

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-92>

УДК 658.7

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ НА РИНКУ МІНЕРАЛЬНИХ ДОБРІВ

FORMATION OF A STRATEGIC SUPPLY CHAIN MANAGEMENT SYSTEM IN THE MINERAL FERTILISER MARKET

Носевич Юрій Вячеславович

аспірант,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0298-7547>**Nosevych Yuriy**

State University of Trade and Economics

У статті розкрито сутність понять «система управління», «система стратегічного управління», «система стратегічного управління ланцюгами постачання». Зазначено, що системи стратегічного управління ланцюгами постачання слід розглядати через такі області прийняття рішень, як: географічний розподіл потужностей, виробництво та дистрибуція, запаси, транспортування, інформація, сорсинг, маркетинг. Концепцію ядра ланцюга постачання розширено до концепції стратегічного ядра ланцюга постачання. Зроблено висновок, що область, де стратегічне ядро ланцюга постачання корелює з ядром ключових компетенцій, буде областю стратегічних конкурентних переваг ланцюга постачання. Зазначено, що реінжиніринг стратегічного ядра ланцюга постачання виступає системоутворюючим чинником формування сучасних систем стратегічного управління ланцюгами постачання на ринку мінеральних добрив. Особливої актуальності викладений матеріал набуває для ринку мінеральних добрив, який характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності, що зумовлено сукупною дією економічних, технологічних, ресурсних, геополітичних та інституційних чинників.

Ключові слова: ланцюг постачання, стратегічне управління, ядро ланцюга постачання, мінеральні добрива, реінжиніринг, конкурентна перевага.

The article reveals the essence of the concepts of 'management system', 'strategic management system', 'strategic supply chain management system'. It is established that it is the systematic approach that allows management to be viewed not as a set of isolated management actions, but as a holistic, structured and dynamic mechanism for coordinating resources, processes and interests of participants in order to achieve specific development goals. It is noted that strategic supply chain management systems should be considered through such decision-making areas as: geographical distribution of capacities, production and distribution, stocks, transportation, information, sourcing, and marketing. The concept of the core of the supply chain has been expanded to the concept of the strategic core of the supply chain. It is concluded that the area where the strategic core of the supply chain correlates with the core of key competencies will be the area of strategic competitive advantages of the supply chain. The level of formation and balance of the strategic core directly affects the effectiveness of strategic supply chain management systems, competitiveness and sustainability of enterprises participating in the supply chain. It is noted that the reengineering of the strategic core of the supply chain is a system-forming factor in the formation of modern strategic supply chain management systems in the mineral fertiliser market. It is through the fundamental redesign of the key components of the supply chain core that the transition from reactive management to a proactive, adaptive, and strategically coordinated strategic supply chain management system capable of functioning effectively in conditions of prolonged instability and structural market transformations is ensured. The material presented is particularly relevant for the mineral fertiliser market, which is characterised by a high level of uncertainty and instability due to the combined effect of economic, technological, resource, geopolitical and institutional factors. In such conditions, the strategic core of the supply chain must respond and transform accordingly, focusing on certain components.

Keywords: supply chain, strategic management, core supply chain, mineral fertilisers, reengineering, competitive advantage.

Постановка проблеми. Запровадження раціональної системи управління ланцюгами постачання на рівні підприємств ринку мінеральних добрив створює передумови для формування науково обґрунтованих цілей їх функціонування, а також стратегічних і оперативних планів розвитку. Такі плани базуються на багатоваріантних прогнозах, що враховують специфіку кон'юнктури ринку мінеральних добрив, сезонність аграрного попиту, залежність від імпортних поставок, логістичні обмеження та вплив зовнішніх ризиків. Функціонування систем стратегічного управління ланцюгами постачання (систем СУЛП) дозволяє керівництву підприємства своєчасно ідентифікувати та нейтралізувати негативні тенденції як у внутрішньому середовищі (неефективна структура запасів, логістичні втрати, розбалансування каналів дистрибуції), так і у зовнішньому оточенні (цінова волатильність, перебої в імпорті, зміна регуляторних вимог, трансформація логістичної інфраструктури). Особливої ваги це набуває в умовах нестабільності функціонування ринку мінеральних добрив. Водночас, попри активні процеси адаптації підприємств ринку мінеральних добрив до вимог ринкової економіки та постійну реорганізацію наявних управлінських структур, питання стратегічного розвитку ланцюгів постачання (ЛП) та формування відповідного стратегічного потенціалу й надалі залишаються недостатньо опрацьованими. На практиці переважають інтуїтивні управлінські рішення та обмежені техніко-економічні розрахунки, що здійснюються за вузьким колом показників і не відображають системного характеру ЛП. Крім того, такі розрахунки часто ґрунтуються на припущенні про жорстку детермінованість взаємозв'язків між елементами ЛП, що не відповідає реальним умовам функціонування ринку мінеральних добрив. Внаслідок цього застосовуються спрощені управлінські та організаційні процедури, ігноруються складні причинно-наслідкові зв'язки між виробничими, логістичними, фінансовими та інформаційними компонентами системи. За таких умов процес отримання прогнозної інформації на підприємствах ринку мінеральних добрив набуває фрагментарного й несистемного характеру, що обмежує можливість довгострокового планування та підвищує рівень стратегічних ризиків. В даному контексті система СУЛП набуває особливого значення як інструмент комплексного аналізу, прогнозування та координації діяльності учасників ЛП.

Отже, необхідність ґрунтовного та детального дослідження систем СУЛП на ринку мінеральних добрив обумовлена їх роллю як ключового чинника формування стратегічного потенціалу підприємств, забезпечення їх конкурентоспроможності та підвищення стійкості функціонування ЛП в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наданий час проблемами стратегічного управління ЛП зацікавлені вітчизняні та зарубіжні науковці. Так, Д. Симонов [1, с. 37] зазначає, що конкурентоспроможність та ефективність стратегій управління ЛП визначається завдяки різноманітним підходам організацій до аналізу ЛП. Н. Макаренко [2] робить акцент на конкурентоспроможності теоретичних підходів та моделей ЛП, розглядаючи їх ефективним інструментом управління та впровадження конкурентних стратегій. Аналогічної думки дотримується В. Фалович [3, с. 124], зазначаючи, що стратегічна адаптивність передбачає здатність учасників ланцюга постачання змінювати свою поведінку або структуру з метою збереження, поліпшення або придбання нових якостей ланцюга постачання в умовах зміни зовнішнього середовища. Н. Ільченко [4, с. 104] зазначає, що важливою умовою ефективного функціонування ЛП та їх управління є клієнтоорієнтована стратегія, яка має впливати на прийняття управлінських рішень на всіх етапах поставки товарів, забезпечуючи при цьому автоматизацію та відповідний контроль у ланцюгу. Д. Кочубей [5, с. 19] розглядає стратегічне управління ЛП як одну з його складових. Воно поєднує логістику, маркетинг, інформаційні технології та ризик-менеджмент, утворюючи цілісну систему управління – від постачальника сировини до кінцевого споживача через виробничі та дистрибуційні ланки. Р. Слоун [6, с. 35] стверджує, що транспорт, запаси, управління виробництвом, управління замовленнями та грошовими потоками – ці оперативні функції, пов'язані з більш коротким горизонтом планування, але вони також є важливими для реалізації будь-якого стратегічного плану. Аналогічно, без стратегії операційна діяльність буде безцільною та неефективною. Д. Шапиро [7] підкреслює, що стратегічне планування має враховувати взаємодію між стратегією і функціональними операціями. Л. Лі Хау [8] акцентує увагу на необхідності стратегічного вирівнювання цілей, інформаційного обміну, узгоджені стимулів. Це зменшує внутрішні конфлікти і дозволяє ЛП діяти як єдиному

стратегічному організму. Зазначається, що стратегічне управління має враховувати такі глобальні зміни у зовнішньому середовищі, як цифрову трансформацію, геополітику, пандемії. Й. Шефі [9] стверджує, що стратегічне управління ЛП має бути проактивним, гнучким і готовим до альтернативних майбутніх реальностей, а не просто оптимізованим для поточного стану чи одного прогнозу. С. Чопра [10] наголошують, що стратегія ЛП має бути узгоджена з конкурентною стратегією компанії – тобто те, чого компанія прагне досягнути на ринку має відповідати тому, як ЛП спроектований і функціонує.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відсутність дослідження формування систем стратегічного управління ланцюгами постачання через концепцію стратегічного ядра ланцюга постачання.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад формування системи стратегічного управління ланцюгами постачання на ринку мінеральних добрив, а також розвиток та уточнення концепції ядра ланцюга постачання шляхом виокремлення стратегічного ядра, з метою визначення можливостей його реінжинірингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі поняття системи управління трактується крізь призму загальної теорії систем, теорії організації та сучасних концепцій менеджменту, що зумовлює множинність підходів до його визначення та інтерпретації. Водночас спільним для більшості наукових позицій є розуміння системи управління як ієрархічно організованої сукупності взаємопов'язаних елементів, функцій і процесів, які забезпечують цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління на основі інформаційної взаємодії та зворотного зв'язку. Гіпотеза багатоеlementності виходить з положення, згідно з яким система управління функціонує як складна багатокomпонентна структура, що об'єднує значну кількість взаємопов'язаних елементів, кожен з яких забезпечує реалізацію окремих напрямів і складових стратегії організації [11, с. 15]. Н.Калюжна зазначає, що система управління визначається як інтегрована множина взаємодіючих компонентів, які в межах єдиного організаційного цілого реалізують управлінські процеси, спрямовані на досягнення запланованих результатів. Іншим інтерпретуванням системи управління є багаторівнева система,

орієнтована на оброблення інформації та формування результативних управлінських впливів, що функціонує в межах визначених обмежень і спрямована на максимізацію досягнення поставлених цілей [12].

В свою чергу, виходячи з підходів до поняття «система управління», система управління ЛП розглядається як сукупність взаємопов'язаних підходів, процесів, методів, моделей, технологій, спрямованих на інтеграцію ключових бізнес-функцій постачальників, виробників, дистриб'юторів, логістичних операторів і клієнтів у єдину економічну систему. У класичному розумінні SCM включає управління процесами планування, закупівлі, виробництва, дистрибуції, зворотної логістики та інформаційного забезпечення. Основна мета таких систем полягає у створенні доданої вартості через зниження транзакційних витрат, скорочення запасів, підвищення швидкості обігу ресурсів і покращення якості обслуговування споживачів. Такі системи визначають стандартизовану логіку управління, яка дозволяє оцінювати ефективність процесів, узгоджувати планування попиту і постачання, забезпечувати інформаційну прозорість та координацію між партнерами.

Розглядаючи сутність поняття «система стратегічного управління ланцюгами постачання», слід робити акцент саме на стратегічну складову системи. Серед підходів науковців щодо стратегічного аспекту управління ЛП, найбільш прийнятним, на нашу думку, є тлумачення С. Смеричевської. Згідно з цим підходом, стратегічна спрямованість концепції SCM полягає у забезпеченні максимальної результативності функціонування ланцюга постачання в цілому шляхом узгодження та балансування інтересів усіх його учасників. У цьому контексті система цілей передбачає, з одного боку, підвищення споживчої цінності для кінцевого клієнта, а з іншого – зниження сукупних витрат на всіх етапах ланцюга постачання, що в комплексі формує конкурентні переваги ланцюга постачання та створює передумови для його сталого розвитку [13, с. 21]. На стратегічному рівні управління ЛП виділяються такі основні області прийняття рішень [13, с. 30], як: географічний розподіл потужностей; виробництво та дистрибуція; система управління запасами; транспортування; інформація; сорсинг; маркетинг.

Відповідно, системи СУЛП слід розглядати через вище перелічені області прийняття рішень. Як зазначено у Є. Антипенко [14, с. 20], потенційні можливості підпри-

ємства характеризують стратегічний потенціал підприємства за найбільш ефективного використання системи управління ЛП. Згідно з цією парадигмою, вважаємо за доцільне формування систем СУЛП на ринку мінеральних добрив розглядати через концепцію ядра ЛП [15].

Спираючись на концепцію, викладену у [15] під ядром ЛП слід розуміти такі складові ЛП, які значною мірою впливають на формування та функціонування ЛП, генерують основну частину доходу, цінності та основу для побудови стійких ЛП, а саме: ключові постачальники та споживачі; виробничі, логістичні, інші потужності та технології; ключові дистриб'ютори й логістичні партнери; критичні запаси та інфраструктуру; інноваційні та цифрові платформи; відповідний кваліфікований персонал; фінансову, технологічну та інформаційну бази. Спираючись на зазначену концепцію, трансформуємо це поняття до стратегічного ядра ЛП. Вважаємо, що ключовими елементами стратегічного ядра ЛП будуть ті елементи, які на стратегічному рівні управління ЛП визначають основні області прийняття рішень а саме: географічний розподіл потужностей, виробництво і дистрибуцію, запаси, транспортування, інформацію, сорсинг, маркетинг.

Використовуючи концепцію К. Семенова [16], стратегічне ядро ланцюга постачання доцільно розкласти на функціональні ядра, що його формують (рис. 1).

Ядро географічного розподілу потужностей формується навколо ключових виробничих, складських і дистрибуційних об'єктів, розміщення яких забезпечує мінімізацію логістичних витрат, скорочення часу постачання та доступ до основних аграрних регіонів споживання. Для ринку мінеральних добрив це ядро має стратегічне значення з огляду на імпортозалежність, обмеженість транспортних коридорів і сезонний характер попиту.

Ядро виробництва і дистрибуції охоплює ключові виробничі процеси, імпорتنі канали та мережі розподілу, що забезпечують узгодження обсягів пропозиції з ринковим попитом. Його стратегічна роль полягає у синхронізації виробничих або закупівельних рішень із можливостями збуту, агротехнологічними циклами та регіональною структурою споживання мінеральних добрив.

Ядро управління запасами включає критичні обсяги сировини, напівфабрикатів і готових мінеральних добрив, а також механізми їх стратегічного резервування. Воно виконує функцію стабілізаційного елемента ЛП, дозволяючи згладжувати сезонні коливання

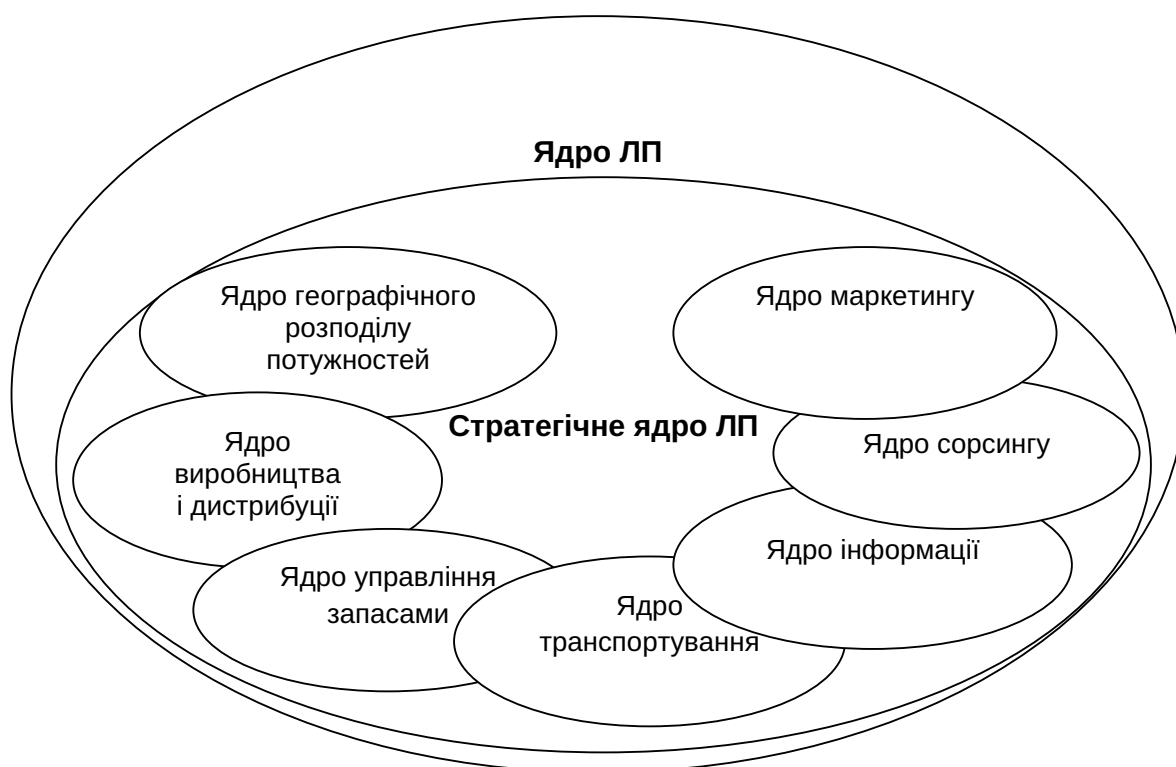


Рис. 1. Функціональні ядра стратегічного ядра ланцюга постачання

Джерело: сформовано автором на основі [16, с. 93]

попиту, цінову волатильність та ризики перебоїв у постачанні.

Ядро транспортування формується формується навколо ключових логістичних маршрутів, видів транспорту та транспортних партнерів, які забезпечують фізичне переміщення продукції. Для ринку мінеральних добрив це ядро має вирішальне значення в умовах обмеженої інфраструктури, високої вартості перевезень і необхідності диверсифікації транспортних схем.

Ядро інформації охоплює стратегічно важливі інформаційні потоки, дані та аналітичні інструменти, що забезпечують прозорість ЛП та обґрунтованість управлінських рішень. Воно включає системи прогнозування ринку, моніторингу запасів, логістичних операцій та фінансових показників, інтегруючи учасників ЛП в єдиний інформаційний простір.

Ядро сорсингу концентрує ключові джерела постачання, стратегічних постачальників і контрактні механізми, які забезпечують ресурсну надійність ЛП мінеральних добрив. Його формування спрямоване на диверсифікацію постачальників, оптимізацію умов закупівель та зниження залежності від окремих ринків або контрагентів.

Ядро маркетингу охоплює ключові ринкові сегменти, канали збуту та інструменти взаємодії зі споживачами, що формують попит і споживчу цінність мінеральних добрив. У стратегічному контексті це ядро забезпечує узгодження маркетингових рішень із логістичними та виробничими можливостями ЛП, сприяючи підвищенню рівня сервісу та клієнтів на аграрному ринку.

Як зазначено у К. Семенова [17], принципово важливим є те, що високий рівень сформованості стратегічного ядра характерний для підприємств, у яких воно корелює з ядром ключових компетенцій. Останнє трактується як інтегрована сукупність знань, навичок, технологій та управлінських практик, що забезпечують формування стійких конкурентних переваг підприємства порівняно з іншими учасниками ринку. На ринку мінеральних добрив ідентифікація ключових компетенцій підприємства супроводжується значними методологічними та практичними труднощами, що зумовлено їх тісною інтегрованістю з продуктами, логістичними рішеннями та сервісними складовими, а також складністю їх чіткого відмежування від допоміжних і операційних компетенцій. У галузі, де споживча цінність формується не лише за рахунок фізичних характеристик мінеральних

добрив, а й через надійність постачань, гнучкість дистрибуції та сервісне супроводження, ключові компетенції часто мають прихований, комплексний характер. Узагальнено ключові компетенції підприємств ринку мінеральних добрив доцільно трактувати як сукупність навичок та управлінських здатностей, що забезпечують аграрним споживачам фундаментальні економічні та технологічні вигоди, зокрема своєчасність і безперервність постачань, стабільність якості продукції, зниження логістичних і трансакційних витрат, а також адаптацію пропозиції до агротехнологічних циклів. Як унікальні, складно відтворювані, такі компетенції формують основу довгострокової конкурентоспроможності підприємств галузі та визначають індивідуальну модель їх стратегічного розвитку. Сформовані підприємством ключові сфери компетенцій у великій мірі концентруються у стратегічному ядрі ланцюга постачання та слугують базисом формування стійких конкурентних переваг. Тобто, можна зробити висновок, що область, де стратегічне ядро ЛП корелює з ядром ключових компетенцій, буде областю стратегічних конкурентних переваг ЛП (рис. 2).

Стратегічне ядро ЛП на ринку мінеральних добрив слід розглядати як інституційну та ресурсну основу системи СУЛП, що визначає її структурну цілісність, узгодженість стратегічних рішень і здатність до довгострокового розвитку. Рівень сформованості та збалансованості стратегічного ядра безпосередньо впливає на ефективність систем СУЛП, конкурентоспроможність та стійкість підприємств-учасників ЛП.

Ринок мінеральних добрив характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності, що зумовлено сукупною дією економічних, технологічних, ресурсних, геополітичних та інституційних чинників. На відміну від більшості промислових ринків, попит і пропозиція мінеральних добрив формуються в умовах циклічності аграрного виробництва, сезонності сільськогосподарських робіт та значної залежності від природно-кліматичних умов, що істотно ускладнює прогнозування кон'юнктури ринку. Мінливість ринку проявляється передусім у цінових коливаннях, які обумовлені волатильністю світових цін на енергоресурси, в першу чергу природного газу, що становить ключову складову собівартості азотних добрив, а також змінами у глобальних ланцюгах постачання фосфорної та калійної сировини. Додатковими чинниками є коливання валютних курсів, запровадження



Рис. 2. Формування області стратегічних конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором

експортно-імпортних обмежень, зміна митно-тарифної політики та трансформація міжнародних торговельних режимів. Нестабільність ринку посилюється внаслідок геополітичних ризиків і воєнних дій, які призводять до порушення логістичних маршрутів, втрати виробничих потужностей, обмеження доступу до традиційних джерел постачання та зростання транзакційних витрат. В умовах воєнного стану для України характерними є часті зміни напрямів імпорту, переорієнтація логістичної інфраструктури, дефіцит складських потужностей і підвищена невизначеність термінів доставки, що трансформує класичні моделі функціонування ЛП. Окремим джерелом нестабільності виступає інституційна та регуляторна мінливість, що проявляється у зміні правил сертифікації, екологічних вимог, стандартів безпеки та державних програм підтримки аграрного сектору. Такі зміни безпосередньо впливають на структуру попиту, асортиментну політику виробників дистриб'юторів, а також на стратегічні рішення щодо формування запасів і вибору каналів збуту.

В таких умовах стратегічне ядро ЛП має відповідно реагувати та трансформуватися під впливом зовнішніх факторів, роблячи акценти на тих чи інших його складових. Також, відповідна конфігурація та наповнення стратегічного ядра ЛП залежить від обраної конкурентної стратегії. Виникає необхідність в реінжинірингу стратегічного ядра ЛП, тобто його фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування з урахуванням умов ринку мінеральних добрив. Реінжиніринг в цьому випадку спрямований на формування принципово нової конфігурації стратегічного ядра ЛП, здатної забезпечити

стійкість, адаптивність і стратегічну узгодженість ЛП в умовах турбулентного середовища. Приведемо приклади реінжинірингу складових стратегічного ядра ЛП на ринку мінеральних добрив (табл. 1).

Таким чином, реінжиніринг стратегічного ядра ЛП на ринку мінеральних добрив може виступати не лише інструментом структурної перебудови матеріальних та інформаційних потоків, а й базовою передумовою формування сучасної системи СУЛП. Оскільки стратегічне ядро концентрує ключові рішення щодо просторової конфігурації, сорсингу, виробництва, дистрибуції, запасів, транспортування, інформаційної інтеграції та управління попитом, його перепроєктування може трансформувати всю управлінську логіку ЛП:

- Реінжиніринг стратегічного ядра ЛП може змінити об'єкт стратегічного управління. Якщо в традиційних підходах управління зосереджувалося на окремих функціях (логістика, постачання, збут), то після реінжинірингу об'єктом управління стає інтегрований ЛП як цілісна система, що функціонує в умовах невизначеності та ризику. Це зумовлює перехід від функціонально-фрагментованих до процесно-орієнтованих та між організаційних моделей управління.

- Реінжиніринг стратегічного ядра ЛП визначає нові цілі системи СУЛП. Замість домінування цілей мінімізації витрат формуються багатовимірні стратегічні орієнтири: стійкість ЛП, адаптивність до зовнішніх шоків, швидкість реагування на попит, забезпечення безперервності постачання та довгострокова конкурентоспроможність. Відповідно система СУЛП набуває рис динамічної та ризик-орієнтованої.

Таблиця 1

**Приклади реінжинірингу складових стратегічного ядра ланцюга постачання
на ринку мінеральних добрив**

Складова страт. ядра ЛП	Стан у традиційній моделі	Напрямок реінжинірингу	Стратегічний ефект
Географ. розподіл потужностей	Централізоване розміщення виробничих і складських об'єктів, жорстка прив'язка до історично сформованих логістичних вузлів	Перехід до централізованої, багатовузлової мережі (регіональні хаби, тимчасові склади)	Підвищена стійкість до логістичних збоїв, скорочення термінів доставки, гнучкість реагування на регіональний попит
Виробництво і дистрибуція	Лінійна модель «виробництво – склад – збут», слабка координація між виробничими та дистрибуційними рішеннями	Інтеграція виробництва і дистрибуції, застосування моделей відкладеного розподілу, крос-докінгу, контрактного виробництва	Скорочення циклу постачання, зниження надлишкових запасів, адаптація до сезонності попиту
Запаси	Фіксовані нормативи запасів, орієнтація на середні показники споживання	Впровадження динамічних, ризик-орієнтованих моделей управління запасами, формування стратегічних і буферних резервів	Зниження заморожування оборотного капіталу, забезпечення безперервності постачання, підвищення адаптивності
Транспортування	Орієнтація на один домінуючий маршрут або вид транспорту	Диверсифікація маршрутів і видів транспорту, мультимодальні схеми, використання логістичного аутсорсингу	Зменшення транспортних ризиків, стабілізація термінів доставки, оптимізація витрат
Інформація	Фрагментовані інформаційні потоки, низька прозорість даних	Формування єдиного цифрового контуру ЛП, моніторинг у реальному часі	Підвищення обґрунтованості страт. рішень, прозорість потоків, можливість сценарного планування
Сорсинг	Залежність від обмеженого кола постачальників, короткострокові угоди	Диверсифікація джерел постачання, багатоканальний імпорт, партнерські та альянсові моделі	Зниження постачальницьких ризиків, підвищення стійкості та переговорної позиції
Маркетинг	Орієнтація переважно на обсяги продажів, слабка інтеграція з логістикою	Синхронізація маркетингу з можливостями ЛП, управління попитом з урахуванням логістичних обмежень	Узгодженість попиту і пропозиції, оптимізація асортименту, підвищення рівня сервісу

Джерело: сформовано автором

– Реінжиніринг стратегічного ядра ЛП обумовлює трансформацію інструментарію стратегічного управління. Децентралізована конфігурація потужностей, диверсифікований сорсинг, крос-докінг, відкладений роз-

поділ і цифрова інтеграція інформаційних потоків потребують застосування сценарного планування, портфельного управління ризиками, цифрових платформ управління ЛП та інтегрованих показників ефективності.

Таким чином, система СУЛП еволюціонує від детермінованого планування до адаптивного управління на основі даних.

– Реінжиніринг стратегічного ядра ЛП трансформує суб'єктну структуру СУЛП. У межах нової конфігурації ЛП управлінські функції розподіляються між виробниками, імпортерами, дистрибуторами, логістичними операторами та інформаційними провайдерми, що формує мережеву модель СУЛП. Це посилює роль координаційних механізмів, партнерських відносин і контрактного узгодження стратегічних рішень.

– Реінжиніринг стратегічного ядра ЛП створює підґрунтя для інституціоналізації СУЛП. Формуються формалізовані правила взаємодії учасників, механізми розподілу ризиків, стандарти обміну інформацією та системи стратегічного контролю, що забезпечує сталість функціонування ЛП в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи, реінжиніринг стратегічного ядра ЛП виступає системоутворюючим чинником формування сучасних систем СУЛП на ринку мінеральних добрив. Саме через фундаментальне перепроектування ключових складових ядра ЛП забезпечується перехід від реактивного управління до проактивної, адаптивної, та стратегічно узгодженої системи СУЛП, здатної ефективно функціонувати в умовах тривалої нестабільності та структурних трансформацій ринку.

Висновки Встановлено, що саме системний підхід дозволяє розглядати управління не як сукупність ізольованих управлінських дій, а як цілісний, структурований і динамічний механізм координації ресурсів, процесів та інтересів учасників з метою досягнення визначених цілей розвитку. У цій парадигмі розкрито сутність понять «система управління», «система стратегічного управління», «система стратегічного управління ланцюгами постачання».

Зазначено, що системи стратегічного управління ланцюгами постачання слід розглядати через такі області прийняття рішень, як: географічний розподіл потужностей, виробництво і дистрибуція, запаси, транспортування, інформація, сорсинг, маркетинг.

Концепцію ядра ланцюга постачання розширено до концепції стратегічного ядра ланцюга постачання, яке розкладено на функціональні ядра, що його формують.

Зроблено висновок, що область, де стратегічне ядро ЛП корелює з ядром ключових компетенцій, буде областю стратегічних конкурентних переваг ЛП. Сформована область стратегічних конкурентних переваг визначає стратегічний конкурентний статус ЛП. Такий статус відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах динамічної ринкової кон'юнктури, високої інтенсивності конкурентної боротьби, цінової волатильності та нестабільного впливу політико-правового й регуляторного середовища.

Наголошено, що стратегічне ядро ЛП на ринку мінеральних добрив слід розглядати як інституційну та ресурсну основу системи СУЛП, що визначає її структурну цілісність, узгодженість стратегічних рішень і здатність до довгострокового розвитку. Рівень сформованості та збалансованості стратегічного ядра безпосередньо впливає на ефективність систем СУЛП, конкурентоспроможність та стійкість підприємств-учасників ЛП.

Підкреслено, що стратегічне ядро ЛП виступає не лише елементом стабільності, а й джерелом динамічних конкурентних переваг. Реінжиніринг стратегічного ядра ЛП на ринку мінеральних добрив може виступати не лише інструментом структурної перебудови матеріальних та інформаційних потоків, а й базовою передумовою формування сучасної системи СУЛП. Оскільки стратегічне ядро концентрує ключові стратегічні рішення, його перепроектування може трансформувати всю управлінську логіку ЛП. Зроблено висновок, що реінжиніринг стратегічного ядра ЛП виступає системоутворюючим чинником формування сучасних систем СУЛП на ринку мінеральних добрив. Саме через фундаментальне перепроектування ключових складових ядра ЛП забезпечується перехід від реактивного управління до проактивної, адаптивної, та стратегічно узгодженої системи СУЛП, здатної ефективно функціонувати в умовах тривалої нестабільності та структурних трансформацій ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Симонов Д.І. Математичні методи інтегрованих ланцюгів постачання: дис. ... д-ра філософії: 113. Київ, 2023. 172 с.
2. Макаренко Н.О., Гуцал Т.І. Конкурентні стратегії та їх місце в системі логістичного управління в ланцюгах поставок. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2024. № 2. С. 103-110.

3. Фалович В.А. Формування та розвиток емерджентних якостей в ланцюгу поставок на ринку товарів промислового призначення. дис. ... д-ра ек.наук: 08.00.04. Тернопіль, 2018. 463 с.
4. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ : нац.торг.екон.ун-т, 2016. 432 с.
5. Кочубей Д.В. Управління мережевою структурою ланцюгів постачання. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3. С. 19-27.
6. Slone R., Dittmann P., Mentzer J. The new supply chain agenda. The five steps that drive real value. Boston. Massachusetts: Harvard Business Review Press , 2010. 224 p.
7. Shapiro J. Modeling the Supply Chain. Boston: Cengage Learning, 2006. 608p.
8. Lee Hau L. The New AAA Supply Chain. *Management and Business Review*. 2021. Vol. 1, No. 1. P. 171-176.
9. Sheffi Y. Strategic planning for dynamic supply chains: preparing for uncertainty using scenarios. Palgrave Macmillan, 2022. 226 p.
10. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management – Strategy, Planning and Operation. Pearson Education, 2016. 528 p.
11. Кліменко Н.Г. Теорія стратегічного менеджменту: курс лекцій. Київ: Київський національний університет ім.Тараса Шевченка, 2023. 185 с.
12. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 51-54.
13. Смеричевська С.В., Швець А.В. Стратегічне управління ланцюгами постачання: навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2025. 378 с.
14. Антипенко Є.Ю. Система управління ланцюгами поставок підприємства як основа формування стратегії його розвитку. *Стратегія розвитку України*. 2013. № 1. С. 18-23.
15. Носевич Ю.В., Ільченко Н.Б. Управління ланцюгами постачання мінеральних добрив. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2025. № 4. С. 40-58.
16. Семенов К.Л. Формування маркетинг-логістичного забезпечення розвитку бізнесу підприємств у виробничо-торговельних ланцюгах на основі ядра бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 28 (2). С. 91-97.
17. Семенов К.Л. Оцінка стратегічної спрямованості ядра бізнесу підприємств у маркетинг-логістичному забезпеченні. *Держава та регіони*. 2020. № 3 (1). С. 140-146.

REFERENCES:

1. Symonov D. I. (2023) *Matematychni metody integrovanykh lantsiuhiv postachannia* [Mathematical methods of integrated supply chains]: PhD dissertation: 113. Kyiv, 172 p. (in Ukrainian).
2. Makarenko N. O., Gutsal T. I. (2024) Konkurentni stratehii ta yikh mistse v systemi lohistychnoho upravlinnia v lantsiuhakh postavok [Competitive strategies and their place in the logistics management system in supply chains]. *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii – Journal of Management, Economics and Technology*, no. 2, pp. 103-110.
3. Falovych V. A. (2018) *Formuvannia ta rozvytok emerdzhentnykh yakosteï v lantsiuhu postavok na rynku tovariv promyslovoho pryznachennia* [Formation and development of emergent qualities in the supply chain in the industrial goods market]: dys....doc.ek.nauk: 08.00.04. Ternopil, 218 p. (in Ukrainian).
4. Ilchenko N.B. (2016) *Lohistychni stratehii v torhivli: monohrafiia* [Logistics strategies in trade: monograph]. Kyiv: National University of Trade and Economics, 432 p. (in Ukrainian).
5. Kochubei D.V. (2019) *Upravlinnia merezhevoi strukturoi lantsiuhiv postachannia* [Supply chain network structure management]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, no. 3, pp. 19–27.
6. Slone R., Dittmann P., Mentzer J. (2010) *The new supply chain agenda: The five steps that drive real value*. Boston. Massachusetts: Harvard Business Review Press, 224 p.
7. Shapiro J. F. (2006) *Modeling the supply chain*. Boston: Cengage Learning, 608 p.
8. Lee Hau L. (2021) The new AAA supply chain. *Management and Business Review*, vol. 1, no. 1, pp. 171–176.
9. Sheffi Yo. (2022) *Strategic planning for dynamic supply chains: Preparing for uncertainty using scenarios*. Palgrave Macmillan, 226 p.
10. Chopra S., Meindl P. (2016) *Supply chain management: Strategy, planning, and operation*. Pearson Education, 528 p.
11. Klimenko N.G. (2023) *Teoriia stratehichnoho menedzhmentu: kurs leksii* [Theory of Strategic Management: Lecture Course]. Kyiv: Taras Shevchenko University of Kyiv. 185 p. (in Ukrainian).

12. Kalyuzhna N.G. (2011) Systema upravlinnia pidpriemstvom yak predmet doslidzhennia teorii orhanizatsii [Enterprise management system as a subject of organisational theory research]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 2, pp. 51–54.
13. Smerychevska S.V., Shvets A.V. (2025) *Stratehichne upravlinnia lantsiuhamy postachannia: navchalnyi posibnyk* [Strategic Supply Chain Management: A Textbook]. Sumy: University Book, 378 p. (in Ukrainian).
14. Antypenko E.Y. (2013) Systema upravlinnia lantsiuhamy postavok pidpriemstva yak osnova formuvannia stratehii yoho rozvytku [The enterprise supply chain management system as the basis for forming its development strategy]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy – Ukraine's Development Strategy*, no. 1, pp. 18–23.
15. Nosevich Y.V., Ilchenko N.B. (2025) Upravlinnia lantsiuhamy postachannia mineralnykh dobryv [Management of mineral fertiliser supply chains]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economics, finance, law*, no. 4, pp. 40–58.
16. Semenov K.L. (2019) Formuvannia marketynh-lohistychnoho zabezpechennia rozvytku biznesu pidpriemstv u vyrobnycho-torhovelnykh lantsiuhakh na osnovi yadra biznesu [Formation of marketing and logistics support for business development of enterprises in production and trade chains based on the core business]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, no. 28(2), pp. 91–97.
17. Semenov K.L. (2020) Otsinka stratehichnoi spriamovanosti yadra biznesu pidpriemstv u marketynh-lohistychnomu zabezpechenni [Assessment of the strategic focus of the core business of enterprises in marketing and logistics support]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, vol. 3, no. 1, pp. 140–146.

Дата надходження статті: 02.12.2025

Дата прийняття статті: 17.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025