

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-40>

УДК 658.7:658.1

**Бездітко Олена Євгенівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Поліський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3151-5229>

**Кравчук Ірина Ігорівна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу,  
Поліський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3561-6118>

**Лавриненко Світлана Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Поліський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2290-5006>

**Olena Bezditko, Iryna Kravchuk, Svitlana Lavrynenko**  
Polissya National University

**СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ  
ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК  
НА ПІДПРИЄМСТВІ****STRATEGY FOR FORMATION AND MANAGEMENT  
OF LOGISTICS SUPPLY CHAINS AT THE ENTERPRISE**

**Анотація.** У статті акцентовано та обґрунтовано питання формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві. Висвітлено основні проблеми, які виникають під час формування логістичних ланцюгів поставок в Україні під час воєнного стану. Запропоновано стратегію формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві, на якій відмічено контрольні точки та фактори успіху. Важливу увагу приділено аналізу та оцінці ризиків у логістичному ланцюзі поставок. Виділено найбільш значимі показники безпеки діяльності логістичних підприємств, які допомагають їм ефективно управляти ризиками та забезпечувати безперебійну та безпечну роботу логістичних ланцюгів поставок. На основі окреслених показників сформовано стратегію формування безпеки діяльності логістичних підприємств.

**Ключові слова:** логістика, логістичні ланцюги поставок, стратегія, управління, безпека діяльності, формування.

**Summary.** One of the important elements of logistics is the creation of logistics chains that form the basis for optimizing delivery processes and ensuring high quality customer service. The purpose of the article is to study the main challenges that occur in the formation of logistics supply chains at the enterprise and, based on them, to develop a management strategy that will help counteract various obstacles and failures in the logistics chain, reduce delivery time and transportation costs. The main problems of forming logistic supply chains in Ukraine during wartime are grouped and characterized. It is established that these problems are partial, and logistic enterprises face a multitude of unforeseen factors in forming logistic chains. A strategy for the formation and management of logistics supply chains at the enterprise is proposed, on which control points and success factors are noted. Taking into account these components will make it possible to optimize supply processes, reduce costs and increase production efficiency. Considerable attention is paid to the analysis and assessment of risks in the logistics supply chain. Careful study of possible threats and timely response to them allow you to avoid negative consequences for the enterprise, ensuring stable and uninterrupted operation of the supply chain. Risk resistance and risk protection are taken into account in the strategy of formation and management of logistics supply chains, to ensure the stability and reliability of logistics processes, as well as to reduce possible losses and negative impact on business. The key safety indicators of the activities of logistics enterprises are highlighted, which help them to effectively manage risks and ensure the safe functioning of logistics supply chains. On the basis of these indicators, a strategy for the formation of the security of logistics enterprises was developed, which aims to ensure the highest level of protection and stability in all aspects of activity. The author's definition of the

concept of risk protection of an enterprise is proposed and it is clarified that an important role in the formation of risk protection of a business entity belongs to information security. And one of the key strategies for managing logistics supply chains is the use of information technologies.

**Keywords:** logistics, supply chain logistics, strategy, management, activity safety, formation.

**Постановка проблеми.** Логістика в сучасному світі відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного руху товарів від виробника до споживача. Одним з ключових аспектів логістики є формування логістичних ланцюгів, які є основою для оптимізації процесів поставок та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

Стратегія формування і управління логістичних ланцюгів є складним та багатогранним процесом, який вимагає поєднання теоретичних знань та практичного досвіду. Врахування сучасних тенденцій у сфері логістики дозволяє підприємствам ефективно оптимізувати свої логістичні ланцюги та забезпечувати конкурентні переваги на ринку. До них можна віднести розвиток електронної комерції, зростання значення сталого розвитку, використання штучного інтелекту в управлінні логістичними процесами і т.п.

На сучасному етапі розвитку глобального бізнесу питання управління логістичними ланцюгами поставок на підприємствах набуває особливої актуальності. З одного боку, існуючі технології та методи дозволяють ефективно забезпечувати процес поставок та збуту продукції. З іншого боку, структурні зміни у світовій економіці, зростання конкуренції, а також вплив глобальних криз і катастроф ставлять перед підприємствами нові виклики у формуванні стратегій логістичного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові напрацювання, зокрема, теоретичним основам концепцій логістики й управління ланцюгами поставок присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Д. Хенрі, Р. Насон, Дж. Джонсон, Д. Вуд, Ф. Котлер, Б.А. Анікіної, А.М. Гаджинського, С.Б. Карнаухова, Є.В. Крикавського, Ю.В. Пономарьова, В.І. Сергеева, О.П. Тяпухіна та ін. Однак, залишаються недостатньо вивченими стратегії формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві.

**Метою статті** є вивчення основних проблем формування логістичних ланцюгів поставок на підприємстві та на їх основі розробка стратегії управління логістичними ланцюгами, задля досягнення оптимальних результатів та стратегії формування безпеки діяльності логістичного підприємства, що має на меті забезпечення найвищого рівня захисту і стійкості у всіх аспектах діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Однією з центральних проблем є необхідність розробки та впровадження ефективної стратегії формування і управління логістичними лан-

цюгами поставок на підприємстві. Ця стратегія повинна враховувати всі аспекти логістики, від початкового етапу замовлення матеріалів до кінцевої доставки готової продукції клієнтам.

При організації логістичних систем велика увага приділяється формуванню логістичних ланцюгів, які є лінійно впорядкованою сукупністю фізичних і юридичних осіб, таких як постачальники, виробники, дистриб'ютори, транспортно-експедиційні організації, склади загального користування тощо. Ці особи здійснюють різноманітні логістичні операції з метою переміщення матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої або до кінцевого споживача, особливо у виробничо-технічних сферах.

Таким чином, логістичні ланцюги представляють собою взаємозалежні маршрути для руху матеріальних, інформаційних та грошових потоків. Взаємодія в таких логістичних ланцюгах виникає на основі замовлень, що можуть бути як пропозиціями споживачів постачальнику виробити (поставити) певну кількість продукції відповідної якості і асортименту, так і виконати певну роботу або надати послугу. У простому вигляді, логістичний ланцюг складається з двох основних елементів: постачальника і споживача.

Сучасний темп життя та оптимізація логістичних ланцюгів вимагає підвищеної уваги та швидкого планування транспортних маршрутів. У разі успішної організації ланцюгів поставок всі учасники користуються позитивними наслідками, такими як зниження витрат, мобільна доставка, висока якість продуктів, ефективні управлінські рішення та задоволення потреб. Пандемія коронавірусу внесла певні зміни у логістичну галузь, зокрема, переміщення ланцюгів поставок до країни виробництва або реалізації продукції. Військові дії в країні змусили логістичні підприємства змінити формат своєї логістичної діяльності.

З метою підвищення ефективності роботи логістичних ланцюгів необхідно акцентувати увагу на стратегії формування і управління логістичних ланцюгів поставок, що допоможе протидіяти різноманітним перешкодам та збоям у логістичному ланцюзі, зменшити час доставки та витрати на транспортування. Впровадження сучасних технологій управління логістичними процесами, таких як маршрутизація та відстеження вантажів за допомогою систем GPS, дозволить покращити ефективність та контроль за поставками. Ретельне стратегічне планування логістичних ланцюгів, у тому числі врахування ризиків та можливостей, дозволить підготуватися до непередбачених ситуацій, таких як природні катастрофи чи гео-

політичні зміни [4, с. 60]. Встановлення ефективного співробітництва з постачальниками, перевізниками та іншими учасниками логістичного ланцюга допоможе забезпечити згуртованість та координацію в усьому процесі.

Україна, як і багато інших країн світу, стикається зі складнощами формування логістичних ланцюгів поставок у період воєнного стану. Воєнна ситуація створює серію унікальних викликів для логістичних систем, що вимагає надзвичайної гнучкості, швидкості та ефективності в організації поставок товарів та послуг.

У цьому контексті важливо висвітлити основні проблеми, які виникають під час формування логістичних ланцюгів поставок в Україні під час воєнного стану (табл. 1).

Насправді ці проблеми є частковими і логістичні підприємства стикаються з безліччю непередбачуваних факторів формування логістичних ланцюгів. Керівники підприємств повинні забезпечити безпеку персоналу та вантажів під час перевезень через зони конфлікту. Воєнний стан може призвести до зниження попиту на деякі товари та послуги, що може порушити планування логістичних процесів. Попри зазначені проблеми більшість підприємств продовжують працювати, шукають нові можливості та долають виклики.

У цих умовах розробка ефективної стратегії формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві вимагатиме відповідних заходів для забезпечення безпеки, стабільності та продовження поставок, а також гнучкості для адаптації до змін у ситуації, дозволить максимально оптимізувати процеси поставок, знизити витрати та підвищити ефективність виробництва. Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві представлена на рис 1.

Горизонтальна лінія представляє послідовність етапів в логістичному процесі, відзначені контрольні точки, де здійснюється перевірка та контроль якості, а також внутрішні процедури,

які забезпечують ефективність та якість логістичного процесу. Вказані критичні фактори успіху (безпека, ефективність, інновації), спрямовані на досягнення цілей.

Логістичний ланцюг поставок включає в себе різноманітні етапи, починаючи з постачання сировини або матеріалів і закінчуючи доставкою готової продукції до кінцевого споживача. Саме тому керувати цим ланцюгом також означає оптимізувати його кожен етап, забезпечуючи максимальну продуктивність, ефективність та зниження витрат [2, с. 99].

Крім того, важливою складовою успішного управління логістичними ланцюгами поставок є розвиток ефективної системи співпраці з постачальниками та партнерами. Це означає встановлення надійних партнерських відносин, взаємодію на рівні технічних інтеграцій, обмін даними та інформацією для оптимізації процесів.

Не менш важливим є також аналіз та оцінка ризиків у логістичному ланцюзі поставок. Ретельне вивчення можливих загроз і вчасне реагування на них дозволяють уникнути негативних наслідків для підприємства, забезпечуючи стабільну та безперебійну роботу ланцюга поставок.

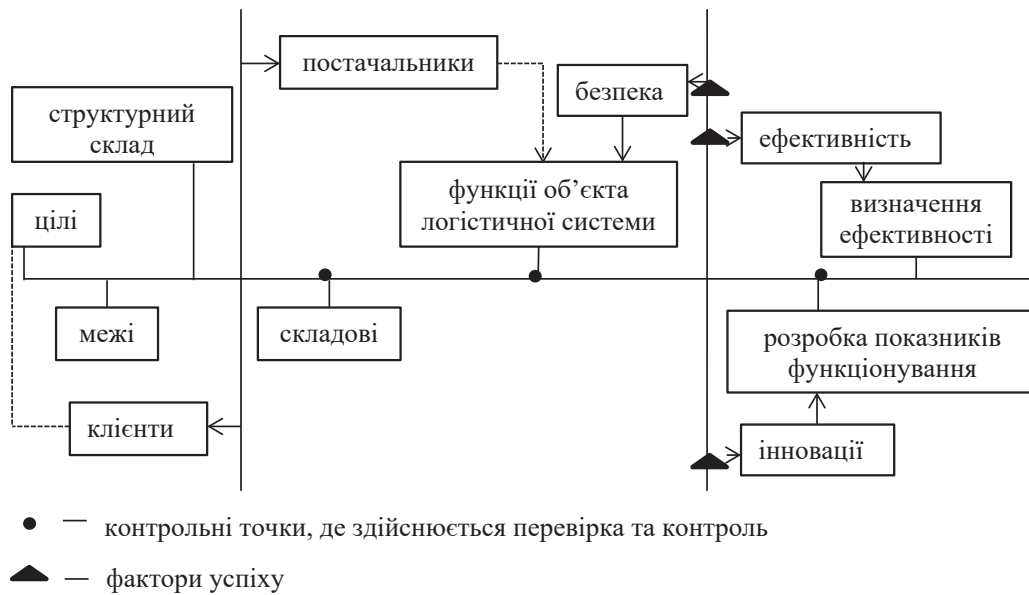
Ефективне управління ризиками в логістичній системі є ключовим для успішного бізнесу. Ланцюг поставок представляє собою інтегровану структуру, в межах якої організація співпрацює з постачальниками, щоб ефективно доставляти продукцію до клієнтів. Управління ризиками є одним із найважливіших аспектів забезпечення стабільності та розвитку логістичної системи підприємства. Під час формування стратегії управління ризиками варто враховувати всі ці елементи, оскільки вони взаємодіють між собою та допомагають розуміти рівень ризику, що дозволяє ефективно організувати логістичні процеси в різних ланках ланцюга поставок.

Загалом, успішна стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві ґрунтується на комплексному підході, що включає в себе використання сучас-

**Таблиця 1 – Основні проблеми формування логістичних ланцюгів поставок в Україні під час воєнного стану**

Проблема	Характеристика
Перешкоди у транспортній інфраструктурі	Руйнування доріг, мостів, залізничних шляхів тощо
Недостатність транспортних засобів	Обмеженість доступу до транспортних засобів через військові дії
Проблеми з регулюванням та контролем	Втрата контролю над пунктами пропуску, ускладнення митного оформлення
Ризик збоїв в інформаційній системі	Атаки на інформаційні мережі, обмеження доступу до даних
Кваліфікація персоналу	Недостатня кваліфікація персоналу в умовах воєнного стану
Загроза для безпеки поставок	Ризик втрати або пошкодження вантажів через військові дії
Зниження рівня довіри між партнерами	Підвищений ступінь ризику та непередбачуваність умов ведення бізнесу
Втрати від затримок у поставках	Затримки через обмеження на території, підвищена безпекова перевірка

Джерело: власні дослідження



**Рисунок 1 – Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві**

*Джерело: власні дослідження*

них технологій, ефективне управління запасами, співпрацю з партнерами та аналіз ризиків. Реалізація цих стратегій дозволяє підприємствам не лише забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів, а й збільшувати конкурентоспроможність і доходи.

Врахування ризикостійкості та ризикозахисності при стратегії формування і управління логістичними ланцюгами поставок необхідно для забезпечення стабільності та надійності логістичних процесів, а також для мінімізації можливих втрат та негативних впливів на бізнес. Врахування ризикостійкості означає, що система може ефективно протистояти потенційним загрозам і стрімко адаптуватися до змін у середовищі, таким чином зберігаючи свою продуктивність та конкурентоспроможність. З свого боку, ризикозахисність означає вміння вчасно виявляти, оцінювати та управляти ризиками, що дозволяє попереджувати потенційні проблеми та забезпечувати безперебійну роботу логістичних ланцюгів поставок. Такий підхід допомагає підприємствам забезпечувати надійність своїх операцій, відповідати вимогам клієнтів та зберігати свою позицію на ринку в умовах змін.

Серед найбільш значимих показники безпеки діяльності логістичних підприємств можна виділити: стабільність ланцюга поставок, безпека перевезень, захист інформації, впровадження технологій безпеки, безпека праці, аналіз ризиків, дотримання нормативно-правових вимог, безпека складування, контроль якості, екологічна безпека, кризове управління, забезпечення продовольчої безпеки. Ці показники допомагають підприєм-

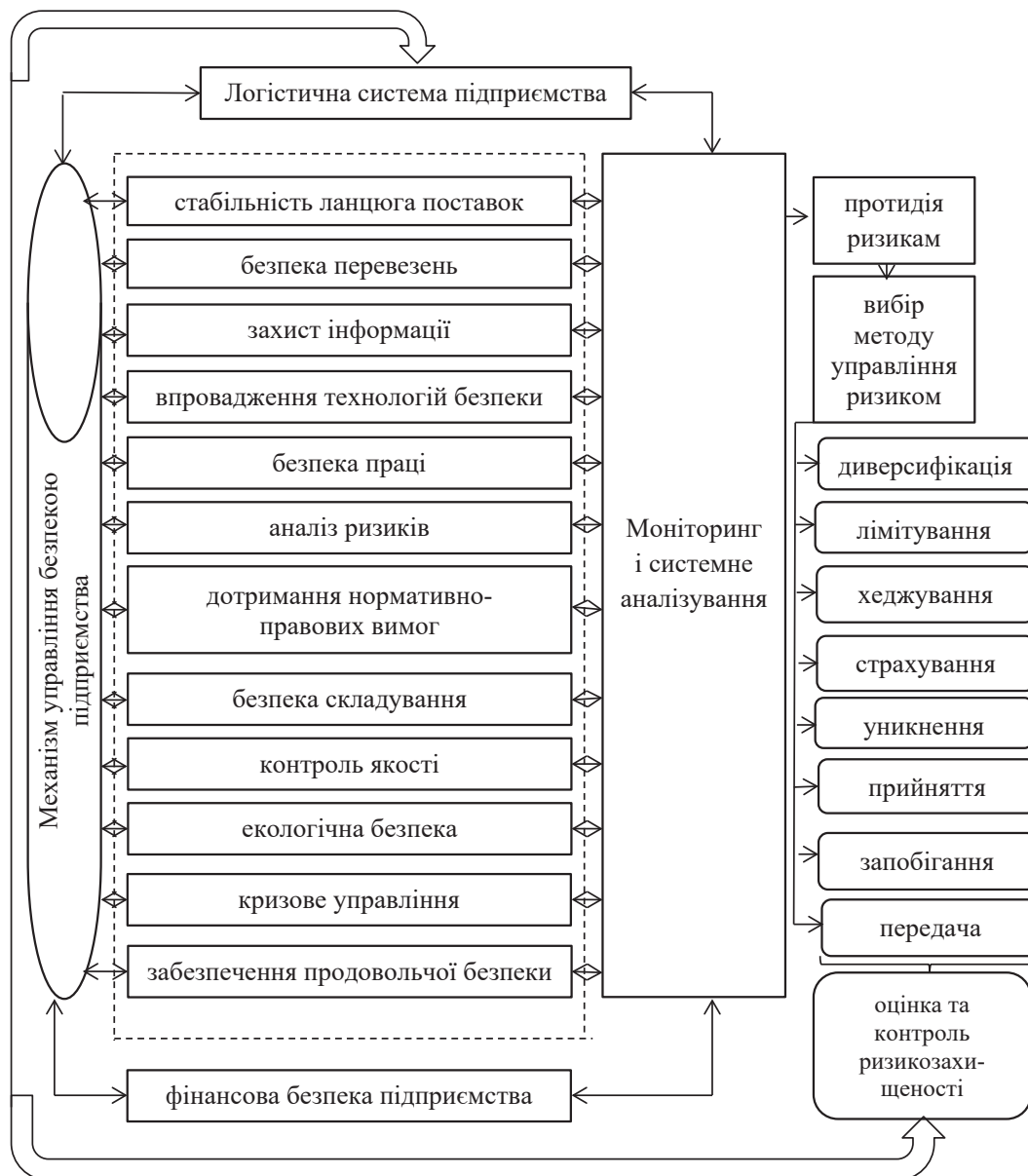
ствам ефективно управляти ризиками та забезпечувати безперебійну та безпечну роботу логістичних ланцюгів поставок.

Таким чином, взявши за основу окреслені показники сформовано стратегію формування безпеки діяльності логістичних підприємств (рис. 2).

Стратегія формування безпеки діяльності логістичного підприємства має на меті забезпечення найвищого рівня захисту і стійкості у всіх аспектах діяльності. Для досягнення цієї мети потрібно враховувати і впроваджувати усі стратегічні напрямки, які представлені на рисунку.

Ці напрямки взаємодіють між собою та доповнюються для забезпечення комплексного підходу до безпеки діяльності логістичного підприємства. Реалізація цієї стратегії допоможе зменшити ризики та забезпечити стабільну та безпечну роботу усього логістичного ланцюга поставок. Оцінка та контроль ризикозахисності для логістичної системи підприємства включає в себе ряд дій та заходів, спрямованих на мінімізацію впливу ризиків.

Ризикозахисність логістичних ланцюгів поставок формується шляхом спільних зусиль менеджерів і фахівців у сфері логістики, управління ризиками та інших відділів підприємства. Це включає в себе участь усіх зацікавлених сторін, таких як топ-менеджмент, логістичні менеджери, фахівці з безпеки, інженери-логісти, фінансові аналітики та інші співробітники, які мають відношення до логістичних процесів підприємства. Всі ці особи спільно розробляють та впроваджують стратегії та заходи з управління ризиками для забезпечення стійкості та безпеки логістичного ланцюга поставок.



**Рисунок 2 – Стратегія формування безпеки діяльності логістичного підприємства**

*Джерело: власні дослідження*

Ризикозахищеність – це здатність підприємства адекватно реагувати на ризики, здійснюючи попередні заходи, щоб знизити ймовірність виникнення негативних наслідків внаслідок можливих ризикових подій. Включає в себе планування, аналіз, прийняття заходів та контроль за ризиками, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

Важливу роль у формуванні ризикозахищеності суб'єкта господарювання належить інформаційному забезпеченню. Менеджери повинні систематично збирати та аналізувати дані про зміни в споживчому попиті, поведінку конкурентів, активності посередників і постачальників. Особливу увагу слід приділяти взаємовідносинам з ближнім оточенням підприємства, з яким воно

має постійні бізнес-відносини, зокрема контакти та зобов'язання. Невиконання або порушення зобов'язань може суттєво вплинути на фінансовий стан підприємства через зміни в грошових потоках та збитковість. Також невиконання планів збуту через недостатній попит або неспроможність клієнтів сплатити за послуги може спричинити проблеми з грошовими потоками.

Отже, належне розуміння інформації про потенційні загрози як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства є першим кроком у визначенні ризиків, що дозволяє виявити можливість їх виникнення та оцінити їх характер.

Однією з ключових стратегій управління логістичними ланцюгами поставок є використання інформаційних технологій. Сучасні програмні

продукти і системи дозволяють автоматизувати багато процесів, від слідкування за запасами до планування маршрутів доставки. Це сприяє зниженню помилок, підвищує точність прогнозування попиту і забезпечує швидке реагування на зміни у ринкових умовах.

Ще однією важливою стратегією є розробка ефективної системи управління запасами. Це означає не лише визначення оптимального рівня запасів, а й здійснення постійного моніторингу їх руху, швидке поповнення та виведення залишків на оптимальні значення. Такий підхід дозволяє уникнути надмірного або недостатнього запасу, знизити витрати на зберігання і підтримувати високу готовність до виконання замовлень.

**Висновки.** Отже, ефективна стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві є важливою складовою успішної діяльності будь-якої компанії, незалежно від її розміру або галузі. Найефективніші логістичні ланцюги поставок базуються на збалансованому плануванні, яке враховує потреби клієнтів, можливості постачальників та внутрішні ресурси підприємства. Інтеграція всіх елементів ланцюга дозволяє оптимізувати процеси та забезпечити максимальну ефективність.

Швидкі зміни на ринку вимагають від логістичних підприємств гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Розробка резервних планів та стратегій управління є необхідною складовою успішного управління логістичними процесами.

### Список використаних джерел:

1. Вітлінський В.В., Скіцько В.І. Ризик-менеджмент ланцюгів постачання в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 384–392.
2. Гринчак Н.А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об'єкта статистичного дослідження. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 96–102. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-8\\_0-pages-96\\_102.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-8_0-pages-96_102.pdf) (дата звернення: 07.04.2024).
3. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 848 с.
4. Луценко І.С. Управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 175 с.
5. Набока Р.М., Шукліна В.В. Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7822> (дата звернення: 04.04.2024).
6. Петруня Ю.Є., Пасічник Т.О. Вплив новітніх технологій на логістику та управління ланцюгами поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 130–139. URL: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-1/mmi2018\\_1\\_130\\_139.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-1/mmi2018_1_130_139.pdf) (дата звернення: 07.04.2024).
7. Смерічевська С.В., Криворучко Г.О. Теоретико-методичні основи ефективного управління логістичними процесами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. Збірник наук. праць молодих вчених. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2019. Випуск 13. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/170156/169893> (дата звернення: 11.04.2024).

### References:

1. Vitlinskyi V. V., Skitsko V. I. (2018) Ryzhik-menedzhment lantsiuhiv postachannia v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Risk management of supply chains in the digital economy]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 384–392. (in Ukrainian)
2. Hrynychak N. A. (2020) Vyznachennia sutnosti ta struktury lantsiuha postavok lohistychnykh posluh yak obiekta statystychnoho doslidzhennia [Determination of the essence and structure of the supply chain of logistics services as an object of statistical research]. *Biznes Inform*, no. 8, pp. 96–102. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-96-102> (in Ukrainian)
3. Krykavskiy Ye. V., Pokhylchenko O. A., Fertch M. (2020) *Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok: pidruchnyk* [Logistics and supply chain management]. Lviv: Vyd-vo Lviv. politekhniki, 848 p. (in Ukrainian)
4. Lutsenko I. S. (2022) *Upravlinnia lantsiuhamy postavok* [Supply chain management]. Kyiv. KPI im. Ihoria Sikorskoho, 175 p. (in Ukrainian)
5. Naboka R. M., Shuklina V. V. (2020) Vplyv intehratsii lohistychnykh lantsiuhiv postavok na pidvyshchennia potentsialu pidpriemstva [The influence of the integration of logistics supply chains on increasing the potential of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.87> (in Ukrainian)
6. Petrunia Yu. Ye., Pasichnyk T. O. (2018) Vplyv novitnikh tekhnolohii na lohistyku ta upravlinnia lantsiuhamy postavok [The impact of the latest technologies on logistics and supply chain management]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1. pp. 130–139. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-09> (in Ukrainian)
7. Smerichevska S. V., Kryvoruchko H. O. (2019) Teoretykometodychni osnovy efektyvnoho upravlinnia lohistychnymy protsesamy na pidpriemstvi [Theoretical and methodological foundations of effective management of logistics processes at the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*. Zbirnyk nauk.prats molodykh vchenykh. Kyiv: KPI im. I. Sikorskoho, vol. 13. Available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/170156/169893> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024