

**К. С. Озарко,**  
кандидат економічних наук,  
ORCID 0000-0002-1452-0686,  
e-mail: ndii@i.ua,

**В. В. Челомбитько,**  
ORCID 0000-0002-8792-4956,  
e-mail: vvchh@ukr.net,

*Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса*

## ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Рівень успішності розвитку економіки будь-якої є тісно пов'язаним із її рівнем її спроможності розвиватися у контексті загально-світових трендів, процесів. Останні характеризуються зростанням рівня конкуренції на глобальних, регіональних ринках, що суттєво ускладнює умови провадження діяльності суб'єктами зовнішньоторговельної діяльності. Останніми роками спостерігалося позитивне явище розвитку вітчизняної економіки (2015-2019 рр.), зокрема за цей період відбувалося щорічне нарощування обсягів експорту продукції, послуг. Однак протягом 2020-2021 рр. спостерігається від'ємна динаміка, спричинена пандемією ковід-19, до цього із 24 лютого 2022 р. додалися воєнні дії агресора, що зумовили значні руйнування як економічної, так і соціальної інфраструктури, спровокували негативні логістичні зміни. Негативну динаміку також має виробництво, попит, споживання тощо.

За таких умов вітчизняна економіка потребує якісного модернізування, адаптування до умов війни, та відновлення у поствоєнний період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Питання теоретико-методологічного змісту, розвитку логістики, сутності, можливостей та перспектив щодо вдосконалення, розвитку логістичних процесів, системи управління логістичною діяльністю підприємств і організацій досліджували у наукових працях такі відомі зарубіжні вчені: Д. Бауерсокс [1], Д. Кісперська-Моронь [24], Д. Клос [1], М. Крістофер [10], Д. Ламберт [16], Дж. Сток [16], А. Харісон [20], Д. Уотерс [18], а також вітчизняні: С. Баркова [19], В. Володченко [8], О. Гірна [2; 3; 23], Н. Глинський [3], С. Дубовик [4], А. Завербний [5, 6], С. Іванов [7], О. Кобилух [3], С. Колесников [8], Є. Крикавський [9], Ю. Лола [11], В. Ляшенко [7], Н. Осадча [7], Г. Пушак [12], С. Свиридко [14], Н. Сигида [4], Ю. Спесивий [4], Н. Трушкіна [12], І. Фоміченко [18], Н. Чухрай [22; 23], Ю. Шкригун [21]. Зокрема, в наукових публікаціях вчених відображається й проблематика формування, управління логістичними ланцюгами за умов невизначеності [7; 11; 14; 23], пандемії [2; 3] тощо.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Незважаючи на значні здобутки в дослідженнях проблем, перспектив розвитку логістичних процесів за умов невизначеності, кризи, ніхто зі здоровим глуздом до 23 лютого 2022 р. навіть не міг подумати досліджувати дані аспекти за умов повномасштабного військового вторгнення. За умов воєнного стану в Україні гостро постала потреба у дослідженні питань формування (побудови) нових логістичних ланцюгів, відновлення колишніх (після завершення війни), окреслення перспектив подальшого їх розвитку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження особливостей логістичних процесів у воєнний період, аналізування проблем та перспектив їх подальшого відновлення, розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Розвиток економіки, удосконалення технологій сприяли мінімізуванню повної собівартості продукції у багатьох галузях. Тому з'явилася потреба у вдосконаленні задля забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності. Так постала концепція управління ланцюгами постачання (так званій «Supply Chain Management» або аббревіатурою – SCM) [4, с. 402].

Ключова ідея нової парадигми полягала в тому, що «ланцюг постачання повинен зберігати свою неподільність. Процеси його оптимізування мають проводитися із урахуванням вимог абсолютно усіх учасників. Складові (елементи) логістичної системи упорядковані певним чином і складають «ланцюг постачання» [4, с. 402-403].

Зрозуміло, що сьогодні українська логістична система потребує швидкого, суттєвого коригування. Адже, як показує аналізування результатів проведеного (серед учасників тендерів у Prozorro) 85% із опитаних вже скоротили кількість замовлень, а 6% змінили профіль бізнесу, ще 19% планують змінити для адаптації щодо воєнного часу [15]. Окрім того, опитані підприємці на друге місце серед потреб від держави поставили «допомогу із логістикою» (17%), на перше – потребу у податкових канікулах

(37% респондентів) [14], що говорить про проблемність формування логістичних ланцюгів.

Проблема щодо оптимізування логістики (логістичних ланцюгів) є загальнодержавною другою (звісно, після ведення військових дій) проблемою, що потребує від України ефективного і швидкого розв'язання.

За умов воєнного стану, високодинамічного середовища у процесі управління ланцюгами постачання (SCM) доцільно застосовувати концепцію швидкого реагування («Quick Response Logistics» (QRL) [1].

Формування цієї концепції викликана зростанням кількості ускладнених запитів на ринку (запити ставали досить різноманітними, мінливими), що їх неможливо було спрогнозувати, особливо на тривалий період) та нарощуванням рівня конкуренції через імпортування товарів із країн із дешевими ресурсами (сировиною, робочою силою тощо).

Обидва фактори призвели до потреби ведення виробничо-господарської діяльності за умов невизначеності (хаосу), а також шукати потенційні шляхи скорочення витрат задля підвищення рівня конкурентоспроможності [1].

Перевагою, головним принципом даної концепції є чітке орієнтування на збирання, моніторинг, аналізування інформаційних даних щодо фактичних закупівель у місцях їх здійснення. У порівнянні з іншими, які покладаються лишень на результати прогнозування розвитку ринку. Адже своєчасно отри-

мані, актуальні дані виступатимуть підставою щодо миттєвого логістичного реагування виробників товарів (послуг), їх постачальників, перегляд ними стратегій тощо [1].

Можливість щодо активного управління будь-якими ризиками на всіх етапах реалізування ланцюгів постачання є надважливим чинником, що впливає на рівень розвитку підприємства. Вміння передбачати (прогнозувати) події, управляти різноманітними ризиками виступає ключовим критерієм рівня ефективності ведення бізнесу. Доцільним є виокремлення ризиків, що пов'язані із ринковим попитом та інфраструктурою. До першої категорії доцільно віднести руйнування попиту, банкрутство постачальників, провайдерів, коливання валютних курсів та ін. До другої – руйнування виробничих потужностей, руйнування транспортних зв'язків, руйнування потужностей постачальників, руйнування інформаційних систем, руйнування інфраструктури, політичні, фінансово-економічні кризи тощо [22; 23].

Очевидною постає потреба щодо модифікування функціональних стратегій вітчизняних підприємств. Мова йде про виробничу, логістичну, фінансову та інші стратегії. Модифікування повинне відбуватися у напрямку їх оптимального узгодження із актуальними викликами і ризиками [13], адаптування до динамічного зовнішнього середовища, враховуючи домінуючий стратегічний орієнтири («ефективність», «еластичність» та ін.) (див. таблицю) [13].

Таблиця

#### Основні способи нейтралізування впливу проблемних зон на логістичні процеси у воєнний період

Існуючі проблемні зони	Потенційні способи нейтралізування дії, впливу проблемних зон
Система управління запасами (відповідність обсягів виробничих запасів існуючим виробничим потребам, обсягів запасів готової продукції рівню ринкового попиту) за умов невизначеності у воєнний період	Формування надійних прогнозів. Стабілізування попиту (зменшення постачання, нарощування комплектності). Поглиблення спеціалізування. Синхронізування процесів «постачання»-«виробництво»-«збут». Забезпечення прозорості діяльності. Швидке реагування та адаптування до змін
Система управління взаємовідносинами зі споживачами (непередбачуваність попиту у воєнний період, вимушена тимчасовість деяких транзакцій, вилучення дебіторської заборгованості, що впливатиме на рівень фінансової стабільності)	Формування надійних прогнозів. Стабілізування попиту Формування довготривалих відносин, партнерства тощо. Прозорість діяльності, підвищення репутації. Підпорядкування єдиному стратегічному орієнтуванню
Система управління взаємовідносинами з постачальниками, посередниками, підрядниками у воєнний період (вимушена тимчасовість деяких транзакцій, відсутність синхронності дій, впевненості у майбутніх відносинах через війну, відтермінування погашення заборгованості через фінансовий стан тощо)	Стабілізування попиту. Формування довготривалих відносин, партнерства тощо. Формування та розвиток корпоративної культури, підвищення репутації. Синхронізування процесів «постачання»-«виробництво»-«збут». Підпорядкування єдиному стратегічному орієнтуванню
Недозавантаженість обладнання (аспект енергоємності, енергоощадності). Перебої у виробничих процесах, постачанні, збуті тощо	Синхронізування процесів «постачання»-«виробництво»-«збут». Стабілізування попиту. Мінімізування простоїв, черг тощо

Сформовано на основі [9; 11; 13; 22].

Враховуючи те, що війна незабаром закінчиться, настане період відновлення, потрібно також враховувати тенденції світової логістики. Аналізу-

вання сучасних світових трендів показує також прискорене трансформування традиційної логістичної моделі лінійного ланцюга постачання до цифрових

мереж. Останні сприятимуть забезпеченню наскрізної видимості, оперативності реагування, можливість оптимізувати поточні процеси тощо.

За сучасних умов господарювання постала потреба у якісно нових моделях ланцюгів постачань. Зосередження уваги виключно на процесах оптимізування ланцюгів постачань задля мінімізування обсягів витрат, запасів та нарощування використання активів усунуло буфери, гнучкість задля зменшення збоїв, простоїв тощо. COVID-19 та його наслідки показали, що багато корпорацій не усвідомили рівень «вразливості власних взаємовідносин у ланцюгах постачань до глобальних потрясінь» [17, с. 83-88]. Теж саме можна говорити й про вітчизняні підприємства та воєнний стан. Зокрема це стосується акумулювання продукції лишень в деяких областях, зосередження виключно на єдині ланцюги постачання тощо. Вразливість даних моделей показала війна.

Тому необхідно орієнтуватися на новітні технології розвитку глобальних ланцюгів постачань. Вони сприяють прозорості ланцюга, підтримують здатність підприємств до протистояння певним потрясінням. Модель лінійного ланцюга постачань (традиційна) поступово трансформується до цифрових мереж постачання (DSN). Цифровізація, діджиталізація сприяє тому, що функціональні розрізнені блоки мереж постачання поділяються, а підприємства можуть підключатися до власних мереж постачання. При цьому DSN сприяють наскрізній видимості, співпраці, гнучкості, оптимізації тощо [17, с. 82-88].

Використання вітчизняними підприємствами цифрових технологій («Індустрія 4.0», «Інтернет речей», «Штучний інтелект», «Блокчейн», «Логістика 4.0», «Робототехніка», «5-G» тощо) дозволить оперативніше вирішувати сучасні проблеми (в т.ч. й спровоковані війною), прогнозуючи й майбутні [17, с. 82-88].

Цифрові мережі постачання (при їх реагуванні на вплив COVID-19) дали можливість для оперативного реагування на ряд проблем. Їх переваги також доцільно застосовувати й при військових діях, тероризмі (з чим стикнулася економіка України) а також і при інших проблемах, таких як банкрутство поставальника, високої динамічності кон'юнктури ринку [17, с. 82-88] тощо.

Подальший розвиток вітчизняної логістичної сфери буде пов'язаним із відновленням економіки, зокрема торговельна активності України.

Зрозуміло, що можливими є різні сценарії розвитку вітчизняних логістичних мереж у післявоєнний період. Значна кількість ланцюгів постачань скорочуватимуться, диверсифікуватимуться за рахунок підключення до них альтернативних партнерів.

Концепція SCM даватиме вітчизняній економіці можливість координування, регулювання ді-

яльність підприємств, їх партнерів у динамічному, складному оточенні.

Вказана концепція застосовується у більшості розвинених країн. Є дієвим інструментарієм. SCM зможе надати вітчизняній логістиці наступні можливості, переваги:

- мінімізування витрат, забезпечення договірної дисципліни, підвищення рівня ефективності системи управління за рахунок трансформування лінійного, послідовного ланцюга постачання до реактивної мережі постачання;

- підвищення рівня якості продукції (послуг) а також рівня обслуговування (сервісу) споживачів по всьому ланцюгу постачання на базі інтегрування бізнес-процесів розроблення, постачання, підтримання виробництва, розподілення серед усіх учасників мережі постачання;

- досягнення відкритості бізнес-процесів, обміну знаннями між партнерами;

- підвищення рівня клієнтоорієнтованості;

- скорочення періоду виходу на ринок за рахунок співробітництва при плануванні, організуванні, мотивуванні, контролюванні та регулюванні всієї мережі постачання;

- підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу, корпоративної культури, репутації за рахунок урахування сучасних викликів охорони навколишнього середовища, регулювання суспільно-політичних процесів тощо.

Вітчизняним підприємствам потрібно також враховувати що в глобальних масштабах кожного року можливості системи ефективного управління ланцюгами постачання мають тенденції до розширення, розвитку, вдосконалення задля сприяння конкуруванню у високодинамічному зовнішньому середовищі. Саме тому важливими є процеси моніторингу основних тенденцій світового розвитку SCM та QRL, формування загального бачення концепцій SCM, QRL. Врахування минулого досвіду, спостереження за теперішніми світовими досягненнями нададуть вітчизняному бізнесу можливість спрогнозувати спрямованість SCM, QRL у майбутніх періодах, вирішити сучасні проблеми тощо.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Завершуючи, варто підкреслити, що війна в Україні містить в собі, безумовно, як потенційні суттєві загрози, небезпеки продовження зазнавання втрат (через руйнування чітко налагоджених логістичних ланцюгів постачання) так і нові (потенційні) можливості щодо оновлення, перетворень підприємств і організацій, формуючи новітні, значно покращені підходи, адаптовані до проведення діяльності під час та після критичного періоду (побудова нової, гнучкої, більш адаптивної до реалій, логістичної системи, системи комунікування, спрямованих на подальший розвиток підприємств та організацій). Саме ці підходи будуть напрямками подальших наукових досліджень.

## Література

1. Бауэрсокс Д. Д., Клосс Д. Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / пер.с англ. 2-е изд. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 640 с.
2. Гірна О.Б. Логістики і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55. С. 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.55-14>.
3. Гірна О. Б., Глинський Н. Ю., Кобилух О. Я. Адаптація концепції логістики до умов пандемії COVID-19: перспектива логістичного оператора, клієнта та слабоурбанізованої території. *Приазовський економічний вісник*. 4 (27). 2021. С. 62-67. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-10>.
4. Дубовик С. Г., Сигида Н. О., Спасивий Ю. Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їх сутність і структура. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. С. 402-410. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/56.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/56.pdf). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-56>.
5. Завербний А. С. Проблеми та перспективи прогнозування в системі управління збутовою і постачальницькою діяльністю в умовах євроінтеграції. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 3 (5). С. 13-19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.2351450>.
6. Завербний А. С. Збутова діяльність як складова частина комунікаційної політики промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 314-317.
7. Іванов С. В., Ляшенко В. І., Осадча Н. В. Стратегічні напрями формування експортної стратегії України в умовах відновлення економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 16-27. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-16-27](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-16-27).
8. Колесников С. О., Володченко В. В. Сучасні напрями розвитку інновацій та інформаційних технологій в логістичній системі промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 49-56. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-49-56](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-49-56).
9. Крикавський Є. В. Логістичне управління. Львів: Львівська політехніка. 2005. 684 с.
10. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / под общ. ред. В. С. Лукинського. СПб.: Питер, 2004. 316 с.
11. Лола Ю. Ю. Економічний зміст потенціалу подолання кризи. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 85-89. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-85-89](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-85-89).
12. Пушак Г. І., Трушкіна Н. В. Обґрунтування доцільності створення транспортно-логістичного кластеру в Карпатському економічному районі. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1 (63). С. 61-77. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-1\(63\)-61-77](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-1(63)-61-77).
13. Савченко Ю. Т. Стратегія розвитку підприємств в ланцюгу створення складно-технічних систем: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2019.
14. Свиридко С. В. Управління надійністю логістичної системи металургійного підприємства. *Економічний простір: зб. наук. праць*. 2006. №18. С. 253-257.
15. Становище бізнесу в період воєнного стану. ДП «ПРОЗОРРО». 2022. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/stanovichche-biznesu-v-period-voennogo-stanu>.
16. Сток Дж., Ламберт Д. Стратегическое управление логистикой. Москва: ИНФРА-М. 2005. 797 с.
17. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю., Шкригун Ю. О. Тенденції розвитку поставань в умовах COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 33. Ч. 2. С. 82-88.
18. Уотерс Д. Логистика: управление цепью поставок. Москва: ЮНИТИ, 2003. 503 с.
19. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Смарт-логістика: концептуальні засади та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 63-71.
20. Харрисон А. Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 368 с.
21. Shkrygun Yu. (2021). Management of Logistics Activities of Enterprises in the Context of Industry 4.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 4 (66). С. 53-61. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4\(66\)-53-61](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4(66)-53-61).
22. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: підручник. Львів: Вид-во Half, ун-т «Львівська політехніка», 2006. 298 с.
23. Чухрай Н. І., Гірна О. Б. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики: монографія. Львів: Інтелект-Захід, 2007. 237 с.
24. Pomiar funkcjonowania łańcuchów dostaw. Praca zbiorowa pod redakcją Danuty Kisperskiej-Moroń. Katowice: Wydawnictwo Akademii ekonomicznej im. Karola Adamickiego w Katowicach, 2006. 260 p.

## References

1. Bowersox, D. D., Kloss, D. D. (2005). *Logistika: integrirovannaya tsep' postavok* [Logistics: an integrated supply chain]. Translated from English. 2nd ed. Moscow, CJSC "Olimp-Business". 640 p. [in Russian].
2. Hirna, O. B. (2020). Lohistyky i lantsiuh postavok: vyklyky pandemii COVID-19 [Logistics and Supply Chain: Challenges of the COVID-19 Pandemic]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*. Vol. 55, pp. 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.55-14> [in Ukrainian].
3. Hirna, O. B., Hlynskyi, N. Yu., Kobyliukh, O. Ya. (2021). Adaptatsiia kontseptsii lohistyky do umov pandemii COVID-19: perspektiva lohistychnoho operatora, kliienta ta slabourbanizovanoi terytorii [Adaptation of the concept of logistics to the conditions of the COVID-19 pandemic: the perspective of the logistics operator, the client, and the sparsely urbanized area]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*, 4 (27), pp. 62-67. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-10> [in Ukrainian].
4. Dubovyk, S. H., Syhyda, N. O., Spesyvyi, Yu. Yu. (2018). Upravlinnia lantsiuhamy postavko pidpriemstv, yikh sutnist i struktura [Management of supply chains of enterprises, their essence and structure]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 18, pp. 402-410. Retrieved from [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/56.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/56.pdf). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-56> [in Ukrainian].
5. Zaverbnyi, A. S. (2018). Problemy ta perspektvyv prohnozuvannia v systemi upravlinnia zbutovoiu i postachalnytskoiu diialnistiu v umovakh yevrointehratsii [Problems and perspectives of forecasting in the system of management the distribution and supply activities in conditions of european integration]. *Ekonomichnyi zhurnal Odesskoho politekhnichnoho universytetu – Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, 3 (5), pp. 13-19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.2351450> [in Ukrainian].

6. Zaverbnyi, A. S. (2018). Zbutova diialnist yak skladova chastyna komunikatsiinoi polityky promysloвого pidpryemstva [Sales activity as an integral part of the communication policy of an industrial enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, 4, pp. 314-317 [in Ukrainian].
7. Ivanov, S. V., Liashenko, V. I., Osadcha, N. V. (2022). Stratehichni napriamy formuvannia eksportnoi stratehii Ukrainy v umovakh vidnovlennia ekonomiky [strategic Directions for the Formation of Ukraine's Export Strategy in the Context of Economic Recovery]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1 (67), pp. 16-27. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-16-27](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-16-27) [in Ukrainian].
8. Kolesnykov, S. O., Volodchenko, V. V. (2020). Suchasni napriamy rozvytku innovatsii ta informatsiinykh tekhnolohii v lohystychnii systemi promyslovykh pidpryemstv Ukrainy [Modern Directions of Development of Innovations and Information Technologies in the Logistic System of Industrial Enterprises of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1 (59), pp. 49–56. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-49-56](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-49-56) [in Ukrainian].
9. Krykavskiy, Ye. V. (2005). Lohistychnye upravlinnia [Logistics management]. Lviv, Lvivska politekhnika. 684 p. [in Ukrainian].
10. Christopher, M. (2004). Logistika i upravleniye tseppokami postavok [Logistics and supply chain management]. St. Petersburg, Piter. 316 p. [in Russian].
11. Lola, Yu. Yu. (2022). Ekonomichnyi zmist potentsialu podolannia kryzy [Content of the Potential to Overcome the Crisis]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1 (67), pp. 85-89. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-85-89](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-85-89) [in Ukrainian].
12. Pushak, H. I., Trushkina, N. V. (2021). Obruntuvannia dotsilnosti stvorennia transportno-lohystychnoho klasteru v Karpatskomu ekonomichnomu raioni [Justification of the feasibility of creating a transport and logistics cluster in the Carpathian Economic Region]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1(63), pp. 61-77. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-1\(63\)-61-77](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-1(63)-61-77) [in Ukrainian].
13. Savchenko, Yu. T. (2019). Stratehiia rozvytku pidpryemstv v lantsiuhi stvorennia skladno-tekhnichnykh system [Strategy of development of enterprises in the chain of creation of complex technical systems]. *Candidate's thesis*. Lviv, Lvivska politekhnika [in Ukrainian].
14. Svyrydko, S. V. (2006). Upravlinnia nadiinistiu lohystychnoi systemy metalurhiinoho pidpryemstva [Reliability management of the logistics system of a metallurgical enterprise]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 18, pp. 253-257 [in Ukrainian].
15. Stanovyshche biznesu v period voiennoho stanu [The position of business during martial law]. (2022). *PROZORRO*. Retrieved from <https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-voyennogo-stanu> [in Ukrainian].
16. Stock, J., Lambert, D. (2005). Strategicheskoye upravleniye logistikoy [Strategic management of logistics]. Moscow, INFRA-M. 797 p. [in Russian].
17. Trushkina, N. V., Kitrih, K. Yu., Shkryhun, Yu. O. (2020). Tendentsii rozvytku postachan v umovakh COVID-19 [Trends in the development of supplies under the conditions of COVID-19]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, Issue 33, Part 2, pp. 82-88 [in Ukrainian].
18. Waters, D. (2003). Logistika: upravleniye tsep'yu postavok [Logistics: supply chain management]. Moscow, UNITI. 503 p. [in Russian].
19. Fomichenko, I. P., Barkova, S. O. Smart-lohistyka: kontseptualni zasady ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Smart Logistics: Conceptual Foundations and Development Prospects in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1 (59). С. 63-71. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-63-71](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-63-71) [in Ukrainian].
20. Harrison, A. (2007). Upravleniye logistikoy: razrabotka strategiy logisticheskikh operatsiy [Logistics management: development of strategies for logistics operations]. Dnepropetrovsk, Balance Business Books. 368 p. [in Russian].
21. Shkrygun Yu. (2021). Management of Logistics Activities of Enterprises in the Context of Industry 4.0. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4 (66), pp. 53-61. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4\(66\)-53-61](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4(66)-53-61).
22. Chukhrai, H. I. (2006). Lohistychnye obsluhovuvannia [Logistics service]. Lviv, Lvivska politekhnika. 298 p. [in Ukrainian].
23. Chukhrai, N. I., Hirna, O. B. (2007). Formuvannia lantsiuha postavok: pytannia teorii i praktyky [Formation of the supply chain: issues of theory and practice]. Lviv, Intelkt-Zakhid. 237 p. [in Ukrainian].
24. Pomiar funkcjonowania łańcuchów dostaw. Praca zbiorowa pod redakcją Danuty Kisperskiej-Moroń. (2006). Katowice, Wydawnictwo Akademii ekonomicznej im. Karola Adamięckiego w Katowicach. 260 p.

**Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку**

У статті сформульовано та обґрунтовано перспективи формування логістичних процесів у воєнний період. Виявлено проблеми логістичних процесів у воєнний період. Вивчено сутність управління ланцюгами постачання. Досліджено переваги та доцільність застосування вітчизняними підприємствами концепції швидкого реагування, що викликано зростанням кількості ускладнених запитів на ринку та нарощуванням рівня конкуренції через імпортування товарів із країн із дешевими ресурсами (сировиною, робочою силою тощо). Запропоновано способи нейтралізування впливу проблемних зон на логістичні процеси у воєнний період.

*Ключові слова:* логістика, логістичні ланцюги, ланцюги постачання, воєнний стан, логістичні процеси, діджиталізація, управління ланцюгами постачання.

**Ozarko K., Chelomytko V. Peculiarities of Logistics Processes During the War Period: Problems and Development Prospects**

The article formulates and substantiates the prospects for forming logistics processes in the wartime period. The problems of logistics processes during the war period were identified. The essence of supply chain management has been studied. The advantages and expediency of the application of the concept of the quick response by domestic enterprises, which is caused by the increase in the number of complicated requests on the market and the increase in the level of competition due to the import of goods from countries with cheap resources (raw materials, labor, etc.), have been investigated. Methods of neutralizing the influence of problem areas on logistical processes during the war period are proposed.

*Keywords:* logistics, logistics chains, supply chains, martial law, logistics processes, digitalization, supply chain management.

