

<https://www.gov.uk/recognised-uk-degrees> (viewed on April 19, 2015). – Title from the screen.

4. Gavin M. Three jurisdictions' progress towards universal postsecondary education. – [Electronic resource] / Moodie Gavin // Comparative and International Education Society. – 2014. – Mode of access: <https://www.academia.edu/10053679/Three-jurisdictions-progress-towards-universal-postsecondary-education> (viewed on March 20, 2015). – Title from the screen.

5. Higher education courses and qualification

[Electronic resource] // The British Council is the United Kingdom's international organisation for cultural relations and educational opportunities. – Mode of access: <http://www.educationuk.org/global/articles/higher-education-courses-qualifications/> (viewed on April 22, 2015). – Title from the screen.

6. Solicitors Regulation Authority [Electronic resource]: [web-site]. – Mode of access: <http://www.sra.org.uk/home/home.page> (viewed on April 22, 2015). – Title from the screen.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2015

УДК 658.7

Василина Кацьма, аспірант кафедри економіки підприємства
Львівського національного університету імені Івана Франка

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто і розкрито суть поняття “ланцюг постачання”, надано та обґрунтовано етапи логістичного управління ланцюгами постачання на підприємстві та перераховано можливості підвищення його ефективності.

Ключові слова: ланцюг постачання, логістичне управління ланцюгами постачання, стійкість ланцюга постачання, ефективність логістичного управління ланцюгами поставок, аутсорсинг ланцюга постачання.

Лит. 9. Табл. 1.

Василина Кацьма, аспірант кафедри економіки підприємства
Львівського національного університету імені Івана Франка

ЛОГИСТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены и раскрыты суть понятия “цепь поставок”, предоставляется и обоснованно этапы логистического управления цепями поставок на предприятии и перечислено возможности повышения его эффективности.

Ключевые слова: цепь поставок, логистическое управление цепочками поставок, устойчивость цепи поставок, эффективность логистического управления цепочками поставок, аутсорсинг цепи снабжения.

Vasylyna Katsma, Postgraduate Student of Economics of Enterprise Department
Lviv National University by I.Franko

LOGISTICS SUPPLY CHAIN MANAGEMENT OF ENTERPRISE

In the article the essence and the concept of “supply chain” is given, and provided reasonable steps logistics supply chain management in the company and transferred opportunity to improve its effectiveness.

Keywords: supply chain, logistics supply chain management, supply chain stability, efficiency of the logistics supply chain management, supply chain outsourcing.

Постановка проблеми. На сучасному етапі економічного розвитку логістика завдяки системному підходу, що реалізується в процесі управління матеріальними потоками, набуває все більшого поширення. Закупівлі матеріально-технічних ресурсів, які є початковою ланкою логістичного ланцюга, зумовлюють функціонування виробничого процесу, ціну, якість, а отже, й конкурентоспроможність продукції, що визначає важливе місце закупівельної логістики у логістичній системі підприємства. Ефективна діяльність сучасних

підприємств уже не залежить тільки від наявності високотехнологічного устаткування чи інноваційних розробок. Зростаючі вимоги і потреби споживачів, стрімкий розвиток економіки і все більш сильний тиск з боку конкурентів підштовхують сучасні підприємства до інтеграції в рамках ланцюгів поставок. Таке рішення призводить до більшої спеціалізації та ефективності в результаті поділу завдань між окремими членами ланцюга, зменшення операційних витрат, розподілу ризику, користі та інформації, пов'язаної зі здійснюваними діями.

Підприємства, які прагнуть зміцнити конкурентні позиції на ринках збуту, мають володіти інформацією та відповідати за діяльність усіх своїх постачальників. Саме у цій ситуації питання про дослідження поняття “логістичне управління ланцюгами постачань” повинно стати основоположним для керівників не тільки транснаціональних компаній, а й невеликих виробничих підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням та проблем логістичного управління ланцюгами постачань значну увагу приділяли такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: М. Крістофер, Дж. Сток і Д. Ламберт, Д. Уотерс, А. Харрісон, Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай.

Автори Джеймс Сток та Дуглас Ламберт стверджують, що логістичне управління ланцюгом поставок – це інтеграція бізнес-процесів, починаючи з кінцевого споживача та всіх постачальників товарів, послуг і інформації, додаючи цінність для споживачів та інших зацікавлених осіб [7, 52]. Д. Уотерс під “ланцюг постачання” розуміє таке його значення – “...ланцюг постачань складається із сукупності видів діяльності і організацій, через які матеріали проходять під час свого переміщення від постачальника початкового рівня до кінцевого споживача...” [8, с. 69].

На думку М. Крістофера: “...сьогодні підприємство не може вже функціонувати як окремий і незалежний господарський суб’єкт, що конкурує з іншими організаціями цього типу...” [6, с. 25]. Вчений стверджує, що світові ринки входять в нову еру – еру “конкуренції ланцюгів постачання”.

У своїх працях Н.І. Чухрай говорить, що: “...формування ланцюга постачань 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 ланцюгу поставок...” [4, 94].

“...Вагомим внеском у мотивацію формування логістичних постачань є очікування “матеріалізації” потенціалу зовнішніх чинників загальнопідприємницького характеру, до яких відносимо базові мегатенденції сучасності, серед яких глобалізація, індивідуалізація, інформатизація та екологізація...” – зазначає Є.В. Крикавський [2, 154].

Мета статті – вивчити поняття та значення логістичного ланцюга постачання, процесу управління ним, а також прийняття рішень щодо оптимізації та підвищення ефективності логістичного управління ланцюгами постачань.

Викладення основного матеріалу. В сучасній літературі немає єдиного трактування ланцюга постачань. Деякі вчені вважають, що це інтегративна філософія, яка прийнята для управління глобальним переміщенням у каналі дистрибуції, від постачальника до кінцевого споживача.

Ланцюг постачання іноді отожднюють з фізичною мережею, яка проходить від початкового постачальника до споживача. Вона охоплює як аспекти, зв’язані з розвитком продукту, постачанням, виробництвом, фізичною дистрибуцією і післяпродажними послугами, так і аспекти, зв’язані з поставками, реалізованими зовнішніми надавачами пропозицій [5, 12].

Ланцюг постачань розглядається також як стратегічна концепція, яка охоплює ідентифікацію, а також управління усією системою процесів, які додають вартість до доставлених продуктів (процесів, які створюють додану вартість). Ланцюг поставок пов’язують з інтегрованим управлінням переміщеннями товарів та інформації, які реалізуються від первинного постачальника до кінцевого клієнта. Він охоплює будь-які логістичні дії і процедури, перетворення матеріалів і послуг, необхідні для виготовлення продукту або пропонування послуги.

Ланцюг постачання можна трактувати як інтегрований процес, який характеризується певною структурою часткових процесів, що охоплюють зокрема [7, 52]:

- реалізацію замовлень;
- обслуговування клієнта;
- складування і управління запасами;
- підготовку реалізації продукту;
- узгодження цілей і формування систем переміщень.

Ланцюг постачань представляє безліч ланок, пов’язаних між собою інформаційними, грошовими та товарними потоками. Ланцюг постачання починається з придбання сировини у постачальників і закінчується продажем готових товарів і послуг споживачу. Одні ланки можуть цілком належати до однієї організації, інші – компаніям-контрагентам (клієнтам, постачальникам і дистриб’юторам). Таким чином, в ланцюг постачань звичайно входять кілька організацій.

Ланцюг поставок можна також визначити як мережу взаємопов’язаних між собою організацій, залучених у різні процеси і дії, метою яких є доставка кінцевому споживачу повної пропозиції продуктів та послуг. Ланцюг постачань характеризують два основні виміри:

- предметний, в якому він складається з сировини, допоміжних матеріалів і коопераційних

елементів, які купуються на ринку постачання і скеровуються до виробничого процесу, а також з готових виробів, які передаються зі сфери виробництва до місць продажу;

- суб'єктний, в якому він охоплює підприємства, які взаємодіють між собою і становлять його окремі ланки [6, 23].

Планування, організація та контроль ланцюгів постачання забезпечуються системою "управління ланцюгами постачання" (Supply Chain Management, SCM).

Логістичне управління ланцюгами постачання включає в себе наступні етапи:

1. PLAN (Планування). У рамках цього процесу з'ясовуються джерела поставок, відбувається узагальнення і розстановка пріоритетів у споживчому попиті, плануються запаси, визначаються вимоги до системи дистрибуції, а також обсяги виробництва, поставок сировини / матеріалів і готової продукції.

2. SOURCE (Закупівля). У даній категорії виявляються ключові елементи управління постачанням, проводиться оцінка та вибір постачальників, перевірка якості поставок, укладання контрактів з постачальниками. Також сюди відносяться процеси, пов'язані з отриманням матеріалів, як то: придбання, отримання, транспортування, контроль, постановка на зберігання до оприбуткування і прибуткування.

3. MAKE (Виробництво). До цього процесу відносяться виробництво, виконання і керування структурними елементами make, що передбачають контроль за технологічними змінами, управлінням виробничими потужностями (обладнанням, будівлями і т.п.), виробничими циклами, якістю виробництва, графіком виробничих змін і т.д. Визначаються також і специфічні процедури виробництва: власне виробничі процедури та цикли, контроль якості, упаковка, зберігання і випуск продукції. Усі складові процесу переробки вхідного продукту в готову продукцію повинні відповідати планованому або поточному попиту.

4. DELIVER (Доставка). Даний процес складається з управління замовленнями, складом і транспортуванням. Управління замовленнями включає створення і реєстрацію замовлень, формування вартості, вибір конфігурації товару, а також створення і ведення клієнтської бази, поряд з підтриманням бази даних по товарах і цінах. Управління складом припускає набір дій з підбору та комплектації, упаковки, створення спеціальної упаковки / ярлика для клієнта і відвантаження товарів. Інфраструктура

управління транспортуванням і доставкою визначається правилами управління каналами і замовленнями, регулюванням товаропотоками для доставки та управлінням якістю доставки.

5. RETURN (Повернення). У контексті цього процесу визначаються структурні елементи повернень товару (дефектних, зайвих, що вимагають ремонту) як від make до source, так і від deliver: визначення стану продукту, його розміщення, запит на авторизацію повернення, складання графіку повернень, направлення на знищення і переробку. До цих процесів також включають певні елементи післяпродажного обслуговування.

Логістичне управління ланцюгом постачань покликане вирішити наступні завдання:

1) скорочення циклу планування і збільшення горизонту планування за рахунок отримання надійної і своєчасної інформації;

2) оптимізація витрат за рахунок можливості визначення стратегічних контрагентів, оптимального вибору закуповуваних виробів і їх постачальників, підтримки взаємодії з ними в режимі реального часу;

3) зниження виробничих витрат через оптимізацію потоків продукції і оперативну організацію обміну інформацією між контрагентами;

4) зниження складських витрат за рахунок приведення обсягів виробництва у відповідність з попитом. Це завдання відповідає концепції управління постачанням Just-In-Time ("точно в час");

5) підвищення якості обслуговування споживачів досягається за рахунок оперативності та гнучкості процесу постачання [1].

Основні економічні ефекти логістичного управління ланцюгами постачань наведено в таблиці 1 [9, 278].

Метою SCM є максимізація загальної вартості, що створюється ланцюгом постачання. Дана величина визначається як різниця між тим, що клієнт готовий заплатити за продукт і витратами, які в сукупності виникають у ланцюгу постачання. Для більшості ланцюгів постачання цей показник може бути названий "прибутковість ланцюга постачання", що визначається як різниця між доходом, одержаним від клієнта, та сукупними витратами у ланцюгу постачання. Усі методи та інструменти SCM для підвищення прибутку компанії направлені на досягнення двох основних ефектів: - збільшення доходу від продажу продукції за рахунок підвищення рівня сервісу, точності постачання і прогнозування попиту; - скорочення витрат за рахунок зниження рівня запасів,

Таблиця 1.

Показники, що характеризують ефективність логістичного управління ланцюгами постачання

Напрями підвищення ефективності	Джерела підвищення економічної ефективності
Збільшення кількості замовлень та підвищення стабільності попиту	Підвищення точності планування за рахунок єдиних інформаційних каналів, синхронізації бізнес-процесів, спільного прогнозування попиту, скорочення часу виведення нових виробів на ринок
Зменшення страхових запасів (заміна запасів точною інформацією)	
Зменшення ризиків та підвищення надійності планів і поставок	Підвищення якості оперативного управління за рахунок безперервного моніторингу всього ланцюга поставок, своєчасного визначення відхилень і порушень в ланцюгу постачань
Зменшення витрат	Скорочення частини витрат на маркетинг і логістику за рахунок ліквідації бізнес-процесів, пов'язаних із невизначеністю в закупівлях, складуванні та збуті

скорочення накладних та транзакційних витрат у закупівлях, складуванні та збуті, а також покращення використання виробничих і логістичних потужностей [5, 45].

Впровадження концепції логістичного управління ланцюгами постачання пов'язане з розвитком нових організаційно-функціональних схем взаємодії підприємств. Реалізовані проекти з впровадження управління ланцюгами постачання показали можливість зниження рівня запасів до 60%, скорочення терміну виробництва за рахунок узгодження процесних ланцюгів до 50%, підвищення прибутку за рахунок оптимізації процесу створення вартості і зниження транзакційних витрат до 30%, підвищення якості продукції до 30%, збільшення обороту і частки ринку за рахунок підвищення гнучкості і швидкості реакції та зміни стосунків з клієнтами до 55%. До кількісних показників оцінки ефективності управління ланцюгами постачання відносять точність поставок, термін поставок, час виробничого циклу, логістичні витрати, запаси, надійність поставок, вартість бізнесу; до якісних – рівень сервісу, об'єм продажів, швидкість реакції, конкурентоспроможність, гнучкість та прозорість бізнесу, якість управління [8].

Цілі, які ставляться перед логістичним управлінням ланцюгами постачання (наприклад, рівень сервісу чи прибуток), є так званою потенційною ефективністю. Реальна ж ефективність реалізується через стійкість ланцюгів постачання. Тому, поряд з економічною ефективністю ланцюгів постачання, велике значення для комплексної оцінки ефективності ланцюгів постачання є забезпечення стійкості ланцюгів постачання.

Характеристика “стійкість поставок” повною

мірою охоплює логістичні правила “7-R”. Фактично вона є інтегральною оцінкою здатності підприємства (постачальника або підрядчика) забезпечувати стабільний, безперервний запланований процес замовника. Надійність поставок охоплює ступінь готовності до поставок, рівень гнучкості поставок, уміння забезпечувати зберігання продукції в процесі її навантаження і транспортування. До показників, що створюють базу для оцінки стійкості поставок, належать:

- кількість поставок, що не відбулися;
- кількість поставок, що мають які-небудь відхилення;
- тривалість доставки готової продукції;
- час між поставками;
- точність виконання транспортних операцій за строками;
- ризик в інтервалах поставки;
- кількість пошкоджень продукції у процесі транспортування;
- вірогідність недопоставок [1].

При цьому оцінювання надійності поставок може передбачати аналіз внутрішньофірмової ситуації потенційного контрагента. Нестійкість внутрішнього середовища підприємства викликає та посилює коливання у збутовому процесі, що, природно, спричиняє зменшення якості поставок продукції.

З метою покращення ефективності у ланцюгу поставок доцільно використовувати аутсорсинг. Його застосування дає змогу фірмі, яка бере участь у ланцюгу поставок, перенести відповідальність за виконання власних завдань на зовнішнього надавача послуг, який зможе реалізувати їх ефективніше, швидше, з мінімальними витратами.

На стратегічному рівні аутсорсинг дає змогу

підприємству сфокусувати свою увагу на основному бізнесі. Тактичні переваги аутсорсингу полягають в наступному: фірма дотримується ліміту штатних одиниць; аутсорсинг дає змогу працювати за гнучким графіком; значною є економія у офісному просторі і пов'язаними з цим витратами; надається гарантія професійної відповідальності аутсорсинговій компанії; завдання аутсорсингу можна ускладнити або спростити відповідно до поточних вимог [3, 52 – 53].

До найсуттєвіших правил ефективного логістичного управління ланцюгом постачання можна віднести [8, 25 – 26]:

- ланцюг поставок, що трактується як єдине ціле, а не як множина окремих сегментів, відповідальних за окремі сфери, зв'язані з такими процесами, як, зокрема, постачання, виготовлення, дистрибуція, продаж тощо;

- логістичне управління ланцюгом постачання вимагає стратегічного прийняття рішень і цим, переважно, є зумовлене;

- логістичне управління ланцюгом постачання пов'язується з відмінним поглядом на проблему запасів, які використовуються як кінцевий, а не як основний механізм врівноваження коливань попиту і пропозиції;

- логістичне управління ланцюгом постачання вимагає нового підходу до систем, а саме їхньої інтеграції, а не лише поєднання.

Отже, логістичне управління ланцюгом постачання являє собою процес організації планування, виконання та контролю потоків сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, а також забезпечення ефективного і швидкого сервісу за рахунок отримання оперативної інформації про переміщення товару.

Висновки. В умовах швидкої економічної глобалізації ефективність від використання відомих інструментів управління ланцюгами постачання значно знижується внаслідок невідповідності результату діяльності підприємств – учасників ланцюга постачання вимогам замовників, а особливо загальноприйнятими світовими нормам та практиці відповідального ведення бізнесу. Заручниками такої невідповідності стає репутація підприємства-замовника. Водночас спостерігається зниження рівня конкурентоспроможності підприємства та його прибутку. Розуміння необхідності застосування елементів не тільки раціонального,

а й відповідального ведення бізнесу та швидке реагування на вимоги замовників дають змогу налагодити взаємовигідну і довгострокову співпрацю між компаніями та забезпечити власну фінансову стійкість і динамічність розвитку. З огляду на це більшістю світових корпорацій та транснаціональних компаній було сформовано власні вимоги до постачальників і наразі витрачаються значні фінансові ресурси на відслідковування фактів дотримання цих вимог. Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє можливість швидкого реагування на потреби споживачів, що можливе за чіткого управління ланцюга поставок. Для успішного управління ланцюгами постачання необхідне виконання ряду основних потреб: наявність необхідної логістичної інфраструктури, наявність висококваліфікованих кадрів, підтримка керівництва, наявність лідера у команді, співпраця в логістичному ланцюзі повинна формуватись на партнерських стосунках. Логістичне управління ланцюгом поставок являє собою комплексний і системний підхід, який потребує одночасного розгляду і обліку багатьох операцій з постачання та збуту.

1. Василюк П. Вибір постачальників з використанням методу аналізу ієрархій / П. Василюк // *Консультант*. – 2009. – № 9. – С. 15 – 16.

2. Крикавський Є.В. Логістичне управління: [підручник] / Уотерс Д. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с.

3. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: [підручник] / Чухрай Н. І. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2006. – 292 с.

4. Чухрай Н.І. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики: [монографія] / Н.І. Чухрай, О.Б. Гірна. – Львів: “Інтелект-Захід”, 2007. – 232 с.

5. Иванов Д.А. Управление цепями поставок / Иванов Д. А. – СПб.: Издательство СПбГПУ, 2009. – 660 с.

6. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер; под. общ. ред. В.С. Лукинскогo – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.

7. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт; [пер. с 4-го англ. изд.]. – М.: ИНФРА-М, 2005, XXXII. – 797 с.

8. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Уотерс Д.; [пер. с англ.]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.

9. Харрисон А. Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций / Алан Харрисон; пер. с англ. под ред. О.Е. Ми- хейцева. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 368 с.

Стаття надійшла до редакції 08.05.2015

