

УДК 658.7

Лиса С. С.

Київський національний торговельно-економічний університет

## УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

У статті узагальнено понятійний і термінологічний апарат системи управління логістичними ланцюгами торговельних мереж. Досліджено вплив учасників ланцюга на ефективність його функціонування та способи взаємодії ланок ланцюга поставок торговельної мережі. Уточнено визначення понять «логістичний ланцюг торговельної мережі» та «управління логістичними ланцюгами торговельних мереж», що ґрунтується на врахуванні особливостей управління торговельною мережею.

**Ключові слова:** логістичний ланцюг, ланцюг поставок, управління ланцюгами поставок, аутсорсинг.

**Постановка проблеми.** Концепція управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management (SCM)) є сучасним науковим напрямом організації взаємозв'язків між підприємствами і забезпечення клієнтоорієнтованості ведення сучасного бізнесу. Еволюція концепції SCM стала відображенням поточних змін у характері ведення бізнесу, тому й займає важливе місце в дослідженнях низки вчених. На початковому етапі формування SCM трактувалося як доповнення до логістики, сьогодні ж воно є самостійною науковою дисципліною, що включає логістику як найважливіший його складник. Ефективність логістичної діяльності національних підприємств знаходиться в прямій залежності від формування ними ефективних ланцюгів поставок (ЛП) і впровадження принципів управління ланцюгами поставок, яка є найсучаснішою концепцією управління підприємствами. Управління ЛП є результатом розвитку менеджменту, маркетингу та логістики та відповідає вимогам сучасного етапу розвитку економіки, яка характеризується розвитком мережевого бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом останнього десятиліття накопичено значний досвід удосконалення загальних принципів діяльності підприємств із використанням логістики. Різним аспектам логістики присвячено праці таких учених, як Дж.Г. Шатт [4], Д. Уотерс [5], Д.Дж. Бауерсокс [6]. Основна увага цими науковцями приділяється загальній теорії логістики та управлінню ланцюгами постачань, які вважають, що ланцюг поставок – це передусім сукупність певних організацій, бізнес-одиниць, які впорядковані за потоками та процесами, підкреслюючи просторовий вимір ланцюга поставок.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість робіт із логістики й організації торгівлі, обґрунтування управління торговельними підприємствами на логістичних засадах потребує подальшого дослідження. Зокрема, актуальним є уточнення сутності понять «логістичний ланцюг торговельної мережі» та «управління логістичними ланцюгами торговельних мереж», що ґрунтується на врахуванні особливостей управління торговельною мережею. Це дасть можливість більш глибоко дослідити процес управління логістичними ланцюгами торговельних мереж.

**Мета статті** полягає в узагальненні понятійного та термінологічного апарату системи управління логістичними ланцюгами торговельних мереж; дослідженні впливу учасників ланцюга на ефективність його функціонування та способів взаємодії ланок ланцюга поставок торговельної мережі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження сутності терміна «логістичний ланцюг» засвідчили, що нині не існує єдиної точки

зору щодо його змісту. Різноманітність думок учених спонукає до необхідності визначення місця логістики в управлінні підприємством, зокрема торговельною мережею. Для вирішення цього завдання необхідно: дослідити зміст управління на основі опрацювання праць вітчизняних та зарубіжних науковців, дати визначення даної категорії з урахуванням особливостей діяльності торговельних мереж, визначити місце управління логістичними ланцюгами в загальному управлінні торговельною мережею. Варто зазначити, що процес управління є безперервним та формує ланцюг взаємопов'язаних дій. Як зазначає М.В. Тарасюк [1, с. 48], «...ураховуючи характеристики управління та особливості мережевого торговельного бізнесу можна сформулювати визначення терміну «управління торговельною мережею» як особливого виду безперервної діяльності менеджерів торговельної мережі, що забезпечує стимулювання та орієнтацію усіх елементів її мікроекономічної системи, усіх підрозділів на дотримання місії та досягнення встановлених цілей».

Упровадження логістичного підходу та функціонування ланцюгів постачання в торговельних мережах повинно здійснюватися з урахуванням особливостей їх фінансово-господарської діяльності. Торговельна мережа передбачає спільне володіння двома чи більше роздрібними об'єктами та ухвалення частини рішень щодо їхньої життєдіяльності централізовано. О.О. Кавун [7, с. 235] визначає торговельну мережу «...як нову складну форму організації взаємодії між суб'єктами господарювання, яка передбачає об'єднання їхніх ресурсів і ділової активності з метою створення додаткових конкурентних переваг на ринку за рахунок утілення управлінських рішень у вигляді певних проектів».

З урахуванням особливостей організації торговельних мереж розглянемо поняття, принципи та методи управління ланцюгами постачання. Із переходом до ринкових відносин значно зросла кількість торговельних мереж. Перехід до ринкових принципів господарювання і формування конкурентного середовища у сфері торгівлі змінили систему управління логістичними ланцюгами торговельних мереж. Концепція управління логістичними ланцюгами нерозривно пов'язана з ускладненням логістичних операцій в інтегрованій структурі. При цьому управління логістичними ланцюгами розглядається значно ширше, ніж просто форма інтеграції, яка займає проміжне становище між вертикальною інтеграцією та окремими підприємствами.

Розвиток управління логістичними ланцюгами пов'язаний з об'єктивними тенденціями в торгівлі, серед яких – перевищення пропозицією попиту, глобалізація ринків, інформатизація суспільства.

Дані тенденції вплинули на зміни в стратегіях забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості торговельного бізнесу. Для забезпечення конкурентоспроможності та її підвищення виникла необхідність індивідуалізувати товари та максимально враховувати потреби споживачів.

Уперше підходи до концепції управління логістичними ланцюгами поставок в економіках індустріально розвинутих країн було застосовано щодо роздрібної торгівлі та мереж швидкого харчування, із часом вони поширилися на інші галузі. Дослідження історичних аспектів розвитку концепції управління логістичними ланцюгами, аналіз наукових праць [4–6] дає підстави вважати, що управління логістичними ланцюгами як певна концепція вперше отримало розвиток у працях Дж. Форрестера, відомого дослідника теорії дистрибуційного управління, яка виходить з інтеграційної природи міжорганізаційних відносин. Ще понад сорок років тому він ідентифікував деякі завдання управління, які можна розглядати щодо концепції управління логістичними ланцюгами. Концепція управління логістичними ланцюгами, концентруючись на управлінні матеріальними та інформаційними потоками, а також міжорганізаційними відносинами, простирається за межі підприємства і ґрунтується на необхідності сумісного аналізу суб'єктів господарювання, що становлять логістичних ланцюг.

Термін «управління логістичними ланцюгами» належить консультантам Р. Оліверу та М. Веберу [3, с. 72], які у статті *Supply Chain Management: Logistics catches up with strategy* в 1982 р. висунули ідею розглядати матеріальні потоки від виробників вихідної сировини до кінцевого споживача в рамках інтегрованої стратегії, назвавши її управлінням ланцюгами поставок.

Учені вказували на те, що в 1980-х роках виникнення терміну «управління ланцюгами поставок» (SCM) зумовлює необхідністю об'єднати та упорядкувати ключові процеси від постачальника до кінцевого споживача. Основною ідеєю управління логістичними ланцюгами є те, що підприємства функціонують у логістичному ланцюгу відповідно до інформації щодо коливань ринку, наявності товарів, виробників [3, с. 72–75].

У дослідженнях історичних аспектів логістики Т. Воркут і О. Карпенко [3, с. 42–45] зазначають, що одним із найбільш ранніх визначень поняття «управління ланцюгами постачань» було запропоновано Дж. Хоуліхеном, який, досліджуючи розвиток міжнародних ланцюгів поставок, проаналізував відмінності між управлінням логістичними ланцюгом і класичним контролем поставок (збуту) та виробництва. Він дійшов висновку, що «...логістичний ланцюг має розглядатися як єдиний процес і відповідальність щодо різних сегментів логістичного ланцюга не повинна поділятися за такими функціональними сферами як виробництво, закупівлі, розподіл або продаж». Інший важливий висновок автора полягав у тому, що управління ланцюгами поставок зумовлює підходи до прийняття стратегічних рішень. Постачання є завданням спільним щодо кожної функції логістичного ланцюга і має особливе стратегічне значення, оскільки впливає на загальні витрати і частку ринку, що контролюється [3, с. 73]. При цьому нові підходи до аналізу систем логістичних ланцюгів вимагають не просто поєднання, а інтеграції.

Дж.Г. Шатт [4, с. 248–251] розглядає управління ланцюгами поставок як єдиний об'єкт,

а не як певний набір компонентів, кожний з яких виконує власну функцію. Він визначає управління логістичними ланцюгами як теорію інтеграції щодо управління загальним потоком дистрибуційного каналу від постачальника до кінцевого споживача. Автор також уважає, що сучасне бачення управління логістичними ланцюгами має поєднувати всіх учасників, які залучаються до перетворення сировини в товари і постачання останніх споживачам у необхідній кількості, у необхідний час, у необхідне місце в найбільш ефективний спосіб.

Отже, дослідивши семантику понять «логістичний ланцюг» і «ланцюг постачань», можна узагальнити, що більшість авторів та дослідників розглядають ці поняття як синоніми. Так, Дж.Г. Шатт підкреслює, що «...якщо ми проаналізуємо те, що експерти з логістики називають управлінням ланцюгами поставок, то побачимо, що фактично вони говорять про логістику, але під впливом сучасності обирають термін управління ланцюгами поставок». Однак багато науковців та дослідників у США та ЄС розрізняють поняття логістики й управління ланцюгами поставок (Рада логістичного менеджменту США, Інститут транспорту та логістики (Великобританія), відомі зарубіжні вчені та спеціалісти, такі як М. Кристофер, Дж. Сток, Д. Ламберт, М. Купер та ін.). Їхня загальна позиція полягає в тому, що логістика є частиною більш широкої концепції – управління ланцюгами поставок. Рада логістичного менеджменту сформулировала таке визначення: «Логістика є частиною процесу управління ланцюгами поставок і передбачає планування, організацію та контроль ефективності матеріальних потоків, запасів, сервісу від точки зародження до точки споживання відповідно до вимог споживачів» [3, с. 258].

Американські вчені у сфері логістики та Supply Chain Management визначають це поняття так: «Це інтегрування ключових бізнес-процесів починаючи з кінцевого споживача й охоплюючи всіх постачальників товарів, послуг, інформації» [5, с. 354]. Розкриваючи це визначення, вони вказують на те, що управління логістичними ланцюгами – це інтеграція ключових бізнес-процесів: управління взаємовідносинами зі споживачами; виконання замовлень; управління матеріальними потоками; управління закупівлю. За визначенням Європейської логістичної асоціації Supply Chain Management (SCM) управління ланцюгами поставок – це інтегрований підхід у бізнесі, розкриваючи фундаментальні принципи управління в логістичному ланцюзі, такі як формування функціональних стратегій, організаційної структури, методів прийняття рішень, управління ресурсами, підтримуючих функцій, систем та процедур [5].

Сам термін «управління логістичними ланцюгами», або «управління ланцюгами поставок», увійшов у широкий ужиток в останні десять років. Незважаючи на популярність терміну, його значення залишається не повністю розкритим.

Ураховуючи особливості логістичної діяльності торговельних мереж, можна сформулювати таке визначення управління логістичними ланцюгами торговельних мереж: це комплексний процес планування, створення та контролю над матеріальними, інформаційними потоками та бізнес-процесами в логістичному ланцюзі для задоволення потреб споживачів торговельної мережі. На рис. 1 наведено схему взаємозв'язку понять, пов'язаних з управлінням логістичними ланцюгами торговельних мереж.

Останніми роками зріс вплив логістичної складової на ухвалення управлінських рішень у торговельних мережах. Торговельна логістика заснована на інтеграції, яка здійснюється не лише в рамках одного підприємства, але й передбачає встановлення партнерських стосунків із поставальниками різних рівнів, логістичними операторами та з кінцевими споживачами. У межах цього дослідження сконцентруємо увагу на логістичних ланцюгах торговельних мереж. Аналіз умов функціонування певного ланцюга поставок має передбачати з погляду теорій влади та лідерства існування в його системі підприємства, яке виконує роль лідера. Так, Д. Бауерсокс [6, с. 117] підкреслює, що логістичний ланцюг потребує лідерів тією же мірою, якої цього потребують і окремі підприємства. Інші автори [3–6] прирівнюють підприємство, яке займає лідируючу позицію в ланцюзі поставок, до лідерів маркетингових каналів, і визнають, що воно відіграє ключову роль у становленні і розвитку відповідного логістичного ланцюга. При цьому факторами, які впливають на лідерські позиції підприємства у логістичному ланцюзі, є розмір підприємства, економічна влада, підтримка споживачів і т. д. У межах даного дослідження торговельна мережа в логістичному ланцюзі є головною (у ролі господаря), оскільки знаходиться найближче до кінцевого споживача.

Основною причиною впровадження концепції управління логістичними ланцюгами є прагнення підвищити конкурентоспроможність підприємства. При цьому конкурентні переваги щодо формування логістичних ланцюгів – це зменшення витрат або підвищення якості щодо товарів (послуг), які надаються кінцевому споживачу. Зазначена позиція щодо формулювання стратегії ланцюга поставок узгоджується з низкою підходів до розроблення стратегії підприємства, зокрема підходами такої школи стратегій як позиціонування. М. Портер ідентифікував три види конкурентних переваг, які є основними у розвитку бізнес-стратегій підприємств, мінімізації витрат, диференціації та концентрації щодо певної ніші. Впровадження концепції управління логістичними ланцюгами вимагає від підприємств інтеграції окремих про-

цесів або функцій, які забезпечують певний результат. Особлива важливість цього положення підтверджується тим, що в низці визначень навіть сама концепція управління логістичними ланцюгами фактично ототожнюється з інтеграцією окремих функцій. В управлінні логістичними ланцюгами продовольчих торговельних мереж України нині існують й активно використовуються три моделі управління. Моделі управління можливо згрупувати так: модель неупорядкованого (децентралізованого) управління логістичними ланцюгами поставок торговельних мереж; упорядкована (налагоджена, централізована) модель управління логістичними ланцюгами; крос-докінгова модель управління ланцюгами поставок.

Більш розповсюдженим способом управління логістичними ланцюгами є спосіб впорядкованого та налагодженого управління. У даному разі компанія створює власний РЦ, і управління здійснюється за допомогою окремої ланки логістичного ланцюга. Або ж логістичні функції з розподілу товарів передаються на виконання логістичному операторові – аутсорсинг логістичних функцій. У разі використання даного методу управління скорочуються транспортні витрати, витрати на зберігання товарів у мережі, крім того, поставальники знижують ціни на товари за рахунок зменшення транспортних витрат [5, с. 303].

Делегування на аутсорсинг будь-якого процесу торговельної мережі завжди передбачає економічне обґрунтоване рішення, оскільки основна ідея аутсорсингу – це довіра та передача відповідальності за матеріальні та нематеріальні цінності. Передаючи на аутсорсинг одну або декілька логістичних функцій на виконання логістичному оператору, необхідно усвідомити, що контролю над виконанням даних функцій належить саме логістичним операторам. Розглянемо алгоритм управління логістичними ланцюгами з використанням аутсорсингу логістичних функцій (рис. 2).

На першому та другому етапах необхідно оцінити конкурентоспроможність торговельної мережі та знайти способи для його підвищення. Якщо торговельна мережа втрачає конкурентні переваги серед інших суб'єктів ринку, доцільно

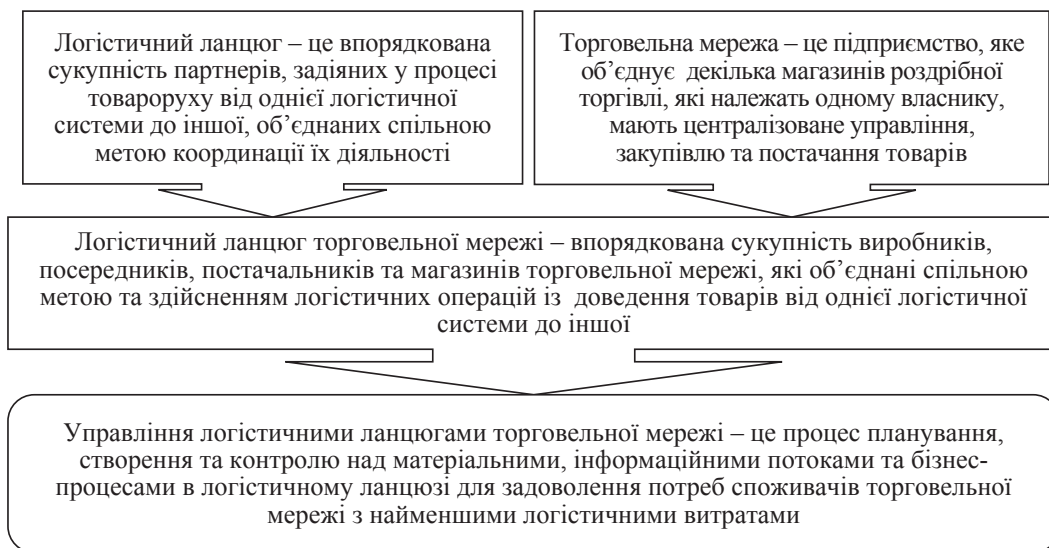


Рис. 1. Схема взаємозв'язку понять, пов'язаних з управлінням логістичними ланцюгами торговельних мереж

Джерело: складено автором

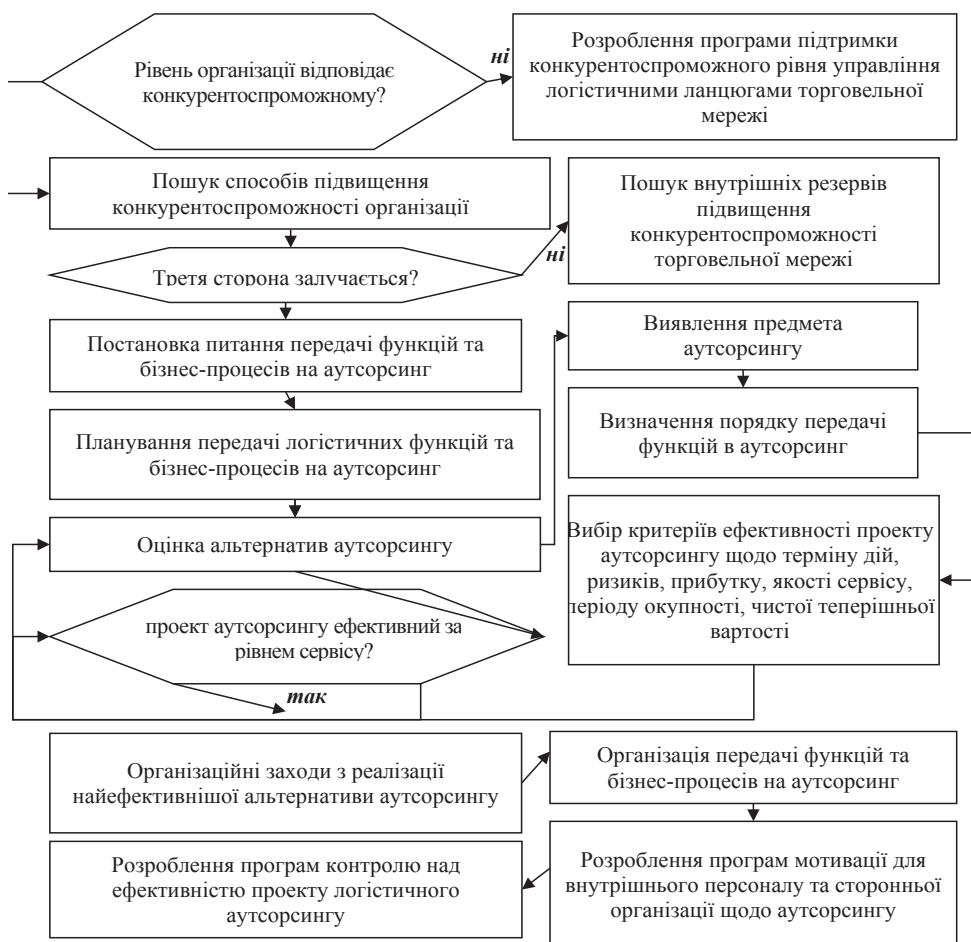


Рис. 2. Алгоритм управління логістичними ланцюгами з використанням аутсорсингу логістичних функцій

Джерело: узагальнено автором на основі [4–6]

підвищувати конкурентоспроможність за рахунок ефективного управління логістичними ланцюгами. У такому разі торговельна мережа може вдаватися до розроблення внутрішнього проекту або звернутися до послуг логістичних операторів. Приймаючи рішення щодо передачі логістичних функцій на аутсорсинг, керівники торговельних мереж зважують усі переваги та недоліки власного виконання функцій та переваги від делегування логістичних функцій.

На наступних трьох етапах виникає питання про передачу логістичних функцій та процесів на аутсорсинг, виявлення проблем та цілей передачі, планування передачі функцій в аутсорсинг. Унаслідок прийняття рішення щодо передачі логістичних функцій на аутсорсинг необхідно провести детальний аналіз проблемних місць, на основі яких доцільно зосередитися на виявленні основних причин, які сприяють передачі логістичних функцій на аутсорсинг.

Зазначимо, що основними причинами та мотивами аутсорсингу є бажання зосередитися на виконанні основних видів діяльності та потреба у зниженні витрат ведення бізнесу. А основними причинами відмови від делегування логістичних функцій логістичним посередникам є: економічна не вигідність передачі на виконання деяких бізнес-функцій [6, с. 185–187]; невпевненість у професійності потенційного виконавця; можливий витік конфіденційної інформації. Дані причини свідчать про недостатньо розвинений ринок аут-

сорсингових послуг, а також про те, що частина підприємств із певних причин не адаптується до сучасних способів управління логістичними ланцюгами та не здійснює пошуку нових форм управління бізнесом.

У ході виконання наступного етапу слід оцінити альтернативу аутсорсингу, тому необхідно здійснити детальний аналіз усіх функцій за трансформацією в часі, просторі та організаційною структурою управління, обрати критерії ефективності проекту аутсорсингу.

Отже, на сучасному етапі розвитку економіки переміщення матеріальних потоків виходить за межі окремих підприємств і формує логістичні взаємовідносини фізичної й організаційної природи між окремими підприємствами, що становлять окремі ланки логістичного ланцюга. У результаті співпраці постачальників, виробників, транспортно-експедиційних підприємств, торговельних посередників і кінцевих споживачів створюються так звані логістичні ланцюги.

Таким чином, концепцію управління логістичними ланцюгами можна розглядати як системний стратегічний підхід до забезпечення ефективного руху матеріальних і відповідних їм інформаційних потоків у логістичних ланцюгах, метою впровадження якого є підвищення результативності роботи логістичних ланцюгів і, як наслідок, підприємств – їх учасників. Застосування інтегрованого підходу до управління логістичними ланцюгами дає можливість більш повно задовольнити

потреби споживачів та досягти поставленої мети торговельної мережі шляхом представлення окремих елементів логістичного ланцюга, що пов'язані в єдиному інтегрованому процесі. Також інтегрований підхід до управління логістичними ланцюгами забезпечує ефективне управління не тільки процесами, що виконуються в межах підприємства, але й підвищує ефективність діяльності підприємств-партнерів, оскільки постачання здійснюється в потрібний час, у потрібне місце, у необхідній кількості, належної якості, що в сукупності підвищує ефективність усього логістичного ланцюга.

**Висновки.** Аналізуючи наукові джерела, можна зробити висновок, що є декілька підходів до управління логістичними ланцюгами торговельної мережі: централізований, який може бути організовано як власними силами, так і силами

сторонньої організації – логістичного оператора; децентралізований; комбінований та новий метод управління за допомогою крос-докінгу. Рішення про те, яку модель управління обрати, ухвалюється торговельною мережею виходячи зі стратегії власного розвитку та економічної доцільності. Розглянуті моделі, методи та принципи управління логістичними ланцюгами торговельних мереж свідчать про те, що в сучасних умовах більш конкурентним та поширеним стає централізоване управління. Нині розвиток продовольчих торговельних мереж залежить від ефективного управління логістичними ланцюгами торговельних мереж як фактору успіху в конкурентній боротьбі. Вплив управління логістичними ланцюгами на конкурентоспроможність торговельної мережі в майбутньому буде зростати.

#### Список використаних джерел:

1. Тарасюк М.В. Управління торговельними мережами: сутність та особливості / М.В. Тарасюк // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 5. – С. 45–49.
2. Воркут Т. До формулювання концепції управління ланцюгами постачань / Т. Воркут, О. Карпенко // Системний аналіз і логістика. – 2009. – № 623. – С. 71–79.
3. Шатт Дж.Г. Управление товарным потоком: руководство по оптимизации логистических цепочек / Дж.Г. Шатт. – Минск : Гревцов Паблшер, 2007. – 352 с.
4. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс ; пер. с англ. Серия «Зарубежный ученик». – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
5. Бауэрсокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 640 с.
6. Кавун О.О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення / О.О. Кавун // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 243–248.

**Лыса С. С.**

Киевский национальный торгово-экономический университет

#### УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

##### Резюме

В статье обобщен понятийный и терминологический аппарат системы управления логистическими цепями торговых сетей. Исследовано влияние участников цепи на эффективность его функционирования и способы взаимодействия звеньев логистической цепи торговой сети. Уточнены определения «логистическая цепь торговой сети» и «управление логистическими цепями торговых сетей», основанные на учете особенностей управления торговой сетью.

**Ключевые слова:** логистическая цепь, цепь поставок, управление цепью поставок, аутсорсинг.

**Lysa S. S.**

Kyiv National University of Trade and Economics

#### SUPPLY CHAIN MANAGEMENT OF DISTRIBUTIVE NETWORKS

##### Summary

The article summarizes conceptual and terminological apparatus of the system of logistics chain management of trade networks. The effect of chain participants on the effectiveness of its operation and ways of interaction of parts of a supply chain of a distributive network are studied. Clarified a definition of "logistics chain of distributive network" and "logistics chain management of distributive networks" based on taking into account features of the trade network management.

**Key words:** logistic chain, supply chain, supply chain management, outsourcing.