

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.145>

УДК 658.5:658.7(477.63)

Н. В. Бутко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва і маркетингу,

Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1267-3750>

Ю. М. Радзіховська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва і маркетингу,

Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6691-3182>

А. Ю. Ярьоменко,

магістрант кафедри підприємництва і маркетингу,

Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0647-7749>

**ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ:
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА РИНКОВА АДАПТАЦІЯ
ПІДПРИЄМСТВ**

N. Butko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Entrepreneurship and marketing,*

The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

Yu. Radzikhovska,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Entrepreneurship and marketing,*

The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

A. Yaromenko,

Master's student of the Department of Entrepreneurship and marketing,

The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

LOGISTICS MANAGEMENT IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: STRATEGIC PRIORITIES AND ENTERPRISE MARKET ADAPTATION

У статті розкрито сутність логістичного управління як процесу планування, організації, координації та контролю руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків в умовах воєнного стану. Визначено основні завдання логістичного управління, які охоплюють оптимізацію ланцюгів постачання, управління запасами, організацію транспортування, складування та вантажопереробку, інформаційне забезпечення, мінімізацію витрат та ризиків. Систематизовано основні види ризиків логістичної системи: інфраструктурні, ресурсні, логістичні, інформаційні та фінансові. Структуровано логістичний процес із виокремленням етапів закупівлі, транспортування, складування та розподілу ресурсів. Проаналізовано динаміку обсягів вантажних перевезень залізничним, автомобільним та водними видами транспорту. Обґрунтовано роль цифровізації як ключового інструменту забезпечення стійкості логістики через впровадження систем GPS-моніторингу та автоматизованих платформ. Визначено значення

інтеграції України до міжнародних логістичних систем через «шляхи солідарності» ЄС. Окреслено перспективні напрями відновлення логістичної інфраструктури у післявоєнний період.

The article examines the essence of logistics management as a process of planning, organizing, coordinating, and controlling the movement of material, information, and financial flows under wartime conditions. The main tasks of logistics management are identified, including supply chain optimization, inventory management, organization of transportation, warehousing and cargo handling, information support, and minimization of costs and risks. It is emphasized that during wartime, logistics management gains particular significance, as it focuses not only on creating an efficient value chain but also on ensuring stable and rapid delivery of critical resources with maximum reliability at minimal cost.

The main types of risks in logistics systems under wartime conditions are systematized: infrastructure risks (destruction of roads, bridges, railway hubs, ports, warehouses), resource risks (shortages of material, fuel, and labor resources), logistics risks (supply chain disruptions, transportation delays), information risks (communication failures, cyberattacks, lack of reliable data), and financial risks (increased logistics service costs, rising insurance rates, currency fluctuations). The logistics process is structured into stages of procurement, transportation, warehousing, and distribution of resources, each of which faces specific challenges and constraints in wartime.

The dynamics of freight transportation volumes by rail, road, and water transport are analyzed. The role of digitalization as a key tool for logistics resilience is substantiated through the implementation of GPS monitoring systems, automated warehouse management systems, digital platforms for transportation coordination, and predictive analytical models.

The significance of Ukraine's integration into international logistics systems is highlighted through the creation of EU “solidarity corridors,” expansion of the

capacity of western border crossings, and cooperation with international humanitarian organizations. Prospective directions for the post-war restoration of logistics infrastructure are outlined.

Ключові слова: *логістичне управління, логістика в умовах війни, ланцюги постачання, стратегічні орієнтири, цифровізація логістики, ринкова адаптація підприємств, покращення логістичних систем.*

Keywords: *logistics management, logistics under wartime conditions, supply chains, strategic priorities, logistics digitalization, enterprise market adaptation, improvement of logistics systems.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Логістичне управління в Україні в умовах війни набуває критично важливого значення, оскільки ефективність переміщення матеріальних ресурсів, гуманітарних вантажів, військових запасів і продукції цивільного сектору безпосередньо впливає на обороноздатність держави, економічну стійкість та здатність підприємств забезпечувати населення життєво необхідними товарами. Запровадження воєнного стану спричинило масштабні порушення логістичних ланцюгів, руйнування транспортної та складської інфраструктури, зміну географії поставок і необхідність оперативного пошуку альтернативних маршрутів постачання. У таких умовах традиційні логістичні моделі, орієнтовані на стабільне ринкове середовище, виявилися недостатньо гнучкими та не здатними повною мірою забезпечити безперервність і надійність логістичних операцій.

Поглиблення невизначеності, зростання рівня ризиків і нестабільність ринкового середовища зумовлюють потребу у трансформації підходів до логістичного управління на рівні підприємств. Наявні управлінські механізми часто не враховують специфіки воєнних загроз, характеризуються обмеженими можливостями оперативного реагування, недостатнім рівнем

цифровізації та слабкою інтеграцією управління логістичними потоками. За таких умов актуалізується необхідність формування ефективних стратегічних орієнтирів логістичного управління та розроблення інструментів ринкової адаптації підприємств, спрямованих на підвищення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності логістичних систем України в умовах тривалої військової агресії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових працях вчених-економістів опрацьовано питання теоретичних основ та розвитку логістичного управління в умовах нестабільного середовища. Так, Комеліна А. та Гаманко Р. досліджували концептуальний підхід до логістичного управління збутовою діяльністю підприємств [1], Ковальова М. розкриває особливості та принципи логістичного управління [2], Павлов К., Тоцька О., Бортник А., Бурцев О., Мороз О. аналізують стратегії розвитку логістики в Україні за умов ризиків та загроз [3], Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. оцінюють ефективність управлінських рішень для забезпечення стійкості логістичних систем підприємств під час воєнного стану [4], Кузяк В. розглядає проблеми та шляхи управління логістичними процесами в Україні в умовах війни [5], Блинов В. та Череп О. досліджують проблеми перевізників під час війни [6], Панченко В. та Панченко О. пропонують методичні підходи до ухвалення управлінських рішень і модернізації логістики [8], Зрибнєва І. П. аналізує вплив міжнародних логістичних коридорів на розвиток транспортної інфраструктури України [9], Шатарський А. розкриває напрями цифровізації та безпекоорієнтованого управління суб'єктами логістичної діяльності [10]. Проте незважаючи на значний науковий доробок, питання стратегічного управління логістикою підприємств та їх ринкової адаптації в умовах тривалого воєнного конфлікту залишаються недостатньо дослідженими, що обумовлює потребу в подальших наукових розробках у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до логістичного управління в умовах

воєнного стану та обґрунтування стратегічних орієнтирів і механізмів ринкової адаптації підприємств, спрямованих на забезпечення стійкості, гнучкості й ефективності логістичних процесів в Україні.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачається вирішення таких завдань: проаналізувати вплив воєнних дій на функціонування логістичних систем підприємств; ідентифікувати ключові проблеми та ризики, з якими стикаються суб'єкти логістичної діяльності в умовах нестабільного ринкового середовища; обґрунтувати стратегічні та організаційно-економічні механізми адаптації й оптимізації логістичних процесів підприємств; визначити напрями впровадження цифрових та інноваційних управлінських інструментів, що сприятимуть підвищенню стійкості та конкурентоспроможності логістичних систем у період воєнних загроз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логістичне управління – це процес планування, організації, координації та контролю руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків в межах логістичної системи з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства чи країни [1]. В загальному такий процес зосереджується на забезпеченні безперервності постачання, адаптації логістичних процесів до умов сьогодення, підтримці стабільного функціонування економіки і критичної інфраструктури та виконанні основних завдань [2]:

- оптимізація ланцюгів постачання – забезпечення своєчасного та безперебійного руху товарів;
- управління запасами – визначення оптимальних обсягів і місць зберігання;
- організація транспортування – вибір маршрутів, видів транспорту, графіків;
- складування та вантажопереробка – раціональне розміщення складів,

– ефективність обробки вантажів; інформаційне забезпечення – використання систем моніторингу, цифрових платформ, автоматизація процесів;

– мінімізація витрат та ризиків – зменшення логістичних затрат, забезпечення стійкості логістичної системи.

У період воєнного стану логістичне управління набуває особливого значення, оскільки орієнтується не лише на формування ефективного ланцюга створення цінності, а й на стабільне й швидке постачання життєво важливих ресурсів. У таких умовах надзвичайно важливо, щоб товари, матеріали та гуманітарні вантажі доставлялися у точно визначене місце, у потрібний час і в необхідному обсязі, при цьому з мінімальними витратами та максимальним рівнем надійності. Забезпечення цих параметрів стає ключовим чинником стійкості логістичних процесів і здатності логістичної системи функціонувати в умовах підвищених ризиків і постійних загроз, що безпосередньо впливають на безперервність транспортних операцій, збереженість вантажів і загальну результативність постачання. У структурі ризиків доцільно виокремлювати інфраструктурні, ресурсні, логістичні, інформаційні та фінансові складові, кожна з яких посилюється внаслідок руйнування об'єктів інфраструктури, дефіциту ресурсів, порушення ланцюгів постачання, обмеженого доступу до інформації та нестабільності фінансових потоків (табл. 1). Сукупна дія зазначених ризиків формує складний операційний простір, що зумовлює необхідність підвищення адаптивності логістичних систем і вимагає від логістичних менеджерів високого рівня гнучкості, оперативності прийняття рішень та готовності до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 1. Види ризиків логістичної системи в умовах воєнного стану

Вид ризику	Вплив та наслідки ризику
Інфраструктурний	Руйнування доріг, мостів, залізничних вузлів, портів, складів, що спричиняє затримки, збільшення витрат та обмеження маршрутів транспортування.
Ресурсний	Дефіцит матеріальних, паливних і трудових ресурсів, що ускладнює планування та виконання логістичних операцій у визначені терміни.
Логістичний	Порушення ланцюгів постачання, затримки транспортування та зростання операційних витрат унаслідок обмежень руху й руйнування інфраструктури.
Інформаційний	Перебої зі зв'язком, недостатність достовірних даних, кібератаки та складність координації між учасниками, що негативно впливає на якість управлінських рішень.
Фінансовий	Подорожчання логістичних послуг, зростання страхових тарифів, коливання валют, зниження платоспроможності суб'єктів господарювання, що призводить до обмеження можливостей фінансування логістичної діяльності.

Джерело: сформовано авторами з використанням [3-4].

Воєнний стан в Україні суттєво змінив умови функціонування логістичної системи, зумовивши потребу у перегляді традиційних підходів до організації та управління логістичними процесами [5]. Масштабні руйнування інфраструктури, блокування транспортних маршрутів, нестача ресурсів та висока невизначеність формують нові виклики, які потребують оперативної адаптації логістичних моделей. За таких умов ефективне логістичне управління повинно забезпечувати гнучкість, стійкість та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Реалізація зазначених вимог зумовлює необхідність комплексного підходу до аналізу логістичних процесів. Одним із ключових елементів є оцінка структури логістичного процесу, що охоплює закупівлю, транспортування, складування та розподіл ресурсів (рис. 1).

Слід зауважити, що у воєнний час кожен етап супроводжується підвищеними ризиками та обмеженнями [6], які суттєво змінили роботу кожного елемента логістичного ланцюга. Так процеси закупівлі ускладнилися через скорочення кількості постачальників, порушення контрактних зобов'язань, ускладнення імпорту та необхідність швидкого

пошуку альтернативних джерел ресурсів. Частина підприємств вимушено змінила регіони закупівлі або перейшла на міжнародні гуманітарні та комерційні канали. Транспортування зазнало найбільших ризиків через блокування доріг, руйнування мостів, обстріли транспортних коридорів, дефіцит пального та збільшення вартості логістичних операцій. Це призвело до зростання часу доставки і необхідності оперативної перебудови маршрутів у реальному часі.

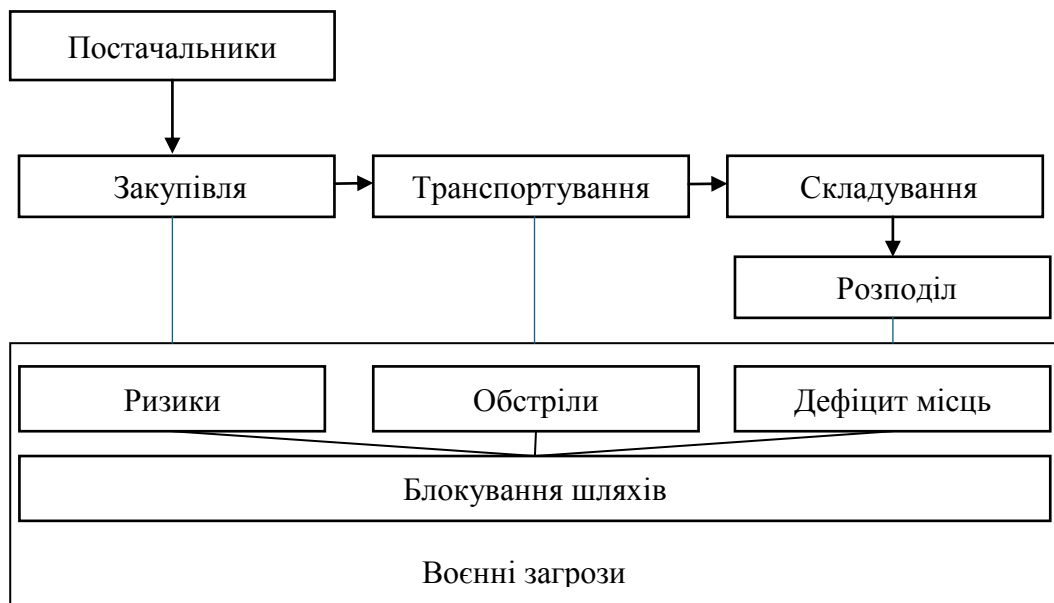


Рис. 1. Структура логістичного процесу в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано авторами.

У сфері складування виникла потреба у релокації складів у більш безпечні регіони, а також модернізації наявних об'єктів для забезпечення надійності та захищеності товарних запасів. Складські потужності в багатьох регіонах були знищені або пошкоджені. Процес розподілу товарів зазнав змін через нерівномірний попит, необхідність забезпечення військових та гуманітарних вантажів, а також швидку зміну географії споживання. У прифронтових регіонах логістичні операції мають виконуватися з урахуванням високого рівня небезпеки. Інформаційні потоки також зазнали трансформації, адже потреба в оперативних даних зросла, а традиційні

офлайн-канали стали ненадійними. Це підштовхнуло підприємства до переходу на цифрові платформи, системи відстеження вантажів та автоматизоване їх планування.

Цифровізація стала одним із ключових інструментів забезпечення стійкості логістики під час війни. Використання систем GPS-моніторингу дає можливість відстежувати вантажі, оперативно реагувати на загрози та обирати безпечні маршрути. Автоматизовані складські системи дозволяють оптимізувати облік товарів, зменшувати час на обробку замовлень та підвищувати точність логістичних операцій. Цифрові платформи для координації перевезень забезпечують швидкий обмін інформацією між перевізниками, відправниками та отримувачами, що особливо важливо у ситуації постійної зміни умов [7]. Прогнозні аналітичні моделі допомагають підприємствам передбачати зміни попиту, обирати оптимальні маршрути та розраховувати рівень ризиків. Таким чином, цифровізація логістики значно підвищує її стійкість, гнучкість та ефективність, дозволяючи функціонувати навіть у складних та нестабільних умовах.

Зазначені трансформації логістичних процесів знайшли своє відображення у динаміці та структурі вантажних перевезень, що зумовлює доцільність аналізу обсягів перевезених вантажів за видами транспорту у 2024 р. (табл. 2).

Загальних обсягів перевезених вантажів у 2024 р. зріс порівняно з 2023 р., хоча темпи приросту поступово сповільнювалися протягом аналізованого періоду. Сукупний обсяг перевезень за січень–грудень 2024 р. становив 354,1 млн т, що на 7,8 % перевищує рівень попереднього року, при цьому найбільший внесок у зростання забезпечив залізничний транспорт, обсяги якого зросли до 174,9 млн т (117,9 % до 2023 р.). Автомобільні перевезення також демонстрували позитивну динаміку, однак темпи їх приросту поступово знижувалися і наприкінці року становили 101,1 % до рівня 2023 р., що свідчить про наближення до граничних можливостей цього виду транспорту в умовах воєнного стану. Водний транспорт протягом більшої

частини року характеризувався нестабільною динамікою, а за підсумками року його обсяги фактично залишилися на рівні попереднього року (99,9 %), що зумовлено обмеженнями навігації та безпековими чинниками. Загалом обсяг перевезень у 2024 р. відображає адаптацію логістичної системи до воєнних умов із домінуванням наземних видів транспорту та поступовим вичерпанням потенціалу екстенсивного зростання.

Таблиця 2. Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту, 2024р.

Період	Транспорт–всього		залізничний		автомобільний		водний	
	млн т	у % до 2023 р.	млн т	у % до 2023 р.	млн т	у % до 2023 р.	млн т	у % до 2023 р.
Січень	28,9	128,8	14,1	125,1	9,2	140,8	0,1	82,9
Січень-лютий	58,1	126,1	28,7	127,4	19,2	131,6	0,2	79,0
Січень-березень	90,4	124,2	44,7	128,7	31,1	125,0	0,3	73,0
Січень-квітень	120,4	122,3	59,9	128,7	42,7	121,4	0,5	70,2
Січень-травень	150,8	121,7	75,6	130,2	53,9	118,3	0,7	84,7
Січень-червень	179,3	118,9	90,3	128,0	64,4	114,7	0,9	97,4
Січень-липень	207,3	116,5	103,9	125,6	74,9	111,7	1,1	106,3
Січень-серпень	235,4	113,7	118,0	124,3	85,3	108,2	1,3	107,0
Січень-вересень	264,4	112,1	131,9	123,3	96,6	106,4	1,6	106,3
Січень-жовтень	295,3	110,8	146,9	121,9	108,2	104,6	1,8	107,7
Січень-листопад	325,1	109,3	160,9	119,4	119,1	102,7	1,9	102,2
Січень-грудень	354,1	107,8	174,9	117,9	128,8	101,1	2,2	99,9

Джерело: сформовано авторами за даними Державної статистики України.

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованих територій.

Слід зауважити, що в період війни Україна активно інтегрується у міжнародні логістичні системи, що стало важливим фактором її економічної стійкості. Створення «шляхів солідарності» ЄС забезпечило альтернативні маршрути для експорту та імпорту, коли традиційні морські порти були

заблоковані. Також розширено пропускну здатність західних митних переходів, що дозволило перерозподілити вантажопотоки у напрямку Європи. Міжнародні гуманітарні організації забезпечують доставку медичних, продуктових та інших життєво важливих вантажів. Співпраця з іноземними логістичними компаніями сприяє впровадженню сучасних управлінських практик та цифрових технологій. Це підсилює ефективність національної логістичної системи та створює фундамент для її подальшого розвитку [8].

У післявоєнний період відновлення логістичної інфраструктури стане одним із ключових чинників економічного відродження України. Масштабні руйнування транспортної мережі, складських комплексів, логістичних центрів та об'єктів критичної інфраструктури вимагають системного підходу до їх модернізації та розвитку [9]. Одним із першочергових напрямів стане реконструкція автомобільних та залізничних коридорів із впровадженням сучасних технічних стандартів та підвищенням їх пропускну здатності. Відновлення мостів, портової інфраструктури та залізничних вузлів дозволить забезпечити стабільність і безперервність вантажопотоків [10]. Важливу роль відіграватиме створення мультимодальних логістичних хабів, що поєднуюватимуть різні види транспорту та сприятимуть оптимізації міжнародних перевезень. Окремої уваги потребує поглиблення інтеграції України до транспортної системи Європейського Союзу, включно з розвитком транскордонних коридорів та спрощенням процедур перетину кордону. Значним потенціалом для підвищення ефективності логістичної системи є подальша цифровізація державних сервісів – запровадження електронних платформ для управління перевезеннями, митними процедурами та контролем вантажів [11].

Окремим напрямом майбутнього розвитку має стати впровадження енергоефективних та екологічно дружніх технологій, що відповідають сучасним європейським стандартам сталого розвитку. До перспективних

рішень належать розвиток електротранспорту, використання альтернативних видів пального та інтеграція «зелених» логістичних практик.

Стратегічно важливим завданням стане формування нових маршрутів постачання, орієнтованих на безпечні та стабільні транспортні коридори. У перспективі Україна може посилити свою роль як одного з ключових логістичних вузлів Центральної та Східної Європи. Географічне положення, можливість розвитку мультимодальних вузлів і зміцнення міжнародної співпраці створюють передумови для формування сучасної високотехнологічної логістичної системи, здатної забезпечити конкурентоспроможність країни на глобальному ринку.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Дослідження показало, що логістичне управління в Україні під час війни зазнало значних змін через руйнування інфраструктури, високий рівень невизначеності та зростання логістичних ризиків. Традиційні моделі управління виявилися недостатньо гнучкими для забезпечення безперервності постачання, тому підприємства змушені були адаптувати свої логістичні процеси, впроваджувати цифрові технології та шукати альтернативні маршрути перевезень.

Визначено ключові стратегічні орієнтири логістичного управління в умовах воєнного стану: цифровізація процесів, моніторинг та планування вантажопотоків, диверсифікація маршрутів, розвиток мультимодальних хабів, оптимізація витрат і підвищення стійкості ланцюгів постачання. Також обґрунтовано роль міжнародної співпраці, інтеграції до європейських транспортних коридорів і впровадження інноваційних інструментів управління. Перспективи подальших досліджень включають оцінку ефективності цифровізації та міжнародної підтримки, розробку методик підвищення стійкості логістичних систем, формування комплексної стратегії логістичної безпеки держави та вплив цифрових інновацій на відновлення логістичних систем у післявоєнний період.

Література

1. Комеліна А. В., Гаманко Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. 2017. Вип. 13. С. 518-524.
2. Ковальова М. Л. Логістичне управління: особливості та принципи. *Інтелект XXI*. 2019. № 5. С. 45-48.
3. Павлов К., Тоцька О., Бортник А., Бурцев О., Мороз О. Стратегія розвитку логістики в Україні за умов ризиків та загроз. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 342(3(2)). С. 337-344.
4. Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 4 (55). С. 197-205.
5. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13> (дата звернення: 21.10.2025).
6. Блинов В. Е., Череп О. Г. Логістика під час війни та проблеми з якими зтикаються перевізники. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52) С. 204-209.
7. Ачкасова Л. М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 211-224.
8. Логістика України під час війни: виклики та перспективи. URL: <https://tsn.ua/groshi/logistika-ukrayini-pid-chas-viyni-vikliki-ta-perspektivi-2715261.html> (дата звернення 04.11.2025).
9. Панченко В., Панченко О. Методичні підходи до ухвалення економічних рішень у сфері управління логістичними потоками та модернізацією системи логістики підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 262-268.

10. Зрибнєва І. П. Аналіз впливу міжнародних логістичних коридорів на розвиток транспортної інфраструктури України. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14035809/> (дата звернення 24.11.2025).

11. Шатарський А. Напрями вдосконалення системи безпекоорієнтованого управління суб'єктів логістичної діяльності в умовах діджиталізації. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 115–120.

References

1. Komelina, A.V. and Gamanco, R.S. (2017), “Logistic Management by the Supply Activity of the Enterprise: Conceptual Approach”, *Ekonomika i Suspilstvo*, vol. 13, pp. 518-524.

2. Kovalova, M.L. (2019), “Logistic Management: Features and Principles”, *Intelekt XXI*, vol. 5, pp. 45-48.

3. Pavlov, K. Totska, O. Bortnik, A. Burtsev, O. and Moroz, O. (2025), “Strategy of Logistics Development in Ukraine under Risks and Threats”, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 342(3(2)), pp. 337-344.

4. Shyshkin, V. Onyshchenko, O. and Zevenko, D. (2025), “Effectiveness of Managerial Decision-Making under Martial Law to Ensure the Resilience of Enterprise Logistics Systems”, *Stalyi Rozvytok Ekonomiky*, vol. 4(55), pp. 197-205.

5. Kuzyak, V. (2023), “Logistics Process Management in Ukraine: Problems and Solutions under Martial Law”, *Ekonomika ta Suspilstvo*, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>.

6. Blynov, V.E. and Cherep, O.G. (2025), “Logistics during War and Problems Faced by Carriers”, *Stalyi Rozvytok Ekonomiky*, vol. 1(52), pp. 204-209.

7. Achkasova, L.M. (2024), "Features of Digital Transformation of the Enterprise Transport and Logistics System", *Ekonomika Transportnoho Kompleksu*, vol. 43, pp. 211-224.
8. TSN (2025), "Logistics of Ukraine during the War: Challenges and Prospects", available at: <https://tsn.ua/groshi/logistika-ukrayini-pid-chas-viyni-vikliki-ta-perspektivi-2715261.html> (Accessed 04 Nov 2025).
9. Panchenko, V. and Panchenko, O. (2025), "Methodical Approaches to Making Economic Decisions in Logistics Management and Enterprise Logistics System Modernization", *Development Service Industry Management*, vol. 3, pp. 262-268.
10. Zrybnieva, I.P. (2024), "Analysis of the Influence of International Logistic Corridors on the Development of Ukraine's Transport Infrastructure", *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk*, vol. 5. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14035809>.
11. Shatarskyi, A. (2024), "Directions for Improving Security-Oriented Management of Logistics Entities under Digitalization", *Development Service Industry Management*, vol. 4, pp. 115-120.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2025 р.