

УДК 658.8

Н.С. Меджибовська, канд. екон. наук, доц., Одес.  
держ. екон. ун-т

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

*Н.С. Меджибовська. Сучасні тенденції управління ланцюгами поставок.* Розглядаються актуальні питання теорії й практики управління ланцюгами поставок. Особлива увага приділяється трансформації лінійного ланцюга поставок у мережу поставок, що є електронним бізнес-співтовариством на базі інтегрованих між собою бізнес-процесів.

*Н.С. Меджибовская. Современные тенденции управления цепями поставок.* Рассматриваются актуальные вопросы теории и практики управления цепями поставок. Особое внимание уделяется трансформации линейной цепи поставок в сеть поставок, являющуюся электронным бизнес-сообществом на базе интегрированных между собой бизнес-процессов.

*N.S. Medzhybovska. Modern tendencies of the supply chain management.* The topical problems of supply chain management theory and practice are considered. Particular attention is given to the transformation of a linear supply chain to the network chain which is the electronic business community on the basis of integrated business processes.

Концепція управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management SCM) є сучасним науковим напрямком організації взаємозв'язків між підприємствами і забезпечення клієнтоорієнтованості сучасного бізнесу. На початковому етапі свого формування SCM трактувалося як деяке доповнення до логістики, сьогодні ж воно є самостійною науковою дисципліною, що включає логістику як найважливішу складову.

Еволюція концепції SCM стала відображенням поточних змін у характері ведення бізнесу й тому займає важливе місце в дослідженнях ряду вчених [1...3].

У літературі зустрічаються різні точки зору на періодизацію розвитку концепції SCM [1, 2]. Так, перший етап еволюції (1980-і рр.) пов'язаний з виникненням концепцій управління ланцюгами поставок і створення цінності і використанням цих концепцій у логістиці. Результатом стала координація й гармонізація потоку сировини, матеріалів і готової продукції з постачальниками.

На другому етапі (1990-і рр. — початок 2000 рр.) вивчення досвіду японських компаній, розвиток управлінських технологій (поставки “точно-в-строк”, комплексне управління якістю тощо) і поява нових інформаційних технологій і систем для управління компаніями (планування ресурсів підприємств, управління взаєминами із клієнтами тощо) привели до початку використання концепції SCM у діяльності компаній-лідерів. Навіть в 2000 р. управління ланцюгами поставок ще не стало широко визнаною концепцією [3].

Третій етап еволюції концепції SCM (початок 2000-х рр. — наш час) характеризується такими найважливішими тенденціями:

розширення застосування SCM у діяльності все більшої кількості компаній економічно розвинених країн;

активний розвиток мережевих форм організації бізнесу;

визнання інтересів кінцевих користувачів як первинного пункту управління ланцюгами поставок і поява концепції управління ланцюгами попиту;

розвиток концепції управління стійкими/життєздатними ланцюгами поставок (Sustainable Supply Chain Management SSCM).

Важливо детально розглянути зазначені тенденції.

**Розширення застосування SCM у діяльності все більшої кількості компаній економічно розвинених країн.** Найважливішими віхами першого десятиліття XXI століття в області SCM стали [3]:

— формування особливого типу мислення, що розглядає діяльність підприємства у взаємозв'язку й взаємозалежності з його ланцюгом поставок. Перетворення SCM з концепції, що підтримується вузьким колом учених і компаній-лідерів, у загальноприйнятну практику для більшості компаній. Поява посади директора з управління ланцюгами поставок;

— широке застосування системи показників, що використовуються для оцінки ефективності роботи ланцюга поставок;

— перенос концепцій “ощадливого виробництва” й “шести сигма” з рівня підприємства на рівень взаємодії в ланцюзі поставок;

— перетворення управління ризиками в ланцюзі поставок з маловідомої концепції в практичний інструмент ведення бізнесу;

— повсюдне поширення практики переводу виробництва в закордонні країни (offshoring) і передачі стороннім підрядникам деяких бізнес-функцій (outsourcing). Для багатьох компаній частка доданої вартості/цінності впала до 15...25 %, а віртуальний ланцюг поставок став реальністю;

— посилення геополітичного й економічного впливу Китаю як провідного світового постачальника і споживача ринку;

— висока консолідація ринку програмного забезпечення для управління ланцюгами поставок. Компанії, що спеціалізуються на виробництві вузькопрофільного програмного забезпечення, такого як управління складами, планування виробничого графіка тощо, були витиснуті з ринку, а основною тенденцією розвитку стала розробка програмного забезпечення на замовлення;

— формування розуміння щодо необхідності досягнення прозорості в діяльності всіх учасників у ланцюзі поставок;

— зростання динамічності цін на товари і їх наявності й пов'язане із цим зростання стратегічної значимості функцій постачання.

**Активний розвиток мережевих форм організації бізнесу.** Ще в 2001 р. всесвітньо відома дослідницька компанія Forrester Research передбачила, що в найближчому майбутньому лінійні ланцюги поставок будуть замінені мережами спеціалізованих організацій, взаємодіючих одна з одною за допомогою Інтернет. Така спеціалізація дозволяє компаніям зосереджувати свої зусилля на ключовій діяльності й тому брати активну участь у різноманітних мережах бізнес-партнерів.

Мережі є фундаментальним матеріалом, з якого нові організації будуються й будуть будуватися [4]. Вони здатні формуватися й поширюватися по головних вулицях і глухих провулках глобальної економіки, оскільки опираються на інформаційну міць, що надається новою технологічною парадигмою.

Поява нових мережевих форм організації бізнесу пов'язана, насамперед, із кризою старої вертикально-інтегрованої форми олігополістичного великого бізнесу, характерного для індустріального суспільства.

Необхідно відзначити, що у свій період часу вертикально інтегровані організаційні структури мали низку переваг. По-перше, вони самостійно контролювали весь ланцюг створення цінності. Так, Форд Г. мав власну фабрику з виробництва вовни, з якої робили оббивку для крісел, General Motors робив фарбу для машин, а медійні магнати володіли паперовими заводами. Це виключало перебої з поставками й забезпечувало повну інформаційну прозорість. По-друге, компанії заробляли додатковий прибуток і могли знижувати витрати по всьому ланцюгу поставок. Однак вертикально інтегровані гігантські компанії несли високі транзакційні витрати на управління, тому в сучасних умовах вони стали менш ефективними в порівнянні з іншими формами організації.

Характерною рисою сучасної економіки став перехід до постіндустріального/інформаційного розвитку, основою якого є перетворення інформації і її вищої форми — наукового знання в стратегічний ресурс, що дозволяє досягти конкурентних переваг. Така трансформація ставить нові завдання, що вимагають від компаній більшої гнучкості й винахідливості з метою задоволення мінливих і усе більш індивідуалізованих потреб покупців. Це привело до швидкого розвитку мережевої форми організації бізнесу, яка передбачає повну самостійність і юридичну незалежність компаній, включених у мережу. Компанії спеціалізуються на профільній діяльності в сфері їх ключової компетенції і поєднуються в мережу за принципом взаємо-

доповнюваності й взаємозалежності їх бізнес-процесів. Вони працюють на підставі договорів, а єдина інформаційна мережа й ресурсна база дозволяють їм мати рівні знання й використовувати їх для прийняття як управлінських, так і превентивних рішень, що вгадують тенденції в розвитку попиту.

Мережі є гнучкими горизонтальними управлінськими структурами, що функціонують за рахунок загальної ресурсної бази, у якій ключовим є інформаційний ресурс. Вони використовують комбінацію формальних і неформальних процедур для координації й узгодження діяльності учасників мережі й допомагають одержувати доступ до ресурсів партнерів з метою досягнення максимального синергетичного ефекту від їхнього використання. Характерними рисами мереж називають [5]:

стійкість інформаційних зв'язків, тобто наявність загального мережевого інформаційного ресурсу, що оперативно поповнюється;

погодженість дій учасників мережі. У випадку об'єднання компаній, які мають рівне значення на ринку, звичайно створюються координаційні ради для вирішення найбільш важливих питань або наймається мережевий брокер, що здійснює координацію їх діяльності;

розробку й виконання мережевих стандартів: чітку деталізацію і підконтрольність бізнес-процесів, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, обробкою інформації, прийняттям рішень, мотивацією, впровадженням інновацій тощо;

довіру між учасниками мережі, розвиток мережевої корпоративної культури, що часто є ключовим чинником досягнення успіху.

Низкою вчених мережева форма організації бізнесу розглядається як альтернатива більш традиційним управлінським структурам [2, 6]. Виділяється три типи угод: ринки, інтегровані організації (ієрархічні структури) і гібридні угоди (у тому числі мережі) [6]. Показано, що ринок, гібрид і ієрархія відрізняються, насамперед, з погляду типів контрактів, що лежать в основі їх економічної діяльності. Залежно від ситуацій, у яких намічаються й здійснюються трансакції, виникає необхідність у забезпеченні різної за тривалістю координації дій агентів, і, відповідно, укладаються різні типи контрактів. Кожному із трьох видів контрактів відповідає своя структура управління.

Ієрархії, що виникають за рахунок інтеграції компаній у єдину управлінську структуру, використовуються при неефективності традиційного ринкового механізму або класичних одиничних трансакцій. Якщо ні ринки, ні ієрархії не дають очікуваного ефекту, використовуються гібридні угоди: партнерства, мережі, франчайзингові угоди, альянси, довгострокові угоди, колективні товарні знаки тощо.

Основні особливості мереж, що відрізняють їх від ринку й ієрархії [6]:

заміна вертикальної ієрархії більш ефективними горизонтальними зв'язками;

більша гнучкість і прискорена реакція на зміну вимог споживачів через автономність учасників і можливість швидкої заміни партнерів;

висока значимість особистих зв'язків, які визначають довіру учасників один до одного, що спрощує процедуру досягнення угод і прийняття рішень.

Мережа при цьому може розглядатись як ринок у ринку або контрольований за рахунок існування довірчих взаємин субринку, утворений мережевими партнерами.

Нові організаційні форми можна представити як якийсь континуум, граничними точками якого є ринкові трансакції, з одного боку, і повністю інтегровані ієрархічні організації — з іншого (рис. 1) [7]. Рухаючись по цьому континууму з метою підвищення економічної ефективності, фірми все більшою мірою використовують адміністративний і бюрократичний, і все меншою мірою — ринковий контроль.

За чистими трансакціями йдуть угоди між покупцями й продавцями, що повторюються. Наступний крок — довгострокові взаємини, що залишаються, як і раніше, відносинами суперників і залежать від ринкового контролю. Потім — зона справжніх партнерських відносин, при яких кожна сторона повністю залежить від своїх компаньйонів у певних сферах діяльності, а конкурентна обумовленість поступається місцем взаємній довірі. Ціни тепер визначаються в ході переговорів і не стільки ринком, скільки певним ринковим структуруванням на основі до-

бровільного й стійкого співробітництва цілого ряду господарюючих суб'єктів. Структурування ринків приймає форми спільного підприємництва, різних контрактних і субконтрактних відносин, франчайзингових ланцюгів, вертикально інтегрованих об'єднань, альянсів, у яких трансакції плануються й управляються на основі погоджених у процесі взаємодії правил обміну. Такого роду нові організації забезпечують учасникам зниження ризиків невизначеності операцій, скорочення трансакційних витрат, економію на масштабах виробництва, але разом з тим вимагають певних зусиль по створенню, підтримці, розвитку мережі взаємодії, збільшують значимість координації діяльності самостійних партнерів.

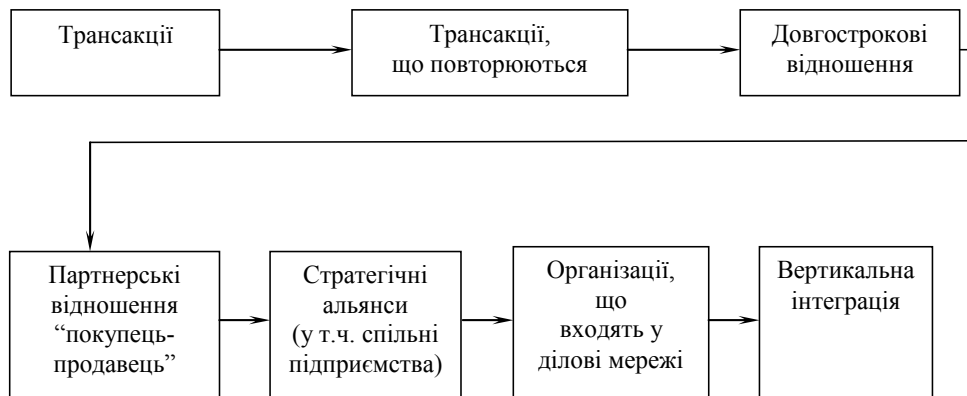


Рис. 1. Еволюція форм організації

Наступний рівень — стратегічні альянси, для яких характерне створення таких нових економічних одиниць, як команди з розробки нових товарів, дослідні проекти або виробничі потужності стратегічного значення, створення яких забезпечується обома сторонами. Спільні підприємства, формою яких може виступати нова фірма, є вищим рівнем розвитку стратегічних альянсів. Подібно своїм батьківським компаніям, спільні підприємства є повністю інтегрованими фірмами із власною структурою капіталу, що не властиво іншим формам стратегічних союзів. Мережеві бізнес-організації є корпоративними структурами, що виникають на основі багатобічних відносин, партнерств і стратегічних альянсів. Завершує ланцюжок вертикальна інтеграція як крок до інтерналізації відносин обміну.

Виходячи з цього, мережева форма організації є природною формою ринкової взаємодії господарюючих суб'єктів і цілком закономірним кроком економічного й соціального розвитку. Таким чином, сучасна клієнтоорієнтована економічна парадигма характеризується еволюційним переходом від ланцюгів до мереж поставок і від ланцюгів до мереж створення цінності.

Аргументи щодо даної позиції:

— Ланцюг поставок сильний настільки, наскільки є сильним його найбільш слабка ланка. Це спрощене твердження ілюструє основну причину порушень у стандартному лінійному ланцюзі поставок, а саме: неадекватність діяльності хоча б одного з учасників ланцюга.

— Сучасні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) уможливають організацію мережі постачальників як сукупності взаємно залежних стратегічних партнерів у ланцюзі поставок, які обмінюються власною інформацією й ухвалюють спільні рішення з метою кращої координації й синхронізації виконання запитів споживачів. Такі мережі мають більшу оперативність і адаптивність до мінливих вимог ринку й інтересів користувачів, прискорюють час виходу продуктів на ринок, знижують рівень викривлення інформації й вирішення конфліктів.

— В умовах інформаційної економіки лінійна послідовна організація ланцюга поставок не повністю задовольняє вимоги сучасного бізнес-оточення. Її характерними рисами є невисокі швидкість і чутливість до запитів споживачів, побудова відносин між незалежними учасниками угоди на основі конкуренції й закритості інформації. Мережі постачальників використовують високошвидкісну комунікацію в режимі реального часу для об'єднання бізнес - партнерів у ме-

режні структури й орієнтовані на співробітницькі й систематичні взаємини. Відправною точкою їх діяльності є інтереси споживачів.

— Мережі постачальників дозволяють учасникам перейти від простого лінійного з'єднання ланцюга поставок до електронного бізнес-співтовариства, орієнтованого на інтегровані між собою бізнес-процеси. Найбільш прогресивним етапом еволюції ланцюга поставок вважається повний взаємозв'язок усіх бізнес-функцій усіх учасників мережі. У такій мережі бізнес-партнери життєво зацікавлені у високому рівні продуктивності й ефективності діяльності всіх учасників ланцюга. Зміцнюючи взаємне співробітництво, мережі постачальників еволюціонують у напрямку розширеного віртуального підприємства. Таким чином, організація мережевої взаємодії учасників ланцюга поставок, орієнтованого на мінливі інтереси користувачів, трансформує ланцюг створення цінності в мережу створення цінності й підкреслює, по-перше, стратегічну значущість взаємопов'язаних бізнес-процесів учасників мережі, по-друге, центральну й основну роль споживача.

**Визнання інтересів кінцевих користувачів як первинного пункту SCM.** Переорієнтація ланцюга поставок в напрямку визнання інтересів кінцевих користувачів як первинного пункту управління ланцюгами поставок обумовлена двома найважливішими причинами. По-перше, це зміни в характері споживання, тобто зростання обізнаності кінцевих споживачів, підвищення мінливості їх інтересів, зростання їх участі у процесах створення продуктів (явного й неявного) тощо. По-друге, це зростання можливостей, що надають сучасні ІКТ в зборі й аналізі інформації споживачів, в проведенні спільних процесів розвитку й конструювання продукції тощо. Для визначення вирішальної ролі споживачів в ланцюгу поставок навіть було введено новий термін — управління ланцюгами попиту (Demand chain management DCM).

Ланцюг створення цінності може бути досить умовно розділений на DCM і SCM, що підкреслює той факт, що врахування потреб кінцевих споживачів є первинною точкою управління ланцюгом поставок. Більшість визначень SCM указують на комплексність ланцюга бізнес-партнерів, починаючи від постачальника первинної сировини й закінчуючи безпосереднім споживачем, тому виділення DCM як окремого етапу ланцюга створення цінності не протиставляє DCM і SCM, а наголошує на первинності врахування інтересів кінцевих користувачів як головного джерела координації.

**Розвиток концепції управління стійкими/життєздатними ланцюгами поставок.** Дана концепція розбудовує концепцію SCM у напрямку соціальної відповідальності учасників ланцюга й етики ведення ними бізнесу. У даному контексті SSCM є концепцією й методологією діяльності, яка розглядає взаємини в ланцюзі поставок з погляду обоюдно направлено впливу і взаємозалежності учасників ланцюга й навколишнього світу, включаючи природу, суспільство, працівників, акціонерів тощо. Іншими словами, об'єктом SSCM є не тільки взаємини між учасниками мережі як суб'єктами підприємницької діяльності (подібно SCM), а й їхні відносини з навколишнім світом.

Логіка SSCM полягає в тому, що екологічні й соціальні проблеми не можуть бути вирішені окремою компанією, вони повинні вирішуватися всією сукупністю підприємств, що входять у ланцюг поставок і спільно формують довгострокові стратегії розвитку бізнесу й суспільства.

Прикладами бізнес-процесів, що входять до SSCM, є зворотна логістика, розробка, виробництво, закупівля або використання таких матеріалів або продукції, які дозволяють уникнути забруднення навколишнього середовища, зменшити й/або контролювати його, переробка відходів, заміна й/або повторне використання матеріалів, знищення відходів, відновлення, ремонт і переробка виробів тощо. Серед них можуть бути розробка й впровадження етичних стандартів, трудових норм, прав і відповідальності працівників, правил взаємодії з навколишнім співтовариством тощо. Іншими словами, бізнес-процеси, що складають SSCM, не тільки координують взаємодію між бізнес-партнерами з метою підвищення ефективності діяльності всього ланцюга поставок, але й сприяють зростанню соціальної задоволеності й захищеності працівників, місцевого співтовариства й суспільства в цілому, а також навколишнього середовища.

На основі сказаного складена періодизація розвитку концепції SCM (рис. 2).

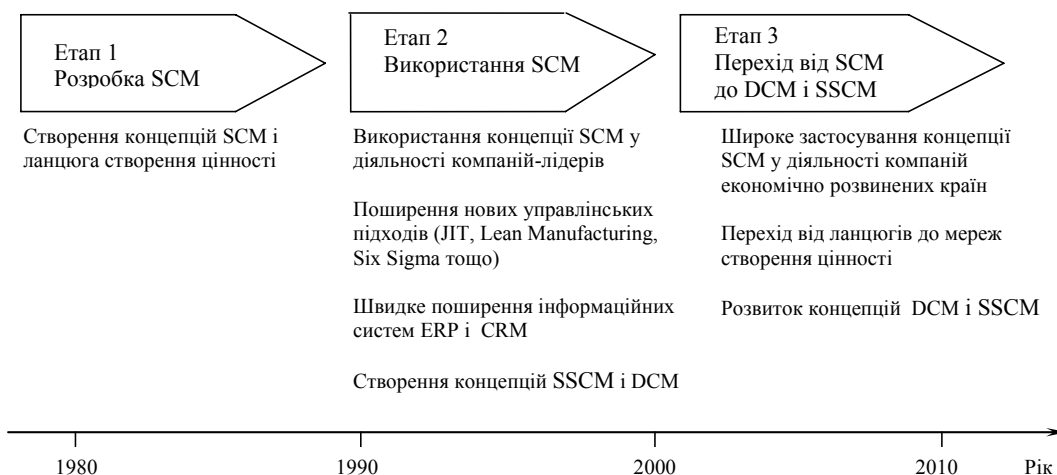


Рис. 2. Періодизація розвитку концепції управління ланцюгами поставок

Таким чином, становлення й розвиток концепції управління ланцюгами поставок стало відповіддю на зростаючу необхідність координації й регулювання діяльності бізнес-партнерів у мінливому і складному бізнес-оточенні. Як наслідок, сучасна концепція SCM стала реальним інструментом ведення бізнесу більшості економічно розвинених країн і уможливорює:

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

— підвищення якості продукції й рівня обслуговування споживачів по всьому ланцюгу поставок на основі інтеграції бізнес-процесів розробки, 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 в області планування, організації, мотивації й контролю по всій мережі поставок;

— підвищення соціальної відповідальності бізнесу, урахування сучасних викликів охорони навколишнього середовища і регулювання суспільних процесів.

### Література

1. Кротов, К.В. Маркетинговые стратегии взаимоотношений в цепях поставок в российских промышленных компаниях: автореф. дис.... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / К.В. Кротов. — СПб., 2009. — 26 с.
2. Попов, Н.И. Управление сетями: новые направления исследований / Н.И. Попов, О.А. Третьяк // Рос. журн. менеджмента. — 2008. — № 6(4). — С. 75 — 82.
3. Gilmore, D. A Decade of Supply Chain Management / D. Gilmore // Supply Chain Digest. — 2010. — 15 jan.
4. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана. — М.: ГУ ВШЭ, 2000. — 608 с.
5. Юлдашева, О.У. Межфирменная кооперация. Сетевые формы организации бизнеса / О.У. Юлдашева, В.И. Катенев, С.Ю. Полонский // Новости электротехники. — 2007. — № 2(44). — С. 77 — 81.
6. Катенев, В.И. Проблемы конкурентоспособности в современной экономике / В.И. Катенев // Проблемы современ. экономики. — 2007. — № 2(22). — С. 90 — 95.
7. Третьяк, О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика / О.А. Третьяк // Рос. журн. менеджмента. — 2006. — № 4(2). — С. 129 — 144.

Рецензент д-р экон. наук, проф. Одес. держ. экон. ун-ту Ковальов А.І.

Надійшла до редакції 20 вересня 2010 р.