

### Управління ланцюгом постачання

*При розробці стратегій розвитку компаній, управлінський персонал все частіше згадує про використання логістики на підприємстві як фактор впливу на доходи організації. Основною формою логістичних утворень, спрямованих на забезпечення основних цілей логістики та оптимізації витрат, є логістичні ланцюги постачання.*

*In developing strategies of companies, management is often mentions the use of logistics in the company as a factor in the impact on revenues of the organization. The main form of logistic structures aimed at providing basic goals and optimize logistics costs are logistics supply chains.*

**Ключові слова:** логістика, логістичний ланцюг, ланцюг постачання, управління

**Вступ.** Могло б здатися, що визначення управління ланцюгом постачання (англ. *supply chain management*) повинно бути легше, ніж ланцюга постачання – поняття дуже широкого значення. Однак основною проблемою, що є джерелом взаємозалежності у визначеннях, є велика кількість територій, на яких підприємства можуть співпрацювати, що лежить в основі підписаної концепції. Особливо на основі аналізу літератури можна дійти висновку, що нові способи співпраці спричинюють постійне розширення сфери співпраці. Різномінітність територій – це також результат великої кількості гетерогенічних – що беруть початок з різних сфер науки – технологій, що використовуються у формуванні співпраці учасників ланцюга постачання.

Наступною причиною неточного характеру цього поняття є факт, що багато авторів користується різними визначеннями, попри те, що запропоновані ними дослідження стосуються способу використання широкого значення і формування співпраці підприємств. Прикладом таких окремих термінів, що стосуються управління ланцюгом постачання, може бути «управління, що базується на постачанні» (англ. *supply base management*), синхронізація ланцюга

постачання» (англ. *supply chain synchronization*) чи «управління трубопроводом постачання» (англ. *supply pipeline management*).

У 80-их роках управління ланцюгом постачання сприймалося перш за все як гарантія відповідного надходження продукції від постачальників до споживачів. По скільки у світлі двох перших визначень основною метою управління ланцюгом постачання є виключно гарантування відповідного надходження, по стільки в третьому визначенні підвищується роль синхронізації, натомість в четвертій вказується чітко необхідність інтеграції діяльності, реалізованої в межах цього процесу. Досить дивовижним є той факт, що в більшості запропонованих визначень автори до визначення поняття «управління ланцюгом постачання» не використовують поняття самого ланцюга постачання.

90-ті роки минулого століття – це період бурхливого розвитку концепції ланцюга постачання, що звичайно не залишається без впливу на сферу і спосіб визначення процесу управління ним. В роботах з цього періоду можна знайти також розбіжні погляди, такі як визначення Д.Беррі, Д.Товілла і Н.Вадслея, в якому як цілі управління ланцюгом постачання вказано між іншим побудову довіри, проектування нової продукції і побудову довготермінових стосунків, пропозиція М.Крістофера, згідно якої поставка і утворення доданої вартості для клієнта є суттю функціонування ланцюга, чи врешті пропозиція розуміння авторства Дж.Ламберта і М.Купера. Про зростаюче зацікавлення концепцією ланцюга постачання в кількісних підходах свідчить визначення Д.Сімчі-Леві, Ф.Камінського і Е.Сімчі-Леві, де управління ланцюгом постачання було введено до сукупності підходів, застосованих до ефективної інтеграції діяльності учасників ланцюга постачання з метою мінімізації витрат у всій системі при збереженні відповідного рівня обслуговування. Абсолютно іншу точку зору прийняли Р.Гандфілд і Е.Нічольс, які у своєму визначенні підкреслили роль стосунків, процесів і обміну інформацією, а основною метою визнали отримання конкурентної переваги.

Початок XXI століття – це період, в якому спосіб сприйняття управління ланцюгом постачання і його сфери припинили викликати великі емоції серед науковців. Не з'являються нові пропозиції визначення, а суперечності щодо питання втратили силу. Не означає це, що проблема вирішена і вдалося опрацювати остаточне визначення аналізованого поняття. Радше здається, що дослідники

дійшли висновку, що цю проблему не вдасться вирішити. Погляди на тему можливості визначення управління ланцюгом постачання дуже добре підсумовує виявлену вже у вступі думку Д.Сімчі-Леві [5], з чого однозначно виникає, що не досягнуто компромісу в питанні сфери поняття управління ланцюгом постачання.

Так чисельні позиції в питанні способу визначення поняття управління ланцюгом постачання є результатом появи спроб синтезу цього показового доробку. На презентацію заслуговує тут пропозиція Дж.Вітковського, який з метою демонстрації відмінностей в способах визначення управління ланцюгом постачання ідентифікує його три контексти (логічний, інтеграційний і синхронізаційний), а потім вказує на розбіжності в кожній з чотирьох основних рис визначення (мети, персональній сфері, а також сфері співпраці) [6]. Натомість Дж.Сток, С.Боєр і Т.Гармон синтезували кількісно і проаналізували 166 різних визначень управління ланцюгом постачання.

У початковій фазі формування концепції ланцюга постачання деякі дослідники зауважили управління ланцюгом постачання як підсумок операційного управління і логістичного, що є їх природнім шляхом розвитку. Три види управління (операційне, логістичне, а також ланцюг постачання) відносять при цьому безпосередньо до рівнів планування (відповідно до операційного рівня, тактичного і стратегічного). Однак, як це буде показано в наступній частині роботи, в міру розвитку ланцюга постачання ці класичні рівні планування стали розмитими, через що про управління ланцюгом постачання можемо говорити по відношенню до рішень, що застосовуються на стратегічному рівні, але також на рівні тактичному і операційному.

Як згадувалося, спільним елементом всіх презентованих визначень управління ланцюгом постачання є співпраця підприємств. Приймаючи сферу цієї співпраці як критерій поділу, можна ідентифікувати три основні види ланцюгів постачання, що відповідають наступним стадіям еволюції концепції ланцюга постачання. Це є:

- 1) логічний ланцюг постачання, в якому співпраця реалізується виключно в сфері фізичних надходжень, тобто сировини і виробів,
- 2) ланцюг постачання зорієнтований ринково, в якому співпраця стосується як логістичної діяльності, так і маркетингової,

3) ланцюг постачання зорієнтований на клієнта (ланцюг вартості), в якому співпраця охоплює всю діяльність, пов'язану з творенням вартості для кінцевого клієнта.

Процес формування концепції ланцюга постачання, а що за тим іде, також концепції управління ланцюгом постачання, спостерегли М.Крістофер і Д.Товілл [7]. На основі даних з 80-90 –их рр.. вони виділяють чотири фази еволюції досліджуваної концепції. Окремі фази були описані між іншим на основі таких критеріїв, як філософія діяльності, тип ланцюга, детермінанта успіху, а також показники продуктивності.

Досить вагомою пропозицією, що стосується способу визначення і сприйняття концепції управління, є показ необхідності розрізнення управління ланцюгом постачання і управління, зорієнтованого на концепцію ланцюга постачання [4]. Згідно цього постулату, в літературі, що стосується ланцюга постачання, здійснюються спроби визначити два поняття за допомогою одного визначення – управління ланцюгом постачання. Ідея формування співпраці і координації між підприємствами з точки зору цілісної системи, в якій кожна діяльність розглядається в ширшому контексті (визначене в роботі як концепція ланцюга постачання), може бути в реальності тільки орієнтацією підприємства на підхід в широкому розумінні (англ. *supply chain orientation*). Тільки реалізація методів управління ланцюгом постачання на підприємствах, що співпрацюють в межах ланцюга, може називатись управлінням ланцюгом постачання.

Схоже як і у випадку поняття ланцюга постачання також щодо процесу управління ланцюгом постачання, здійснено багато спроб, що слугували виокремленню загальних підходів до його реалізації. Однією з перших пропозицій є запропоноване Ч.Бечтелем і Дж.Джаярама [5] виокремлення чотирьох шкіл думок в межах управління ланцюгом постачання.

Оскільки з перспективи XXI століття спостерігається розвиток аналізованої дослідницької території, можна обмежити кількість таких шкіл думок до трьох, що сходяться з можливими контекстами визначення управління ланцюгом постачання, виокремленими Дж.Вітковським [6]. Виокремлені школи – це:

1) логістична школа: основною метою є відповідний контроль потоків поставки продукції і супроводжуючої інформації від джерела сировини до кінце-

вих споживачів (визначення Т.Джонса і Д.Рілея, Дж.Гоулігана, а також Л.Елларам);

2) школа синхронізації: процес визначення, пов'язаний з синхронізацією фізичних, інформаційних і фінансових потоків попиту і пропозиції, що відбуваються між учасниками з метою досягнення ними конкурентної переваги і творення доданої вартості (визначення Г.Стівенса, Дж.Вітковського);

3) інтеграційна школа: реалізація полягає на інтеграції ключових бізнес процесів (від клієнтів до постачальників сировини) з метою забезпечення вартості для остаточного споживача і інших зацікавлених сторін (визначення Р.Гандфілда, Е.Ніколас, а також Дж.Ламберта і М.Купера).

Іншу точку зору представляють Дж.Ментцер, В.Де Вітт, Дж.Кіблер, С.Мін, Н.Нікс, К.Сміт і З.Захаріна, які виділяють три основні підходи, розглядаючи управління ланцюгом постачання як: філософію управління, реалізацію філософії управління, а також сукупність управлінських процесів [7].

Для філософії управління характерне відношення до ланцюга постачання як окремого об'єкту і відхід від традиційного сприйняття підприємств як автономних одиниць [1]. При цьому підході управління ланцюгом постачання – це партнерство широкого значення з метою управління абсолютним надходженням товарів від постачальника до кінцевого клієнта (згадані вже визначення Л.Елларам, а також Т.Джонса і Д.Рілея). В основі такого способу визначення лежить переконання, що кожне підприємство в ланцюгу постачання безпосередньо і опосередковано впливає на роботу всіх решти учасників ланцюга постачання, а також на його ефективність.

Більш пристосований характер управління ланцюгом постачання має другий підхід, визначений як реалізація філософії управління. Приймаючи концепцію ланцюга постачання, підприємства повинні визначити сукупність правил і практик, які дають їм можливість функціонування в сумісний з прийнятою філософією спосіб. Зосереджуючись на діяльності, метою якої є гарантія виникнення і ефективного функціонування ланцюга постачання. Теми робіт з цієї сфери найчастіше стосуються: інтеграції діяльності, обміну інформацією, поділу ризику, співпраці в межах ланцюга, визначення спільних цілей і пріоритетів обслуговування клієнтів, інтеграції процесів, а також стратегічного партнерства.

В останньому підході основний акцент ставиться не на прийнятті конкретної діяльності з метою гарантування правильного функціонування ланцюга (як в попередньому підході), але на гарантію ефективності процесів, реалізованих в межах діяльності ланцюга постачання. Дж.Ламберт і М.Купер [2] визначають управління ланцюгом постачання як інтеграцію ключових бізнес процесів. Натомість Б.Дж.Ла Лонде і Дж.М.Мастерс вказують на необхідність управління стосунками, а також надходженням інформації і матеріалів через кордони підприємства з метою гарантування високого рівня обслуговування у творення вартості завдяки синхронізованому надходженню виробів і пов'язаних з ними інформації від місця виробництва до місця споживання [3].

### Література

1. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика. Интегрирование ланцюгами постачань. М.: «ОЛІМП-БіЗНЕС», 2005. – 640 с.
2. Іванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Иванов Д. А. – М. : Вершина, 2006. – 176 с.
3. Кірюков С.И., Кротов К.В. Развитие концепції управління ланцюгами постачань: М.: СПбГУ. – 2007. – 98 с. 83
4. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер ; под. общ. ред. В. С. Лукинского – СПб. : Питер, 2004. – 316 с.
5. Чухрай Н.І. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : [монографія] / Н. І.
6. Сток Дж. Стратегическое управление логистикой / Дж.Сток, Д. Ламберт ; пер. с 4-го изд. – М. : ИНФРА\_М, 2005. –797 с.
7. Cooper M. C., Ellram L. M. Characteristics of supply chain management and the implication for purchasing and logistics strategy// International Journal of Logistics Management. – 1993. – Vol. 4. –№ 2. – P. 13–22.