

## ІНТЕГРАЦІЯ ТА СПІВРОБІТНИЦТВО В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК

У сучасному світі важко уявити роботу компанії без логістичної структури. Ринок логістичних послуг постійно розвивається. З метою оптимізації основних логістичних процесів (суттєво скоротити запаси, прискорити оборотні кошти, зменшити логістичні витрати та забезпечити повну задоволеність споживачів якістю товарів та супутніх послуг) компанія впроваджує різні методи інтегрованої логістики.

У загальному визначенні «Інтеграція» - це процес поєднання будь-яких елементів в одне ціле, що дозволяє досягнути певного результату. Якщо казати про поняття інтеграції саме у логістичному ланцюзі поставок, то це процес взаємодії між учасниками, метою якого є досягнення спільних цілей шляхом розширення та поглиблення виробничих та технологічних зв'язків, розподілу ресурсів, об'єднання коштів та встановлення сприятливих партнерських відносин для спільної економічної діяльності.

Інтеграція логістики дозволяє реалізувати кожен окрему функціональну область, щоб зробити найбільший внесок у логістичні можливості компанії. Це ставить перед менеджерами логістичних компаній важкі завдання - досягти вищого рівня, відтворити роль так званого міжфункціонального координатора та розглядати певні функціональні регіональні логістичні системи як такі, які потрібно інтегрувати в єдину організацію управління.

Інтегрований підхід дозволяє [1]:

- розподіляти управління виробництвом та поставками, узагальнення разом із тим можливою різноплановістю між функціональними областями та відповідними підрозділами;
- зменшити протиріччя між маркетингом та виробництвом;
- проводити систематизацію інформаційних потоків.
- Першопричинами для інтегрованого логістичного підходу є:
- розуміння важливості ринкових логістичних механізмів як стратегічний елемент в реалізації і розвитку конкурентних можливостей підприємства;
- облік можливих перспектив і тенденцій щодо інтеграції учасників логістичних ланцюжків між собою, розвитку нових організаційних форм - логістичних мереж;
- технологічні можливості в галузі новітніх інформаційних технологій, які відкривають принципово нові можливості для управління всіма сферами виробничо-комерційної діяльності.

Крім того, це забезпечує реальну можливість об'єднати функціональні сфери логістики шляхом координації дій, що виконуються незалежними частинами логістичної системи. Побудова ланцюга поставок на основі інтерналізації передбачає об'єднання споріднених видів та функціональний розподіл виробничої діяльності в організації.

Ця інтеграція характерна для паливно-енергетичних компаній, будівельних та агропромислових компаній. Компанії намагаються захиститися від несприятливих ринкових умов шляхом створення закритих, самодостатніх структур.

Переваги ланцюгів поставок, які будуються на основі інтерналізації:

- збільшення контролю над учасниками системи;
- управління внутрішніми потоками компанії;
- надійні поставки та господарські зв'язки.

Основним недоліком інтеграції на основі інтерналізації є створення широкомасштабної системи вертикальної інтеграції, так званої системи "push", що в підсумку призведе до збільшення запасів в ланцюгу поставок, зниження якості процесів і рівень обслуговування, і збільшення кількості допоміжного персоналу.

Аутсорсинг передбачає розподіл виробничих функцій між різними компаніями, а потім синхронізацію їх діяльності за допомогою угод про партнерство (аутсорсинг). Найбільшою мірою такий спосіб розвитку відносин ланцюга поставок є типовим для автомобільної промисловості, оскільки більшість частин автомобільної промисловості виробляються аутсорсинговими компаніями. Завдяки мережевій інтеграції з партнерами в корпоративному союзі можна посилити синергію зовнішніх результатів. Цю форму стратегічної інтеграції слід віднести до недосконалої структури тягової системи

У сучасній економіці існує багато ризиків, пов'язаних з різними видами ресурсів, вартість та місце розташування обмежені, зміни в умовах ринку та ступінь орієнтації на споживача також обмежені. Тому компаніям важко вижити без створення стратегічних альянсів та спільних підприємств [2].

Переваги, які отримують компанії за рахунок створення альянсів:

- Більша концентрація на своїй основній діяльності;
- Спрощення організаційної структури;
- Зменшення витрат;
- Більш адаптивні до змін, у конкурентному середовищі.

Основна роль партнерства полягає у використанні ресурсів та можливостей, а також взаємодії між партнерськими організаціями для створення синергії. Його основною метою є створення стабільної інтегрованої структури, яка може забезпечити конкурентоспроможність та прибуток підприємства.

Позиція на ринку в довгостроковій перспективі, вид союзу, яку обирають його члени, залежить від багатьох факторів. Складність альянсу залежить від цілей, які ставлять його учасники. Партнери в альянсі прагнуть співпрацювати лише в певних сферах, щоб уникнути ризиків, пов'язаних з їх раптовим відходом або розголошенням їх комерційної таємниці.

Вибір партнерів для участі в альянсі буде залежати від того, наскільки компанії, які бажають взяти участь в альянсі, відповідають вимогам щодо ресурсів та кваліфікації для проекту.

На світовому ринку інтеграція в ланцюзі поставок є дуже поширеною, зокрема ось такі приклади [3]:

- T&B та Henkel – передача дистрибуції у центральній та східній Європі;
- Norbert Dentressangle та Hewlett-Packard – угода про надання складських послуг;
- TNT Logistics та Arvil – TNT за рахунок цієї угоди стали унікальним поставником марки FIAT;
- Exel Logistics та BIC UK – віддача повноважень у Ірландії, тобто дистрибуційні функції перешли до Exel.

На ринку України, чудовими прикладами є:

- ERC та Cisco Inc. – угода про надання логістичних та складських послуг всередині країни;
- Dragon Capital та Миронівський хлібопродукт – надання в аренду складських приміщень під Києвом.
- InComTech та Traco Power – офіційний дистриб'ютор в Україні, повністю займається усією логістикою, а також мають окремий відділ продажів.

Залучення окремих взаємопов'язаних елементів в інтегрований логістичний процес з метою запобігання нераціональних втрат матеріальних і інших ресурсів дозволяє вирішувати управлінські завдання з максимальною ефективністю. Інтегровані логістичні ланцюжки містять п'ять показників ефективності:

- Зв'язок з постачальниками;
- Зв'язок зі споживачами;
- Логістичні процеси між підрозділами всередині підприємства;
- Логістичні зв'язки між підприємствами в логістичному ланцюзі [4].

Отже, узагальнення теоретичного розвитку та практичного досвіду дозволяє нам визначити ланцюжок поставок як послідовність подвійних відносин між компаніями, які можуть слідувати стратегіям співпраці, конкуренції або команд. Звичайно, конкретні цілі кожного учасника можуть відрізнятися від загальних цілей і можуть протистояти цілям інших членів інтегрованої структури. Однак усі ці конкретні цілі кожного учасника повинні дотримуватися загального принципу, який є головною метою інтеграції.

#### Література:

1. Supply chain partnership, supply chain collaboration and supply chain integration as the antecedents of supply chain performance. URL: [https://www.researchgate.net/publication/331360668\\_Supply\\_chain\\_partnership\\_supply\\_chain\\_collaboration\\_and\\_supply\\_chain\\_integration\\_as\\_the\\_antecedents\\_of\\_supply\\_chain\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/331360668_Supply_chain_partnership_supply_chain_collaboration_and_supply_chain_integration_as_the_antecedents_of_supply_chain_performance) (the date of application: 31.03.2021).
2. Федоров И. Модели функционирования и развития логистических систем. *РИСК*. 2008. № 1. С. 31.
3. Рыбалко М. А. Формирование стратегий провайдерами логистических услуг. *Российское предпринимательство*. 2011. № 3 (2).
4. Верстрепен С. Какой будет следующая революция в управлении цепями поставок – от аналитики больших данных к цифровым двойникам? *Logist.FM*: веб-сайт. - URL: <https://logist.fm/publications/kakoy-budet-sleduyushchaya-revolyuciya-v-upravlenii-cepami-postavok-ot-analitiki> (дата обращения 29.03.2020).