

В. В. Шермолівич,
аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4362-3076>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.11.199

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНО-ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

V. Shermolovych,
Postgraduate student of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lutsk National Technical University

MANAGEMENT OF LOGISTICS AND SUPPLY ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF WAR

У статті аргументується, що в умовах невизначеності, яка спричинена війною, бізнес потребує нових підходів до управління. Кожна сфера діяльності підприємств є важливою та потребує уваги. Відповідно логістично-постачальницька діяльність є однією із тих сфер, які сприяють ефективній діяльності підприємства. Тому важливо розробити комплексні та системні підходи до постійного аналізу ринку, адаптивності в прийнятті рішень та вдосконалення стратегій розвитку, що є основою управління логістично-постачальницької діяльності підприємств. Зазначено, що управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств здійснюється на трьох рівнях управління. Зазначено, що метою цього дослідження було визначення системи управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств в умовах війни в Україні за системного підходу. Для досягнення цієї мети було визначено сутність управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств, яка розглядається із позиції системності та комплексності. Також описано стратегічний, поточний та тактичний рівні управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств з позиції сфери компетенції та завдань, які вирішуються на кожному із них. Окреслено сім етапів управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств за SCOR-моделлю управління: 1 етап — планування, 2 етап — закупівлі, 3 етап — виробництво, 4 етап — доставка, 5 етап — управління складом, 6 етап — транспортування, 6 етап — транспортування. На кожному із етапів окреслено основні завдання та види робіт, які формують цілісну систему логістично-постачальницької діяльності підприємств. Акцентовано увагу, що всі рівні та етапи є взаємозалежними та доповнюють один одного у логічній послідовності та взаємозв'язку. Така послідовність та взаємозв'язок становлять цілісну єдність та закладають основу до формування системи логістично-постачальницької діяльності підприємств в умовах війни.

The article argues that in conditions of uncertainty caused by war, businesses require new approaches to management. Each sphere of enterprise activity is crucial and requires attention. Accordingly, logistic-supply activities are among those spheres contributing to effective enterprise operations. Therefore, it is important to develop comprehensive and systemic approaches to continuous market analysis, adaptability in decision-making, and improvement of development strategies, which form the basis of enterprise logistic-supply management. It is noted that logistic-supply management of enterprises is conducted at three levels of management.

The aim of this study was to determine the system of management of logistic-supply activities of enterprises in conditions of war in Ukraine using a systemic approach. To achieve this goal, the essence of logistic-supply management of enterprises was determined, which is considered from the perspective of systematicity and complexity. Strategic, current, and tactical levels of logistic-supply management of enterprises are also described in terms of competence areas and tasks addressed at each level.

Seven stages of logistic-supply management of enterprises are outlined according to the SCOR (Supply Chain Operations Reference) management model: planning, procurement, production, delivery, inventory management, transportation, and transportation. The main tasks and types of work forming a comprehensive system of logistic-supply activities of enterprises are outlined at each stage. Emphasis is placed on the fact that all levels and stages are interdependent and complement each other in a logical sequence and interconnection. Such a sequence and interconnection constitute a holistic unity and lay the foundation for forming a system of logistic-supply activities of enterprises in conditions of war.

Ключові слова: логістично-постачальницька діяльність, рівні управління, ланцюги постачання, SCOR-модель управління, бізнес-процеси ланцюгів постачання, підприємство, інвестиції.

Key words: logistics and supply activities, levels of management, supply chains, SCOR management model, business processes of supply chains, enterprise, investments.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах війни та політико-економічної нестабільності бізнес є важливою складовою національної господарства та забезпечує швидке відновлення економіки. На сьогодні постачальницька діяльність є складовою маркетингової. Від її організації залежить успішність діяльності підприємства загалом.

Проблеми управління логістично-постачальницькими процесами, їх здійснення, адміністрування та реінжиніринг впливають на конкурентоспроможність бізнесу. Однією з причин зростання актуальності цього напрямку досліджень у теорії та практиці є постійне нарощування вартості матеріально-технічного потоку від постачальників до складів підприємства (а також потоків готової продукції від виробника до кінцевих споживачів або посередників).

Для більшості підприємств логістично-постачальна діяльність є складною. Це зумовлено тим, що постачання включає в себе значний спектр матеріально-технічних ресурсів, які надходять від різних постачальників. Крім того, часто під час постачання необхідних ресурсів доводиться враховувати наявність внутрішнього постачання. Загалом, як теорія, так і практика підтверджують, що в умовах ринкової економіки ефективність логістично-постачальної діяльності підприємств в значній мірі підвищує їх конкурентоспроможність і дозволяє зберегти та утримати конкурентні позиції на ринку.

Особливо важливо управляти логістично-постачальницькою діяльністю підприємств в умовах війни. Оскільки бізнес-середовище є нестабільним, то варто враховувати цей вплив та швидко адаптуватися до нього.

Зміни можуть стосуватися не лише внутрішнього стану підприємства, але й послаблювати конкурентні переваги на внутрішньому і зовнішньому ринках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями дослідження управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств займалися дослідники протягом тривалого періоду.

А.А. Самойленко, А.В. Кулік зазначили, що ланцюги поставок розглядають із позиції системного і процесного підходів. Основними рисами є інтегрованість, комплексність, партнерство, орієнтація на результат. Загалом ланцюги поставок мають 8 бізнес-процесів, які варто оцінювати за SCOR-моделлю у 6 етапах: планування, закупівлі, виробництво, доставка, управління складом, транспортування, повернення [1].

С.Г. Дубовик, Н.О. Сигида, Ю.Ю. Спесивий зазначили, що управління ланцюгами поставок спричинене розвитком аутсорсингу, посиленням конкуренції та виникненням нових форм конкурентної боротьби в процесі глобалізації та інтеграції. Ними визначено, що управління ланцюгами поставок (SCM) — це процес, який поєднує всіх учасників ланцюга поставок, починаючи від кінцевих споживачів і закінчуючи постачальниками товарів, послуг і інформації. Цей процес сприятиме виконанню вимог цільового ринку, формуванню у учасників ланцюга поставок соціальної відповідальності. Це відповідає цілям сталого розвитку та конкретним потребам кінцевих споживачів [2].

М. Хугос (M. Hugos) зазначив, що на керуванні ланцюгом постачання базується виробнича і торгівельна структура. Якщо цей процес контролювати, то він сприятиме становленню підприємства як глобального ліде-

ра. Проте якщо управління ним є неефективним, то це може призвести до катастрофи ще до випуску продукції на ринок. Ланцюг постачання має рухомі частини, які змінюються, і мережі інших підприємств, кожне з яких переслідує власні пріоритети та інтереси. Управляти цим процесом є складно [3].

Н.А. Ремзіна зазначила, що управління ланцюгами постачання повинно долати перешкоди, які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це вимагає здійснення внутрішньо-організаційної, міжфункціональної координації та контролю товарних, інформаційних, фінансових і правових потоків. Запропоновано концептуальну модель управління ланцюгами постачання в умовах кризи, яка реалізується у сім етапів: діагностика та прогнозування кризового стану, оцінка ресурсного потенціалу та обмежень, розробка програми управління та її впровадження, розробка профілактичних заходів [4].

Р.О. Мадяр, В.Р. Гадьмаші, С.М. Далекорей зазначили, що ефективна організація та управління ланцюгом постачання сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств у умовах глобалізації, економічному розвитку економіки загалом. Вони зазначили, що у сфері управління ланцюгами постачання відбувся перехід від простої інформаційної координації та операційної кооперації до інтегрованої взаємодії всередині них. Через це управління ланцюгами постачання є концепцією управління бізнесом [5].

О.В. Фоміна, О.О. Августова встановили, що завдяки логістично-постачальницькій діяльності, підприємства підтримують високу конкурентоспроможність своєї продукції через оптимізацію витрат на виробництво та реалізацію товарів [6].

О.М. Полінкевич, Р. Камінські, Л. Г. Ліпич, В.В. Мальцева, В.В. Тринчук визначили, що логістично-постачальницька діяльність є одним із видів бізнес-діяльності підприємств, які визначають конкурентні переваги суб'єктів господарювання [7; 8].

Ю.О. Огренич, В.О. Діброва визначили важливість логістично-постачальницької діяльності та окреслили її вплив на рівень конкурентоспроможності, результати роботи та функціонування підприємств. Вони дослідили фактори, які стримують логістично-постачальницьку діяльність, зокрема: стан транспорту, відсутність електроенергії, заборона авіаперевезень, пересування морем, незадовільна екологія, поглиблення глобалізації економіки, відсутність технологічних інновацій [9].

І.М. Кирилюк, А.В. Сокур підтримали думку попередніх дослідників, що логістично-постачальницька діяльність є важливою для держави. Оптимізувати логістично-постачальницьку діяльність в умовах війни можна за такими етапами: аналіз ринку та прогнозування змін, коригування, контроль, розгляд альтернативних варіантів постачання. [10]

Аналізуючи літературні джерела за тематикою дослідження, варто зазначити, що управлінням логістично-постачальницькою діяльністю підприємств займалася значна кількість дослідників. Проте в умовах невизначеності в Україні, яка сформувалася під впливом війни варто розглядати аспект управління логістично-постачальницької діяльності з позиції системного підходу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою статті є дослідження системи управлінням логістично-постачальницькою діяльністю підприємств в умовах війни в Україні під впливом системного підходу.

Завдання дослідження полягає у дослідженні сутності управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств, вивченні рівнів управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств, окреслення етапів управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємства містить різноманітні аспекти та стратегії, які забезпечують ефективний розвиток та сприяють успішній реалізації товарів, виконання робіт чи надання послуг. Управління логістично-постачальницькою діяльністю — це комплексний системний процес, який потребує постійного аналізу ринку, адаптивності в прийнятті рішень та вдосконалення стратегій розвитку.

Об'єктами управління логістично-постачальницькою діяльністю є різні складові, бізнес-процеси, які варто системно контролювати та оптимізувати в умовах війни. До об'єктів управління логістично-постачальницькою діяльністю належать:

1) складові, які відповідають за постачання продукції / послуг — управління сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, запасними частинами, інструментом, формування оптимального запасу матеріальних та фінансових ресурсів.

2) управління бізнес-процесами ланцюгами поставок. За класичним підходом до організації виділяють 8 взаємопов'язаних ключових бізнес-процесів, а саме: управління взаємодією з клієнтами; управління обслуговуванням клієнтів; управління попитом та маркетинговими стратегіями; контроль над виконанням замовлень; управління операціями та виробництвом; управління постачанням; управління матеріальними потоками (прямими та зворотними); оцінка частки кожного учасника ланцюга постачання.

Управління логістично-постачальницькою діяльністю відбувається на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному.

Стратегічний рівень управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств передбачає формування місії та стратегії підприємства через співвідношення довгострокових цілей розвитку із цілями постачання, вибір стратегії розвитку, окреслення ринкових орієнтирів та позиціонування бренду. На стратегічному рівні здійснюють планування каналів збути, обґрунтовують їх вибір з позиції досягнення цілей підприємства. Вище керівництво займається стратегічним управлінням.

Тактичний рівень управління логістично-постачальницькою діяльністю містить маркетингові плани, в яких зазначається рекламна стратегія, методи ціноутворення. На цьому рівні варто розглядати політику управління постачальниками в частині укладання договорів та налагодження співпраці із ними. При тактичному управлінні варто звернути увагу на розробці та впровад-

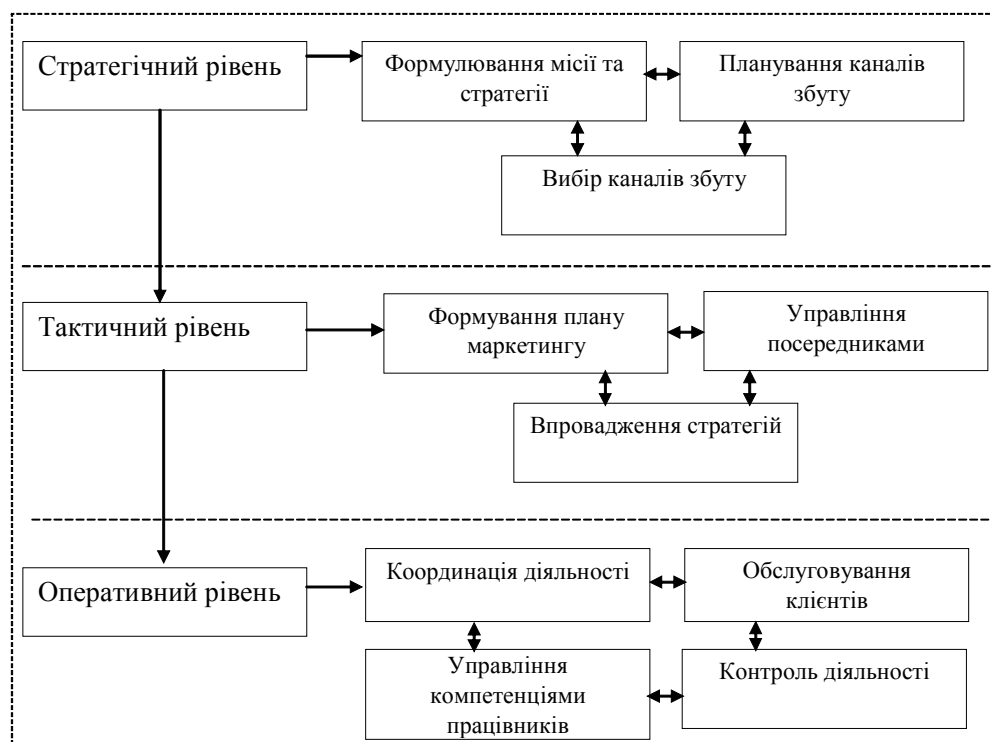


Рис. 1. Рівні управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств

Джерело: сформовано автором.

женні стратегій та задоволення потреб всіх контрагентів. Таке управління проводять керівники служб, підрозділів та власники бізнес-процесів.

Оперативний рівень управління логістично-постачальницькою діяльністю включає координацію, контроль за щоденними операціями постачання, управління сировиною та матеріалами, доставка. Тут варто приділити увагу операційному контролю замовлень, встановленні норм постачання відповідно до виробничої потреби, задоволення потреб клієнтів. Оперативне управління здійснюють керівники виробництва та власники внутрішніх процесів.

На кожному рівні управління керівництво розробляє власні завдання, планує свою діяльність, координує та контролює роботу інших підрозділів. Всі рівні є взаємопов'язаними та від їхньої взаємодії залежать загальні результати логістично-постачальницької діяльності підприємства.

Згідно з SCOR-моделлю управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств відбувається за такими етапи:

1 етап — планування. На цьому етапі визначаються джерела поставок, аналізуються пріоритети в споживчому попиті, визначаються вимоги до системи дистрибуції, плануються запаси та обсяги виробництва, а також обсяг поставок сировини / матеріалів і готової продукції. Також на цьому етапі вирішується, які елементи виробляти самостійно і які купувати у інших організацій, а також плануються ресурси та управління життєвим циклом товарів.

2 етап — закупівлі. Тут формуються основні елементи управління постачанням, проводиться перевірка якості поставок, оцінюються і вибираються постачальники, з якими укладаються контракти. Також відбуваєть-

ся отримання матеріалів та пов'язані з цим процеси, такі як: придбання; отримання; транспортування; вхідний контроль; встановлення; оприбуткування товару. Варто зазначити, що управління послугами та поставками товарів має відповідати планованому або поточному попиту.

3 етап — виробництво. Він включає такі процеси, як: виробництво, управління структурними елементами (тобто контроль технологічних змін), управління виробничими циклами і потужностями (обладнанням, будівлями), якістю виробництва, графіком виробничих змін. Крім того, здійснюються специфічні процедури виробництва, зокрема контроль якості, упаковка, власне виробничі процедури та цикли, зберігання продукції. Запланованому або поточному попиту повинні відповідати всі складові процесу переробки вихідного продукту в кінцеву продукцію.

4 етап — доставка. Цей етап складається з трьох основних процесів: управління замовленнями (створення і реєстрація власне замовлень, вибір форми товару, формування його вартості, організація та ведення клієнтської бази паралельно з підтриманням бази даних по товарах і цінах, а також управління дебіторами і кредиторами).

5 етап — управління складом (підбір, комплектація, упаковка та відвантаження товарів).

6 етап — транспортування (обумовлюється правилами управління каналами доставки і замовленнями). Вище перелічені процеси повинні бути приведені у відповідність з планованим і / або поточним попитом.

7 етап — повернення. Він включає визначення елементів повернення товару (наприклад, дефекти, що виникли на будь-якому етапі (від виробництва до доставки), потребують ремонту), стан продукту, складають

графіки повернень та направлення на знищення або переробку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати аналізу дозволили зробити висновок, що від ефективного управління логістично-постачальницькою підприємств залежать результати діяльності не лише самого бізнесу, але й перспективи відновлення економіки України. Логістично-постачальницька діяльність підприємств є важливою складовою підприємницької діяльності та є комплексним системним процесом, який потребує постійного аналізу ринку, адаптивності в прийнятті рішень та вдосконалення стратегій розвитку. У процесі управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств звертають увагу на два об'єкти: складові, які відповідають за постачання продукції / послуг та управління бізнес-процесами ланцюгами поставок. Управління логістично-постачальницькою діяльністю підприємств здійснюється на трьох рівнях управління — стратегічному, тактичному та оперативному. На кожному із них визначаються свої завдання та центри відповідальності. Загалом всі ці рівні є взаємопов'язаними та доповнюють один одного.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на формування механізмів ефективної взаємодії у логістично-постачальницькій діяльності підприємств в умовах війни. Такий підхід уможливить залучення додаткових інвестицій через формування конкурентних переваг у бізнесі, цим самим сприятиме відбудові економіки України.

Література:

1. Самойленко А.А., Кулік А.В. Теоретичні засади управління ланцюгами поставок та оцінка його ефективності. *SWorldJournal*. 2021. Вип. 7. Ч. 2. С. 94—104. <http://dx.doi.org/10.30888/2663-5712.2021-07-02-064>.
2. Дубовик С.Г., Сигида Н.О., Спесивий Ю.Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхні сутність і структура. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 402—410. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-56>
3. Hugos M. *Essentials of Supply Chain Management*. 4th edition. Wiley. John Wiley&Sons, LTD. 2018. 367 p.
4. Ремзіна Н.А. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 1 (82). С. 110—124. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-1-110-124>
5. Мадяр Р.О., Гадьмаші В.Р., Далекорей С.М. Управління витратами в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу в глобальному економічному просторі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 66—70. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.66>
6. Фоміна О.В., Августова О.О. Облік логістичних витрат для цілей управління. *БізнесІнформ*. 2019. № 4. С. 294—299. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-294-299>
7. Полінкевич О., Ліпич Л. Управління підприємницькими системами в цифровій економіці в умовах сталого

розвитку. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 63. С. 18—28. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.63.0.6302>

8. Полінкевич О.М., Мальцева В.В., Тринчук В.В. Бізнес-технології в управлінні підприємством як основа сталого розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: теорія і практика*. 2023. № 1. С. 35—40. <http://dx.doi.org/10.32702/2306.6814.2023.24.35>

9. Огреніч Ю.О., Діброва В.О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрями вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 55. С. 20—28. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3>

10. Кирилюк І., Сокур А. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>

References:

1. Samoilenko, A.A. and Kulik, A.V. (2021), "Theoretical foundations of supply chain management and evaluation of its effectiveness", *SWorldJournal*, vol. 7. (2), pp. 94—104.
2. Dubovyk, S.G., Sygyda, N.O. and Spesyviy Y.Yu. (2018), "Management of enterprise supply chains, their essence and structure", *Economy and society*, vol. 18, pp. 402—410.
3. Hugos, M. (2018), *Essentials of Supply Chain Management*, 4th ed., John Wiley&Sons, LTD, Wiley, UK.
4. Remzina, N.A. (2023), "Peculiarities of supply chain management in the context of crisis phenomena", *Development of transport management and management methods*, vol. 1 (82), pp. 110—124.
5. Madyar, R.O., Gadmasi, V.R. and Dalekorey, S.M. (2021), "Cost management in supply chains as a tool for achieving competitive business advantages in the global economic space", *Investments: practice and experience*, vol. 1, pp. 66—70.
6. Fomina, O.V. and Augustova, O.O. (2019), "Accounting for logistics costs for management purposes", *BusinessInform*, vol. 4, pp. 294—299.
7. Polinkevych, O. and Lypych, L. (2022), "Management of business systems in the digital economy in conditions of sustainable development", *Bulletin of Lviv University. The series is economical*, vol. 63, pp. 18—28.
8. Polinkevych, O.M., Maltseva, V.V. and Trynchuk, V.V. (2023), "Business technologies in enterprise management as the basis of sustainable development of digital society", *Investments: theory and practice*, vol. 1, pp. 35—40.
9. Ogrenych, Yu.O. and Dibrova, V.O. (2023), "Logistic activity of enterprises in conditions of uncertainty: features, problems, areas of improvement", *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, vol. 55, pp. 20—28.
10. Kyryliuk, I. and Sokur, A. (2024), "Organization of logistics processes of the enterprise in war conditions: problems and solutions", *Economy and society* [Online], vol. 61, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3764> (Accessed 15 April 2024).

Стаття надійшла до редакції 11.05.2024 р.