

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

### FORMATION OF THE LOGISTICS MANAGEMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF WARTIME

*Дана стаття присвячена особливостям формування логістичної стратегії підприємства в умовах воєнного часу. Авторами зазначено, що логістика, в силу ситуації, яка склалась в Україні на даний час, знову часто набуває ознак «військової», а деяким військовим приходиться досить швидкими темпами опанувати нові знання, які вкрай необхідні при дислокації війська, транспортуванні боєприпасів, медикаментів, поранених тощо. В дослідженні проведено моніторинг існуючих логістичних стратегій, виявлено їх особливості, переваги та недоліки в умовах воєнного часу. Також було зазначено, що при формуванні логістичної стратегії необхідно в першу чергу враховувати зміну та трансформацію багатьох транспортних шляхів, зміну, а в деяких випадках і знищення партнерських стосунків та підприємств-постачальників, зміни в потребах та уподобаннях споживачів, особливо тих, хто знаходиться на окупованих територіях чи в зоні активних бойових дій тощо. Авторами запропоновано перелік чинників та можливий загрози і наслідків, які необхідно враховувати при формуванні логістичної стратегії в умовах воєнного часу.*

**Ключові слова:** логістика, військова логістика, стратегія, логістична стратегія, транспортна логістика, логістика постачання, волонтерська логістика.

*This article is devoted to the peculiarities of the formation of the enterprise's logistics strategy in wartime conditions. The authors indicate that logistics, due to the situation that has developed in Ukraine at the moment, again often acquires the characteristics of "military", and some military personnel have to acquire new knowledge at a fairly fast pace, which is extremely necessary during the deployment of troops, transportation of ammunition, medicines, wounded etc. The study monitored the existing logistics strategies, identified their features, advantages and disadvantages in wartime conditions. It was also stated that when forming a logistics strategy, it is necessary to first of all take into account the change and transformation of many transport routes, the change, and in some cases, the destruction of partnership relations and supplier enterprises, changes in the needs and preferences of consumers, especially those who are in the occupied territory or in the zone of active hostilities, etc. The authors proposed a list of factors and possible threats and consequences that must be taken into account when forming a logistics strategy in wartime conditions. Unfortunately, the inflexibility of the domestic logistics system as a whole still remains a problem. In the conditions of wartime, it is very desirable to quickly make strategic decisions and their implementation, especially in relation to occupied territories and outside active hostilities. It often takes weeks to search for essential goods, and even more time for documentation, as a result—in some places it is no longer needed. Wartime also requires considerable effort from civilian logisticians to quickly replace suppliers, to find a vehicle to deliver products, to ensure production with the necessary raw materials and materials. The authors identify the factor that, in wartime conditions, logistics becomes extremely necessary for the effective operation of not only a separate enterprise or military unit, but also for the viability of the country as a whole. The formation of a logistics strategy for enterprise management in wartime conditions should take into account the elements of uncertainty, risks and threats and, accordingly, directions and ways of reducing them.*

**Key words:** logistics, military logistics, strategy, logistics strategy, transport logistics, supply logistics, volunteer logistics.

УДК 338.46

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure74-15>

**Шостак Л.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки і торгівлі,  
Волинський національний університет  
імені Лесі Українки

**Ліпич Л.Г.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри підприємництва,  
торгівлі та логістики,  
Луцький національний технічний  
університет

**Носалюк В.М.**

студент,  
Волинський національний університет  
імені Лесі Українки

**Shostak Liudmyla**

Lesya Ukrainka Volyn National University

**Lipych Liubov**

Lutsk National Technical University

**Nosalyuk Vadim**

Lesya Ukrainka Volyn National University

#### Постановка проблеми та її актуальність.

Логістика, як наука, виникла дуже давно. Проте, останні майже 2 роки вітчизняна логістика знову повернулася до своїх витоків – до «військової логістики». Наразі, логісти освоюють нові знання та набувають нових умінь, що встановлення дислокації військ, визначення оптимальної та необхідної кількості боєприпасів та провіанту, встановлення оптимальних шляхів пересування військових та техніки, а нерідко і доставки поранених та медикаментів. Проте, на територіях, де практично відсутні активні бойові дії, логістика і надалі займається виробництвом, постачанням, збутом, транспортуванням тощо. Вітчизняні підприємства в тилу намагають формувати ефективні логістичні стратегії, правда з поправками на військовий час, що є часто досить проблематичним і вимагає додаткових зусиль.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дійсно, досліджень стосовно формування

та реалізації логістичних стратегій є чимало. Цікавими та актуальними, на нашу думку є праці досить багатьох вітчизняних зарубіжних вчених. Варто відмітити дослідження О.М. Тридіда, на думку якого формування логістичної стратегії підприємства передбачає системний підхід, у якому прийнятті рішень і складається з таких етапів [1]: визначення логістичної місії; формування стратегічних цілей та завдань; аналіз логістичного середовища підприємства; проведення логістичного аудиту; прийняття стратегічних логістичних рішень.

Не менш важливими та цікавими є дослідження основоположника вітчизняної логістичної науки Є. В. Крикавського, який вважає, що реалізація логістичної стратегії вимагає забезпечення таких умов [2]: наявність підтримувальних стратегій; можливість формування величини й структури виробництва (продажів) щодо вимог логістики; наявність вертикальної інтеграції сфер логістики

підприємства; наявність структури постачання, виробництва та дистрибуції, що орієнтована на матеріальні потоки; відповідність систем управління та інформації; проведення відповідних заходів щодо підвищення ефективності; відповідність рівнів автоматизації підприємства, переміщення товарів та інформації.

Проте, умови сьогодення вимагають використання нових підходів до вирішення проблеми формування стратегії логістичного управління підприємствами в умовах воєнного часу

**Постановка завдання.** Метою дослідження є вивчити та запропонувати ефективну стратегію логістичного управління вітчизняними підприємствами в умовах воєнного часу.

**Виклад основного матеріалу.** Здається жодне виробниче, торгівельне, складське чи транспортне підприємство вже навіть не уявляє планування своєї діяльності без використання елементів логістики. Закупівлі, виробництво, збут, сервісне обслуговування, транспортна система тощо – це далеко не повний перелік видів діяльності, якими керує логістика. Саме формування логістичної стратегії підприємства дає повне та комплексне уявлення про основні процеси діяльності та їх оптимальні напрямки.

Для початку варто усвідомити, що ж таке логістична стратегія в класичному її вигляді. Досить багато зарубіжних та вітчизняних вчених трактували логістичну стратегію підприємства по-різному.

Наприклад, Д. Уотерс розглядає логістичну стратегію, як стратегію, що включає усі довготермінові рішення поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, “формує зв’язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань” [3].

Основоположник вітчизняної логістичної науки Крикавський Є.В. трактує логістичні стратегії, як ті, що подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов’язані з конкурентними [2, с. 206].

На нашу думку, логістична стратегія – це особливий вид функціональних стратегій управління бізнесом, яка формується та реалізовується у логістичних системах на засадах оптимізації рівня запасів матеріальних потоків, ефективності та високої якості виробничих процесів на основі внутрішньовиробничих концепцій, достатнього рівня логістичного сервісу, мінімізації транспортних витрат та ефективності переміщення товарів, матеріалів та сировини у логістичному каналі.

Логістична стратегія є частиною генеральної стратегії розвитку бізнесу і відповідно повинна синхронізуватись з усіма стратегічними та тактичними цілями підприємства. Для формування ефективної логістичної стратегії за нормальних умов функціонування економіки країни варто

застосовувати стандартні умови: відповідність всім стратегіям підприємства, виконання всіх логістичних вимог (правил та функцій логістики), орієнтація на оптимальне замовлення та ефективне переміщення матеріальних потоків у логістичних каналах, відповідність інформаційних потоків усім рівням системи управління логістичною системою тощо.

Логістичні стратегії у вітчизняній логістичній науці мають наступні класифікації.

До найбільш загальних логістичних стратегій відноситься [4, с. 42]:

- «тощо» стратегія, яка базується на принципах управління витратами. Мета «тощої» стратегії – виконати кожну операцію, використовуючи якомога менше кожного із ресурсів: людей, простору, запасів, обладнання, часу;

- динамічна стратегія, метою якої є забезпечення високої якості обслуговування споживачів, за рахунок оперативного реагування на появу нових та зміни існуючих умов. Виділяються два аспекти динамічності: швидкість реагування на зовнішні умови, здатність корегувати логістичні характеристики з урахуванням потреб споживачів;

- стратегія, заснована на стратегічних союзах між постачальниками та замовниками, мета якої – підвищення ефективності ланцюга постачань за рахунок спільної роботи та отримання прибутку від довгострокової кооперації.

Досить цікавою є класифікація логістичних стратегій вітчизняного вченого Редька В.С., який вважає, що є проблемою сформувані типи логістичних стратегій оскільки існує досить багато форм та умов рівнів логістичного управління. Вчений запропонував диференціацію логістичних стратегій на основі вирішення базових логістичних проблем:

- стратегія інтеграції функцій і процесів;
- стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів);
- стратегія зменшення, тобто ліквідація запасів;
- стратегія скорочення циклу;
- стратегія диференціації обслуговування клієнта;
- стратегія кооперації у відносинах «постачальник-споживач»;
- логістичний outsourcing;
- стратегія логістичних інновацій» [5, с. 190].

Відповідно від типу логістичної стратегії залежить не лише ефективність її реалізації, а й спосіб формування та критерії. Проте, варто не забувати, що теоретичні критерії, критерії в умовах стабільної економіки та в умовах воєнного часу будуть обов’язково різнитися за своїм змістом.

Слід зауважити, що при формуванні логістичної стратегії в умовах воєнного часу необхідно враховувати досить багато перешкод та проблем. На нашу думку вони повинні бути наступними:

– оскільки в умовах воєнної нестабільності немає можливості сформувавши загальну глобальну стратегію, то виникає проблема узгодженості логістичної стратегії;

– якщо діяльність підприємства спрямована на виготовлення продукції оборонного чи медичного призначення практично неможливо визначити і спрогнозувати обсяг і структуру виробництва, а відповідно виникає проблема і в закупівельній, складській та збутовій логістиці. Якщо є підприємство займається виробництвом товарів цивільного призначення аналогічно проблема лишається при забезпеченні товарами окупованих та деокупованих чи прифронтових територій;

– ускладнюється вертикальна інтеграція управління логістичними процесами на підприємстві;

– оскільки до війни лівова частка постачальників сировини знаходилась на територіях, що на даний час перебувають в окупації або території, які постраждали від окупаційного режиму, то виникає досить вагома проблема вирівнювання ланцюжка постачання-виробництво-збут;

– щодо підприємств, які були перевезені із зони активних бойових дій, то тут формування логістичної стратегії можливе лише на досить короткі терміни, оскільки невідомо скільки часу воно буде знаходитись на новій локації і планувати діяльність на довготривалу перспективу досить проблематично.

На нашу думку, варто виділити найбільш вагомий критерій при формуванні логістичної стратегії підприємства в умовах воєнного часу:

– можливість взаємозамінності постачальника;

– формування асортименту товарів відповідно до вимог сьогодення та з врахуванням потреб фронту та окупованих та деокупованих територій;

– при формуванні стратегії підприємств, що випускають життєво-необхідну продукцію (ліки, боєприпаси, одяг для військових тощо) зробити акцент на якість;

– врахування циклу виготовлення продукції та можливості його оптимізації;

– формування парку резервних транспортних засобів на випадок необхідності термінового вивезення сировини, матеріалів, продукції тощо;

– використання цифрових засобів для швидкого реагування на зміни замовлень, цін, транспортних маршрутів, швидку коригування у разі виникнення проблем.

В умовах невизначеності існує досить багато чинників, які не лише не сприяють ефективному формуванню та реалізації логістичної стратегії, а й обмежують ці процеси та перешкоджають. Їх варто. На нашу думку, до таких чинників варто віднести наступні:

– витрати – звичайно, що метою формування логістичної стратегії підприємства є мінімізація витрат, проте досить часто виникає потреба у

виготовленні продукції, яка є стратегічно важливою для військових і відповідно в цьому випадку йдеться лише про максимальне задоволення таких потреб, а не про витрати на виготовлення чи транспортування;

– обслуговування споживачів – звичайно, що логістична стратегія обов'язково повинна контролювати обсяги запасів, час доставки продукції споживачам, швидко реагувати на замовлення тощо, але звичайно, що військові логісти намагаються швидко та оперативно передавати замовлення, транспортний відділ робить все можливе щоб доставити продукцію вчасно, проте в даних умовах є досить багато зовнішніх чинників, які або не можливо врахувати, або просто немає можливості зменшити їх вплив на логістичні процеси;

– час – у мирних умовах логістична стратегія обов'язково повинна передбачати та гарантувати швидку доставку сировини, матеріалів чи готової продукції замовнику. Якщо на території, де немає активних бойових дій спрогнозувати час доставки можливо, то на територіях, що знаходяться поблизу лінії фронту досить складно орієнтуватись в термінах поставки продукції, а особливо ще й із сервісним забезпеченням;

– якість – логістична стратегія повинна гарантувати доставку споживачу продукції саме тієї якості, яку він замовив. Проте, якщо якісне виготовлення продукції звичайно виробники повинні надавати і в умовах воєнного часу, особливо якщо це стосується оборонної чи фармакологічної промисловості, то забезпечити доставку продукції відповідної якості споживачу на певні території не може гарантувати ні виробник, ні транспортна організація;

– гнучкість зміни асортименту – на даний час це є досить серйозна та потрібна вимога, оскільки зміна вимог досить часто супроводжується не зміною моди чи просто уподобань, а типом воєнних дій чи крайньою необхідністю. Тому саме гнучкість, зі зменшенням типу бюрократичних обмежень, досить є вагомим критерієм під час воєнного часу. Така гнучкість може стосуватись зміни специфікації спорядження, виготовлення продукції під конкретні вимоги окремих споживачів (підрозділів, лікарняних відділень тощо);

– коригування обсягу пропонованої продукції – при формуванні обсягу асортименту продукції необхідно чітко усвідомлювати в яких аспектах може виникнути необхідність коригування і відповідно при формуванні логістичної стратегії варто закласти можливі резерви. Необхідність коригування може бути викликана зміною активності бойових дій, наслідками окупації на певних територіях, рівнем руйнації населених пунктів на окупованих територіях тощо;

– локація – логістична стратегія в основному орієнтується на географічно-сегментаційні

потреби споживачів. Логічно, що для швидкої доставки продукції споживачам варто вибрати клієнтів, що максимально наближено розташовані до підприємства або логістичних складів. Умови воєнного часу нівелюють таку можливість і прив'язки чи орієнтації на споживачів певного регіону на даний час немає. Виготовлення та доставка продукції відбувається по мірі її замовлення незважаючи на труднощі її поставки споживачу.

Варто зазначити, що формування логістичної стратегії в умовах воєнного часу звичайно є досить складним та громіздким процесом. Не завжди вистачає достатньої інформації, подекуди сировини чи матеріалів або транспортних засобів для доставки замовлень, проте такі проблеми сприяють використанню нових способів доставки, пошуку постачальників, формуванню замовлень та їх виготовлень, орієнтуючись на потреби споживачів. Адже від ефективності роботи логістичної системи на разі залежить майбутнє цілої країни.

**Висновки.** Варто зауважити, що війна внесла корективи у всі сфери національної економіки і логістика не є виключенням. Ці зміни не лише носять негативний характер, адже саме воєнні дії примусили до швидкої цифровізації навіть тих суб'єктів господарювання, які раніше над цим навіть не замислювались. Процеси цифрової трансформації призвели до того, що як цивільні, так і військові логісти змушені були швидко опанувати навички діджиталізації, що дозволяє швидко он-лайн реагувати на необхідність зміни маршруту транспортного засобу, в реакційному режимі шукати нового постачальника, бо склади попереднього розбомбили, працювати в екстремальних умовах.

Логістичні стратегії вітчизняних підприємств стали більш мобільними, подвижними, реалістичними та дійсно необхідними і придатними до виконання, адже від них тепер залежить наша Перемога.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Тридід О.М., Азаренкова Г.М., Мішина С.В. Логістика. Київ : Знання, 2008. 566 с.
2. Крикавський Є. Логістика. Основи теорії. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2004. 416 с.
3. Чернописька Н. В. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг в Україні. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика.* 2012. № 735. С. 244-249.
4. Тимошук О.М., Мельник О.В., Сьомін О.А. Формування логістичної стратегії підприємства водного транспорту. *Економіка та держава.* №3/2018. С.40–44. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/10.pdf)
5. Редька В.С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. *Вісник Національного універси-*

*тету «Львівська політехніка».* Сер.: Логістика. 2012. № 735. С. 187–191. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16034/1/27-Redka-187-191.pdf>

6. Рета М. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік. *Бізнес-Інформ.* 2012. № 8. С. 155–158.
7. Шостак Л.В., Мохнюк А.М. Розвиток Інтернет-бізнесу як важливого елементу комунікацій в логістиці. *Інфраструктура ринку.* Випуск № 60, жовтень 2021. С. 123–128. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60\\_2021/25.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/25.pdf)
8. Шостак Л.В. Формування логістичного потенціалу підприємства. *Вісник Одеського національного університету.* 2015. Том 20. Випуск 4. С. 151–154.
9. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність: показники оцінки. *Інфраструктура ринку.* Випуск 20. 2018. С. 125–131. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20\\_2018\\_ukr/23.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/23.pdf)

#### REFERENCES:

1. Krykavs'kyj Ye.V. (2006), "Logistic. Bases of theory", [Lohistyka. Osnovy teorii: pidruch.], 2nd ed, Intelkt-Zakhid, Lviv, Ukraine.
2. Chornopyska N.V. (2012) Tendentsii ta perspektvyv rynku lohistrychnykh posluh v Ukraini [Trends and prospects of the logistics services market in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhniky". Lohistyka*, no. 735, pp. 244–249. (in Ukrainian)
3. Tymoshchuk O.M., Melnyk O.V., Somin O.A. Formuvannia lohistrychnoi stratehii pidpriemstva vodnoho transportu [Formation of the logistics strategy of the water transport enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3/2018, pp. 40–44. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/10.pdf) (in Ukrainian)
4. Redka V.S. (2012) Sutnist ta osnovni vydy lohistrychnykh stratehii ta yikhnie mistse u systemi upravlinnia pidpriemstvom [The essence and main types of logistics strategies and their place in the enterprise management system]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhniky».* Ser.: Lohistyka, no. 735, pp. 187–191. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16034/1/27-Redka-187-191.pdf> (in Ukrainian)
5. Reta M. (2012) Lohistrychni vytraty: vyznachen-nya, klasyfikatsiya ta oblik [Logistics costs: determining, classification and accounting]. *Biznes-Inform*, no. 8, pp. 155–158. (in Ukrainian)
6. Shostak L.V., Mokhniuk A.M. (2021) Rozvytok Internet-biznesu yak vazhlyvoho elementu komunikatsii v lohistytsi [Development of Internet business as an important element of communications in logistics]. *Infrastruktura rynku.* Vypusk № 60, zhovten 2021. pp. 123–128. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60\\_2021/25.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/25.pdf) (in Ukrainian)
7. Shostak L.V. (2015) Formuvannia lohistrychnoho potentsialu pidpriemstva [Formation of the logistics potential of the enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu.* Tom 20, vol. 4, pp. 151–154. (in Ukrainian)
8. Rudkivskyi O.A. (2018) Lohistrychna stratehiia pidpriemstva, oriietovana na produktyvnist: pokaznyky otsinky. *Infrastruktura rynku*, no. 20, pp. 125–131. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20\\_2018\\_ukr/23.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/23.pdf) (in Ukrainian)