

СТАЛІСТЬ ЯК ЧИННИК УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ SUSTAINABILITY AS A FACTOR IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

У статті розглянуто основні функції стійкого управління ланцюгами поставок (SSCM) та його перспективи, такі як екологічні, соціальні, економічні, показники ефективності та перспективи управління. Різноманітний попит споживачів та складні компоненти продукту породили сильну внутрішню конкуренцію між бізнесом поряд із глобальною конкуренцією. SSCM генерує правильні набори здібностей, щоб компанії могли відрізнитися від своїх сучасників. Компанії зазнають величезного тиску, щоб забезпечити підтримку своїх існуючих ланцюгів постачання, через останні тенденції глобалізації, ринкові зміни, невизначеність попиту, економічні проблеми, які пов'язані з пандемією COVID-19. Зосередження уваги лише на внутрішній ефективності ланцюгів постачання буде недостатнім для отримання конкурентних переваг. Якщо концепції сталого розвитку інтегровані в основні функції ланцюгів постачання компаній, вони досягають високих ринкових позицій у світовому контексті. Є безліч причин, за якими компанії повинні застосовувати принципи SSCM. Основна причина – гарантувати дотримання законів і постанов, а також дотримуватися і підтримувати міжнародні принципи сталого ведення бізнесу. Ще одна причина, з якої кожне підприємство, що бере участь у ланцюжку поставок, має брати до уваги SSCM, полягає у тому, що компанії все частіше вживають заходів, які призводять до кращих соціальних, екологічних і економічних наслідків, тому що це приносить вигоду для бізнесу, і суспільство цього очікує. Керуючи і прагнучи поліпшити соціальні, екологічні та економічні показники і належне управління в усіх ланцюжках поставок, компанії повинні діяти у своїх власних інтересах, інтересах своїх зацікавлених сторін й інтересах суспільства у цілому.

Ключові слова: ланцюг, постачання, стійкість, управління, перспективи, ефективність, переваги, інтеграція, ринок, конкуренція, поширення.

В статье рассмотрены основные функции устойчивого управления цепями поставок

(SSCM) и его перспективы, такие как экологические, социальные, экономические, показатели эффективности и перспективы управления. Разнообразный спрос потребителей и сложные компоненты продукта породили сильную внутреннюю конкуренцию между бизнесом наряду с глобальной конкуренцией. SSCM генерирует правильные наборы способностей, чтобы компании могли отличаться от своих современников. Компании испытывают огромное давление, чтобы обеспечить поддержку своих существующих цепей поставок, из-за последних тенденций глобализации, рыночных изменений, неопределенности спроса, экономических проблем, связанных с пандемией COVID-19. Сосредоточение внимания только на внутренней эффективности цепей поставок будет недостаточным для получения конкурентных преимуществ. Если концепция устойчивого развития интегрирована в основные функции цепей поставок компаний, они достигают высоких рыночных позиций в мировом контексте. Есть множество причин, по которым компании должны применять принципы SSCM. Основная причина – гарантировать соблюдение законов и постановлений, а также придерживаться и поддерживать международные принципы устойчивого ведения бизнеса. Еще одна причина, по которой каждое предприятие, участвующее в цепочке поставок, должно принимать во внимание SSCM, заключается в том, что компании все чаще предпринимают действия, которые приводят к лучшим социальным, экологическим и экономическим последствиям, потому что это приносит выгоду для бизнеса, и общество этого ожидает. Управляя и стремясь улучшить социальные, экологические и экономические показатели и надлежащее управление во всех цепочках поставок, компании должны действовать в своих собственных интересах, интересах своих заинтересованных сторон и интересах общества в целом.

Ключевые слова: цепь, поставка, устойчивость, управление, перспективы, эффективность, преимущества, интеграция, рынок, конкуренция, распространение.

УДК 338.58:65.014

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-22>

Кітріш К.Ю.

аспірант

Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України

Kitrish Ekaterina

Institute of Industrial Economics of the
National Academy of Sciences of Ukraine

The article discusses the main functions of sustainable supply chain management (SSCM) and its perspectives, such as environmental, social, economic, performance indicators and management perspectives. Diverse consumer demand and complex product components have generated strong internal competition between businesses along with global competition. SSCM generates the right skill sets to help companies differentiate themselves from their contemporaries. Companies are under tremendous pressure to provide support for their existing supply chains for the latest globalization trends, market changes, demand uncertainties, and the economic woes associated with the COVID-19 pandemic. Focusing only on the internal efficiency of supply chains will not be enough to gain competitive advantage. When sustainability concepts are integrated into the core functions of a company's supply chains, it achieves a high market position in a global context. There are numerous reasons why companies should apply the SSCM principles. The main reason among all is to guarantee compliance with laws and regulations and to adhere to and support international principles for sustainable business conduct. Another reason why every business involved with the supply chain should take SSCM into account is that companies are increasingly taking actions that result in better social, environmental and economic impacts because there are business benefits to doing so and society expects it. By managing and seeking to improve social, environmental and economic performance and good governance throughout supply chains, companies should act in their own interests, the interests of their stakeholders and the interests of society at large. Businesses should always strive to implement international labour standards within their supply chains, including the right to freely chose employment, the freedom of children from labour, freedom from discrimination and the freedom of association and collective bargaining. The rights of all peoples to work in safe and healthy conditions are critically important as well. SSCM also addresses to promote a broad range of human rights such as gender equality and access to education and health. SSCM is progressively more recognized as a key component of corporate responsibility. Managing the environmental, social and economic impacts of supply chains, and combating corruption, makes good business sense as well as being the right thing to do. Nevertheless, supply chains consist of continuously evolving markets and relationships.

Key words: chain, supply, sustainability, management, perspectives, efficiency, advantages, integration, market, competition, distribution.

Постановка проблеми. Унаслідок нинішнього економічного стану та глобалізації ланцюги постачання (ЛП) стають дедалі складнішими, а згодом проектування, організація та взаємодія в рамках ЛП стають складними завданнями. Потреба у зміні фокусу з рівня компанії на рівень ЛП, а також узгодження організаційних цілей із цілями в галузі стійкості є необхідною через зростаючі екологічні та соціальні проблеми. Усі зацікавлені сторони в ЛП повинні працювати разом для досягнення цілей сталості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню управління ланцюгами постачання присвячено праці таких учених, як Т.О. Колодізева, Е.В. Крикавський, М.Ю. Григорак, Н.В. Трушкіна, Н.В. Чернописька, О.Є. Шандрівська, С.В. Смерічевська, А. Гаджинський, Н. Чухрай, Дж. Шапиро, Дж. Сток, Д. Ламберт, Д. Менцер, Р. Хендфилд, М. Купер, Г. Стивенс. Але слід зазначити, що в більшості з досліджень відсутній комплексний підхід або розглядаються окремі аспекти управління інтегрованою структурою.

Сучасні умови розвитку ринкової економіки потребують досягнення підприємством стабільності на ринку та закріплення його позицій серед конкурентів. Вирішення цієї проблеми пов'язане з формуванням власної ринкової стратегії, проведенням постійних маркетингових досліджень, моніторингу мікро- і макросередовища підприємства та виробленням певної моделі поведінки, що може вплинути на розвиток та освоєння нових ринкових сегментів. Жорсткі умови конкурентної боротьби вимагають від керівництва промислових підприємств застосування прогресивних методів менеджменту в управлінні рухом товарних потоків від виробника готової продукції до споживача, побудованих на принципах логістики.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування сталості як чинника управління ланцюгами постачання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функції ЛП роблять значний внесок у сферу сталого розвитку, і якщо розглядати з погляду життєвого циклу, сталі ініціативи неможливі без залучення функції управління ЛП. Структурні компоненти в літературі з управління ланцюгами поставок (SCM) включають планування, моніторинг, дизайн робочого процесу, організаційну структуру, управління знаннями та структуру комунікації. Однак поведінкові компоненти є менш упізнаними, а отже, складнішими для синхронізації між ЛП, які є методами управління, керівництвом, управлінням ризиками, винагородами та визнанням, культурою



Рис. 1. Основні функції SSCM

та ставленням, а також довірою та прихильністю. У літературі принципи сталості стали однією з головних тенденцій в управлінні ланцюгами поставок.

Стієке управління ланцюгами поставок (SSCM) було предметом інтересу для низки наукових робіт як в якісному, так і в кількісному відношенні [1]. Отже, цілком необхідно, щоб проблеми стійкості були включені в основні функції ЛП, а саме закупівлю, виготовлення, розподіл, зберігання, складування, використання, переробку та утилізацію, які зображені на рис. 1.

Компанії зазнають величезного тиску, щоб забезпечити підтримку своїх існуючих ЛП, через останні тенденції глобалізації, ринкові зміни, невизначеність попиту, економічні проблеми, які пов'язані з пандемією COVID-19. Зосередження уваги лише на внутрішній ефективності ЛП буде недостатнім для отримання конкурентних переваг. Якщо концепції сталого розвитку інтегровані в основні функції ЛП компаній, вона досягає високих ринкових позицій у світовому контексті [2].

Трансформація звичайного SCM у SSCM створює величезний тиск на компанії з метою внесення змін до їх існуючих ЛП для задоволення поточних потреб у стійкості [3]. SSCM – це процес управління, який включає екологічні, соціальні показники та економічний внесок. Різноманітний попит споживачів та складні компоненти продукту породили сильну внутрішню конкуренцію між бізнесом поряд із глобальною конкуренцією. SSCM генерує

правильні набори здібностей, щоб компанії могли відрізнитися від своїх сучасників.

Існує кілька випадків, коли компанії розробляють прихильність до прийняття практики сталого розвитку для того, щоб зробити свої ЛП стабільними. Екологічно чисті продукти та виробничі практики, що не забруднюють, заохочуються для сталого розвитку. Теорія стійкості надихає компанії застосовувати такі практики, як повернення продукції виробнику в кінці життєвого циклу, екологічне управління віддачею, включаючи екологічні стратегії на кожному рівні ЛП, підтримуючи здоровий стан та умови праці, справедлива практика компенсації, рівні права людини та культурне різноманіття.

У конкурентному світі SSCM є таким надійним інструментом, який може викликати революцію, підвищуючи корпоративну ефективність із погляду соціальних та екологічних показників, забезпечуючи тим самим прибутковість [4].

Характеристики SCM включають планування, закупівлю, виготовлення та розподіл, але не зосереджуються лише на якомусь із цих процесів. Порівняно зі звичайною SCM, яка особливо наголошує на економічних перспективах, SSCM пов'язана з інтеграцією екологічних та соціальних цілей, що розширюються до економічного виміру. Попит у цій галузі зростає, будь то в академічному, соціальному чи економічному плані, що можна побачити за експоненціальним зростанням наукових публікацій останнім часом і переважно деяких останніх. Окрім того, у широкому діапазоні емпіричних досліджень, що використовують польові опитування, дослідження типу конкретного випадку та широкі емпіричні дослідження, у низці інших робіт використовуються формальні та математичні моделі для практичних і теоретичних досліджень.

Основна увага в дослідженні SSCM приділяється екологічним проблемам, тоді як соціальні аспекти ігноруються не лише в емпіричних дослідженнях, а й у галузі аналітичного моделювання. Існує мало методів багатокритеріального прийняття рішень (MCDM) для екологічної логістики. Виявлено, що для відновлення виробництва та відновлення продукту такі методи рішення, як моделювання дискретних подій, нечітка логіка, генетичні алгоритми та лінійне програмування зі змішаними цілими числами, визначаються як бажані підходи до моделювання.

Традиційно економічний аспект стійкості переважно фокусувався на компаніях та бізнесі, проте останнім часом екологічні та соціальні аспекти набули розвитку, хоча надзвичайно складно мати можливість їх виміряти. Більшість організацій пристосовується до стійких стандартів завдяки посиленому тиску з боку зацікавлених сторін, щоб зосередитися на навколишньому середовищі та суспільстві. Це не означає, що економічним аспектом слід повністю нехтувати. Зрозуміло, що

компанії, які приймають сталу діяльність, ураховуючи довкілля та суспільство, мають довгострокові економічні вигоди та конкурентні переваги.

Екологічний аспект сталого розвитку включає цілі, плани, інструменти та методи, що заохочують більшу екологічну відповідальність та сприяють екологічним технологіям. Соціальні аспекти сталості відносяться до SSCM, оскільки організації залучають безліч зацікавлених сторін із різними цілями, завданнями та перспективами, і управління цими варіаціями представляє виклик. Деякі автори намагалися визначити причини успіху ініціатив зі сталого розвитку. Вони виявили, що для того, щоб ЛП був стійким, найкращі організаційні практики традиційного ЛП разом із новими стійкими практиками повинні розглядатися одночасно. У системі з набором параметрів, якщо один змінено, це впливає й на інші параметри. Вирішити ці невизначеності в ЛП є складним завданням.

Розглянемо перспективи SSCM детальніше. SSCM з'явився в результаті виявлення стратегічної важливості рішень про закупівлі та постачання для досягнення довгострокової діяльності організації та вирішення питань стійкості. Дослідники SSCM повинні розуміти ризик, що виникає внаслідок відсутності концептуальної основи в SSCM, яка в іншому разі може стати законною дисципліною управління. Розроблено описовий характер поточних досліджень SSCM, що корисно для збору знань про факти, однак вони не можуть суттєво сприяти теоріям SSCM, і саме тому ця сфера вважалася концептуально незрілою та слабозвиненою, що має великий обсяг для подальших досліджень. Існують загалом три різні перспективи SSCM, на які дослідники звернули увагу з часом, такі як екологічна, соціальна та економічна перспективи. Ми спробували класифікувати доступну літературу, включивши ще дві перспективи, тобто перспективу вимірювання ефективності та перспективу управління. Розглянемо перспективи SSCM.

1. Екологічні перспективи SSCM.

Екологічна перспектива в SSCM здебільшого стосується збереження навколишнього середовища, в якому працює ЛП. Надзвичайно важливо керувати процесами та функціями ЛП так, щоб екологія залишалася неушкодженою. Індустріалізація є одним з основних джерел екологічної шкоди. Сьогодні організації розглядають різні екологічні проблеми завдяки посиленому тиску з боку зацікавлених сторін на екологічні проблеми, однак існують фірми, які можуть застосовувати стійку практику через природжений характер задіяних процесів. Фірми повинні направити своїх постачальників на прийняття та адаптацію стійких заходів, серед яких – розумне використання природних ресурсів, етична практика праці, зниження викидів парникових газів тощо. Небезпечні відходи та їх викиди, що утворюються різними ЛП,

є головними джерелами забруднення навколишнього середовища і збитків, тим самим існує необхідність посиленого зосередження уваги на різних заходах із контролю відходів. Екологічний аспект сталості є критично важливим напрямом дослідження в SSCM.

Екологічний аспект сталого розвитку включає цілі, плани, інструменти та методи, що заохочують більшу екологічну відповідальність та сприяють екологічним технологіям. Одним з основних аспектів стійкого контролю над безпекою є прийняття стратегій зелених закупівель.

Зворотний логістичний аспект – один із найважливіших процесів у зеленій структурі SCM, який пов'язаний із переробкою. У разі зворотної логістики виробник готовий прийняти продукцію, яка була відвантажена раніше, на переробку, відновлення або утилізацію, яка підтримує процес від «колиски до колиски». Це також підтримує концепцію SSCM, що призводить до висновку, що стійкі ініціативи повинні бути включені на всіх стадіях SC. Ефективне використання обмежених ресурсів можливо завдяки переробці, повторному використанню та зменшенню відходів, що є цілим мотивом зворотної логістики, призводить до поліпшення конкурентоспроможності. Таким чином, оцінка життєвого циклу продукту призводить до екологічної стабільності.

Менеджери ЛП приймають рішення, що стосуються навколишнього середовища, без належної інформації, що призводить до прийняття загальних припущень та легкодоступних правил для прийняття рішень. SSCM класифікується на 3R (reuse, recycle, and remanufacture – повторне використання, переробка та відновлення) для вдосконалення процесу та (зменшення, відновлення та перепроєктування) для проєктування продукції. Однак основні проблеми екологічної стійкості полягають у невизначеності, складності, організаційній культурі, вартості та втіленні в життя стійких ініціатив. Деталі оглядових статей щодо SSCM із погляду довілля представлено в табл. 1.

2. Соціальні перспективи SSCM.

Стійкість стала мандатом виживання та прогресу людини, її слід досягти всеосяжно, пов'язано, справедливо, розсудливо та безпечно. Соціальна перспектива SSCM включає як окремих людей, так і організацію у цілому. Найвищі професіонали та менеджери ЛП по всьому світу повинні розуміти, що їхні рішення не повинні порушувати фундаментальних гуманітарних цінностей та етики. Вони відповідають за підтримку здорового суспільства, в якому функціонує їхня організація. Соціальний аспект сталості є одним із найважливіших аспектів у SSCM, оскільки організації залучають безліч зацікавлених сторін із різними цілями, завданнями та перспективами, і управління цими варіаціями становить виклик.

Соціальна стійкість пов'язана зі зменшенням бідності, забезпеченням справедливості та прав людини та всебічним добробутом працівників. Взаємозв'язок та пріоритетність екологічних, людських та економічних аспектів важко зрозуміти. Використання соціально стійких практик на підприємствах є складним завданням.

Соціально відповідальне підприємство повинно поширити свої цінності та стандарти на своїх постачальників і зосередитися на підтримці довгострокових партнерських відносин, належного спілкування та розвитку постачальників. Чесна торгівля – це соціальна практика, яка спрямована на досягнення більш справедливих партнерських відносин із постачальниками, і вона забезпечує іншу альтернативну модель міжнародної торгівлі, яка передбачає вдосконалення торговельної практики, справедливе ціноутворення та інформування споживачів про негативні наслідки традиційної торгової практики.

Соціальна стійкість тісно пов'язана з корпоративною соціальною відповідальністю (CSR), що включає діяльність задля соціального блага, поза очевидними економічними інтересами організації. Деякі автори оцінювали взаємозв'язок між корпоративними соціальними рішеннями та соціальними показниками стійкості шляхом включення моделі оцінки життєвого циклу. Вони стверджують, що кожне окреме корпоративне рішення впливає на заходи соціальної стійкості SSCM на національному рівні. Ідея CSR полягає у тому, що фірми повинні відповідати економічним, правовим, етичним та іншим очікуванням зацікавлених сторін, а також задовольняти їхні економічні потреби, маючи на увазі суспільні та екологічні потреби. Із метою сприяння належній координації між різними видами діяльності, такими як закупівля, виробництво, дистрибуція та маркетинг, не можна ігнорувати просування діяльності з CSR. Керівники СК, які приймають рішення щодо операційних, стратегічних та конструктивних аспектів, можуть зіграти важливу роль у започаткуванні впровадження практики сталого розвитку. Ці кроки мають пряму вплив на якість життя, безпеку, проблеми здоров'я та суспільний добробут. Отже, існує потреба в систематичних допоміжних структурах управління та грошових вкладеннях у сферу SSCM.

Деталі з питань SSCM із соціального погляду представлено в табл. 2.

3. Економічні перспективи SSCM.

Основною метою кожного бізнесу, фірми чи організації є отримання прибутку. Отже, критерії стійкості повинні бути включені так, щоб забезпечити прибутковість за ефективного збереження довілля та суспільства. Щоб забезпечити поліпшення на більш тривалий термін та зберегти економічну стабільність фірми, керівники ЛП повинні подумати про прийняття діяльності SSCM, яка є

Екологічні перспективи

Чинники	Опис
1. Розповсюдження, складування та транспортування зеленої упаковки	Зелена, або екологічно чиста упаковка, передбачає використання тієї сировини та методів виробництва, які мають мінімальний або взагалі несприятливий вплив на навколишнє середовище, а також вимагають низького споживання енергії. Зелена упаковка зменшує необхідний простір для зберігання на складі, а також під час транспортування.
2. Збереження, викиди парникових газів та зменшення вуглецевого сліду	Збереження природних ресурсів, таких як вода, запаси корисних копалин тощо, відіграє життєво важливу роль у створенні стійких природоохоронних ресурсів. Викиди вуглецю та парникових газів, що виникають на етапах виробництва, тобто виробництво, введення в експлуатацію, технічне обслуговування та виведення з експлуатації, становлять рівень забруднення, їх слід тримати під контролем.
3. Концепція екологічного дизайну та життєвого циклу	Зелений дизайн фокусується на зменшенні експлуатаційних витрат товару, водночас підвищуючи фінансові показники фірм. Оцінка життєвого циклу включає аналіз продукту під час створення, видобутку, переробки, транспортування, використання та утилізації. Зелений дизайн стосується таких питань, як управління екологічним ризиком, безпека продукції, гігієна праці, запобігання забрудненню, збереження ресурсів та поводження з відходами.
4. Повторне використання та переробка	Це важливий компонент екологічних операцій. Процес відновлення, повторного використання та переробки або, іншими словами, ремонту, відновлення виробництва та переробки виробів виробниками є вирішальним для відновлення продукції, що, своєю чергою, створює добре відношення серед споживачів.
5. Екологічні стандарти (ISO 14000, 14001)	Організації повинні впроваджувати зелені стандарти, наприклад у всі основні операції ЛП, під час купівлі слід забезпечувати укладення угод із сертифікованими екологічними постачальниками через ISO 14000 та 14004. Своєчасний екологічний аудит повинен проводитися для внутрішнього управління постачальника та для забезпечення сертифікації постачальників згідно з ISO 14001.
6. Стратегії зелених закупівель	Зелені закупівлі включають діяльність, яка включає зменшення, повторне використання та переробку матеріалів під час закупівель сировини. Тут також йдеться про ідентифікацію та взаємодію лише із зеленими постачальниками.
7. Екологічно чисті технології	Дослідження екологічно чистих технологій достатні. І основна увага приділяється екологічно чистим технологіям, які також є економічно вигідними. Підприємства повинні розробити свої стратегії ЛП, які включають екологічно чисті технології, обладнання та інші засоби для досягнення процесу виробництва, що не забруднює навколишнього середовища. Уряд також повинен заохочувати інновації екологічно чистих технологій.
8. Зворотна логістика	Концепції зворотної логістики узгоджуються з координацією двох ринків, невизначеним постачанням, рішеннями, пов'язаними з розподілом прибутку, та відстрочкою. Він включає обслуговування, відновлення та переробку з метою належного захоронення виробником
9. Система екологічного менеджменту (EMS)	EMS сприяє впровадженню SSCM. Підприємства, які прийняли EMS, мають конкурентну перевагу над іншими. Переважно це система або база даних, що інтегрує процеси та інструменти з метою підготовки персоналу для збору інформації, що стосується навколишнього середовища, яка буде корисною для моніторингу ЛП у майбутньому.
10. Управління товаром	Це стратегія, яка передбачає, що відповідний виробник несе повну відповідальність за продукт, включаючи закінчення терміну служби.
11. Спільний доступ до інформації	Реалізація зелених ініціатив вимагає координації персоналу, що включає обмін інформацією, яка допомагає розумно приймати рішення з різних питань.

вигідною протягом тривалого періоду. Як бачимо, організації, які хочуть упровадити стійку практику у свої ЛП, повинні мати змогу знайти компроміс між суперечливими цілями, такими як отримання прибутку та одночасне зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, виконуючи різні соціальні обов'язки. Кілька авторів визначили важливість ініціатив із соціальної та екологічної стійкості в ЛП для досягнення стратегічних економічних вигід. Поряд з екологічними та соціальними вимірами стійкості автори також включили такі економічні виміри, як фінансові показники, мінімізація витрат, конкурентні переваги та прибуток. Для досягнення економічної стійкості потрібно враховувати деякі критичні чинники, такі як взаємовідносини на основі обміну інформацією,

оптимізована логістична підтримка та прибутковість. Багато авторів також припускають, що партнерські відносини та програми, пов'язані з навколишнім середовищем, позитивно впливають на перспективи SSCM. Упровадження енергоефективних практик SSCM є можливим завдяки фінансовим стимулам, позикам та низьким термінам окупності. Економічними міркуваннями є довгостроковий успіх фірми та її конкурентна перевага. Порівняно із соціальним та екологічним аспектами економічний аспект полягає у розумному використанні природних ресурсів та досягненні високої рентабельності інвестицій. Традиційно на економічний аспект стійкості переважно орієнтувалися фірми та підприємства, однак останнім часом екологічні та соціальні аспекти набули розвитку,

Соціальні перспективи

Чинники	Опис
1. Кодекс поведінки	Кодекс поведінки – це сукупність правил, які мають бути прийняті на всіх підприємствах. Він включає соціальні обов'язки, релігійні норми, моральні цінності, що є важливим для формування доброї репутації організації. Працівники залишаються мотивованими, коли їхня організація дотримується етичного кодексу поведінки.
2. Права працівника, добробут та умови праці	Співробітники організації мають деякі основні права, такі як право на приватність, справедливу компенсацію та прозорість, нульову дискримінацію. Законодавство, яке захищає права працівників, існує, однак реалізація їх у реальному вираженні все ще залишається проблемою. Умова праці також є основним чинником, що сприяє мотивації працівників. Підприємство несе відповідальність за постійне піклування про добробут працівників.
3. Власний капітал	Концепція власного капіталу врівноважує вхідні та вихідні дані підприємства, забезпечуючи при цьому справедливість. Будь-яка розбіжність у цій справедливості впливає на прийняття рішень працівниками. Однорідність, справедливий дохід, доступ до товарів і послуг та справедлива зайнятість є елементами справедливості.
4. Поінформованість та етика громадськості	Організації, які використовують «етику» та утворюють соціальний комітет, котрий розглядає питання, що стосуються справедливості працівників, стійкості та боротьби з корупцією, – це ті, що досягають справжньої стійкості. Формування обізнаності є найкращою формою спілкування для просвітництва громадськості щодо сприяння сталому розвитку.
5. Корпоративна соціальна відповідальність (CSR).	CSR становить сукупність політик, стратегій, дій та ініціатив для досягнення соціальної стійкості. Це мандат фірм у більшості країн, які закликають фірму відповідати вимогам та потребам, що перевищують зацікавлені сторони. Він закликає організації працювати більш етично, справедливо, законслухняно та відповідально щодо зацікавлених сторін. У ньому розглядаються різні сфери, такі як: права людини, права працівників, охорона навколишнього середовища, участь громади, відносини з постачальниками, етика, правові питання, економічна відповідальність, соціальна відповідальність та корпоративне управління.
6. Підтримка постачальників та справедлива торгівля	Із попитом на стійкий ЛП спостерігається значний філософський зсув, який стосується постачальників компанії. Компанії зрозуміли, що постачальники потребують достатнього часу та підтримки, щоб зрозуміти переваги SSCM. Настав час визначити шляхи, як найкраще перевірити ефективність ключових постачальників на основі їх власної письмової політики та систем управління. Соціальної стійкості можна досягти, вибравши соціально відповідальних постачальників. Чесна практика торгівлі в ЛП може призвести до соціальної стійкості.

навіть незважаючи на те, що виміряти їх досить складно.

Деталі щодо SSCM з економічного погляду представлено в табл. 3.

Розглянемо перспективи управління SSCM. Було визначено, що «управління» є структурою, яка гарантує, що прийняті рішення повинні визначати довгострокову та стійку цінність організації. Аспект управління викликав великий інтерес у науковців та практиків із різних країн. Зв'язок між корпоративною стійкістю та механізмами управління на рівні ЛП досі незрозумілий. Компанії повинні розробити спеціальні механізми управління для поліпшення показників своєї стійкості, підтримання відносин із зацікавленими сторонами та реалізації стійких стратегій. Міжорганізаційна співпраця розглядається як одна з трьох основних структур управління, що визначають відносини між організаціями, інші дві – ринки та ієрархії.

Можна визначити стійке управління ланцюгами поставок (SSCG) як сукупність різноманітних практик, ініціатив та заходів, що реалізуються для зміцнення взаємовідносин із міжорганізаційними функціями та підрозділами, учасниками ЛП і зацікавленими сторонами з належним урахуванням їхніх цілей щодо стійкості. Сфера SSCG є відносно

новою і має на меті вивчити роль структур управління та механізмів у SSCM. Розслідування екологічних та соціальних обов'язків поза організаційними межами є життєво важливим для отримання належних наслідків для вищих та нижчих функцій ЛП.

У літературі SSCM класифікуються два різні чинники механізмів управління: співпраця та формалізація. Що стосується аспекту співпраці, видно, що організації можуть досягти своїх цілей у галузі стійкості, використовуючи свою ринкову владу без співпраці на відміну від спільної структури управління. У ситуації, що не сприяє співпраці, організація нав'язує свої рішення та встановлює управління колегами ЛП завдяки своїй контрактній владі. Однак спільні методи управління представляють надійний інструмент для просування стійких підходів. Кілька авторів визначають формалізацію як величину, на яку прийняття рішень контролюється набором чітко визначених норм і положень. Формальні процедури або механізми відповідають за регулювання та звітування про системи, за допомогою яких компанії чітко орієнтують свої операції. Подобиці робіт із питань SSCM із погляду управління представлено в табл. 4.

Таблиця 3

Економічні перспективи

Чинники	Опис
1. Фінансові показники та конкурентні переваги	Фінансовим станом організації протягом певного періоду є фінансові результати. Він вимірюється у грошовому вираженні шляхом аналізу політики та операцій організації. Відновлення активів, мінімізація витрат, підвищена прибутковість, ефективне управління запасами, адекватне регулювання навколишнього середовища є ключовими показниками ефективності SSCM, що призводять до конкурентних переваг.
2. Стимулювання, позики з низьким відсотком, швидкі періоди окупності	Рішення щодо планування та стимулювання ціни включають позики з низьким відсотком зі швидким терміном окупності зацікавленим сторонам. Екологічно чисті технології мають тривалий і невизначений термін окупності, тоді як дешевші технології мають швидший термін окупності або позики з низькою процентною ставкою.
3. Прозорість бізнесу	Прозорість бізнесу щодо відповідності продукції є важливою для створення переходу до більш стійкого постачання. Прозорість вище за течією також має вирішальне значення для досягнення стійкості шляхом просування екологічно чистих продуктів та процесів та схвалення екологічного способу виробництва.
4. Оптимізація логістики	Прогнозування запасів, постійне постачання, управління якістю, управління віддачею та управління відходами – деякі інші проблеми, з якими стикаються роздрібні торговці в усьому світі. Вимога оптимізованих засобів транспортування продукції вздовж ЛП є надзвичайно важливою. Оптимізація логістики за допомогою такої концепції, як зворотна логістика, яка концентрується не лише на поводженні з відходами, а й на значному зниженні витрат, є відповіддю на цю проблему.
5. Стратегічна співпраця та обмін інформацією	Стойка практика вимагає стратегічної співпраці для кращого обслуговування ринку. Високий рівень співпраці між усіма зацікавленими сторонами зменшить витрати, що вимагає стимулів та чіткого спілкування. Запровадження систем управління навколишнім середовищем дає змогу ефективно обмінюватися інформацією.
6. Ефективне використання ресурсів	Організація повинна мати можливість якнайкраще використовувати наявні ресурси. Оскільки доступність природних ресурсів обмежена, оптимізоване використання ресурсів створить стійке їх постачання.
7. Прибутковість	Упровадження стійких практик поліпшує ефективність діяльності організації та імідж бренду, що призводить до прибутковості. Сталі практики є вигідними, оскільки вони зменшують відходи, мінімізують накладні витрати та витрати на зберігання, сприяють зменшенню енергії та мінімізації дефектів, що безпосередньо впливає на прибутковість.

Таблиця 4

Перспективи управління

Чинники	Опис
1. Структури управління, механізми та зв'язки	Для того щоб упроваджувати та контролювати стратегії та ініціативи в галузі сталого розвитку з кінцевою метою поліпшення показників стійкості, компаніям необхідно створити механізми управління та структури для управління відносинами зі своїми учасниками.
2. Співпраця та формалізація	У літературі висвітлюються два важливі чинники, що характеризують механізми управління, а саме співпраця та формалізація. Фірми можуть реалізовувати свої стратегії стійкого розвитку, використовуючи свою ринкову владу не співпрацюючи або застосовуючи спільний стиль управління. Однак в умовах, що не співпрацюють, компанія залежить від своїх договірних повноважень визначати параметри управління та нав'язувати свої рішення своїм колегам із ЛП.
3. Обмін знаннями	Неформальні механізми, такі як обмін знаннями, пом'якшують стосунки між зацікавленими сторонами, а також впливають на результати. Коли обмін знаннями включений у схеми розвитку постачальників, це призводить до створення ефективної співпраці.
4. Ефективність ефективного управління	SSCM включає таку стратегію, як управління постачальниками щодо ризику та ефективності. Було помічено, що ефективні стилі управління безпосередньо впливають на екологічні та соціально-етичні показники діяльності.
5. Залучення клієнтів	Обов'язково потрібно керувати взаємодією компанії зі своїми клієнтами. Таким чином, залучення споживачів до структури управління є надзвичайно важливим. Однією з рушійних сил та ключових показників ефективності SSCM є орієнтація на споживача.

Далі розглянемо перспективи вимірювання продуктивності SSCM. Для того щоб оцінити рівень стійкості, якого досягла компанія або ЛП у цілому, дуже важливо встановити адекватні показники ефективності для вимірювання їхніх показників стійкості. SSCM походить від усвідомлення стратегічної важливості закупівель та інших

видів діяльності ЛП, що призводить до поліпшення роботи фірми, а також вирішує питання стійкості. Компанії по-різному застосовують стійкі ініціативи у своїх бізнес-моделях, і підхід до TBL також відрізняється.

Було проведено різні дослідження, які виявили взаємозв'язок між результатами діяльності

компанії та аспектами SSCM, однак напрям цих відносин не був ясним. Досі існує невизначеність щодо того, чи економічні показники компанії є прямим результатом прийняття стійких практик, чи це ті форми, які добре працюють, прийняли ці практики. На думку деяких авторів, аудит, оцінка та стандартизація є ключовими гравцями оцінки ефективності, які допомагають компаніям вимірювати та контролювати свою ефективність та досягати стійкості. Автори стверджують, що оцінка ефективності процесів ЛП безпосередньо впливає на показники стійкості.

Дослідницькі роботи із SSCM також підкреслювали, що системи екологічного аудиту та управління стандартизацією, такі як ISO 14000 та Екоменджмент, допомагають підприємствам у досягненні контролю якості процесів та продукції. Стандартизація та аудит допомагають зменшити ризики та збільшити показники стійкості в реальному вираженні. Було виявлено, що відповідність, моніторинг та аудит є основними елементами SSCM для підвищення ефективності, уникнення ризиків та вибору постачальників шляхом вивчення звітів про стійкість дев'яти компаній. Виявлено, що облік стійкості та оцінка стійкості можуть бути використані для оцінки фінансових наслідків та переваг сталої практики. Дослідники провели дослідження у 86 італійських виробничих фірмах, щоб дослідити, як вони досягають своїх екологічних і соціальних практик та показників стійкості, і виявили, що з розвитком у SSCM ефективність організації зростає.

У літературі зазначалося, що суворі екологічні норми, що визначають конкретні процеси ЛП для досягнення певного результату, приносять економічні результати діяльності організації. Дослідження зосереджується на тому, що організації можуть стати інструментами для подолання перешкод

шляхом інноваційного використання ресурсів та можливостей. Вони наголосили, що механізми спільного управління призводять до високих показників ESG. Автори вивчили прямий та непрямий вплив екоінновацій на екологічні показники фірм із погляду мінімізації викидів парникових газів (CO₂, NO_x та SO_x) та заявили, що існує сильний позитивний вплив екоінновацій на екологічні показники фірм. Подробиці оглядових робіт з SSCM із погляду ефективності представлено в табл. 5.

На основі детального огляду літератури було визначено низку потенційних напрямів досліджень у сфері SSCM. Ці прогалини узагальнено нижче, що призведе до низки напрямів досліджень на майбутнє:

- інтеграція соціальних питань в екологічний та економічний аспекти SSCM;
- аналіз життєвого циклу та концепція закритих циклів ЛП для повного уявлення про стійкість у СК;
- вирішення питань управління запасами в рамках стійких ЛП (оскільки традиційні моделі запасів зосереджені на економічних аспектах);
- взаємовідносини між постачальниками та замовниками для кращого розуміння та впровадження ініціатив та практик SSC;
- зв'язок між ініціативами щодо сталого розвитку та управлінськими практиками для успіху чи провалу практик SSC;
- указівки, інструменти та методи оцінки для ЛП та великих підприємств, що обґрунтовують інвестиції для практики SSC;
- галузеві дослідження SSCM.

Ці відмінні риси разом уклали б SCM у сферу загальної дослідницької діяльності щодо стійкості.

Висновки з проведеного дослідження. Підтверджено, що сталість є чинником управління ланцюгами постачань. Можна визначити стійке

Таблиця 5

Показники ефективності

Чинники	Опис
1. Аудит та оцінка	Для прийняття та поліпшення стійкості необхідні такі інструменти, як екологічне маркування, системи управління навколишнім середовищем, екологічний та соціальний аудит. План оцінки постачальника складається з періодичного моніторингу, аудиту та оцінки діяльності ЛП. Часті оцінки та аудит поліпшують ефективність роботи ЛП. Компанії повинні нав'язати ці процедури своїм постачальникам для сприяння стійкій поведінці.
2. Стандартизація та простежуваність	Організації наголошують на стандартизації економічних, соціальних та екологічних умов праці своїх постачальників шляхом дотримання. Стандартизованих показників у ЛП можна досягти, сприяючи відстеженню продукту.
3. Сертифікати	Екологічна сертифікація контролює вплив практики на навколишнє середовище. Добровільне прийняття фірмами екологічних сертифікатів сприяє стабільності виробничих процесів.
4. Державні нормативні акти	Необхідні державні нормативні акти щодо зменшення деградації навколишнього середовища. Однак застарілі закони та нормативні акти, що перешкоджають прийняттю стійких практик у ЛП, потребують трансформації.
5. Екоінновації	Екоінновації зосереджуються на інноваціях нових технологій, які є економічно вигідними, а також охороняють довкілля. Заохочення екологічних інновацій призводить до впровадження технологій, що поліпшують екологічні показники, що забезпечує глобальну конкурентоспроможність.

управління ланцюгами поставок (SSCG) як сукупність різноманітних практик, ініціатив та заходів, що реалізуються для зміцнення взаємовідносин з міжорганізаційними функціями та підрозділами та їх учасниками ЛП і зацікавленими сторонами з належним урахуванням їхніх цілей щодо стійкості. Сфера SSCG є відносно новою і має на меті вивчити роль структур управління та механізмів у SSCM. Розслідування екологічних та соціальних обов'язків поза організаційними межами є життєво важливим для отримання належних наслідків для вищих та нижчих функцій ЛП.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колодізева Т.О. Управління ланцюгами поставок : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с.
2. Чорнописька Н.В. Україна в глобальних ланцюгах поставок. *Логістика: теорія та практика*. 2012. № 1(2). С. 92–100.
3. Григорак М.Ю., Карпунь О.В., Соколова О.Є. Системний підхід у логістиці. Київ : Логос, 2013. 308 с.
4. Григорак М.Ю., Карпунь О.В. Логістичне обслуговування. Київ : НАУ, 2010. 152 с.
5. Смирнова Е.А. Управление цепями поставок : учебное пособие. Санкт-Петербург : СПбЕУЗФ, 2009. 120 с.
6. Чухрай Н.І., Хтей Н.І., Патора Р. Партнерський маркетинг у постачанні: світовий і вітчизняний досвід. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Логістика*. 2004. № 499. С. 339–346.
7. Современная логистика / Дж.С. Джонсон и др. ; пер с англ. ; 7-е изд. Москва : Вильямс, 2002. 624 с.
8. Иванов Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация. Москва : Вершина, 2006. 176 с.

REFERENCES:

1. Kolodizjeva T. O. (2016) *Upravlinnja lancjughamy postavok: navchalnyj posibnyk* [Supply chain management]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznecja. (in Ukrainian)
2. Chornopysjka N.V. (2012) *Ukrajina v globalnykh lancjughakh postavok*. [Ukraine in global supply chains]. *Loghistyka: teorija ta praktyka*, no. 1(2), pp. 92–100.
3. Ghryghorak M.Ju., Karpunj O.V., Sokolova O.Je. (2013) *Systemnyj pidkhyd u loghystyci* [System approach in logistics]. Kyjiv: Loghos. (in Ukrainian)
4. Ghryghorak M.Ju., Karpunj O.V. (2010) *Loghistrychne obslughovuvannja* [Logistics service]. Kyiv: NAU. (in Ukrainian)
5. Smyrnova E.A. (2009) *Upravljenje cepjamy postavok* [Supply chain management]. St. Petersburg: SPbEUF. (in Russian)
6. Chukhraj N.I., Khtej N.I., Patora R. (2004) *Partnerskyj marketyng u postachanni: svitovyj i vitchyznjanij dosvid* [Affiliate marketing in supply: world and domestic experience]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic": Logistics*, no. 499, pp. 339–346.
7. Johnson James, Wood Donald (2019) *Sovremennaya logistika* [Modern Logistics]. Moscow: Williams Publishing House (in Russian)
8. Yvanov D.A. (2006) *Loghistyka. Strategicheskaja kooperacyja* [Strategic cooperation]. Moscow: Ver-shyna (in Russian)