

**Надія Петрівна РЕЗНІК**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри логістики,  
Національний авіаційний університет  
ORCIDID: 0000-0001-9588-5929  
E-mail: [nadya-reznik@ukr.net](mailto:nadya-reznik@ukr.net)

**Лілія Сергіївна ХАРЧЕВНІКОВА**

старший викладач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту,  
Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка  
ORCID ID: 0000-0002-8035-126X  
E-mail: [liliia.1988y@khntusg.info](mailto:liliia.1988y@khntusg.info)

**Валерія Валеріївна ВЛАСЮК**

студентка факультету економіки та бізнес-адміністрування,  
спеціальності маркетингу, Національний авіаційний університет, Київ, Україна  
E-mail: [vlasjukvaleria01@gmail.com](mailto:vlasjukvaleria01@gmail.com)

**СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Резнік Н. П., Харчевнікова Л. С., Власюк В. В. Сутність управління ланцюгами поставок на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 3. С. 197 – 202.

**Анотація**

*В даній статті досліджено теоретичні питання та причини виникнення концепції управління ланцюгами поставок. Розкрито сутність та визначення ланцюгів поставок. Зазначено, що управління ланцюгами поставок визначає стратегію та заходи, що стосуються планування, пошуку, виробництва та доставки товарів, натомість логістика є лише частиною ланцюга поставок, що концентрується на тому, щоб потрібна продукція була в потрібному місці та в потрібний час.*

*Метою дослідження є визначення принципів управління ланцюгами поставок в сучасній логістиці підприємств, переваги даного підходу та методи його покращення, а також показати вплив пандемії COVID-19 на управління ланцюгами поставок та дії, вжиті підприємствами в нових умовах.*

*Виокремлено 5 основних елементів управління ланцюгами поставок (планування, постачання, виготовлення, доставка, повернення), без яких не можливо оптимізувати роботу підприємств. Визначено, що ефективна організація управління ланцюгами поставок є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності та рентабельності підприємств. Зазначено основні переваги даного підходу управління та методи оцінки (фінансові, нефінансові та кількісні параметри). Визначено поняття відповідального управління ланцюгами поставок, важливість використання даного підходу підприємствами для підтримання набутого іміджу в сучасних умовах існування. Представлено пункти, за якими компанії можуть оцінити, наскільки відповідально організовано функціонування ланцюгів поставок. Описано вплив пандемії COVID-19 на логістичні поставки та дії, яких вживають підприємства в нових умовах функціонування: покращення гнучкості стратегії ланцюгів постачань, диджиталізація ланцюгів постачань, будівання надійних партнерських відносин учасників ланцюга постачань.*

**Ключові слова:** логістика, підприємство, ланцюг поставок, ефективне управління ланцюгом поставок, відповідальне управління ланцюгами поставок.

---

**Nadia REZNIK**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Logistics,  
National Aviation University,

**Liliia KHARCHEVNIKOVA**

Senior Lecturer of the Department of Organization of Production, Business and Management,  
Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

**Valeria VLASIUK**

Student of the Faculty of Economics and Business Administration,  
Marketing Specialty, National Aviation University

## **THE ESSENCE OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN ENTERPRISES**

### **Abstract**

*This article examines the theoretical issues and reasons for the emergence of the concept of supply chain management. The essence and definition of supply chains are disclosed. It is indicated that supply chain management determines the strategy and measures concerning planning, search, production and delivery of goods, logistics is only a part of the supply chain, which focuses on the fact that the right products are in the right place and at the right time.*

*The purpose of the research is to study the principles of supply chain management in modern enterprise logistics, the advantages of this approach and methods to improve it, to show the impact of the COVID-19 pandemic on supply chain management and actions taken by enterprises in the new environment.*

*Five main elements of supply chain management (planning, delivery, manufacturing, delivery, return), without which it is impossible to optimize the work of enterprises, are identified. It has been determined that the effective organization of supply chain management is an important direction of increasing the competitiveness and profitability of enterprises. The main advantages of this management approach and assessment methods (financial, non-financial and quantitative parameters) are specified. The concept of responsible supply chain management, the importance of using this approach by enterprises to support the acquired image in modern conditions of existence are defined. Conditions are presented due to which companies can create a responsibly organized supply chain. The impact of the COVID-19 pandemic on logistics supply and the actions taken by enterprises in the new operating environment are described: improving the flexibility of supply chain strategy, digitalization of the supply chain, building reliable partnerships of supply chain participants.*

**Keywords:** *logistics, enterprise, supply chain, effective supply chain management, responsible supply chain management.*

**JEL classification: L91**

---

### **Вступ**

Кожна компанія, що прагне розвиватися, повинна правильно будувати логістику та управляти ланцюгами поставок, щоб забезпечувати ефективність своєї роботи, підвищувати прибуток та кількість клієнтів. Управління ланцюгами поставок є основою бізнес процесів, що забезпечує узгодженість інформаційних, матеріальних та фінансових ресурсів між учасниками поставок найбільш оптимальним та ефективним шляхом. Як окремий напрям в логістичному менеджменті, управління ланцюгами поставок є досить новим, початок зародження припадає на 80-ті роки минулого століття, і від логістики відрізняється тим, що займається оптимізацією ресурсів не всередині певної компанії, а по всьому ланцюгу постачання та при роботі з контрагентами. Компанії, що давно користуються ефективними підходами управління ланцюгами поставок, застосовують сучасні інформаційні технології, передові підходи в рамках координації дій учасників ланцюгів поставок, є найкращими в своїй сфері. Задоволення потреб клієнтів з максимальною ефективністю є ключовою метою управління ланцюгами поставок. Отже, компанії, що оптимізували процеси відповідно до цієї концепції, підвищують свій рейтинг серед клієнтів та формують довіру до свого бренду.

### **Мета та завдання статті**

Метою дослідження є визначення принципів управління ланцюгами поставок в сучасній логістиці підприємств, переваги даного підходу та методи його покращення, а також показати вплив пандемії COVID-19 на управління ланцюгами поставок та дії, вжиті підприємствами в нових умовах.

---

## Виклад основного матеріалу

Про управління ланцюгами поставок (supply chain management) вперше написали Кейт Олівер та Майкл Вебер у своїй статті Supply Chain Management: Logistics catches up with strategy у 1982 р. у Британії. Вони запропонували розглядати матеріальні потоки від виробників вихідної сировини до кінцевого споживача в рамках інтегрованої стратегії. Тобто це мережа, що проходить між виробником, постачальником та кінцевим покупцем для виробництва та розповсюдження певних товарів чи послуг.

У 90-х роках 20 ст. виділялися 3 тенденції перевищення пропозиції над попитом, глобалізація ринків та інформатизація суспільства. Ці тенденції викликали зміни в стратегіях забезпечення конкурентоспроможності й прибутковості бізнесу. У 80-х роках набула популярності концепція синхронізації процесів дистрибуції, виробництва та поставок (Just-in-Time). Була проблема із значними буферними інтервалами, підприємства не могли ефективно планувати свою роботу та раціонально використовувати виробничі потужності. Зростаюче значення управління ланцюгами поставок пов'язане з розвитком аутсорсингу, посиленням конкуренції й появою нових форм конкурентної боротьби в умовах глобалізації та інтеграції, а також розвитком інформаційних технологій, логістики, розширенням спектру логістичних послуг і зростанням ролі логістичних провайдерів [4].

Управління ланцюгами поставок часто прирівнюють до логістики, хоча логістика насправді є одним з компонентів ланцюга поставок. Логістика стосується безпосередньо тієї частини ланцюга поставок, що відповідає за планування, контроль руху та зберігання товарів від місця їх походження до кінцевого пункту призначення. Практика логістики розпочинається із сировини, продовжується до виробництва та розподілу і закінчується, коли підприємство доставляє готову продукцію до клієнта або коли продукти надходять до кінцевого пункту призначення. Успішне управління логістикою забезпечує відсутність затримок на будь-якому етапі ланцюга поставок та гарантує цілісність та якість доставленої продукції. Основною метою логістики є повне задоволення споживачів, в той час як мета управління ланцюгами поставок – знайти процеси, які забезпечують плавний, ефективний потік товарів, які надають клієнтам чудовий досвід і рухають бізнес вперед. Ці два поняття нероздільні, вони не суперечать, а лише доповнюють один одного.

Прийнято вважати, що управління ланцюгами поставок включає 5 основних елементів [1]:

1. Планування – розробка загальної стратегії ланцюга поставок, визначення суб'єктів та функцій.
2. Постачання сировини – на цьому етапі визначаються основні елементи закупівлі сировини, вибір та оцінка постачальників, перевірка якості постачання та підписання контрактів.
3. Виготовлення – безпосереднє виробництво продукції, керування етапами, управління виробничими потужностями та оцінка якості вироблених товарів.
4. Доставка – даний етап включає управління товарними запасами, обробку та формування замовлень та безпосереднє транспортування товарів.
5. Повернення – визначення системи повернення бракованих або небажаних товарів, оцінки стану, транспортування, утилізації або переробки.

Успішний розвиток усіх елементів управління ланцюгами поставок дозволить досягти максимальної конкурентоспроможності та рентабельності компанії, а також забезпечити безперебійну роботу всієї мережевої структури ланцюгів поставок.

Ефективне управління ланцюгами поставок передбачає партнерську інтеграцію виробників, постачальників, дистриб'юторів і безпосередніх точок продажу товарної продукції та сприяє раціональному розподілу продукції, що виробляється [2]. Це дуже важливий бізнес процес, в якому суб'єкти ланцюга поставок організуються таким чином, щоб мінімізувати логістичні витрати, спрямувати продукцію в потрібне місце, в заданий час та забезпечити максимальний рівень сервісу. Основні переваги такого підходу управління: організація доставки потрібної кількості продукції в заданий час та

---

місце; зменшення виробничих, транспортних та складських витрат; підвищення рівня обслуговування споживачів та якості продукції, зміцнення іміджу бренду; скорочення часу виходу на ринок завдяки розрахункам ризику та усуненню фінансових помилок; формування ефективних довгострокових та короткострокових відносин між бізнес-партнерами; підвищення соціальної відповідальності бізнесу завдяки врахуванню сучасних екологічних аспектів та громадської діяльності; дозволяє компаніям адаптуватися під економічні зміни, підвищення очікувань клієнтів та відповідність технологічним вимогам.

Оцінити ефективність та наскільки злагоджено працює механізм ланцюга поставок можна завдяки фінансовим, нефінансовим та кількісним параметрам. Перш за все, важливо розраховувати постійні та змінні витрати, щоб збільшити доходи та впевнитися, що витрати на всіх етапах ланцюга поставок мінімізовані, наскільки це можливо. Розрахунки можна здійснювати за видами діяльності, витратами або результатами, залежно від цілі. До нефінансових параметрів входить час, протягом якого закінчується кожен наступний цикл, рівень обслуговування клієнтів, кількість запасів. Кількісні параметри, частіше за все, перевіряють продуктивність, наскільки швидко та чи в достатній кількості виробляються продукти, оцінюють виробничі потужності [3].

Вище було зазначено важливість та переваги ефективного управління ланцюгами поставок, і на даний момент виокремлено кілька практик для покращення та оптимізації ефективності ланцюгів поставок:

- Розширити видимість та контроль ланцюга поставок – реалізувати стратегію управління запасами, що дозволять відстежувати рівні запасів під час переміщення їх по етапах ланцюга поставок: від отримання, складування до упаковки та доставки клієнтам;
- Розвивати хороші відносини зі своїми постачальниками – це дозволить краще планувати та уникнути дефіцитів, затримок або проблем з поставками на ранньому етапі;
- Автоматизувати ланцюги поставок – автоматизація трудомістких завдань, обробки замовлень або процесу доставки допомагає впорядкувати операції та підвищити продуктивність;
- Налаштувати програмне забезпечення під усі етапи ланцюга поставок – так як ланцюг поставок включає в себе одночасну роботу на багатьох етапах, важливо точно їх відстежувати, координувати та контролювати;
- Навчати та прислухатися до своїх співробітників – ланцюг поставок настільки ефективний, як і люди, що ним керують. Співробітники складів, розповсюджувачі замовлень та менеджери з логістики повинні бути навчені стандартним операційним процедурам, щоб забезпечити послідовність, ефективність і точність у прийнятті рішень [11].

В умовах сучасного світу компаніям недостатньо організувати ланцюги поставок, приділяючи увагу лише підвищенню організаційної та фінансової ефективності всього процесу. Важливо зосередити свою увагу на питаннях відповідального підходу до процесу управління ланцюгами постачання, що дозволяє підтримувати набуті ринкові позиції та сприяє підвищенню конкурентного потенціалу підприємств. Класичними проблемами управління ланцюгів поставок є необізнаність замовника про безвідповідальну діяльність своїх постачальників, наприклад постійну невиплату, затримку заробітної плати своїм працівникам або неекологічне видобування сировини та виготовлення продукції. Тому у майбутньому компанія-замовник може стати частиною журналістського розслідування або нести відповідальність у випадку запровадження клієнтами компанії додаткових вимог щодо відповідальної організації ланцюга постачання. Це може мати негативний вплив на репутацію, призвести до економічних втрат.

Відповідальне управління ланцюгами постачання (ВУЛП) – це управління екологічним, економічним і соціальним впливом та заохочення постачальників до впровадження практик відповідального управління впродовж усього життєвого циклу товарів і послуг. [10] Такий процес управління дозволяє знизити негативний вплив виробничих процесів на навколишнє середовище, забезпечити дотримання прав та умов праці персоналу та підвищувати якість продукції відповідно до міжнародних стандартів.

---

Щоб оцінити, наскільки компанія «відповідально» організувала роботу ланцюгів поставок, потрібно проаналізувати наступне: перевірити систему сертифікації та маркування продукції відповідно до міжнародних стандартів; оцінити якість виготовленої продукції; оцінити, наскільки бізнес є «зеленим», тобто його вплив на екологічний стан міста, області, країни, соціальний розвиток, громадські організації; оцінити діяльність відповідно до етичних кодексів та моральних принципів; оцінити рівень охорони та умови праці персоналу на всіх етапах ланцюга поставок.

З кожним роком переваги та можливості управління ланцюгами поставок вдосконалюються та розширюються, це дає можливість компаніям розвиватися, створювати конкуренцію та підлаштовуватися під нове середовище функціонування. Сьогодні управління ланцюгами поставок розвивається стрімко й здобуває все більшу значущість для промислових, логістичних і торговельних підприємств. Пандемія коронавірусу виявила слабкі місця та нестабільність сучасних ланцюгів постачань. Багато компаній стикнулися з проблемами залежності певної продукції або сировини від одного постачальника, великою конкуренцією, скорочення виробничих потужностей та порушення стандартних відносин між виробником, постачальником та споживачем.

У відповідь на ситуацію сучасні компанії змушені впроваджувати нові рішення та шукати шляхи відновлення та покращення функціонування ланцюгів поставок. Пандемія COVID-19 сприяє виходу з логістичного ринку слабких гравців. Ринок найближчим часом покинуть дрібні й деякі середні гравці, при цьому відбудеться низка банкрутств, поглинань, злиттів. З іншого боку, логістичні компанії, позиції яких є стійкими, матимуть можливість розширити свою частку ринку [5].

Компанії все більше працюють над гнучкістю стратегії ланцюгів постачань. Сучасна економічна ситуація має тенденцію до раптових змін, в період пандемії цілі країни та ланцюги постачань були змушені зупинитися, і компаніям вкрай важливо пристосовуватися до ситуації. Зіткнувшись з цими обмеженнями, компанії мають 2 варіанти: уповільнити ланцюг постачання: творчо підходити до зберігання запасів, уповільнювати виробництво або прискорити ланцюг постачання: доставка продуктів та інвентарю в магазини й покупцям до локдауну або після зняття обмежень [6].

Диджиталізація ланцюга поставок є неминучою. Ланцюги постачання наступного покоління мають бути повністю цифрові, забезпечувати прозорість і стійкість, необхідні як підприємствам, так і споживачам, які вимагають отримання актуальної інформації в будь-який момент часу [7].

Стратегічне партнерство та створення надійних довгострокових або короткострокових відносин між учасниками ланцюга поставок дасть велику перевагу у разі кризи. Диверсифікація джерел постачань спонукає компанії переглядати свої стратегії пошуку постачальників, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Отже, ефективне управління ланцюгом поставок можливе при мінімізації логістичних витрат, злагодженій роботі усіх суб'єктів ланцюга поставок та має кінцевою метою забезпечення максимального рівня сервісу. Як і управління ланцюгами поставок, так і логістика зосереджені на потоці товарів від точки походження до кінцевого споживача. Управління ланцюгами поставок визначає стратегію та заходи, що стосуються планування, пошуку, виробництва та доставки товарів, а також обробки повернення. Логістика зосереджується на тому, щоб потрібна продукція була в потрібному місці і в потрібний час, а також налаштовує ці процеси. Основні 5 елементів управління ланцюгами поставок це: планування, постачання сировини, виготовлення, доставка та повернення. Перевагами даного підходу є стабільність компанії, підвищення іміджу, створення ефективних партнерських відносин та соціальна відповідальність. Для підвищення ефективності ланцюгів поставок потрібно розширити видимість та контроль ланцюга поставок, будувати міцні стосунки з постачальниками, автоматизувати ланцюги поставок, налаштувати програмне забезпечення та зосередити увагу на питаннях відповідального підходу до управління ланцюгами

---

поставок. Пандемія COVID-19 сильно вплинула на ланцюги поставок, компанії змушені адаптуватися під нові реалії, впроваджувати сучасні технології, переглядати свою роботу на кожному етапі ланцюга поставок, щоб залишатися на ринку та ймовірно отримати конкурентну перевагу.

### Список літератури

1. Фінансова енциклопедія. Управління ланцюгами поставок (SCM). URL: <https://ua.nesrakonk.ru/scm/>
2. 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.
3. Управление цепями поставок на предприятии: что это такое – методы, концепции логистики и система контроля логической цепочки. URL: <https://www.cleverence.ru/articles/elektronnaya-kommertsiya/upravlenie-tsepyami-postavok-na-predpriyatii-cto-eto-takoe-metody-kontseptsii-logistiki-i-sistema-k/>
4. Єфремова, Л. В. "Ланцюг поставок-новий етап еволюції логістичного управління." Стратегія інноваційного оновлення економіки України в сучасних умовах: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (Маріуполь, 26 березня 2020 р.)/ДВНЗ «ПДТУ»[та ін.]; редкол.: ВС Волошин [та ін.]; відп. ред. ТГ Логотова. Маріуполь: ПДТУ, 2020. 259 с.
5. Гірна О. Б. Логістика і ланцюг поставок: виклики пандемії covid-19. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/55\\_1\\_2020/16.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/55_1_2020/16.pdf)
6. 5 основних тенденцій в ланцюгу постачання на 2021 рік. URL: <https://logist.fm/publications/5-osnovnih-tendenciy-v-lancyugu-postachannya-na-2021-rik>
7. Переосмислення – Трансфертне ціноутворення. Планування ланцюга постачання — Ситуація після COVID. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/rethink/rethink-transfer-pricing-supply-chain-planning-beyond-covid>
8. Что ждет цепочки поставок в 2021 году: тренды и решения. URL: <https://www.generixgroup.com/ru/blog/cto-zhdet-cepochki-postavok-v-2021-godu-trendy-i-resheniya>
9. Резнік Н.П. Логістика: навчальний посібник. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. 146 с.
10. Відповідальне управління ланцюгами постачань. URL: [https://ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Responsible\\_Supply\\_Chain\\_UA\\_.pdf](https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Responsible_Supply_Chain_UA_.pdf)
11. Guide To Improving Supply Chain Efficiency. URL: <https://www.shipbob.com/blog/supply-chain-efficiency/>

### References

1. Financial encyclopedia. Supply Chain Management (SCM). Available at: <https://ua.nesrakonk.ru/scm/>
2. Madyar, R.O., Gadmasi, V.R., Dalekorey, S.M. (2021). «Cost management in supply chains as a tool to achieve competitive advantages of business in the global economic space». *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 1. pp. 66–70. DOI: 10.32702 / 2306-6814.2021.1.66
3. Supply chain management in the enterprise: what it is - methods, concepts of logistics and control system of the logical chain. Available at: <https://www.cleverence.ru/articles/elektronnaya-kommertsiya/upravlenie-tsepyami-postavok-na-predpriyatii-cto-eto-takoe-metody-kontseptsii-logistiki-i-sistema-k/>
4. Efremova, L.V. (2020). "Supply chain-a new stage of evolution of logistics management." Strategy of innovative renewal of the economy of Ukraine in modern conditions: a collection of abstracts of the All-Ukrainian scientific-practical Internet conference (Mariupol, March 26, 2020) / SHEI "PDTU" [etc.]; editor: VS Voloshin [etc.]; resp. ed. TG Logutova. – Mariupol: PDTU.
5. Mountain O.B. Logistics and supply chain: the challenges of the covid-19 pandemic. Available at: [http://bses.in.ua/journals/2020/55\\_1\\_2020/16.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/55_1_2020/16.pdf)
6. 5 main trends in the supply chain for 2021. Available at: <https://logist.fm/publications/5-osnovnih-tendenciy-v-lancyugu-postachannya-na-2021-rik>
7. Rethinking - Transfer pricing | Supply Chain Planning - The situation after COVID. Available at: <https://www.bdo.ua/en-ua/insights-2/rethink/rethink-transfer-pricing-supply-chain-planning-beyond-covid>
8. What awaits the supply chain in 2021: trends and solutions. Available at: <https://www.generixgroup.com/en/blog/cto-zhdet-cepochki-postavok-v-2021-godu-trendy-i-resheniya>
9. Reznik, N.P. (2021). *Lohistyka*. [Logistics]. National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Kyiv. Ukraine.
10. Responsible supply chain management. Available at: [https://ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Responsible\\_Supply\\_Chain\\_UA\\_.pdf](https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Responsible_Supply_Chain_UA_.pdf)
11. Guide To Improving Supply Chain Efficiency. Available at: <https://www.shipbob.com/blog/supply-chain-efficiency/>

Стаття надійшла до редакції 21.07.2021 р.