

УДК 334.7.009.12:65.012.34

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2025.14>

Буняк Надія Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6088-9081>

ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті розглянуто логістичну стратегію як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до управління логістичними процесами підприємства з врахуванням реалій воєнного часу. Сьогодні наявність обґрунтованої логістичної стратегії та її успішна реалізація забезпечують не лише виживання суб'єкта господарювання, а й створюють передумови для його подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Метою статті є розкриття особливостей логістичної стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності поняття «логістична стратегія підприємства», визначено його змістові характеристики та запропоновано авторське тлумачення. Доведено, що логістична стратегія відіграє важливу роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності. Обґрунтовано доцільність використання системного підходу до її формування, який ґрунтується на ідеї цілісності, взаємозв'язку та взаємозалежності логістичних функцій підприємства. Визначено перелік заходів щодо забезпечення ефективності їх реалізації у довгостроковій перспективі. Розглянуто два основних типи логістичних стратегій у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Висвітлено перелік умов необхідних для успішної реалізації логістичної стратегії підприємства. Розроблено рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів в умовах воєнного стану. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств для обґрунтування логістичної стратегії, орієнтованої на забезпечення конкурентоспроможності в умовах воєнного стану. Зроблено висновок, що наявність обґрунтованої логістичної стратегії та її практична реалізація дозволяють підприємству ефективно управляти ресурсами, мінімізувати логістичні витрати, підвищувати рівень обслуговування клієнтів, адаптуватися до змін на ринку й на основі цього нарощувати свої конкурентні переваги.

Ключові слова: логістика, логістичні процеси, стратегія, логістична стратегія, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, воєнний стан.

Постановка проблеми. У сучасних умовах провадження діяльності, що характеризуються непередбачуваністю, розірванням звичних ланцюгів постачання, блокуванням логістичних шляхів, руйнуванням транспортної інфраструктури, збільшенням логістичних витрат, нестачею людських ресурсів, зростанням невизначеності, появою додаткових ризиків, обумовлених воєнними діями на території України, вагомою передумовою ефективного функціонування будь-якого підприємства є наявність в його керівництва стратегічного бачення розвитку логістичної системи. В теперішніх реаліях логістична стратегія перестає бути лише функціональним інструментом оптимізації витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів, перетворюючись на важливий фактор виживання, адаптації та подальшого розвитку суб'єкта господарювання, тобто джерело формування й нарощення його конкурентних переваг. Заразом підприємства, які зможуть ефективно адаптувати свої логістичні процеси до викликів воєнного часу, не лише зможуть вижити, але й закласти міцні підвалини для свого подальшого розвитку у повоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретико-методичних засад логістичної діяльності підприємств присвятили свої наукові праці такі вітчизняні вчені, як Биба В. В., Пінчук Н. М., Марченко В. О. [1], Водолажська Т. О. [2], Ільченко Н. Б. [3], Коваленко Г. О., Чукіна І. В. [4], Косарева Т. В. [5], Пальчик І. М. [6], Редька В. С. [7], Шкодін О. С., Тюріна Н. М. [8] та ін. Заразом трансформація умов діяльності, спричинена воєнними діями на території України, зумовлює зміну конфігурації стратегічного підходу до управління логістичними процесами суб'єкта господарювання в контексті забезпечення його конкурентоспроможності. Подальшого вивчення потребують питання, пов'язані з пошуком шляхів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, зважаючи на посилення деструктивного впливу чинників зовнішнього середовища й необхідність утримання конкурентних позицій на ринку.

Мета статті – розкрити особливості логістичної стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведення воєнних дій на території України не тільки спричинило значні зміни в логістичних процесах, але й змусило підприємства відмовитися від звичних підходів до забезпечення свого ефективного функціонування й пошуку нових креативних рішень. Сьогодні логістика розглядається не просто як функціональний напрям діяльності суб'єкта господарювання, пов'язаний із переміщенням товарів, а як важливий інструмент, що безпосередньо впливає на його життєздатність в складних умовах.

Основними викликами, з якими зіштовхуються сьогодні вітчизняні підприємства в логістичній сфері і які впливають на їхню здатність бути конкурентоспроможними на ринках, є:

- розірвання традиційних ланцюгів постачання, спричинене руйнуванням інфраструктурних об'єктів, неможливістю доступу до певних постачальників сировини, виробничих потужностей або ринків збуту у зв'язку з блокуванням, окупацією або активними бойовими діями в певних регіонах країни;
- зростання невизначеності та поява додаткових ризиків, пов'язаних із транспортуванням та зберіганням продукції, а також нестачею матеріальних, фінансових і людських ресурсів;
- збільшення логістичних витрат, обумовлене необхідністю використання безпечних об'їзних шляхів, що, зі свого боку, призводить до зростання кілометражу, часу проведеного в дорозі, витрат на паливо-мастильні матеріали, фізичного зносу транспортних засобів, а також підвищення страхових тарифів;
- зміна географії надання логістичних послуг;
- додаткові бар'єри при здійсненні міжнародних перевезень;
- необхідність оперативного перепланування логістичних маршрутів у системі реального часу.

За цих обставин саме підприємства, які зможуть швидко та ефективно перебудувати свої логістичні системи з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку, отримають значну перевагу над тими, хто продовжить діяти, використовуючи старі моделі й орієнтуючись на поточні умови діяльності.

Зважаючи на це, особливої актуальності набуває застосування стратегічного підходу до управління матеріальними та супутніми потоками в межах логістичного ланцюга суб'єкта господарювання, орієнтованого на забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі шляхом адаптації до викликів сьогодення.

Попри значний науковий доробок у сфері управління логістичними процесами підприємства, серед вітчизняних науковців відсутня єдність поглядів щодо основних сутнісних характеристик поняття «логістична стратегія».

Так, Водолажська Т. О. розглядає логістичну стратегію підприємства у двох аспектах, зокрема як основний напрям і як комплексну програму заходів та рішень, орієнтованих на управління та раціональну організацію його матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у контексті забезпечення досягнення його стратегічних цілей розвитку й реалізації бізнес-стратегії [2, с. 56].

Редька В. С. зазначає, що логістична стратегія є важливою складовою ефективною системи управління підприємством, пов'язаною з управлінням його матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками [7, с. 188]. Подібного підходу дотримуються Коваленко Г. О., Чукіна І. В., а також Косарева Т. В., які наголошують на тому, що логістична стратегія орієнтована на оптимальне використання ресурсів суб'єкта господарювання у процесі управління його кадровими, енергетичними, фінансовими, матеріальними та іншими потоками [4, с. 67; 5, с. 236].

Биба В. В., Пінчук Н. М., Марченко В. О. розглядають логістичну стратегію підприємства як інструмент формування його конкурентних переваг, задоволення запитів клієнтів й забезпечення сталого розвитку у довгостроковому періоді шляхом оптимізації всіх логістичних процесів та ресурсів [1].

Шкодін О. С., Тюрін Н. М. пропонують ширший підхід до трактування сутнісних характеристик логістичної стратегії підприємства, зокрема, зосереджують увагу на тому, що вона є способом систематизації логістичних цілей суб'єкта господарювання у межах загальних, а також інструментом підвищення ефективності логістичної складової та зміцнення стратегічних позицій на ринку шляхом використання відповідної логістичної концепції, побудови інтегрованої структури логістичної системи й орієнтування складових логістичного ланцюга на отримання бажаного кінцевого результату [8, с. 27].

Не зважаючи на певні відмінності у підходах науковців до трактування змістових характеристик логістичної стратегії, які насамперед обумовлені їхніми дослідницькими пріоритетами та поглядами на роль логістики в діяльності підприємства, більшість з них сходиться на тому, що вона:

- має довгостроковий характер і визначає загальний вектор розвитку логістичної системи підприємства;

- орієнтована на досягнення загальних цілей підприємства;
- охоплює заходи та рішення щодо управління енергетичними, кадровими, фінансовими, інформаційними, матеріальними та іншими потоками в межах логістичного ланцюга;
- передбачає міжфункціональну та міжорганізаційну логістичну координацію та інтеграцію;
- тісно інтегрована й узгоджена із загальнокорпоративною стратегією;
- орієнтована на максимальне задоволення запитів клієнтів на основі дотримання «сімох правил логістики».

З огляду на вище зазначене, на нашу думку, логістична стратегія підприємства – це довгострокова програма дій, що визначає основні принципи, методи та засоби управління матеріальними й пов'язаними з ними потоками підприємства, орієнтована на забезпечення оптимального балансу між мінімізацією загальних логістичних витрат, підвищенням рівня та якості обслуговування клієнтів, забезпеченням стійкості й гнучкості ланцюга постачання на основі врахування стратегічних цілей розвитку та стану зовнішнього середовища.

Основна мета логістичної стратегії полягає в оптимізації всіх логістичних процесів підприємства й забезпеченні на цій основі його ефективного функціонування та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Її досягнення вимагає інтегрованого підходу до управління всіма елементами логістичної системи, від постачання сировини до доставлення готової продукції кінцевому споживачеві, а також інформаційними та фінансовими потоками.

На нашу думку, варто погодитися з науковцями, які зазначають, що логістична стратегія дозволяє суб'єкту господарювання адаптуватися до середовища реалізації логістичних процесів, скоротити логістичні витрати, підвищити рівень кваліфікації персоналу, залученого до виконання логістичних операцій, швидко впровадити інтегровану систему інформаційного забезпечення логістичної діяльності, поліпшити якість обслуговування клієнтів і, як наслідок, зміцнити свої конкурентні позиції на ринку [8, с. 29].

Логістична стратегія належить до функціональних стратегій [7, с. 188], є глибоко інтегрованою з усіма іншими стратегіями підприємства, виступає основою для реалізації його загальнокорпоративної стратегії та досягнення мети діяльності.

У стратегічному наборі суб'єкта господарювання вона відіграє роль координуючого механізму між виробництвом, закупівлею, зберіганням, транспортуванням і збутом продукції й спрямована на створення стійких конкурентних переваг шляхом підвищення швидкості його реакції на зміну ринкової ситуації, поліпшення якості обслуговування клієнтів, підвищення ефективності управління запасами, зниження логістичних витрат та створення додаткових можливостей для виходу на нові ринки через побудову ефективних логістичних ланцюгів.

На нашу думку, важливу роль в забезпеченні ефективності логістичної стратегії підприємства відіграє використання системного підходу до її формування, який ґрунтується на ідеї цілісності, взаємозв'язку та взаємозалежності логістичних функцій, кожна з яких відповідає за окремий етап логістичного процесу – від закупівлі сировини до доставлення готової продукції кінцевому споживачу й формує відповідну функціональну підсистему логістики. Основними з них є: закупівля, виробництво, збут, складування, транспортування. Їхнє належне виконання є основою конкурентоспроможної та адаптивної логістичної системи. Зважаючи на вище зазначене, логістична стратегія підприємства повинна мати комплексний характер і включати заходи щодо підвищення ефективності всіх логістичних функцій підприємства (табл. 1).

Вибір конкретних заходів буде залежати від того, який спосіб досягнення конкурентних переваг вибере керівництво підприємства в умовах невизначеності середовища провадження діяльності: скорочення витрат чи підвищення якості обслуговування клієнтів. Кожному з яких відповідає конкретна логістична стратегія: «тонка» («струнка») чи динамічна [3, с. 19; 6]. Розглянемо їх детальніше.

«Тонка» логістична стратегія орієнтована на досягнення максимально низьких логістичних витрат, оптимізацію використання ресурсів на всіх етапах логістичного ланцюга шляхом усунення всіх видів втрат у логістичних процесах і досягнення на цій основі високого рівня ефективності. Її практичне використання передбачає: чітке розуміння, що саме створює цінність для клієнта; аналіз та візуалізацію всіх логістичних процесів для виявлення «вузьких місць» і втрат; запобігання перевиробництву, створенню надлишкових запасів, зайвим переміщенням матеріальних цінностей тощо; дотримання принципу «точно в термін»; безперервний пошук шляхів підвищення ефективності логістичних операцій.

«Тонка» логістична стратегія найкраще підходить для ринків зі стабільним, прогнозованим попитом і високою ціновою чутливістю клієнтів. Її практична реалізація сприяє досягненню максимальної ефективності при мінімальних витратах, що, зі свого боку, дозволяє підприємству бути клієнтоорієнтованим та конкурентоспроможним.

Таблиця 1 – Заходи щодо забезпечення ефективності реалізації основних логістичних функцій підприємства

Логістичні функції	Заходи	Мета
Закупівля	– вибір надійних постачальників за критеріями «ціна – якість – доставлення»; – формування довгострокових партнерських відносин; – контроль умов постачання та термінів виконання контрактів; – запровадження електронного документообігу з постачальниками	Забезпечення підприємства необхідними ресурсами з мінімальними витратами і високою якістю та у визначені терміни
Виробництво	– оптимізація внутрішніх маршрутів переміщення ресурсів, комплектуючих, напівфабрикатів; – зменшення логістичних втрат і часу простою; – стандартизація внутрішніх логістичних процесів; – інтеграція логістики з виробничим плануванням	Оптимізація матеріальних потоків всередині підприємства для досягнення максимальної ефективності виробництва, мінімізації витрат, скорочення виробничого циклу та забезпечення гнучкості виробничої системи
Збут	– оптимізація каналів дистрибуції; – використання сучасних складських технологій, зокрема WMS-системи; – аутсорсинг логістичних послуг, налагодження взаємовигідних відносин з 3PL-партнерами; – гнучке управління запасами та попитом	Своєчасне доставлення готової продукції від виробника до кінцевого споживача з мінімальними витратами та високим рівнем обслуговування
Складування	– визначення оптимального рівня запасів з допомогою ABC/XYZ-аналізу; – мінімізація витрат на зберігання; – впровадження принципу «точно у термін»; – автоматизація обліку та контролю складських залишків	Підтримка оптимального балансу між задоволенням попиту клієнтів та мінімізацією витрат, пов'язаних із утриманням запасів
Транспортування	– вибір економічно вигідних маршрутів і видів транспорту; – зменшення транспортних витрат; – моніторинг і контроль доставлення продукції в реальному часі; – використання комбінованих (мультимодальних) перевезень	Мінімізація транспортних витрат, забезпечення своєчасного та надійного доставлення продукції

Джерело: складено автором

Динамічна логістична стратегія орієнтована на забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів у динамічному середовищі, швидке реагування на потреби ринку, мінімізацію ризиків від збоїв у діяльності. Основними її характеристиками є:

- гнучкість та адаптивність, здатність швидко реагувати на непередбачені події, такі як зміни попиту, затримки в доставлянні продукції, зміни цін на паливо-мастильні матеріали, затори на дорогах, погодні умови, аварії тощо;
- орієнтація на оперативне задоволення запитів клієнтів;
- широке застосування сучасних ІТ-систем, сенсорів, технологій обробки великих даних, предиктивної аналітики для збирання, обробки та аналізу інформації в реальному часі;
- проактивний підхід до прийняття управлінських рішень у сфері організації логістичних процесів;
- орієнтація на забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, швидкість та надійність доставлення вантажу, навіть за умов невизначеності;
- інтеграція та обмін інформацією з усіма учасниками ланцюга постачання (постачальниками, перевізниками, дистриб'юторами, клієнтами) для забезпечення безперебійного матеріального потоку.

Найбільш виправданим є використання динамічної логістичної стратегії на ринках, що характеризуються високою мінливістю, невизначеністю та непередбачуваним попитом, де швидкість та гнучкість є важливими передумовами виживання й утримання конкурентних переваг. Основний її недолік полягає в тому, що вона може передбачати більші витрати порівняно з «тонкою» стратегією, що насамперед обумовлено необхідністю забезпечення швидкого реагування на зміну умов провадження діяльності, формування та утримання обов'язкових резервів.

Важливо зазначити, що «тонка» та динамічна логістичні стратегії не виключають одна одну, а навпаки, доповнюють одна одну у межах інтегрованої моделі управління й дозволяють логістичним системам підприємств бути одночасно ощадливими та адаптивними. У теперішніх реаліях найбільш виправданим для підприємств є їх комбінування залежно від ситуації на ринку, динаміки зміни попиту та загальнокорпоративної стратегії.

Обґрунтування стратегічних пріоритетів здійснення логістичної діяльності повинно передбачати глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, його ресурсного потенціалу. Її успішність безпосередньо залежить від чіткого планування та системної реалізації напрямів, спрямованих на оптимізацію, інтеграцію та гнучкість логістичних процесів.

Практичне втілення логістичної стратегії є складним процесом, що вимагає створення певних умов як всередині підприємства, так і у його взаємодії із зовнішнім середовищем; без дотримання яких, навіть ідеальна стратегія залишиться лише програмою дій. Основними з яких є:

- узгодженість логістичної стратегії із загальнокорпоративною та функціональними стратегіями;
- інтеграція та співпраця з учасниками ланцюга постачання;
- наявність кваліфікованого персоналу у сфері логістики;
- забезпеченість необхідними матеріальними, фінансовими, інформаційними та людськими ресурсами;
- наявність ефективної логістичної інформаційної системи, що забезпечує координацію та моніторинг логістичних процесів;
- готовність керівництва та персоналу до змін;
- застосування дієвої системи моніторингу, контролю та оцінки ефективності логістичних процесів;
- наявність розвиненої системи ризик-менеджменту.

В умовах воєнного стану в Україні забезпечення цих умов стає ще більш важливим і складним. Зокрема, гнучкість, стійкість до ризиків, динамічна адаптація, тісна співпраця з партнерами та постійний моніторинг зовнішнього середовища є важливими для будь-якого суб'єкта господарювання, який прагне втримати свої конкурентні позиції на ринку.

Оптимізація логістичних процесів у воєнний час в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає комплексного підходу, включаючи такі аспекти, як:

- скорочення логістичних витрат та підвищення рентабельності логістичних процесів;
- підвищення рівня обслуговування клієнтів;
- швидке пристосування до зміни ринкових умов провадження діяльності;
- пошук шляхів підвищення якості логістичних процесів;
- впровадження в логістичну діяльність інновацій та сучасних інформаційних технологій;
- формування дієвої системи управління логістичними ризиками.

Варто зазначити, що в умовах воєнного стану логістична стратегія підприємства повинна не тільки забезпечувати безперервність логістичних процесів, але й сприяти нарощенню його конкурентних переваг шляхом оптимізації витрат, поліпшення якості надання логістичних послуг, управління ризиками та забезпечення надійності системи постачання.

Висновки. Отже, наявність обґрунтованої логістичної стратегії та її практична реалізація дозволяють підприємству ефективно управляти ресурсами, мінімізувати витрати, підвищувати рівень обслуговування клієнтів і адаптуватися до змін на ринку. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє стверджувати, що суб'єкти господарювання, які в умовах воєнного стану оперативно перебудували свої логістичні ланцюги, диверсифікували постачання та інвестували в цифрові рішення, зуміли зберегти стабільність і навіть зміцнити свої позиції на ринку. Доведено, що у сучасних реаліях логістична стратегія підприємства набуває нового змісту – вона трансформується з простого засобу оптимізації витрат у важливий інструмент забезпечення виживання та підтримки конкурентоспроможності підприємства в умовах турбулентності інституційного середовища провадження діяльності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичних підходів до оцінки ефективності логістичної стратегії підприємства, що діє в турбулентному зовнішньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Биба В. В., Пінчук Н. М., Марченко В. О. Управління розробленням логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2327/2359> (дата звернення: 19.06.2025).
2. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 48–60.
3. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: КНТЕУ, 2016. 432 с.
4. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1–2. С. 65–70.
5. Косарева Т. В. Логістичні стратегії підприємств агропродовольчого комплексу. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 28. С. 234–241.
6. Пальчик І. М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. №11. URL: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575> (дата звернення: 20.06.2025).
7. Редька В. С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Логістика*. 2012. № 735. С. 187–191.

8. Шкодiна О. С., Тюрiна Н. М. Засади формування логiстичної стратегii промислового підприємства. *Вiсник Хмельницького нацiонального унiверситету. Економiчні науки*. 2011. № 2. Т.1. С. 26–29.

REFERENCES

1. Byba V. V., Pinchuk N. M. & Marchenko V. O. (2023). Upravlinnia rozroblenniam lohistrychnoi stratehii yak skladovoi zahalnoi stratehii rozvytku pidpriemstva [Management of the development of a logistics strategy as a component of the general strategy of the development of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no 10. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2327/2359> (accessed June 19, 2025).
2. Vodolazhska T. O. (2021). Lohistrychna stratehiia pidpriemstva: sutnist poniattia [Logistics strategy of the enterprise: the essence of the concept]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, issue 37, pp. 48–60.
3. Ilchenko N. B. (2016). Lohistrychni stratehii v torhivli [Logistics strategies in trade]: monohrafiia. Kyiv : KN-TEU, 2016. 432 p.
4. Kovalenko H. O. & Chukina I. V. (2021). Lohistrychni stratehii silskohospodarskykh pidpriemstv [Logistics strategies of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, no 1–2, pp. 65–70.
5. Kosareva T. V. (2014). Lohistrychni stratehii pidpriemstv ahroprodovolchoho kompleksu [Logistics strategies of an agri-food sector]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, issue 28, pp. 234–241.
6. Palchyk I. M. (2014). Formuvannia lohistrychnoi stratehii pidpriemstva u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [The formation of the logistics strategy of the enterprise in modern conditions of managing]. *Efektivna ekonomika*, no 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575> (accessed June 20, 2025).
7. Redka V. S. (2012). Sutnist ta osnovni vydy lohistrychnykh stratehii ta yikhnie mistse u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Essence and basic types of logistic strategies and their place in system management by enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Lohistyka*, no 735. pp. 187–191.
8. Shkodina O. S. & Tiurina N. M. (2011). Zasady formuvannia lohistrychnoi stratehii promysloвого pidpriemstva [Principles of forming a logistics strategy of an industrial enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no 2, vol. 1, pp. 26–29.

Nadiia Buniak

Lesya Ukrainka Volyn National University

LOGISTICS STRATEGY AS A TOOL FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW

Abstract. The article considers the logistics strategy as a tool for ensuring the competitiveness of an enterprise under martial law. The relevance of the study is stipulated by the need to rethink traditional approaches to managing the logistics processes of an enterprise, taking into account the realities of wartime. Today, the availability of a sound logistics strategy and its successful implementation ensure not only the survival of an economic entity but also create prerequisites for its further development and strengthening of its competitive position in the market. The purpose of the article is to disclose the features of the logistics strategy as an instrument for enhancing the competitiveness of an enterprise under martial law. The scientific approaches to the interpretation of the essence of the concept of "logistics strategy of enterprise" are generalized, its substantive characteristics are defined, and the author's own interpretation is proposed. It is proved that the logistics strategy plays an important role in ensuring the competitiveness of an enterprise in conditions of uncertainty. The expediency of using a systematic approach to its formation, which is based on the idea of integrity, interconnection, and interdependence of the logistics functions of an enterprise, is substantiated. A list of measures to ensure the effectiveness of their implementation in the long term is determined. The two main types of logistics strategies in the context of ensuring the competitiveness of the enterprise are considered. The list of conditions necessary for the successful implementation of the logistics strategy of the enterprise is highlighted. Recommendations for optimizing logistics processes under martial law are developed. The results of the study can be used in the practical activities of enterprises to substantiate a logistics strategy aimed at ensuring competitiveness in martial law. It is concluded that the availability of a sound logistics strategy and its practical implementation allow an enterprise to effectively manage resources, minimize logistics costs, improve customer service, adapt to changes in the market, and, on this basis, increase its competitive advantages.

Keywords: logistics, logistics processes, strategy, logistics strategy, enterprise competitiveness, competitive advantages, martial law.

Стаття надійшла: 12.09.2025

Стаття прийнята: 25.09.2025

Стаття опублікована: 24.10.2025