

## Управління ланцюгами поставок підприємств, їхні сутність і структура

**Дубовик С.Г.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту в галузях АПК  
Сумського національного аграрного університету

**Сигида Н.О.**

менеджер ТОВ «Хвиля»

**Спесивий Ю.Ю.**

магістрант  
Сумського національного аграрного університету

У статті розглянуто еволюцію концепції SCM у сучасних умовах. Узагальнено підходи вчених до етапів еволюції концепції SCM. Визначено зв'язок SCM із маркетингом, виробничим, стратегічним та операційним менеджментом, а також з економічною інформатикою. Підкреслено можливості і переваги ефективного управління ланцюгами поставок у змінному середовищі функціонування організацій.

**Ключові слова:** управління ланцюгами поставок, маркетинг, логістика, бізнес-процеси, переваги SCM.

Дубовик С.Г., Сигида Н.О., Спесивий Ю.Ю. УПРАВЛЕНИЕ ЗВЕНЬЯМИ ПОСТАВОК ПРЕДПРИЯТИЙ, ИХ СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА

В статье рассмотрена эволюция концепции SCM в современных условиях. Обобщены подходы ученых к этапам эволюции концепции SCM. Определена связь SCM с маркетингом, производственным, стратегическим и операционным менеджментом, а также с экономической информатикой. Подчеркнуты возможности и преимущества эффективного управления звеньями поставок в изменяющейся среде функционирования организаций.

**Ключевые слова:** управление звеньями поставок, маркетинг, логистика, бизнес-процессы, преимущества SCM.

Dubovyk S.G., Sigida N.O., Spesiviy Y.Y. MANAGEMENT OF BUSINESS SUPPLY CHAINS, THEIR ESSENCE AND STRUCTURE

The article examines the evolution of the concept of SCM in modern conditions. Generalized approaches of scientists to the stages of the evolution of the concept of SCM. The relationship between SCM and marketing, manufacturing, strategic and operational management, as well as economic informatics has been identified. The opportunities and advantages of effective management of supply chains in the changing environment of organizations' functioning are emphasized.

**Keywords:** supply chain management, marketing, logistics, business processes, advantages of SCM.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Зростаюче значення управління ланцюгами поставок пов'язане з розвитком аутсорсингу, посиленням конкуренції й появою нових форм конкурентної боротьби в умовах глобалізації та інтеграції, а також розвитком інформаційних технологій, логістики, розширенням спектру логістичних послуг і зростанням ролі логістичних провайдерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Термін supply chain management (SCM) – «управління ланцюгами поставок» уперше був запропонований на початку 1980-х років компанією I2 Technologies разом

із консалтинговою компанією Arthur Andersen. У 1982 р. було опубліковано статтю Supply Chain Management: Logistics catches up with strategy авторами якої стали К. Олівер та М. Вебер, які запропонували розглядати матеріальні потоки від виробників вихідної сировини до кінцевого споживача в рамках інтегрованої стратегії, назвавши її управлінням ланцюгами поставок. Поняття SCM набуло широкого вжитку в 1990-х роках ХХ ст.

Майкл Гуро у книзі Essentials of Supply Chain Management («Основи управління ланцюжками поставок»), яка була опублікована у 2003 р., писав, що «нічого принципово нового – про-

сто істотна еволюція». М. Гуго говорить, що практика SCM керується деякими базовими концепціями, які є незмінними протягом століть, і наводить такий приклад: «Кілька століть тому Наполеон зауважив: «Армія крокує своїм шляхом»... Ця ремарка говорить, що він чітко розумів важливість того, наскільки важливий ефективний ланцюг поставок».

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження сутності та структури ланцюгів поставок на підприємствах та управління ними.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідно зазначити, що SCM тісно взаємодіє з маркетингом (для ефективного ведення бізнесу підприємствам необхідно знати свій цільовий сегмент, саме тому важливо вивчати тенденції, потреби, а також зміни в них та на ринку в цілому, тобто вести клієнтоорієнтовану діяльність), виробничим, стратегічним та операційним менеджментом, а також з економічною інформатикою (SCM поєднує передові організаційні принципи та можливості інформаційних технологій). Саме тому SCM характеризується як цілісна концепція ведення бізнесу.

Однією з причин формування концепції SCM стало зниження у більшості економічно розвинених країн собівартості продукції до максимально низького рівня, тим самим з'явилася потреба в підтримці рівня конкуренції.

З виникненням поняття «управління ланцюгами поставок» у 1980-х роках з'явилася ідея координації потоків матеріалів і готової продукції не тільки в межах одного підприємства, а й на інших підприємствах, пов'язаних між собою технологічним ланцюгом. Таким чином, для багатьох зарубіжних компаній стало зрозуміло, що ефективно управління ланцюгами поставок – це те, що дасть їм змогу підвищити конкурентоспроможність.

Провівши періодизацію еволюції концепції SCM, ми можемо стверджувати, що кожен історичний період розвитку концепції SCM на кожному зі своїх етапів вносив щось унікальне в її розвиток та формував її цілісність [1, с. 111–117].

Під час детального аналізу етапів становлення цієї концепції видно, що серед науковців немає чітких підходів до її періодизації. Так, деякі вчені виділяють чотири етапи, інші – три, а дехто й сім етапів еволюції, кожен з яких не має чітких часових меж, хоча й чітко характеризуються фундаментальні положення становлення концепції. Нами на основі аналізу було актуалізовано етапи формування кон-

цепції SCM відповідно до вимог сучасного бізнесу. За основу нами були взяті періодизації таких науковців, як Н.С. Меджибовська та С.І. Кірюков, К.В. Кротов (табл. 1).

Сьогодні поширення глобалізації, вільна торгівля, аутсорсинг сприяють продовженню та зростанню зацікавленості до SCM. За даними дослідження компанії McKinsey & Company study, «... до 2020 року 80% товарів у світі вироблятимуться не в країнах їх споживання, натомість сьогодні цей показник становить 20%». Це сприяє ґрунтовним змінам у переміщенні та споживанні товарів, що, своєю чергою, вимагає більш ефективного управління ланцюгами поставок.

Також спостерігаються зрушення у стратегіях підприємств. Так, у минулому концепція SCM була спрямована на ефективність. Як зазначав Пітер Друкер, фізичний розподіл – це «останній рубіж економії витрат». Сучасний погляд полягає у тому, що SCM забезпечує конкурентні переваги за рахунок управління попитом. Підвищення доходів організації забезпечується за рахунок максимізації внеску у прибуток (більшою мірою), а не за рахунок скорочення витрат.

Метою управління ланцюгом поставок (SCM) є поступова інтеграція інформаційних і матеріальних потоків на всьому ланцюзі поставок як ефективного інструменту конкурентної боротьби.

Сьогодні концепцію SCM досить часто отожднюють із логістикою, хоча доцільно виділити низку відмінностей між ними (табл. 2).

Провівши порівняння систематизації характеристик понять «логістика» та SCM, зрозуміло, що ці дві концепції не є тотожними. Відповідно до CSCMP Glossary, SCM – це дещо більше, ніж логістика: «Логістика – це частина процесу ланцюга постачання, що...».

Якщо тлумачення поняття «логістика» не викликає питань, то визначення терміна SCM не є однозначним [2].

Сьогодні науковцями всього світу не було сформовано єдиного загальновираженого визначення SCM, яке б повною мірою висвітлювало всі аспекти цієї концепції. Кожен дослідник вкладає у це поняття щось нове та індивідуальне, тому важливо розглянути основні визначення SCM, що були сформовані за останній час (табл. 3).

Одними з перших, хто надали тлумачення поняття SCM, були Олівер та Вебер (1982 р.), які розглянули ланцюг поставок та управління ним як схему прямого мислення, тобто управління та контроль здійснюється від постачаль-

Таблиця 1

## Періодизація еволюції концепції SCM

Етап		Періодизація	Основні положення
Попередній етап		До 1980-х років	До 1950-х років активізація у сфері закупівель (під впливом Першої та Другої світових війн) та розвиток військової логістики. 1960–1970-ті роки – зростання інтересу до логістики, виділення процесу управління фізичною дистрибуцією в окрему організаційну функцію Введення терміна SCM. Одним із методів оптимізації діяльності є ефективна співпраця між постачальниками та покупцями за рахунок оптимізація логістичних процесів Остаточне відмежування SCM від логістики, виділення її як одного трьох елементів концепції SCM. Початок формування маркетингового підходу (орієнтація на потреби та вимоги споживачів) Процес інтеграції між попитом і пропозицією здійснюється відповідно до вимог та потреб споживачів, макро- і мікросегментації, а також прогнозування і розподілу. Можливість створення унікальних конкурентних переваг шляхом поєднання цінностей клієнта з потоками товарів. Формування в учасників ланцюга поставок соціальної відповідальності. Актуальними є питання взаємодії підприємства та навколишнього середовища (екологія, суспільство) Формування соціальної відповідальності відповідно до вимог цільового ринку. SDCM розробляється відповідно з екологічним, соціальним та економічним вимогам різних сегментів
I етап – зародження концепції SCM		1980-ті – перша половина 1990-х років	
II етап – формування класичної концепції SCM		Друга половина 1990-х – початок 2000-х років	
III-й етап – новітній етап розвитку концепції SCM	Формування концепції DCM	Друга половина 2000-х рр. по сьогодні	
	Формування концепції SSCM		
Формування концепції SDCM			

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

## Основні відмінності понять «логістика» та SCM

Характеристики логістики	Характеристики SCM
Логістику, як правило, відносять до дій, які відбуваються у межах однієї організації	Ланцюги поставок належать до мереж підприємств, які працюють разом і координують свої дії для постачання товару на ринок
До логістики належать надходження (поток) товарів, а також їх зберігання як усередині підприємства, так і за його межами	Рух та інтеграція ланцюгів поставок належать до управління ланцюгами поставок
Традиційна логістика фокусує свою увагу на таких видах діяльності, як закупівлі, розподіл, обслуговування та управління запасами	Управління ланцюгами поставок визнає всі види діяльності, на яких сфокусована логістика (закупівлі, розподіл, обслуговування та управління запасами), а також включає в себе такі заходи, як маркетинг, розроблення нових товарів, фінанси, а також обслуговування клієнтів
Головною метою логістики є повне задоволення споживачів	Головною метою управління ланцюгами поставок є отримання суттєвих конкурентних переваг
Лише одна організація (підприємство) займається питаннями логістики	В управлінні ланцюгами поставок одночасно бере участь декілька організацій (підприємств)
Управління ланцюгом поставок являє собою нову концепцію порівняно з логістикою	
Логістика – це тільки діяльність з управління ланцюгами поставок	

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3

## Визначення поняття SCM, систематизація

Автор, рік	Зміст поняття	Системоутворюючий чинник
1	2	3
Oliver, Weber (1982)	Управління ланцюгом поставок охоплює потік продукції від постачальника через виробника і канали розподілу до кінцевого споживача	Матеріальний потік
Jones, Riley (1985)	Управління ланцюгами поставок розглядається як загальний потік матеріалів від постачальників до кінцевих споживачів	Матеріальний потік
Houlihan (1988)	Управління ланцюгами поставок включає таке: 1) ланцюг поставок розглядається як єдиний процес. Відповідальність за різні сегменти в ланцюзі не розділяється і поширюється на такі функціональні сфери, як закупівля, виробництво, розподіл і продаж; 2) управління ланцюгом поставок вимагає і залежить від прийняття стратегічних рішень. Постачання є спільною метою практично кожної функції в ланцюзі й має особливе стратегічне значення, оскільки впливає на загальні витрати та на частку ринку; 3) управління ланцюгом поставок передбачає дослідження різних точок зору щодо запасів, які використовуються як врівноважуючий механізм; 4) новий підхід до систем вимагає інтеграції, а не взаємодії	Єдність процесів закупівлі, виробництва та збуту. Фокус на постачанні та раціоналізації запасів. Інтеграційний процес
Stevens (1989)	Метою управління ланцюгом поставок є узгодження вимог споживачів із матеріальними потоками від постачальників для формування балансу у так званих «конфліктуючих цілях», а саме: високий рівень обслуговування споживачів, низький рівень витрат на управління запасами і низька ціна товару (послуги)	Узгодження запитів споживачів із матеріальними потоками
Ellram (1991)	Інтеграція процесів, систем та організацій щодо планування і контролю матеріальних потоків від постачальника до кінцевого споживача без збитків	Інтеграційний процес між різними учасниками. Матеріальний потік та принцип скорочення витрат
Christopher (1992)	Мережа організацій, які залучені через низхідні і висхідні зв'язки в різні процеси, та діяльність, що створює цінність у вигляді продуктів та послуг у руках кінцевого споживача	Взаємозв'язки між учасниками ланцюга. Створення та доведення цінностей до кінцевого споживача
La Londe, Masters (1994)	Стратегія ланцюга поставок включає в себе: наявність у ланцюзі поставок двох або більше підприємств, що заключили довгострокові угоди; ... формування довіри і відданості між учасниками ланцюга; ... інтеграція логістичної діяльності, що передбачає обмін даними щодо попиту та продажів; ... потенціал до переміщення в центральну позицію контролю логістичного процесу	Формування стійких взаємовідносин між учасниками. Фокус на логістичних процесах
Harland (1996)	Управління ланцюгами поставок об'єднує дві бізнес-функції: управляє безпосередньо відносинами з постачальниками, а також інтегрує ланцюг, що включає постачальників, а також ланцюг із клієнтів та їх споживачів і так далі. Це управління взаємопов'язаним бізнесом, що передбачає безперебійне забезпечення продукцією та пакетами послуг споживачів відповідно до їхніх вимог	Фокус на учасниках ланцюга (постачальники – споживачі). Задоволення потреб споживачів через призму безперебійного матеріального потоку

1	2	3
Cooper, Lambert, Pagh (1997)	Інтегрована філософія управління тотальним потоком у каналі розподілу від постачальника до кінцевого споживача	Інтеграційний процес. Матеріальний потік від постачальника до кінцевого споживача
Soracino 1997	Управління ланцюгами поставок має поєднувати всіх учасників, які залучаються до перетворення сировинних матеріалів у продукти і доставки останніх споживачам у визначені час та місце в найбільш ефективний спосіб	Взаємовідносини учасників ланцюга спрямовані на створення продукту. Забезпечення ефективності
Trent, Monczka 1998	Концепція, першочерговим завданням якої є інтеграція й управління щодо ресурсів, потоків, а також контролю матеріалів	Інтеграційний процес. Фокус на управлінні матеріальним потоком
Lambert, Stock 1998	Інтегрування ключових бізнес-процесів, які починаються від кінцевого споживача й охоплюють усіх постачальників товарів, послуг та інформації, що формують додаткову цінність для споживачів та інших зацікавлених осіб	Інтеграційний процес. Створення додаткової цінності
Walton, Gupta (1999)	Інтеграція різних концепцій, таких як концепції розширеного підприємства, віртуальної організації, віртуальних ланцюгів створення вартості і концепції зеленого ланцюга поставок. Ці аспекти є важливими з точки зору формування стратегій і операцій для виробництва	Інтеграційний процес спрямований на створення доданої вартості. Екологічність ланцюгів
Chopra, Meindl (2001)	Управління ланцюгом поставок включає у себе потоки між та через етапами в ланцюзі поставок для максимізації загальної прибутковості	Підвищення ефективності за рахунок управління потоками
Mentzer et al. (2001)	Систематична, стратегічна координація традиційних бізнес-функцій усередині певного підприємства та за його межами в ланцюгу поставок для поліпшення довгострокових показників як кожного окремого підприємства, так і ланцюга в цілому	Координаційний процес між зацікавленими особами
McCormack, Kasper (2002)	Управління ланцюгом поставок включає у себе процеси, які допомагають підприємствам поліпшити свої компетенції шляхом синхронізації закупівельних, виробничих, збутових процесів із партнерами всередині каналу та споживачами	Поліпшення компетенцій шляхом синхронізації потоків між партнерами та споживачами
Hugos (2003)	Управління ланцюгом поставок – це координація виробництва, запасів, розташування і транспортування серед учасників ланцюга поставок для досягнення оптимального поєднання оперативності та ефективності ринку, що обслуговується	Координація процесів. Ефективність
Gundlach et al. (2006)	Мережа підприємств від постачальників до кінцевих споживачів, які мають схильність до інтеграції поставання за допомогою координації зусиль підприємств	Формування бізнес-відносин, координація діяльності підприємств
Н.І. Чухрай (2007)	..формування ланцюга поставок передбачає комплексне забезпечення цього процесу, яке має маркетинговий, логістичний та інформаційно- комунікаційний вимір, а налагодження діяльності сучасних ланцюгів поставок ґрунтується на виявленні та ліквідації «вузького місця» у ланцюзі поставок..	Комплексний. багатовимірний процес
Vachon, Klassen (2007)	Бути ефективним недостатньо; сьогодні підприємства шукають стійкі й екологічні ланцюги поставок	Формування соціальної відповідальності у ланцюзі (стійкість, екологічність)

Закінчення таблиці 3

1	2	3
Machowiak (2012)	Методологія вдосконалення бізнес-процесів, що робить їх більш стійкими, гнучким і, як наслідок, більш конкурентоспроможними. Основною функцією SCM є підвищення конкурентоспроможності товару чи послуги	Підвищення ефективності
V.I. Сергєєв (2008)	Це інтеграція восьми ключових бізнес-процесів, а саме: – управління взаємовідносинами зі споживачами; – обслуговування споживачів; – управління попитом; – управління виконанням замовлень; – підтримка виробничих процесів; – управління постачанням – управління розробкою продукції і доведенням до комерційного використання; – управління зворотними матеріальними потоками	Орієнтація на споживача. Управління потоками. Акцент на діяльності (англ. performance)
Stock, Boyer (2009)	Це управління мережею взаємовідносин як усередині підприємства, так і між незалежними організаціями та бізнес-елементами, що пов'язані з матеріальними постачаннями, закупівлями, виробничими потужностями, логістикою, маркетингом та суміжними ім системами, що сприяють формуванню та руху прямих та зворотних матеріальних, фінансових та інформаційних потоки від оригінального виробника до кінцевого споживача з отриманням вигод у вигляді додаткової цінності, максимізації прибутку через ефективність, досягнення задоволення потреб споживачів	Взаємовідносини учасників ланцюга. Єдність потоків від оригінального виробника до кінцевого споживача. Створення додаткової цінності, забезпечення ефективності
Randall, Mello (2012)	Твердження, що SCM першочергово відповідає лише за управління закупівлями, а також управління потоками замовлень та інформації, не є актуальним. Сьогодні всі додаткові аспекти, такі як поліпшення обслуговування споживачів, зниження ризиків у ланцюзі поставок, скорочення кількості відходів, покращення проектування товарів та підвищення якості сервісного обслуговування товарів, розглядаються як невід'ємні частини управління ланцюгом поставок	Орієнтованість на споживача. Формування соціальної відповідальності у ланцюзі (екологічність). Стійкість ланцюга
Dubey, AU (2013)	Управління ланцюгами поставок може бути визначене як діяльність видобувних і переробних підприємств, а також постачальників та споживачів, спрямована на забезпечення найвищої споживчої цінності за мінімальних витрат у ланцюгу поставок	Забезпечення діяльності (англ. performance). Формування споживчої цінності. Зниження витрат
The US-based Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)	Управління ланцюгом поставок включає у себе планування й управління всіма видами діяльності, включаючи закупівлі, перетворення (виробництво) та управління всіма логістичними процесами. Також включає координацію і співпрацю з партнерами (постачальники, посередники, сторонні постачальники послуг і замовники). По суті, SCM інтегрує процеси управління поставками та попитом у межах і за межами підприємства	Акцент на діяльність (англ. performance). Координація потоків. Формування стійких бізнес-відносин між учасниками ланцюга

ника, проходить через виробника і канали розподілу та закінчується їх доведенням до кінцевого споживача. Необхідно зауважити, що значна частина науковців, які займалися питанням SCM, були прихильниками саме прямої схеми мислення, так званої класичної піраміди менеджменту (на першому місці – інтереси виробника). Серед науковців також є прихильники протилежної, перевернутої піра-

міди менеджменту, де на перше місце висуваються потреби споживачів. Так, Ламберт та Сток надають розширене пояснення поняття SCM та акцентують увагу саме на кінцевому споживачі як на ключовому елементі ланцюга, тобто ланцюг постачань подається у вигляді схеми зворотного мислення.

Ще однією ключовою особливістю SCM є поняття інтеграції, адже відповідно до прове-

деного аналізу (табл. 2) багато вчених роблять акцент саме на інтеграції. Так, у 1988 р. Хоуліхан зазначив, що SCM – це «...новий підхід до систем, що вимагає інтеграції, а не взаємодії»; Елларам розпочав розкриття сутності поняття SCM зі слів «Інтегрований підхід...»; «...інтеграція логістичної діяльності, що передбачає обмін даними щодо попиту та продажів», – так охарактеризували поняття Ла Лонде та Мастерс; а Рада США спеціалістів із SCM (CSCMP) стверджує, що «SCM інтегрує процеси управління поставками та попитом у межах і за межами підприємства».

На сучасному етапі дослідження поняття SCM акцентується увага на тому, що управління ланцюгами поставок спрямоване на забезпечення конкурентних переваг на ринку. Так, Мачовіак зазначає, що «основною функцією SCM є підвищення конкурентоспроможності товару чи послуги».

Необхідно зазначити, що внаслідок змін потреб суспільства також змінилися й вимоги до SCM. На думку Рандаль та Мелло, «твердження, що SCM першочергово відповідає лише за управління закупівлями, а також управління потоками замовлень та інформації, не є актуальним...», адже сучасна орієнтованість на споживача, а також підвищення соціальної відповідальності диктують нові вимоги: «Сьогодні всі додаткові аспекти, такі як поліпшення обслуговування споживачів, зниження ризиків у ланцюзі поставок, скорочення кількості відходів, поліпшення проектування товарів та підвищення якості сервісного обслуговування товарів, розглядаються як невід'ємні частини управління ланцюгом поставок». Важливість соціальної відповідальності, а саме екологічності, доводять Вачон та Класен, говорячи, що «бути ефективним недостатньо; сьогодні підприємства шукають стійкі й екологічні ланцюги поставок» [3, с. 321–340].

Для кращого розуміння особливостей процесу управління ланцюгами поставок на підприємстві, а також сфер їхнього впливу доцільно виділити ключові елементи SCM. Можна виокремити такі елементи SCM, як: координація, орієнтація на потоки (матеріальний, фінансовий, інформаційний), інтеграція, партнерство, діяльність, орієнтованість на споживача, формування додаткової цінності, ефективність функціонування, скорочення витрат, стійкість, екологічність. Ключові елементи доцільно згрупувати у три розширені групи, що висвітлюють сутність та завдання SCM (табл. 4).

Таким чином, провівши аналіз змісту поняття SCM, можна запропонувати таке

визначення: *управління ланцюгами поставок (SCM)* – це процес поглиблення інтеграції всіх учасників ланцюга поставок – від кінцевих споживачів до постачальників товарів, послуг та інформації, спрямований на задоволення вимог цільового ринку, а також на формування в учасників ланцюга поставок соціальної відповідальності відповідно до вимог суспільства у цілому та кінцевих споживачів зокрема.

Завдяки аналізу понятійного апарату концепції SCM можна стверджувати, що концепція SCM є тими «ліками», що дають можливість координувати й регулювати діяльність бізнес-партнерів у складному бізнес-оточенні, що швидко розвивається та постійно змінюється. Сучасна концепція SCM широко застосовується у більшості економічно розвинених країн, оскільки є дієвим інструментарієм ведення бізнесу. SCM надає такі можливості та переваги, як:

- скорочення витрат, дотримання договірної дисципліни й підвищення ефективності управління за рахунок трансформації наявного лінійного, послідовного ланцюга поставок у реактивну мережу поставок;

- підвищення якості продукції й рівня обслуговування споживачів у всьому ланцюгу поставок на основі інтеграції бізнес-процесів розроблення, постачання, підтримки виробництва й розподілу серед усіх учасників мережі поставок;

- досягнення клієнтоорієнтованості бізнес-процесів, їх відкритість до обміну знаннями між бізнес-партнерами;

- скорочення часу виходу на ринок, усунення дорогих помилок і невдалих починань за рахунок тісного співробітництва у сфері планування, організації, мотивації й контролю по всій мережі поставок;

- підвищення соціальної відповідальності бізнесу, врахування сучасних викликів охорони навколишнього середовища і регулювання суспільних процесів.

Із кожним роком вищеперераховані можливості та переваги ефективного управління ланцюгами поставок розширюються та вдосконалюються, що дає можливість конкурувати у змінному середовищі функціонування. Тому важливо моніторити основні тенденції розвитку SCM, а також формувати загальне бачення концепції SCM на перспективу. Саме розуміння минулого і спостереження за теперішнім дають змогу спрогнозувати спрямованість SCM у майбутньому.

**Висновки з цього дослідження.** Отже, нами встановлено передумови виникнення концепції управління ланцюгами поставок;

Таблиця 4

## Ключові елементи поняття SCM у визначеннях вітчизняних та зарубіжних авторів

Автор, рік	Ключові елементи SCM										
	Процес					Переваги				Стійкість (соціальна відповідальність)	
	координація	інтеграція	орієнтація на потоки	партнерство	ДІЯЛЬНІСТЬ	орієнтованість на споживача	формування додаткової цінності	ефективність функціонування	скорочення витрат	СТІЙКІСТЬ	екологічність
Oliver, Webber, 1982			+								
Jones. Riley, 1985			+								
Houlihan, 1988		+	+		+						
Stevens, 1989			+			+					
Ellram, 1991		+	+						+		
Christopher, 1992				+		+	+				
La Londe, Masters, 1994				+	+						
Harland, 1996			+	+		+					
Cooper, Lambert, Pagh, 1997			+								
Copacino, 1997				+	+			+			
Trent, Monczka, 1998		+	+								
Lambert, Stock, 1998		+					+				
Walton, Gupta, 1999		+					+				+
Chopra, Meindl, 2001								+			
Mentzer et al, 2001	+										
McCormack, Kasper, 2002			+								
Hugos, 2003	+							+			
Gundlach et al, 2006	+			+							
Чухрай Н.І., 2007					+						
Vachon, Klassen 2007								+		+	+
Сергеев В.І., 2008			+		+	+					
Stock, Boyer, 2009			+	+			+	+			
Machowiak, 2012								+			
Randall, Mello, 2012						+				+	+
Dubey, AU, 2013					+		+		+		
The US-based Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)			+	+	+						
Разом	3	5	12	7	7	5	5	6	2	2	3
%	11,54	19,23	46,15	26,92	26,92	19,23	19,23	23,08	7,69	7,69	11,54

розглянуто підходи вчених до визначення етапів еволюції концепції SCM та запропоновано авторське бачення періодизація еволюції кон-

цепції SCM; проаналізовано основні визначення поняття SCM та запропоноване його авторське визначення.



ЛІТЕРАТУРА:

1. Иванов Д.А. Управление цепями поставок. Санкт-Петербург: СПбГПУ, 2009. 660 с.
2. Connecting to Compete 2010. Trade logistics in the Global. URL: <http://www.worldbank.org>.
3. Конвергенція економічних моделей Польщі та України: монографія/ Д. Лук'яненко, В. Чужиков, М. Вожняк; за наук. ред. Д. Лук'яненка, В. Чужикова. Київ: КНЕУ, 2010. 719 с.

REFERENCES:

1. Ivanov D. (2009). Upravlenie tsepyami postavok. (Supply Chain Management). Sankt-Peterburg : Izdatelstvo SPbGPU, 660 s. (in Russian)
2. Connecting to Compete 2010. Trade logistics in the Global. URL: <http://www.worldbank.org>
3. Luk'yanenko D., Chuzhikov V. (2010). Konvergentsiya ekonomichnih modeley Polschi ta Ukrayini (Convergence of economic models of Poland and Ukraine): monografiya. Kyiv : KNEU (in Ukrainian)

## Management of business supply chains, their essence and structure

**Dubovik S.G.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Sumy National Agrarian University

**Spesivy Y.Y.**

Student,  
Sumy National Agrarian University

**Sigida N.O.**

Manager of LLC "Khvyliya"

The growing importance of supply chain management is linked to the development of outsourcing, increased competition and the emergence of new forms of competition in the context of globalization and integration, as well as the development of information technology, logistics, the expansion of the range of logistics services and the growing role of logistics providers.

One of the reasons for the formation of the concept of SCM was the decline in most economically developed countries of the cost of production to the lowest possible level, thereby there was a need to maintain a level of competition.

In a detailed analysis of the stages of the formation of this concept, it is clear that among scientists there are no clear approaches to its periodization. So, some scientists distinguish four stages, the other three, and some seven stages of evolution, each of which does not have clear time limits, although clearly characterized by the fundamental provisions of the concept. On the basis of our analysis, the stages of the formation of the concept of SCM in accordance with the requirements of modern business were updated.

In order to better understand the peculiarities of the process of managing the supply chains in the enterprise, as well as their spheres of influence, it is expedient to highlight the key elements of SCM. SCMs can be identified as: coordination, flow orientation (material, financial, informational), integration, partnership, activity, customer orientation, value added formation, efficiency of operation, cost reduction, sustainability, environmental friendliness. It is expedient to group key elements into three extended groups that cover the essence and objectives of SCM.

Every year, the opportunities and benefits of efficient supply chain management are expanded and improved, which enables them to compete in a changing operating environment. It is therefore important to monitor the main trends in the development of SCM, as well as form a common vision of the concept of SCM in the future. It is the understanding of the past and the observation of the present allows you to predict the direction of SCM in the future.