

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-54>

УДК 39.137.2:658.5.009.12:658.7(477)

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ЗНАЧЕННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

THEORETICAL AND APPLIED FEATURES AND IMPORTANCE OF SUPPLY ACTIVITIES IN THE SYSTEMS OF MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Завербний Андрій Степанович

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7307-536X>

Рак Володимир Миколайович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9504-6085>

Zaverbnyj Andriy, Rak Volodymyr

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена дослідженню теоретико-прикладних особливостей, значення постачальницької діяльності в системах управління конкурентоспроможністю підприємств за умов невизначеності. Констатовано, що за сучасних умов господарювання, важливого значення відіграють конкурентні переваги. Кожне підприємство формує їх від початку діяльності, протягом реалізування бізнес процесів. Постачальника діяльність передуює виробничим, збутовим, рекламним та іншим процесам. Від рівня якості постачальницької діяльності напряду залежить якість кінцевої продукції. Побудовано схему відображення спрощеної системи взаємодії ключових бізнес-процесів підприємств при формуванні їх конкурентних переваг. Під постачальницькою діяльністю розуміється діяльність, спрямована на оптимізування матеріальних, інформаційних, фінансових потоків при доставлянні, складуванні, облікуванні, підготуванні їх до виробничого використання при оптимумі витрат.

Ключові слова: постачання, постачальницька діяльність, управління, конкурентні переваги, конкурентоспроможність.

The article is concerned with studying the theoretical and applied features and importance of supply activities in the systems of managing the competitiveness of enterprises under conditions of uncertainty. It is stated that under modern economic conditions, competitive advantages are of great importance. The purpose of the article is to study the theoretical and applied features, role, and importance of supply activities in the systems of managing the competitiveness of enterprises under conditions of uncertainty. Accordingly, the topic of the role of supply activities in the system of managing the competitiveness of enterprises, especially under conditions of uncertainty, is relevant and timely for research. The following scientific methods were used in the study: morphological analysis, synthesis, analysis. The outlined issues have been the subject of a significant number of scientific studies, which differ in subject areas, goals, results and, in fact, contribution to the development of the concept under study. Each company forms them from the beginning of its activities, throughout the implementation of business processes. Supplier activities precede production, sales, advertising and other processes. The quality of final products directly depends on the level of quality of supply activities. A scheme of displaying a simplified system of interaction of key business processes of enterprises in the formation of their competitive advantages is built. Supply activities are understood as activities aimed at optimizing material, information, and financial flows during delivery, warehousing, accounting,

and preparing them for production use at the optimum cost. The practical significance is as follows: achievement of competitive advantages, competitiveness of the enterprise in conditions of uncertainty depends on solving the following key tasks: determination of the needs for material, technical and other resources; formation of the optimal size and timing of their purchase, delivery, placement, storage and accounting, establishment of close partnerships with suppliers; optimization of costs for the implementation of these tasks.

Key words: supply, supply activities, management, competitive advantages, competitiveness.

Постановка проблеми. За сучасних умов господарювання, важливого значення набувають конкурентні переваги. Відповідно, кожне підприємство повинно формувати їх від самого початку своєї діяльності, протягом реалізування всіх бізнес процесів. Саме постачальника діяльність передуює виробничим, збутовим, рекламним та іншим процесам. Адже від того якого рівня якості підприємство отримує вхідні ресурси, матеріали, комплектуючі залежатиме якість кінцевої продукції, послуги, роботи. Відповідно тематика ролі постачальницької діяльності в систему управління конкурентоспроможністю підприємств особливо за умов невизначеності є актуальною та своєчасною для дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій присвячена значна кількість наукових праць. Серед фахівців, як займалися цією тематикою доцільно відзначити таких як: Балдинюк В. М. [1], Завербний А. С. [7], Кондратюк Д. М. [6], Копитко М. І. [7], Фролова В. Ю. [17] та багато інших. Проблематиці розвивання, удосконалення постачальницької діяльності присвятили свої наукові праці такі вчені як Бешлей Б. В. [10], Верескля М. Р. [9], Гірна О. Б. [2], Даляк Н. А. [12], Жежуха В. Й. [15], Завербний А. С. [3; 4; 6], Залізна Л. В. [4], Крикавський Є. В. [7], Куницька О. М. [8], Ломага Ю. [3], Мержиєвська Є. В. [8], Михаліцька Н. Я. [9], Морозова О. С. [12], Мудрик С. О. [10], Мулик Т. О. [10], Новікова Н. М. [11], Овчарук В. В. [15], Перевозова Д. Д. [12], Перевозова І. В. [12], Скриньковський Р. М. [13], Собчишин В. М. [14], Телішевська О. Б. [15], Трач М. [4] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, незважаючи на значний рівень уваги до окресленої проблематики в умовах турбулентності, невизначеності необхідно враховувати сучасні зміни при формуванні системи управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом оптимізування його постачальницької діяльності. Також недостатньо розвинений комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю

підприємств через постачальницьку складову бізнесової діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями статті виступають дослідження теоретико-прикладних особливостей, ролі, значення постачальницької діяльності в системах управління конкурентоспроможністю підприємств за умов невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вітчизняні підприємства не залежно від форм власності, обсягів та видів діяльності, інших відмінних особливостей суттєво залежать від рівня ефективності, дієвості системи управління постачальницькою діяльністю. Особливо актуальним це стало відразу після повномасштабного вторгнення росії. Адже раптово припинили функціонування значна кількість логістичних ланцюжків постачання. Торкнулося це передусім тих бізнесів, що застосовували систему постачання «just in time». Відповідно вони були змушені зупинити власну діяльність, шукати нові шляхи постачання тощо.

Задля розуміння важливості саме постачальницької діяльності у функціонуванні та життєдіяльності підприємств, організацій, її теоретичної, прикладної значущості, інтересу серед провідних науковців (теоретиків та практиків) в Україні, світі в цілому нами було проаналізовано наукометричні бази Скопус (SciVerse SCOPUS) та Веб оф Сайнс (Web of Science) протягом 1990–2025 рр.

Як свідчать результати сформованого нами пошукового запиту стосовно терміну «постачальницька діяльність підприємств» (англ. Мовою «Supply chain activities»), окреслена проблематика виступила об'єктом істотної кількості наукових досліджень, які різняться предметними областями, цілями, результатами та, власне, внеском у розвиток досліджуваної концепції протягом 1990–2025 рр. Цікавим є те, що система WoS дозволяє здійснити також деталізоване аналізування отриманих результатів. Так, зокрема, наукових публікацій з отриманого масиву належать до таких предметних підкатегорій: у менеджерській сфері постачальницька діяльність вивчалася у 2518 публікаціях, в управлінських науках –

1714; в науках про навколишнє середовище – 1665; в сфері інженерії, промисловості – 1393; у категорії «бізнес» - 1325; а у галузі «зелені стійкі наукові технології» – 1219; у машинобудуванні – 941; екології – 887 та інженерній екології – 724. Це свідчить про міждисциплінарне, міжгалузеве зацікавлення. При чому кількість згадувань про постачальницьку діяльність значно зростає з 1995 року, а блискавичний ріст відбувся протягом 2005–2025 рр. Саме тому тематика є актуальною. Ключові слова «постачальницька діяльність» найчастіше зустрічаються в таких країнах як: США, Китай, Великобританія, Індія, Італія, Німеччина, Франція, Австралія. Однак, і в Україні приділено значну кількість наукових досліджень постачальницькій діяльності та її значення при формуванні систему управління конкурентоспроможністю підприємств. особливо це актуально за нестабільних, турбулентних умов.

Діяльність підприємств включає в себе цілий ряд взаємодоповнюючих бізнес-процесів. Головними ж бізнес-процесами всієї виробничо-господарської діяльності виступають наступні: постачання; виробництво; реалізування (збут), фінансування (інвестування) [11]. Тобто, господарська діяльність породжує закономірну, систематичну послідовність бізнес-процесів: придбання факторів виробництва (постачання, постачальницька діяльність), є об'єктом нашого дослідження;

трансформування факторів виробництва до готового продукту (роботи, послуги) – виробництво (виробнича діяльність); продавання (реалізування) готової продукції (послуг, робіт) – збут, збутова діяльність; розширення, розвивання, модернізування (оновлення) матеріально-технічної бази; науково-дослідна діяльність; фінансування (інвестування) [11].

Найповніше трактування терміну «управління постачальницькою діяльністю» надав Крикавський Є.В. – планування, організування, управління вцілому, що здійснюється з метою оптимізування витратних, часових характеристик процесів, стосується не лишень потоку матеріалів, сировини, покупних частин у процесі їх переміщення від постачальника до сфери початкового виробничого складування, але й відповідного інформаційного потоку» [8, с. 202]. Відповідно, постачальницька діяльність сприятиме формування в системах управління конкурентоспроможністю підприємств за умов невизначеності оптимальності.

Провівши реферативний огляд літературних джерел стосовно морфологічної сутності конкурентних переваг, можна констатувати що вона полягає у виявленні наступних характеристик: здатність підприємства ефективно використовувати всі види наявних ресурсів, досягаючи цим стійкішого, тривалішого положення на ринку у порівнянні із конкурентами; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів (в т.ч. інформаційних, людських, тех-

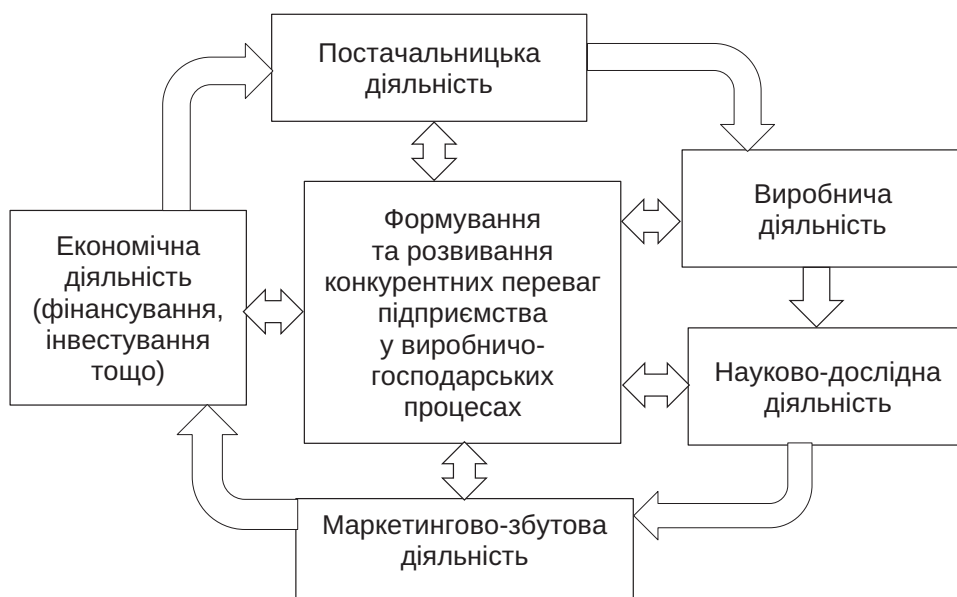


Рис. 1. Схематичне відображення спрощеної системи взаємодії ключових бізнес-процесів підприємств при формуванні їх конкурентних переваг

Джерело: побудовано на основі [2; 6; 8; 10; 11; 13; 16]

нологічних тощо), цінностей, якими володіє підприємство, забезпечуючи перевагу над його конкурентами тощо [5].

Ключовою ж ціллю постачальницької діяльності є «задоволення потреб виробничих процесів у сировині, матеріалах, напівфабрикатах із максимальним рівнем ефективності» [15]. Досягнення конкурентних переваг, конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності залежить від вирішення наступних ключових завдань [15]: встановлення потреб у матеріальних, технічних та інших ресурсах; формування оптимальних розмірів та термінів їх закупівлі, доставки, розміщення, складування і облікування; встановлення із постачальниками тісних партнерських відносин; потимізування витрат на виконання зазначених завдань.

Висновки. Дослідження сутності постачальницької діяльності засвідчує значну увагу до вказаного поняття серед різноманітних сфер. Під постачальницькою розуміється діяльність, спрямована на оптимізування матеріальних, інформаційних, фінансових потоків під час постачання, складування, облікування закуплених/вироблених самостійно товарів та/чи підготування їх до виробничого використання за оптимального рівня

витрат. Ключовими функціями постачальницької діяльності виступають процеси закупівлі, доставляння, приймання, розміщення, облікування, зберігання матеріально-технічних ресурсів, їх підготування до виробничого використання у взаємодії із транспортною, складською логістикою, логістикою запасів. Сутність конкурентних переваг полягає у виявленні наступних характеристик: здатність підприємства ефективно використовувати всі види наявних ресурсів, досягаючи цим стійкого, тривалішого положення на ринку у порівнянні із конкурентами; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів (в т.ч. інформаційних, людських, технологічних тощо), цінностей, якими володіє підприємство, забезпечуючи перевагу над його конкурентами тощо. Досягнення конкурентних переваг, конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності залежить від вирішення наступних ключових завдань: встановлення потреб у матеріальних, технічних та інших ресурсах; формування оптимальних розмірів та термінів їх закупівлі, доставки, розміщення, складування і облікування; встановлення із постачальниками тісних партнерських відносин; оптимізування витрат на виконання зазначених завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647>
2. Гірна О. Б. Ланцюг поставок: оцінювання надійності постачальника. *Економіка та суспільство*. 2022. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1574>
3. Завербний А. С., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умов активізування євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927>
4. Завербний А.Т.С., Залізна Л. В., Трач М. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3560>
5. Запашук Л. В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка та суспільство*. 2018. 15. С. 303–308.
6. Кондратюк Д. М. Оптимальний постачальник як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. 1 (11). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_53
7. Копитко М. І., Завербний А. С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 63–68.
8. Крикавський Є. В. Логістика для економістів. Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2004. 448 с.
9. Куницька О. М., Мержиевська Є. В. Управління запасами з використанням сучасних підходів до логістики та маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2009. № 649. С. 193–197.
10. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2020. 440 с.

11. Мулик Т. О., Мудрик С. О., Бешлей Б. В. Постачальницько-збутова діяльність дистриб'юторських підприємств як об'єкт бухгалтерського обліку. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.71>
12. Новікова Н. М. Вибір постачальників товарних ресурсів підприємства торгівлі. *Приазовський економічний вісник*. 2018. 4 (09). С. 43–48.
13. Перезовова І. В., Даляк Н. А., Морозова О. С., Перезовова Д. Д. Матриця комерційного аналізу як інструмент оцінки ефективності постачальницько-збутової діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2018. 7. С. 51–60. DOI: 10.25313/2520-2294-2018-7-3988
14. Скриньковський Р. М. Діагностика постачальницької та збутової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 201–205.
15. Собчишин В. М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. *Ефективна економіка*. 9. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=230>
16. Телішевська О. Б., Жежуха В. Й., Овчарук В. В. Логістично-постачальницька діяльність: особливості здійснення, адміністрування та реінжинірингу. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 24. С. 149–152.
17. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 2. С. 98–102.

REFERENCES:

1. Baldyniuk, V. M. (2022). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [System of management of enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647>
2. Hirna, O. B. (2022). Lantsiuh postavok: otsiniuvannya nadiinosti postachalnyka [Supply chain: assessing the reliability of the supplier.]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1574>
3. Zaverbnyi, A. S., Lomaha, Yu. (2022). Problemy ta perspektyvy formuvannya lohistrychnykh lantsiuhiv postachannia u voiennyi period za umov aktyvizuvannya yevrointehratsii [Problems and prospects of forming logistics supply chains in wartime in the context of intensified European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927>
4. Zaverbnyi, A. S., Zalizna, L. V., Trach, M. (2024). Didzhytalizatsiia yak vazhlyvyi faktor formuvannya konkurentospromozhnosti eksportno-oriietovanoho pidpriemstva: informatsiinyi aspekt [Digitalization as an important factor in the formation of the competitiveness of an export-oriented enterprise: an information aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3560>
5. Zapashchuk L. V. (2018). Formuvannya konkurentnykh perevah pidpriemstva shliakhom pidvyshchennia yoho enerhoefektyvnosti [Formation of competitive advantages of the enterprise by increasing its energy efficiency]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 15. pp. 303–308. (in Ukrainian).
6. Kondratiuk, D.M. (2014). Optymalni postachalnyk yak chynnyk konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Optimal supplier as a factor of competitiveness of enterprises]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*. 1 (11). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_53
7. Kopytko, M. I., Zaverbnyi, A. S. (2022). Problemy i perspektyvy formuvannya konkurentospromozhnosti vitchyznianykh promyslovykh pidpriemstv ta vplyv na yoho riven systemy upravlinnia personalom [Problems and prospects of forming the competitiveness of domestic industrial enterprises and the impact of the personnel management system on its level]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. 4 (80). pp. 63–68. (in Ukrainian).
8. Krykavskiy, Ye. V. (2004). Lohistyka dlia ekonomistiv [Logistics for economists]. Lviv: Vyd-vo nats. un-tu «Lvivska politekhnikha». 448 p. (in Ukrainian).
9. Kunytska, O. M., Merzhyievska, Ye. V. (2009). Upravlinnia zapasamy z vykorystanniam suchasnykh pidkhodiv do lohistyky ta marketynhu [Inventory management using modern approaches to logistics and marketing]. *Visnyk Natsionalnoho uni-versytetu «Lvivska politekhnikha»*. Serii «Lohistyka». 649. pp. 193–197. (in Ukrainian).
10. Mykhalitska, N. Ia., Veresklia, M. R. (2020). Lohistrychnyi menedzhment: navchalnyi posibnyk [Logistics management: a textbook]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. 440 p. (in Ukrainian).
11. Mulyk, T. O., Mudryk, S. O., Beshlei, B. V. (2024). Postachalnytsko-zbutova diialnist dystribiutorskykh pidpriemstv yak obiekt bukhhalterskoho obliku [Supply and distribution activities of distribution enterprises as an object of accounting]. *Efektivna ekonomika*. 2. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.71>
12. Novikova, N. M. (2018). Vybir postachalnykiv tovarnykh resursiv pidpriemstva torhivli [Selection of suppliers of commodity resources of a trade enterprise]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. 4 (09). pp. 43–48. (in Ukrainian).

13. Perevozova, I. V., Daliak, N. A., Morozova, O. S., Perevozova, D. D. (2018). Matrytsia komertsiiinoho analizu yak instrument otsinky efektyvnosti postachalnytsko-zbutovoi diialnosti pidpriemstva [The matrix of commercial analysis as a tool for assessing the effectiveness of supply and marketing activities of the enterprise]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya: Ekonomichni nauky*. 7. pp. 51–60. DOI: 10.25313/2520-2294-2018-7-3988
14. Skrynkovskyi, R. M. (2015). Diahnostyka postachalnytskoi ta zbutovoi diialnosti pidpriemstva [Diagnostics of supply and marketing activities of the enterprise]. *Biznes Inform.* 7. pp. 201–205. (in Ukrainian).
15. Sobchyshyn, V. M. (2013). Zakupivna lohistyka y lohistychno upravlinnia zakupivliamy: sutnist, funktsii ta vidminnosti [Procurement logistics and logistics management of procurement: the essence, functions and differences]. *Efektyvna ekonomika*. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=230>
16. Telishevskaya, O. B., Zhezhukha, V. I., Ovcharuk, V. V. (2017). Lohistychno-postachalnytska diialnist: osoblyvosti zdiisnennia, administruvannia ta reinzhynirynhu [Logistics and supply activities: features of implementation, administration and reengineering]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 24. pp. 149–152. (in Ukrainian).
17. Frolova, V. Iu. (2013). Systemnyi pidkhid do upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Systematic approach to managing the competitiveness of the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. 2. pp. 98–102. (in Ukrainian).