

**Мацішина О.В.**  
магістрантка ФММ  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна  
ORCID: 0000-0003-2374-4275;  
**Смерічевська С.В.**  
д-р. екон. наук, професор,  
Національний авіаційний університет,  
м. Київ, Україна  
ORCID: 0000-0003-0733-8525

### ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні геополітичні та технологічні виклики актуалізують необхідність пошуку шляхів оптимізації управління основними бізнес-процесами та потребують прийняття нових стратегічних рішень в управлінні ланцюгами постачання. Війна змінює кон'юнктуру ринку, виробничі підприємства вимушені перебудувувати ланцюги постачання та брати на себе нові функціональні зобов'язання, що зумовлює необхідність проведення досліджень у сфері стратегічного управління ланцюгами постачання.

Сьогодення ставить наступні пріоритетні завдання в процесі управління ланцюгами постачання:

- «ощадливе» функціонування та зниження витрат на логістику;
- моніторинг основних бізнес-процесів в режимі реального часу;
- оптимізоване використання виробничих потужностей;
- розширення можливостей для аналітики, планування та прогнозування;
- синхронізація роботи на внутрішньоорганізаційному рівні;
- пошук та впровадження нових організаційних форм взаємодії в ланцюгах постачання;
- налагодження та вдосконалення міжорганізаційних відносин.

Пошук шляхів досягнення визначених вище логістичних задач в управлінні ланцюгами постачання та комплексний аналіз новітніх трендів розвитку цифрової економіки дозволяє визначити та запропонувати стратегічні рішення управління ланцюгами постачання для забезпечення їх конкурентоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1 – Матриця стратегічних рішень в управлінні ланцюгами постачання з урахуванням сучасних трендів цифрової економіки

| <b>Цифрові платформи інтегрованого управління ланцюгами постачання</b>  | <b>Технологія «Інтернету речей»</b>  |
|---|--|
| Забезпечує інтеграцію інструментів автоматизації та оптимізації управління ланцюгами постачання в єдину та цілісну інфраструктуру.  | Дозволяє об'єднати всі матеріальні потоки в єдину мережу, що підвищує прозорість та керованість ланцюгів постачання. Відкриваються можливості для постійного моніторингу, аналітики та контролю змін в ланцюгах постачання                 |
| <b>Предиктивна аналітика</b>  | <b>Роботизація</b>   |
| Використання машинних алгоритмів, штучного інтелекту та Big Data в прогнозуванні – цінний ресурс, який дозволяє завчасно підготувати ланцюг постачання до можливих загроз.  | Використання дронів та роботів дозволяє вирішити проблему нестачі трудових ресурсів в довгостроковій перспективі.  |
| <b>Кластеризація</b>  | <b>Логістика зворотних потоків</b>   |
| Наскрізна цифровізація є одним із головних чинників соціально-економічного розвитку та драйвером застосування кластерного підходу до управління ланцюгами постачання як дієвої організаційної форми забезпечення ефективної взаємодії між учасниками ланцюгів постачання. | Ефективна автоматизація зворотної логістики забезпечує підвищення якості аудиту та зменшенню витрат.<br>Постійний моніторинг підвищує прозорість ланцюгів постачання, а тенденції розумного планування підвищують рівень сталого розвитку. |

*Джерело: складено автором на основі [1;2]*

Дана модель є процесно-об'єктною декомпозицією ланцюгів постачання, в якій найбільше значення має інтеграція та взаємодія. Представлені стратегічні напрямки управління ланцюгами постачання передбачають інтеграцію інформаційних потоків та використання спільних алгоритмів прогнозування та планування в ланцюгах постачання на основі найсучасніших цифрових технологій.

Успіх імплементації нових стратегічних рішень в управлінні ланцюгами постачання багато в чому залежить від вибору інструментів для реалізації основних бізнес-процесів та забезпечення ефективної комунікації між різними ланками ланцюгів постачання. Інструменти, що дозволяють здійснювати інтегроване планування та управління ланцюгами постачання, можна згрупувати за функціями, що в них реалізуються (табл. 2).

Таблиця 2 – Інструменти інтегрованого планування та управління ланцюгами постачання

| Суб'єкти міжорганізаційних відносин   | Спільне планування логістичних бізнес-процесів |                            |                   |                                  |                     |
|---|--|----------------------------|-------------------|----------------------------------|---------------------|
|   | Управління запасами                            | Управління постачальниками | Планування попиту | Планування асортименту продукції | Планування ресурсів |
| Постачальник та замовник  | <b>CRP, VMI</b>                                | <b>CRP, VMI, CMI</b>       |                   |                                  | <b>DCC</b>          |
| Замовник та кінцевий споживач   | <b>QR, ECR</b>                                 | <b>ECR</b>                 | <b>QR, ECR</b>    | <b>ECR</b>                       |                     |
| Постачальник, замовник, кінцевий споживач   | <b>CPFR</b>                                    | <b>CPFR</b>                | <b>CPFR</b>       | <b>CPFR</b>                      | <b>CSRP, EVCM</b>   |
| <b>Пояснення до таблиці</b>   |  |                            |                   |                                  |                     |
| <b>CRP</b> (Continuous Replenishment Planning) – Безперервне поповнення запасів   |  |                            |                   |                                  |                     |
| <b>QR</b> (Quick Response) – Система швидкого реагування  |  |                            |                   |                                  |                     |
| <b>CPFR</b> (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) – Спільне планування, прогнозування та поповнення запасів |  |                            |                   |                                  |                     |
| <b>VMI</b> (Vendor managed inventories) – Запаси, керовані постачальником   |  |                            |                   |                                  |                     |
| <b>DCC</b> (Demand and Capacity Collaboration) – Взаємодія з управління попитом та потужностями                               |  |                            |                   |                                  |                     |
| <b>CSRP</b> (Customer Synchronized Resources Planning) – Планування ресурсів, синхронізоване з покупцем                       |  |                            |                   |                                  |                     |
| <b>EVCM</b> (Extended Value Chain Management) – Концепція управління збільшенням вартості в ланцюзі постачання                |  |                            |                   |                                  |                     |
| <b>ECR</b> (Efficient Consumer Response) – Ефективна взаємодія зі споживачами   |  |                            |                   |                                  |                     |
| <b>CMI</b> (Co-managed Inventory) – Спільно керовані запаси   |  |                            |                   |                                  |                     |

Джерело: складено на основі [2]

Генерування переваг, пов'язаних з організацією інтегрованого планування та управління, створює потенційні можливості для функціонування ланцюга постачання як єдиного цілого, тобто логістичної екосистеми. Максимальний результат реалізується за умови, що організації свідомо координують свої зусилля, пов'язані зі створенням інтегрованого ланцюга постачання.

Співпраця всередині компанії та міжорганізаційному рівні має високу цінність для стратегічного управління підприємством та підвищення ефективності ланцюга постачання. Інтеграція в рамках ланцюга постачання дозволяє покращити продуктивність підприємств, що взаємодіють, порівняно з підприємствами, що діють незалежно. У межах ланцюга постачання співпраця може приймати різні форми, наприклад: спільне планування, прогнозування та поповнення запасів (CPFR) та інвентаризація, керована постачальником (VMI). Електронна співпраця за допомогою інформаційних систем або інструментів електронної комерції також може допомогти в інтеграції діяльності підприємств у ланцюгу постачання [3, с. 63].

Отже, так як за сьогоднішніх складних економічних та геополітичних умов конкурують вже не підприємства, а ланцюги постачання, для посилення ринкових переваг та збереження відповідного рівня конкурентоспроможності сучасним підприємствам необхідно оптимізувати бізнес-процеси на всіх етапах створення споживчої цінності, від постачання сировини до сервісного обслуговування кінцевого споживача, для чого керівництво компаній звертається до оптимізації стратегічного управління ланцюгами постачання.

#### Література:

1. Logistics and Supply Chain Trends: 2022 and Beyond. *TechinPost*. URL: <https://cutt.ly/G1IVQMv> (дата звернення: 20.11.2022)

2. Смерічевська С.В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. *Бізнес, інновації менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. II Міжнарод. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С.282-283 URL : <http://bit.ly/30jsvIE>

3. Saenz M. J., Borrella I., Revilla E. Digital supply chain transformation: aligning operations and strategy. *Supply Chain Management Review: Digital transformation*. March/April 2022. С. 40-47 URL: <https://bit.ly/3VfnUZn> (дата звернення: 11.10.2022).

4. Ільченко Н., Кочубей Д. Роль інформації та стратегії в моделях управління ланцюгами постачання. *Логістика та управління ланцюгами поставок*. 2017. № 2. С. 62-71.