© Л. В. Козак, Д. О. Зрум

Отримано: 15 травня 2026 р.

Прорецензовано: 20 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 22 траавня 2026 р.

Дата публікації: 24 червня 2026 р.

email: lyudmyla.kozak@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0001-7659-7614

email: daryna.zrum@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0009-0003-2748-6450

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-56-61

Козак Л. В., Зрум Д. О. Гуманітарна логістика в умовах невизначеності: аналіз світового досвіду та уроки для України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка».* Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 56–61.

УДК: 338.4

JEL-класифікація: M12

Козак Людмила Василівна,
докторка економічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри менеджменту і маркетингу
Національного університету «Острозька академія»

Зрум Дарина Олександрівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності D3 «Менеджмент»
Національного університету «Острозька академія»

ГУМАНІТАРНА ЛОГІСТИКА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасні збройні конфлікти та гуманітарні кризи характеризуються високим рівнем невизначеності, що істотно ускладнює процеси організації та функціонування гуманітарної логістики. У таких умовах ефективність гуманітарного реагування значною мірою залежить від здатності систем постачання швидко адаптуватися до змін, забезпечувати безперервність доставки допомоги та координувати дії між численними учасниками. У статті здійснено аналіз світового досвіду організації гуманітарної логістики в умовах криз і конфліктів, зокрема розглянуто підходи до забезпечення гнучкості, координації та стійкості логістичних ланцюгів. Особливу увагу приділено виявленню ключових викликів, які виникають у процесі гуманітарного реагування, а також практичним підходам, що дозволяють підвищити ефективність управління ресурсами в умовах невизначеності. На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації для України, що можуть бути використані для вдосконалення національної системи гуманітарної логістики, підвищення її адаптивності та здатності до реагування на сучасні загрози.

Ключові слова: *гуманітарна логістика, невизначеність, збройні конфлікти, ланцюги постачання, світовий досвід, кризове управління.*

Liudmyla Kozak,
Doctor of sciences in Economics, Associate Professor, Department of Management and Marketing,
National University of Ostroh Academy

Daryna Zrum,
Master's student, majoring in Management,
National University of Ostroh Academy

HUMANITARIAN LOGISTICS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY: ANALYSIS OF GLOBAL EXPERIENCE AND LESSONS FOR UKRAINE

The article analyzes global experience in organizing humanitarian logistics in crisis and conflict settings, with particular attention to approaches aimed at enhancing the flexibility, coordination, and resilience of supply chains under conditions of high uncertainty. The theoretical foundation of the study is built upon contemporary international research and the application of the «wicked problems» concept to humanitarian supply operations, highlighting the non-linear nature of logistics planning during ongoing military actions. The paper examines the structural shifts in logistics networks caused by large-scale crises and identifies key bottlenecks in international aid distribution.

Special emphasis is placed on the strategic reorientation of delivery routes, warehouse management under resource constraints, and the integration of digital tracking systems to prevent supply disruptions. Based on the comprehensive analysis of international case studies, including recent humanitarian operations in various conflict zones, the authors formulate practical recommendations for Ukraine. These suggestions focus on optimizing the national system of humanitarian logistics, establishing effective cross-sectoral partnerships between governmental agencies, non-governmental organizations, and international donors, and increasing the adaptive capacity of local supply chains to respond swiftly to modern security threats.

The study concludes that building a resilient and decentralized logistics framework is essential for mitigating the consequences of military conflicts and ensuring the continuous flow of critical supplies to affected populations.

Keywords: *humanitarian logistics, uncertainty, armed conflicts, supply chains, global experience, crisis management.*

Постановка проблеми: Гуманітарна логістика в умовах збройного протистояння стикається з подвійним викликом. З одного боку, існує необхідність забезпечити безперервність і стійкість ланцюгів постачання для задоволення базових і життєво важливих потреб населення. З іншого – організаційний менеджмент і механізми координації мають швидко адаптуватися до непередбачуваних змін безпекового, економічного та соціального середовища. Для України, яка перебуває в умовах тривалого воєнного конфлікту, особливо актуальним є питання трансформації гуманітарної логістики з урахуванням кращих світових практик.

Недостатня стійкість ланцюгів постачання, обмеженість ресурсів і складність координації між державними структурами, міжнародними організаціями та волонтерськими ініціативами створюють суттєві ризики для своєчасного й ефективного гуманітарного забезпечення населення. У цьому контексті формується наукова проблема, що полягає у пошуку шляхів забезпечення ефективного організаційного менеджменту, координації та стійкості гуманітарних ланцюгів постачання в умовах невизначеності з урахуванням світового досвіду та його адаптації до українських реалій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз сучасних праць у сфері гуманітарної логістики показує, що дослідники дедалі частіше відходять від традиційних, суто операційних моделей і звертаються до більш комплексних, адаптивних та чутливих до контексту підходів управління ланцюгами постачання в умовах воєн та складних кризових ситуацій. В цьому контексті актуальним є дослідження Y. Malhouni та C. Mabrouki (2024) щодо особливостей функціонування гуманітарних місій у Демократичній Республіці Конго та Центрально-Африканській Республіці, де виявлено, що безпекова нестабільність є домінантним фактором ризику, який визначає можливість доступу до територій, вибір логістичних маршрутів, часові параметри постачання та рівень втрат ресурсів. Автори ідентифікували та систематизували 268 ризикових факторів, згрупованих за фазами гуманітарної операції, і довели, що ізольоване управління логістичними процесами є неефективним. На основі емпіричних даних обґрунтовано необхідність інтегрованого підходу, що поєднує управління безпекою персоналу, взаємодію з місцевими громадами та гнучкі організаційні механізми ухвалення рішень, що безпосередньо підвищує стійкість гуманітарних ланцюгів постачання в умовах збройного конфлікту [2].

Цю ідею доповнює дослідження R. Konrad, S. Sorokotyaha, D. Walker (2024), де увага зосереджена на діяльності низових громадських ініціатив, що демонструють високу швидкість реагування, гнучкість та здатність адаптуватися завдяки локальному знанню й довірі з боку населення. Водночас автори наголошують на їхніх обмеженнях (зокрема, нестачі ресурсів, високих ризиках та залежності від неформальних механізмів) і роблять висновок про необхідність інтеграції учасників означених процесів у широкі системи міжорганізаційної координації для забезпечення стійкості гуманітарного реагування [3].

На концептуальному рівні означена проблематика розглядається у публікації G. Heaslip, T. Listou, P. O. Skoglund, I. F. Sigala (2024), де гуманітарна логістика розглядається як міждисциплінарна сфера, що поєднує питання безпеки, менеджменту, політики та соціальних процесів. Автори підкреслюють, що зростання тривалих криз робить класичні логістичні моделі недостатніми та потребує переходу до підходів, орієнтованих на стійкість, адаптивність і мережеву координацію між міжнародними, національними та локальними акторами [5].

Сучасне тлумачення гуманітарної логістики актуалізується в дослідженні G. Kovács, P. Tatham, P. D. Larson (2024), де автори пропонують переглянути саме визначення цієї сфери. Замість вузького розуміння як транспортування та розподілу ресурсів вони трактують гуманітарну логістику як стратегічний елемент гуманітарного менеджменту, що охоплює координацію учасників процесу, управління ризиками, інституційну взаємодію та етичні аспекти прийняття рішень [6].

Узагальнюючи ці дослідження, можна сказати, що сучасні наукові підходи до гуманітарної логістики концентруються навколо трьох ключових напрямів: по-перше, визнання важливої ролі безпекових та контекстуальних ризиків; по-друге, акцент на організаційній гнучкості, локальній адаптації та координації; по-третє, концептуальне переосмислення гуманітарної логістики як стратегічної управлінської функції та необхідного механізму для забезпечення виживання населення в умовах криз. Такий підхід формує міцну теоретичну й методологічну основу для подальших досліджень і практичних рішень, зокрема у контексті гуманітарних викликів, які постали перед Україною, проте не заперечує цінність вивчення досвіду окремих країн у розв'язанні означеної проблеми.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз та узагальнення міжнародного досвіду організації гуманітарної логістики під час збройних конфліктів та розроблення практичних рекомендацій для управління гуманітарними ланцюгами постачання в Україні. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати низку завдань: узагальнити сучасні теоретичні підходи до гуманітарної логістики в умовах війни; проаналізувати міжнародні моделі організації гуманітарних потоків у зонах конфліктів на

прикладі Сирії, Тайваню та Ізраїлю; визначити специфіку та чинники впливу на функціонування системи гуманітарної логістики в Україні в умовах повномасштабної агресії; надати практичні рекомендації щодо реформування української логістичної системи.

Виклад основного матеріалу. Гуманітарна логістика організовується як спеціалізована система постачання, що забезпечує швидке, нейтральне й ефективне переміщення допомоги від донорів до постраждалих громад. Вона включає планування, транспортування, зберігання, координацію між організаціями та управління інформацією, щоб мінімізувати затримки та втрати.

Згідно з даними Uppsala Conflict Data Program (UCDP), у 2024 р. у світі було зафіксовано 61 активний збройний конфлікт за участю щонайменше однієї держави, що стало найвищим показником з 1946 р. При цьому 11 із цих конфліктів перейшли у фазу повномасштабної війни, перевищивши межу у 1000 бойових втрат протягом року [1]. За даними Global Conflict Tracker, 6 з цих воєн вважаються критичними – це означає, що війна має найвищий рівень серйозності: активно триває, спричиняє масові жертви серед цивільного населення, масштабні гуманітарні кризи та становить загрозу міжнародній безпеці. Це сигнал, що ситуація потребує негайної уваги світової спільноти [4]. Така динаміка свідчить про зростання інтенсивності й масштабів насильства на глобальному рівні та підкреслює нагальну потребу в дослідженнях, спрямованих на розробку ефективних моделей організаційного менеджменту й стійких логістичних рішень у сфері гуманітарного реагування.

Гуманітарні кризи сучасності дедалі частіше характеризуються тривалістю, високим рівнем політизації та багатокомпонентністю, коли одночасно поєднуються воєнні конфлікти, масові міграційні потоки та економічний колапс. У таких умовах традиційне розуміння логістики як допоміжної функції втрачає актуальність, вона перетворюється на стратегічний інструмент, що визначає ефективність реагування на кризу. Логістика стає ключовим чинником у забезпеченні доступу до ресурсів, координації між учасниками процесу щодо підтримки життєво важливих процесів у нестабільному середовищі, де від швидкості та гнучкості постачання залежить не лише виживання постраждалих, а й стабільність регіону загалом.

У сфері гуманітарної логістики під час збройних конфліктів концепція «злих проблем» (wicked problems), запропонована Ріттелом і Веббером [7], проявляється через низку взаємопов'язаних характеристик:

– висока відповідальність за ефективність управлінських рішень, де помилкові припущення можуть низку негативних наслідків. У гуманітарному плануванні кожне рішення пов'язане з реальними ризиками для життя людей. Затримка в постачанні медикаментів, продовольства або засобів першої необхідності може мати незворотні наслідки для цивільного населення;

– функціонування в межах відкритих і нестабільних систем, де гуманітарні ланцюги постачання змінюються через бойові дії, логістична інфраструктура руйнується, кордони та пропускні пункти можуть закриватися без попередження, а безпекові ризики постійно трансформуються;

– невизначеність причинно-наслідкових зв'язків, тобто порушення в постачанні, зазвичай, спричинені різними факторами. Затримки можуть бути зумовлені поєднанням військових операцій, політичних рішень, погодних умов, адміністративних обмежень або соціальної напруженості, що унеможливлює застосування лінійних моделей планування;

– плюралізм інтересів і критеріїв ефективності, а саме гуманітарні перевезення оцінюються різними стейкхолдерами, зокрема, міжнародними організаціями, донорами, місцевими громадами, органами влади та військовими структурами. Кожна з цих груп має власне бачення ефективності, яке може коливатися від швидкості доставки до дотримання принципів нейтральності та безпеки.

Враховуючи зазначені характеристики, планування гуманітарних перевезень у зоні збройного конфлікту доцільно розглядати як приклад «wicked problems», що потребує гнучких стратегій управління, здатних до постійного перегляду маршрутів, обсягів і пріоритетів постачання; багаторівневої системи координації та комунікації, яка враховує суперечливі інтереси різних учасників гуманітарного процесу; посиленої етичної відповідальності управлінців, оскільки кожне логістичне рішення безпосередньо впливає на безпеку та виживання цивільного населення.

Постраждалі і ті, хто реагує на катастрофу, також матимуть власне індивідуальне, групове або організаційне бачення. Кожне з них є унікальною концепцією, що буде використовуватись для структурування, формулювання та визначення проблеми так, як вони її бачать, і яка автоматично веде до потенційних «рішень». Наприклад, погляд уряду країни може суттєво відрізнятися від погляду міжнародної спільноти. Важливо вчасно та ефективно збирати та аналізувати інформацію, яка допоможе окреслити потреби та швидко реагувати на виклики. Таким чином, в організації гуманітарної логістики необхідно враховувати означені чинники з метою мінімізації негативних наслідків.

У системі ООН ключову роль у розбудові та функціонуванні гуманітарної логістики відіграють кілька спеціалізованих структур. World Food Programme (WFP) виступає головним логістичним оператором, відповідальним за закупівлю, зберігання та транспортування продовольства й гуманітарних вантажів у зони криз і збройних конфліктів, зокрема через наземні, морські та мультимодальні маршрути. Координаційну функцію забезпечує Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA), який формує загальну архітектуру гуманітарного реагування, визначає пріоритети допомоги, узгоджує маршрути постачання та синхронізує дії між агенціями ООН, міжнародними НУО й донорами. Доповнює цю систему спеціалізований авіаційний сервіс (United Nations Humanitarian Air Service, скорочено UNHAS), що забезпечує доставку вантажів і гуманітарного персоналу до важкодоступних або ізольованих районів, де наземні шляхи є небезпечними чи заблокованими.

Важливу роль у функціонуванні гуманітарної логістики в умовах збройних конфліктів відіграють міжнародні гуманітарні організації, які мають мандат, досвід і власні операційні спроможності. International Committee of the Red Cross (ICRC) здійснює контроль і супровід перевезень гуманітарних вантажів у зонах бойових дій, приділяючи першочергову увагу дотриманню принципів нейтральності, неупередженості та безпеки персоналу і бенефіціарів. Організація часто виступає посередником між сторонами конфлікту, що дозволяє забезпечувати доступ гуманітарної допомоги до цивільного населення навіть у найбільш нестабільних регіонах.

Координацію глобальних поставок допомоги на рівні національних товариств забезпечує International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC). Федерація відіграє ключову роль у мобілізації ресурсів, управлінні ланцюгами постачання та розподілі гуманітарних вантажів у разі масштабних криз і надзвичайних ситуацій, зокрема шляхом централізованих логістичних хабів і спільних закупівель.

Окрім структур Червоного Хреста і Червоного Півмісяця, значний внесок роблять великі міжнародні неурядові організації, такі як Handicap International та Médecins Sans Frontières, які мають власні автономні логістичні підрозділи. Ці підрозділи самостійно організовують закупівлю, транспортування, зберігання та розподіл гуманітарних вантажів, що дозволяє їм швидко реагувати на зміну безпекової ситуації та оперативно надавати допомогу постраждалому населенню.

Не менш важливим для України є вивчення досвіду розбудови гуманітарних перевезень окремих країн, що перебували у зоні збройних конфліктів. Зокрема, у Сирії гуманітарна логістика функціонує не як єдиний ланцюг постачання, а як кілька паралельних контурів: на північному заході, північному сході та на територіях, контрольованих урядом. Ці ланцюги лише частково перетинаються, і взаємодія між ними часто має епізодичний характер. Важливим інструментом став механізм транскордонної допомоги, закріплений резолюцією Ради Безпеки ООН. Він дозволяв ООН та її партнерам доставляти вантажі через визначені пункти перетину кордону та навіть через лінії конфлікту [9]. Ключову роль у такій системі відіграють транзитні вузли та хаби. Вони розташовані поблизу кордону й виконують функцію транзитних хабів: сюди вантажі надходять великими партіями, проходять перевірки та узгодження, після чого перевантажуються у транспорт, який має доступ до конкретної зони. WFP та Logistics Cluster прямо описують операції через Bab al-Hawa та Bab al-Salam як критично важливі для підтримки партнерів.

Планування маршрутів у Сирії базується не на оптимізації, а на принципі допустимості прийняття рішення. Воно включає три рівні: політичний, тобто які коридори відкриті чи закриті, які погодження потрібні, які «червоні лінії» існують у сторін; безпековий, а саме хто контролює КПП, які ризики затримань, конфіскацій чи поборів, наскільки стабільна лінія фронту; операційний, тобто стан доріг і мостів, сезонні фактори, доступність пального та ремонтних послуг, наявність складів і перевалочних пунктів. Такий підхід співвідноситься з висновками досліджень щодо перешкод у гуманітарному доступі: у Сирії він є результатом переговорів, геополітики та залежностей між сторонами, а не лише функцією гуманітарної потреби. Маршрути постійно змінюються і логістичний кластер приймає оновлення по ситуації в логістичній сфері, публікуючи ці дані на сайті для ознайомлення зацікавлених сторін [10].

Особливістю сирійського кейсу є також практика «останньої милі» через місцевих партнерів та так званий remote management. Міжнародні організації та агенції ООН залишають за собою планування, закупівлі, контроль якості та звітність, але фактичну доставку, розподіл і моніторинг здійснюють локальні структури. Для України цей підхід має особливе значення у прифронтових громадах Харківщини, Сумщини, Херсонщини, Запоріжжя, Дніпропетровщини та Донеччини, де фізична присутність міжнародних організацій часто обмежена. Доцільним є інституціоналізація практики remote humanitarian logistics через планування, незалежний моніторинг та верифікація (Standard Operating Procedures), що забезпечить чітке розмежування ролей між координатором із безпечної зони і локальним виконавцем у зоні ризику. Водночас важливо забезпечити розділення функцій контролю та виконання: організація, яка здійснює доставку, не повинна одночасно відповідати за контроль. Це потребує створення незалежного моніторингу

громадських, донорських чи міжорганізаційних структур, що підвищить прозорість і довіру до системи гуманітарної логістики.

Досить цінним є досвід планування резильєнсу гуманітарних перевезень у Тайвані за умов можливого збройного конфлікту з Китаєм, де гуманітарна логістика інтегрована в систему цивільної оборони та планується разом із такими ключовими сферами як енергетика, зв'язок, охорона здоров'я та продовольча безпека. Це означає, що гуманітарна логістика розглядається як критична інфраструктура, в якому громада виступає логістичним оператором: веде облік запасів, організовує розподіл та підтримує вразливі групи. Тайвань свідомо уникає великих централізованих складів, які легко знищити. Натомість створюється мережа дрібних продовольчих, водних, медичних складів на рівні районів, муніципалітетів та громад. Логіка проста: навіть якщо 30 % складів буде втрачено, система продовжить працювати. Для застосування цього плану в Україні слід замість одного великого гуманітарного хабу у певному регіоні формувати десятки малих «тихих складів» при громадах, лікарнях, школах чи ОСББ. Це знижує втрати від ракетних ударів та гарантує швидкий доступ населення у разі термінової потреби, проте потребує жорсткого контролю для уникнення маніпуляцій та корупції, зокрема надходження відповідного розпорядження для активації складу та постійний електронний контроль за використанням запасів. Окрім того, у тайванській моделі гуманітарна етика базується на пріоритетності тих, хто не витримає без допомоги: люди з інвалідністю, діти, літні та хронічно хворі. Для України цей досвід може бути застосованим у веденні реєстрів вразливих осіб, що має стати логістичним інструментом і мати пріоритетні маршрути доставки [11].

Досвід Ізраїлю цінний, як країни, що живе під постійною загрозою. В ізраїльській моделі безпека є невід'ємною частиною логістики. Система життєзабезпечення організована так, щоб не зупинятися під час ракетних атак чи терактів, а переходити у режим протоколів, резервування та швидкого відновлення. Прикладом є Magen David Adom (національна служба швидкої медичної допомоги), яка одночасно виконує функції швидкої допомоги, масового реагування та мобільного логістичного оператора для медичних потоків. Ізраїль системно інвестує у сценарні навчання «Turning Point», метою яких є перевірка життєздатності всієї системи цивільного захисту та реагування в умовах одночасної масштабної кризи. Під час таких навчань моделюється ситуація, коли кілька критичних подій відбуваються паралельно, а ресурси, час і увага управлінців обмежені. Саме в цих умовах перевіряється, чи працюють затверджені протоколи не на папері, а в реальній динаміці подій; чи здатні державні й місцеві інституції діяти узгоджено, а не ізольовано одна від одної; чи витримує логістична система навантаження, зокрема маршрути постачання, лікарні, склади, канали зв'язку; чи розуміє цивільне населення свою роль та алгоритми поведінки без додаткових роз'яснень і паніки.

Важливою складовою є й медична логістика. Під час Turning Point тестується доставка крові, медикаментів та критичних матеріалів, відпрацьовується перемикання маршрутів у разі їх пошкодження або блокування, перевіряється стійкість роботи складів під загрозою ударів і здатність систем зв'язку функціонувати за резервними каналами. Фактично це стрес-тест усієї логістичної інфраструктури країни. Якщо заглибитись в контекст російської агресії проти України, то війна значно змінилася технологічно. Ланцюги постачання не тільки ускладнені в зоні ведення бойових дій, але й у відносно віддалених територіях від фронту, оскільки знаходяться під постійними обстрілами та вважаються умовно безпечними та нестабільними.

Система гуманітарної логістики в Україні перебуває під впливом низки чинників. Зокрема, Україна переживає війну, яка значно відрізняється від інших, наша держава є жертвою агресії з боку російської федерації [8]. В Україні триває війна високої інтенсивності, що охоплює значні території та має затяжний характер, що обумовлює постійну зміну маршрутів постачання й пріоритети допомоги. Системні удари по логістичній та енергетичній інфраструктурі ускладнюють зберігання, перевезення і доставку допомоги на останньому етапі. Високотехнологічний характер загроз, масове використання ворогом ракет, дронів, засобів радіоелектронної боротьби та розвідки створює додаткові ризики як для інфраструктури, так і для гуманітарних колон.

В Україні переважає змішаний формат гуманітарної логістики, у процесі одночасно задіяні міжнародні організації, державні інституції, місцева влада, бізнес і волонтери. Гуманітарні маршрути часто переплітаються з евакуаційними, а потреби змінюються дуже швидко залежно від ситуації на фронті та інтенсивності обстрілів. Для України критично важливим є постачання через західні кордони та хаби через близькість до ЄС, що визначає особливу архітектуру гуманітарних потоків. Через масштаб міжнародної підтримки зростають вимоги до звітності, стеження за вантажами, контролю ризиків і дотримання всіх вимог. Тимчасово окуповані території та «сірі зони» створюють окрему категорію обмежень доступу, високих ризиків і складних етичних дилем щодо доставки допомоги та взаємодії з різними учасниками. Це формує унікальну, але складну систему координації. Проте вивчення досвіду інших країн для України

є корисним як зараз, так і у повоєнний період, оскільки ще на довгі роки населення має розуміти постійну загрозу з боку ворога, а логістична інфраструктура має бути спроможна мобілізувати як громадян, так і ресурси, для відстоювання свободи та незалежності країни.

Висновки. Проведений порівняльний аналіз гуманітарної логістики в умовах збройних конфліктів на прикладах Сирії, Ізраїлю та Тайваню дає підстави стверджувати, що ефективність гуманітарних ланцюгів постачання в середовищі високої невизначеності визначається не стільки обсягом доступних ресурсів, скільки якістю організаційного менеджменту, рівнем координації між учасниками процесу та здатністю системи адаптуватися до постійно змінюваних умов безпеки. Аналіз показує, що попри різні контексти, усі три приклади сходяться в одному ключовому висновку: гуманітарна логістика в умовах війни не просто лінійний процес доставки допомоги, а динамічна система управління невизначеністю. Її стійкість забезпечується завдяки поєднанню сценарного планування, створення резервів, гнучкості маршрутів, багаторівневої координації та чітко прописаних протоколів реагування.

Для України, яка живе в умовах повномасштабної агресії, узагальнений міжнародний досвід дає кілька практичних орієнтирів. По-перше, гуманітарну логістику слід розглядати як складову національної стійкості та безпеки, інтегровану у плани цивільного захисту та управління критичною інфраструктурою. По-друге, варто перейти від централізованих рішень до мережевої, децентралізованої моделі з завчасно створеними запасами та резервними маршрутами. По-третє, необхідно інституціоналізувати сценарне планування й регулярні міжвідомчі навчання, які перевірятимуть реальну життєздатність логістичних систем, а не лише їх формальне існування. Досвід Сирії, Ізраїлю та Тайваню підтверджує, що головне завдання гуманітарної логістики в умовах невизначеності полягає у забезпеченні стійкості, адаптивності та безперервності постачання під час системних шоків та криз. Саме цей підхід має стати методологічною основою розвитку гуманітарної логістики в Україні.

Література:

1. Грамотнєв, В. (2025). Вплив ПІІ на постконфліктне економічне відновлення північної Македонії. *Економіка та суспільство*, 76. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-40

Hramotnyev, V. (2025). Vplyv PII na postkonfliktne ekonomichne vidnovlennya pivnichnoyi Makedoniyi [The Impact of FDI on the Post-Conflict Economic Recovery of North Macedonia]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 76. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-40 [in Ukrainian].

2. Malhouni, Y. and Mabrouki, C. (2024). Mitigating risks and overcoming logistics challenges in humanitarian deployment to conflict zones: evidence from the DRC and CAR. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management* 14/3, 225–246. DOI: 10.1108/JHLSCM-04-2023-0031

3. Konrad, R., Sorokotyaha, S., Walker, D. (2024). Humanitarian response by grassroots associations during a military conflict. *JHLSCM*, 14/2. DOI: 10.1108/JHLSCM-06-2022-0075

4. Global Conflict Tracker, CFR Interactives. <https://www.cfr.org/global-conflict-tracker>. (2026, April, 12).

5. Heaslip, G., Listou, T., Skoglund, P.O., Sigala, I.F. (2024). Guest editorial: Humanitarian logistics in conflict zones and complex emergencies. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 14(3). DOI: 10.1108/JHLSCM-05-2024-135

6. Kovács, G., Tatham, P., Larson, P. D. (2024). Revisiting the definition of humanitarian logistics. *Journal of Business Logistics*, 45(2), 123–138. DOI: 10.1111/jbl.12376

7. Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169. DOI: 10.1007/BF01405730

8. United Nations General Assembly. Aggression against Ukraine: Resolution A/RES/ES-11/1, 2 March 2022. < https://docs.un.org/ru/a/res/es-11/1>. (2026, April, 12).

9. United Nations Security Council. Resolution 2165 (2014), 14 July 2014. <https://docs.un.org/ru/S/RES/2165(2014)>. (2026, April, 12).

10. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. Situation Update, 27 December 2024 – 10 January 2025. <https://reliefweb.int//>. (2026, April, 12).

11. Кере, М., Harold, S. W. *Building Taiwan's Resilience* : Research Report. Santa Monica : RAND Corporation, 2023. <https://www.rand.org/>. (2026, April, 15).