, a significant increase in logistical costs, heightened security threats to carriers, and destabilization of established trade networks. The study emphasizes that these challenges require proactive and well-structured managerial responses aimed at mitigating risks, ensuring continuity of operations, and maintaining competitiveness in international markets.

The research investigates the transformation of transport and logistics systems by examining both external constraints – such as the destruction of infrastructure, blockade of maritime ports, and restrictions in access to foreign markets – and internal managerial factors, including the ability of

companies and governments to adapt their strategies to rapidly changing conditions. Special attention is given to the role of managerial decisions in enhancing the resilience of logistics systems by diversifying transport corridors, integrating digital monitoring and risk management tools, strengthening cross-border cooperation, and promoting the development of regional transport alliances.

The article also proposes a set of recommendations for policymakers, logistics operators, and international organizations on how to design adaptive strategies that balance efficiency, security, and sustainability of transportation in crisis environments. These recommendations include the introduction of flexible route planning, investment in multimodal infrastructure, fostering innovation in digital logistics platforms, and aligning national regulatory frameworks with international legal instruments. By addressing these issues, the study contributes to the academic debate on transport logistics resilience and provides practical guidance for supporting international trade and economic stability in periods of geopolitical turbulence.

**Keywords:** logistics, international transport operations, managerial decisions, armed conflicts, economic sanctions, transport corridors, global supply chains, risks, infrastructure resilience.