

Євген В. Крикавський  
**ПРОМИСЛОВІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАВОК: МІЖ  
ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**

*У статті розроблено теоретичні рекомендації щодо комплексного оцінювання результативності промислових ланцюгів поставок з урахуванням концепції сталого розвитку та досвіду функціонування таких ланцюгів на засадах референтної моделі. Виконано аналіз прогресивних змін в теоріях сталого розвитку, соціальної відповідальності бізнесу, маркетингу 3.0, орієнтованого на людські цінності, за допомогою якого ідентифіковано їх відповідну збіжність. Розвинуто теорію управління ланцюгами поставок в частині оцінювання їх результативності за системою критеріїв, що дозволить встановити рівень відповідальності ланцюга поставок щодо всіх зацікавлених сторін (груп). Обґрунтовано напрями підвищення результативності ланцюга поставок стосовно конкурентоспроможності, екологічної та соціальної відповідальності.*

*Ключові слова:* ланцюг поставок; соціальна відповідальність бізнесу; маркетинг 3.0.

*Форм. 1. Рис. 3. Табл. 2. Літ. 22.*

Евгений В. Крикавский  
**ПРОМЫШЛЕННЫЕ ЦЕПИ ПОСТАВОК: МЕЖДУ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ**

*В статье разработаны теоретические рекомендации по комплексной оценке результативности промышленных цепей поставок с использованием концепции устойчивого развития и опыта функционирования таких цепей на основе референтной модели. Выполнен анализ прогрессивных изменений в теориях устойчивого развития, социальной ответственности бизнеса, маркетинга 3.0, ориентированного на человеческие ценности, с помощью которого определена их соответствующая сходимость. Получила дальнейшее развитие теория управления цепями поставок в части оценки их результативности по системе критериев, что позволит установить уровень ответственности цепи поставок относительно всех заинтересованных сторон (групп). Обоснованы направления повышения результативности цепи поставок с учетом конкурентоспособности, экологической и социальной ответственности.*

*Ключевые слова:* цепь поставок; социальная ответственность бизнеса; маркетинг 3.0.

Yevhen V. Krykavskyy<sup>1</sup>  
**INDUSTRIAL SUPPLY CHAINS: BETWEEN  
EFFICIENCY AND RESPONSIBILITY**

*The author develops theoretical recommendations on a comprehensive performance appraisal of industrial supply chains within the concept of sustainable development and functioning of such chains on the basis of a referent model. The analysis of progressive changes under the theory of sustainable development, corporate social responsibility, marketing 3.0, based on human values is carried out. The theory of supply chain management is developed further in terms of evaluation of their performance by the system of criteria that determines the level of responsibility for all supply chain stakeholders (groups). The ways of increasing the performance of supply chains in terms of their competitiveness, environmental and social responsibility are grounded.*

*Keywords:* supply chain; social responsibility of business; marketing 3.0.

**Постановка проблеми.** Традиційні чинники конкурентоспроможності підприємств на товарних ринках, такі як ціна та якість, що домінували в період

---

<sup>1</sup> National University "Lviv Polytechnics", Ukraine.

масового маркетингу, згодом були розширені параметрами диференціації, часу та еластичності, завдяки чому підприємствам краще вдавалося пристосувати свої пропозиції до споживачів, диференційовано підходити до виконання замовлень, надаючи додаткові цінності. Проте сьогодні в умовах інтенсивних динамічних змін в системі внутрішнього та міжнародного поділу праці ланцюги поставок ринкових агентів повинні забезпечувати повноцінне виконання нової ресурсної функції – соціальної відповідальності перед клієнтами і суспільством за якість послуг, що надаються на кожному з етапів робіт, що передбачає об'єктивне оцінювання такої якості в маркетингових та логістичних інструментах і доступ до подібної інформації для всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

**Аналіз останніх досліджень.** Недавній скандал світового масштабу з автоконцерном "Volkswagen", пов'язаний із невідповідним (маніпуляційним) функціонуванням програмного забезпечення, та його наслідки блискавично поширилися в середовищі усіх зацікавлених сторін: клієнтів, суспільства, інвесторів, працівників, контрагентів, спричинивши суттєві фінансово-економічні проблеми: різке зниження вартості фірми та курсу акцій, вагомі витрати на усунення причин, штрафи, судові та компенсаційні виплати тощо. І все це відбулося із флагманом німецької інженерії, обсяг продажів якого по відношенню до ВВП ФРН складає понад 5%, світового лідера з виробництва автомобілів, інноваційного лідера. Існують обґрунтовані ризики скорочення обсягу продажу та прибутку на ближчу перспективу, очікується вперше за останні 15 років річні збитки. Цілком закономірним є питання: Як таке могло статися в умовах успішного стратегічного розвитку автоконцерну, темпи якого перевищували очікування, неже людські цінності перестали бути орієнтиром розвитку "Volkswagen"?

Зазначимо, що вагомим правовим документом щодо людських цінностей слід вважати Декларацію ООН «Цілі розвитку тисячоліття [7], прийняту у вересні 2000 р. Генеральною Асамблеєю ООН, якою було передбачено досягнення до 2015 р. 8 цілей та 21 конкретних завдань. Принаймні досягнення 2 з 8 цілей («забезпечити екологічну стійкість» та «сформувати всесвітнє партнерство з метою розвитку») в найбільшій мірі залежать саме від бізнесу.

Теоретичні дослідження щодо раціонального суспільного розвитку втілюються в концепцію сталого розвитку, яка акцентує на необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному довкіллі. Сьогодні концепція об'єднує три складові: економічну, соціальну та екологічну. Значний внесок у розвиток цієї концепції зроблено такими зарубіжними вченими, як Р.В. Кейтс [17], А.А. Лейзеровіч [17], Т.М. Перріс [17], Дж.М. Хулс [16].

Одним з ефективних механізмів втілення концепції сталого розвитку є пріоритизація соціальної відповідальності бізнесу, яка ґрунтується на відповідальності компанії за свій продукт (послугу), за споживачів, працівників, партнерів і полягає в активній соціальній позиції компанії, в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні соціальних проблем, сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю і добро-

буту суспільства; зважає на очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована в діяльність організації та практикується в її відносинах [9; 14; 22].

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** З поглибленням інтеграційних процесів у світовій економіці завдяки технологіям «нової хвилі», домінуванням глобалізаційних тенденцій, появою все більших можливостей контактувати «всіх з усіма», не відчуваючи будь-яких обмежень з боку простору та часу, набирає поширення відчуття соціальної відповідальності бізнесу, тобто за наслідки, спричинені їх діяльністю, навколишньому середовищу та суспільству. Передусім, відповідального бізнесу щодо природи та суспільства вимагає прогресивна частина людства, яка трактує свої вимоги в якості найвищих людських цінностей. Вочевидь, цьому мають виявляти прихильність підприємства через організаційну культуру, принципи поведінки в бізнесі тощо, отримуючи певні конкурентні переваги у цьому сегменті споживачів [15]. Проблема в тому, яка частка є таких споживачів, які визнають безумовний пріоритет людських цінностей, та яка частка таких підприємств, що свою бізнес-поведінку будують на засадах людських цінностей – не нашкодити природі та суспільству, а, навпаки, зберегти, зміцнити, поступаючись економічними цілями.

**Мета дослідження.** Обґрунтувати сучасні засади оцінювання результативності промислових ланцюгів поставок з позиції усіх зацікавлених сторін.

**Основні результати дослідження.** Важливим питанням у реалізації концепції сталого розвитку є виявлення її вимірювальних індикаторів, які повинні і відображати екологічні, економічні та соціальні аспекти.

Послугуючись інструментами бенчмаркінгу, не можна не назвати серед світових лідерів компанію "Unilever", піонера в здобутті конкурентних переваг саме завдяки своїй щоденній відповідальній роботі. Безумовна пріорітизація людських цінностей "Unilever" знайшла своє відображення в [21]:

- місії «додати енергію до життя» через товари, що допомагають споживачам відмінно себе почувати, чудово виглядати та отримати від життя більше задоволення;

- баченні: створювати краще майбутнє щодня, допомагати людям краще почуватися і краще виглядати, надихати їх на щоденні маленькі позитивні справи, впроваджувати нові способи ведення бізнесу, щоб невдовзі збільшити вдвічі бізнес компанії та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище;

- цілях та принципах: застосування найвищих стандартів корпоративної поведінки у взаєминах з кожною людиною, стовно кожного товариства й щодо навколишнього середовища.

До стандартів корпоративної поведінки "Unilever" віднесено: завжди чесний бізнес у відносинах з працівниками, організаціями та навколишнім середовищем (сутність корпоративної відповідальності), позитивний вплив на добробут суспільства, довготривалі зобов'язання щодо впливу на середовище розвитку стабільного бізнесу, прагнення до уніфікованих принципів поведінки («кодекс принципів ведення бізнесу») у будь-якій країні світу, встановлення взаємовигідних відносин з контрагентами згідно стандартів ведення бізнесу.

Такі радикальні зміни, з одного боку, унаочнюють та утверджують силу «трьох китів» цінностей компанії [6]: щодо економічної вартості, екологічно-го здоров'я та суспільного прогресу, а з іншого – ідентифікують передумови досягнення таких змін – поширення людських цінностей на весь ланцюг поставок продукції, на всі його ланки через гармонізацію місії, цілей та засад ведення бізнесу.

Водночас, українські реалії свідчать про відсутність або мізерну кількість гарних прикладів відповідального бізнесу. Достатньо переглянути, наприклад, сайт ПАТ «Рівне-азот» OSTCHEM, щоб пересвідчитись в тому, що всі людські цінності вмістились у розділ «Соцкультпобут» [4].

Поза тим, є і приклади гідні наслідування, наприклад, корпоративна відповідальність корпорації «Оболонь» [3], скерована і на відповідальне споживання продуктів, і на екологію, і на соціальні інвестиції, і загалом на принципи сталого розвитку. Представлені два контрастні приклади мають спільну основу – поведінка провідної ланки в ланцюгу поставок. В промислових ланцюгах поставок такою ланкою переважно є промислове підприємство – виробник кінцевої продукції, визначальна роль якого поширюється як вверх ланцюга поставок до постачальника сировини, так і вниз – до споживача кінцевої продукції. Встановлено, що стосовно промислових ланцюгів поставок є певна неоднозначність (суперечливість) у підходах та інструментах оцінювання їх результативності, зважаючи на наявність різних за цільовим спрямуванням зацікавлених груп: працівників підприємства, його власників/акціонерів, бізнес-партнерів (постачальників, дистриб'юторів, надавачів послуг), органів влади, громади і суспільства в цілому, природного середовища.

Доповнюючим механізмом втілення концепції сталого розвитку вважаємо модель маркетингу 3.0 Ф. Котлера, зорієнтовану на людські цінності [18, 6], що змушує організації розширити сферу своїх інтересів на проблеми людства, знаходячи компроміс між економічною ефективністю та корпоративною відповідальністю.

Наступним, сумісним механізмом реалізації концепції сталого розвитку слід прийняти теорію т.зв. 4D-інженерії, тобто паралельного виконання 4 видів проектних робіт: проектування виробу, проектування виробничого процесу (технології), проектування ланцюга поставок, проектування зворотного ланцюга поставок (логічного продовження 3D-інженерії) [13].

Три названі механізми закладають підвалини реалізації концепції сталого розвитку, забезпечуючи певну цілісність з одного боку та узгодженість і взаємодоповнюваність з іншого боку. При цьому виникає проблема: яким чином встановити послідовність упровадження відповідних рішень, з чим співставляти рівень їх відповідності, чи можна виміряти та оцінити наслідки для бізнесу, середовища та суспільства, в якій мірі є достатніми такі рішення з огляду на наявний потенціал тощо. В умовах, коли прогресує інтеграція бізнесу у формі ланцюгів (мереж) поставок, кластерів, інших понад-організаційних структур, ця проблема переноситься на сферу їх функціонування. У публікації за основу взято промислові ланцюги поставок як найбільш типові інтегровані структури, відносно стабільної форми договірною об'єднання організацій, котрі мають спільні цілі стратегічного рівня, а тому для них має бути обов'яз-

ковою спільністю місії, бачення та цінностей. За таких умов можна скористатися терміном «відповідальний ланцюг поставок», тобто відповідальний щодо середовища, суспільства, перед своїми клієнтами та контрагентами – ланками ланцюга поставок. При цьому доцільно у якості бази віднесення використовувати т.зв. референтну модель процесів ланцюга поставок, наприклад, SCOR [1, 41] або GSCF [20, 105], якщо в структурі процесів цих моделей передбачити ідентифікацію таких, що формують відповідальність ланцюгів поставок (рис. 1).



Рис. 1. Механізми формування відповідальних ланцюгів поставок, авторська розробка

Аналіз досліджень функціонування ланцюгів поставок обґрунтовує необхідність розширення оцінок поза межі традиційних, таких як ефективність, продуктивність тощо. Це зумовлює потребу введення терміну «результативність ланцюга поставок» як певного кластерного показника, котрий акумулює в собі відповідно структуровані оцінки на засадах декомпенсації у комплексну оцінку результативності, тобто надмірність однієї оцінки не може компенсувати дефіцит іншої. Такими окремими оцінками результативності промислового ланцюга поставок запропоновано: внутрішню ефективність, еластичність відносно попиту, обслуговування клієнтів, розвиток нових продуктів, екологічність та соціальну відповідальність – одночасне досягнення яких містить певні об'єктивні цільові конфлікти. Найбільш типовим серед них є конфлікт між підвищенням внутрішньої ефективності, чого прагнуть власники, акціонери, працівники тощо, та зростанням еластичності, екологічності, суспільної відповідальності, чого вимагають кінцеві споживачі продукції, середовище та суспільство. Водночас, можна ідентифікувати і слабо структуровані конфлікти. Наприклад, фірма «Дюпон», посиливши проєкологічний напрям діяльності, може вважатися такою, що діє заради залучення нових клієнтів для максимізації прибутку, а збереження середовища не є кінцевою

метою цієї фірми. Чи є так насправді? Напевно, слід брати до уваги як близькі, так і віддалені наслідки:

а) оцінювання внутрішньої результативності ланцюга поставок. Багатовекторність впливу промислових ланцюгів поставок ідентифікує потребу диференціювання оцінювання їх результативності передусім у контексті екзогенності і ендогенності [2]. Внутрішня мотивація ланцюга поставок будь-якої продукції полягає в отриманні бажаних/очікуваних економічних результатів, зокрема фінансових.

Добрим знаряддям оцінювання внутрішньої ефективності може слугувати модифікована модель Дюпона [12], достосована до умов ланцюга поставок:

$$ROE_{SC} = \frac{RS_{SC} \times TA_{SC} \times FL_{SC}}{f}, \quad (1)$$

де  $ROE_{SC}$  – рентабельність власного капіталу загального ланцюга поставок;  $RS_{SC}$  – рентабельність продаж загального ланцюга поставок;  $TA_{SC}$  – оборотність активів загального ланцюга поставок;  $FL_{SC}$  – фінансовий важіль;  $f$  – частка активів  $n$ -ого ланцюга поставок в активах загального. Модель демонструє істотний вплив стабільного функціонування ланцюга поставок на основі стратегії стандартизації, за відсутності частих змін, на кінцеві фінансові результати, досягаючи мінімальних сукупних витрат, підвищуючи оборотність активів, акумулюючи інші складові ефекту, зокрема, масштабу, спеціалізації, стандартизації. Окрім рентабельності капіталу оцінку внутрішньої ефективності доцільно доповнити показниками оборотності запасів, їх структури, частки в структурі активів тощо.

Наступною складовою оцінювання внутрішньої результативності промислового ланцюга поставок доцільно вважати потенціал еластичності та його властивості. Мова йде про стратегічну, структурну і операційну еластичність ланцюга поставок щодо зовнішніх впливів зі сторони споживання у розрізі кількісної, якісної, асортиментної, цінової, просторово-часової еластичності з метою досягнення вищої доступності кінцевих продуктів (рис. 2).

Типи еластичності	Характеристика еластичності				
	Кількісна	Якісна	Асортиментна	Цінова	Просторово-часова
Операційна	+	+++	+++	+++	+++
Структурна	++		+++		++
Стратегічна	+++		++		+++

+ малий, ++ середній та +++ великий потенціал еластичності.

Рис. 2. Орієнтовна матриця оцінювання еластичності в промисловому ланцюгу поставок, авторська розробка

Наявність відповідного потенціалу еластичності промислового ланцюга поставок як правило забезпечується певним запасом потужності, кадрів, інших ресурсів виробництва, підвищенням їх універсальності тощо і, очевидно, це призводить до додаткових витрат формування та утримання цього потенціалу еластичності. З іншого боку, реалізація потенціалу еластичності як зростання відповідних кількісно-якісних змін у функціонуванні ланцюга поставок теж призводить до зростання витрат за рахунок появи додаткових

витрат змін (переналагодження виробничих ліній, пускові та заключні витрати, витрати запасів, інші витрати, пов'язані із відхиленням від стандартних, стабільних умов функціонування ланцюга поставок. У такому розумінні між оцінками внутрішньої ефективності, максимізація яких вимагає стабільності, стандартизації, великих партій, відсутності частих змін тощо, та оцінками еластичності відносно попиту, що передбачає часті зміни кількісно-якісного характеру, об'єктивно може існувати конфлікт цілей.

Динаміка та зміст відносин між внутрішньою ефективністю та еластичністю промислових ланцюгів поставок створюють передумови для формування третьої складової оцінки їх результативності – рівня обслуговування клієнта.

Окрім традиційних параметрів рівня та якості обслуговування клієнтів, таких як терміновість, надійність, комплексність, індивідуальність, до уваги необхідно брати маркетингові тренди, актуалізовані Ф. Котлером в [18, 6] та представлені в табл. 1. У випадку маркетингу 3.0 через співпрацю багатьох з багатьма у соціальних мережах промисловий ланцюг поставок має бути відповідальним щодо узгодження із цінностями споживачів його продуктів. Більш вагому частку доданої вартості у випадку маркетингу 3.0 ланцюги поставок можуть генерувати в заключному виді основної діяльності – «обслуговування клієнтів» – саме через потенціал суспільної мережі.

Таблиця 1. Тренд потенціалу клієнтів у розрізі розвитку маркетингу\*

Порівняльна характеристика	Маркетинг 1.0 Маркетинг, орієнтований на продукт	Маркетинг 2.0 Маркетинг, орієнтований на клієнта	Маркетинг 3.0 Маркетинг, орієнтований не тільки на потреби, а й на цінності споживачів (values-driven)
Принципи ведення бізнесу	Акцент на специфікацію продукту	Позиціонування фірми і продукту	Місія, бачення і цінності фірми
Взаємодія з клієнтами	Трансакція «один з багатьма»	Відносини «один на один»	Співпраця «багатьох з багатьма»
Потенціал клієнтів (M)	Потенціал клієнтів (M = n)	Сила мережі за Р. Меткалфом (M = n <sup>2</sup> )	Суспільні мережі, сила мережі за Д. Рідом (M = 2 <sup>n</sup> )
Приклад			
n = 8	M = 8	M = 64	M = 256

\* опрацьовано на підставі [18, 6].

б) оцінювання зовнішньої результативності ланцюга поставок. Дослідження та оцінювання промислового ланцюга поставок на екологічність, «зеленість», «органічність» є четвертою складовою оцінки його результативності.

Покращенню цих параметрів сприяють сучасні тренди в логістиці, такі як короткі ланцюги поставок, збірні поставки логістичними операторами, мультимодальність транспорту.

Формування коротких ланцюгів поставок, які створені для просування місцевих товарів на місцеві ринки, позитивно впливає на розвиток сільських районів країни, розвиває зв'язки між місцевими секторами економіки – сільське господарство, туризм та харчова (переробна) промисловість, також при-

зводить до скорочення відстані транспортування товарів, що позитивно впливає на скорочення транспортних витрат, викидів парникових газів, зниження використання місцевих доріг, дозволяє досягнути вищої економічної, екологічної та соціальної користі для держави в цілому.

Використання великими логістичними операторами збірних поставок дозволяє не тільки знизити витрати ланцюга поставок, але й через кількісне зменшення числа поїздок зменшити викиди в атмосферу шкідливих речовин.

Показниками оцінювання складової «екологічність» є: кількість і ефективність природних ресурсів та енергії, що використовуються; кількість твердих відходів з розрахунку на одиницю продукції; кількість викидів у повітря; рівень утилізації відходів; рівень переробки матеріалів, що використовуються для упакування; кількість аварій, які вплинули на навколишнє середовище; рівень транспортних витрат на одиницю продукції; інвестиції в природоохоронну діяльність.

П'ятою складовою оцінювання результативності промислового ланцюга поставок є оцінювання розвитку продукту, його інноваційності, частоти виведення нових товарів на ринок, часу розроблення нового продукту, освоєння нових сегментів ринку.

І остання складова оцінювання результативності промислового ланцюга поставок виникає з концепції маркетингу 3.0 – оцінювання з позиції узгодження з людськими цінностями. Показниками оцінювання цієї складової доцільно зробити показники соціально відповідального бізнесу [5], а саме: *економічного характеру*: достатній прибуток на власний/акціонерний капітал для задоволення акціонерів; надавати продукцію, що варта сплачених за неї грошей, для задоволення покупців; створювати нові робочі місця та нові матеріальні цінності для свого бізнесу; заохочувати інновації; *правового характеру*: дотримуватися закону; *етичного характеру*: бути моральними, чесними, справедливими, поважати права людей, уникати шкоди чи соціальної кривди, запобігати завданню шкоди іншим; *філантропічного характеру*: вести корисну діяльність для суспільства;

в) *засади вимірювання результативності ланцюга поставок*. Результати проведених у 2008 р. досліджень організацією "Economist Intelligence Unit" підтвердили зв'язок між екологічною відповідальністю корпорацій та зростанням ціни їхніх акцій. Фірми, які працюють над зменшенням негативних соціальних і екологічних наслідків своєї діяльності, повідомили про зростання прибутку на 16% і ціни акцій на 45%, тоді як представники фірм, для яких соціальна і екологічна відповідальність не на першому місці, мали гірші показники: прибуток зріс лише на 7%, а ціна акцій – на 12% [8].

При виборі моделі удосконалення бізнес-процесів для ланцюга поставок критичне значення має діагностування результатів його роботи, зокрема, їх оцінювання (вимірювання). Діагностування результативності ланцюга поставок дає відповіді на питання «як є?» та «як має бути?» Виділяють два головних підходи до оцінювання результативності ланцюга поставок: розрахунковий, засновується на розрахунку ключових показників діяльності, т.зв. КРІ (key performance index); комунікативний підхід передбачає проведення крос-функціональних поштових досліджень, а також інтерв'ювання кола представників



компаній, що входять до складу ланцюга поставок, а також основних клієнтів, членів галузевих організацій тощо.

При розрахунковому підході та вимірюванні показників результативності ланцюгів поставок перевагу слід надавати показникам, які пов'язані з цілями ланцюга поставок; фокусуються на істотних факторах; є реально вимірюваними; є об'єктивними; пов'язані з поточними, а не з минулими результатами; можна співставити з показниками інших організацій чи іншими часовими проміжками; є зрозумілими для всіх зацікавлених осіб; є корисними для інших видів аналізу.

Комунікативний підхід ґрунтується на збиранні первинної і вторинної інформації та при його використанні особливу увагу слід надавати репрезентативності досліджуваної вибірки респондентів і вибраним статистичним методам оцінювання достовірності отриманих результатів аналізу. Вторинна інформація, отримана з різних інформаційних джерел, переважно, носить додатковий характер підтверджувальної дії при формуванні як якісних, так і кількісних висновків.

Для формування об'єктивної картини сучасного становища ланцюга поставок, дослідження його результативності з метою подальшого вибору адекватної моделі його удосконалення необхідне уміле поєднання двох підходів:

- розрахункового в якості як оперативного інструменту (наприклад, для проведення експрес-діагностики), так і стратегічного інструменту управління (проведення бенчмаркінгу) для з'ясування власних переваг і недоліків у порівнянні з найсильнішими гравцями на ринку;
- комунікативного як стратегічного інструменту для того, щоб краще зрозуміти як внутрішню природу, сильні та слабкі сторони, так і зовнішнє сприйняття досліджуваного ланцюга поставок партнерами.

Бенчмаркінг дозволяє оцінити результативність ланцюга поставок на основі порівняння власних показників із показниками «еталонних організацій». Найвідомішим і широко використовуваним інструментом бенчмаркінгу стосовно ланцюга поставок є SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference Model – референтна модель операцій ланцюга постачання) [19]. Дослідження [10] серед американських компаній показали, що бенчмаркінг в ланцюгах поставок використовується лише незначною кількістю підприємств; компанії, які використовують бенчмаркінг в ланцюгах поставок, обмежують його застосування лише кількома областями бізнесу; ефективність використання бенчмаркінгу в ланцюгах поставок є помірною. Серед опитаних компаній не було жодної, яка була б повністю задоволена результатами аналізу. Також не було виявлено жодної компанії, яка була б повною мірою задоволена ефектами бенчмаркінгу.

Аналіз сайтів відомих в Україні підприємств (переважно з іноземним капіталом) щодо результативності ланцюгів поставок [8] і результатів дослідження «Відповідальні ланцюги поставок» в Польщі [11] дозволили оцінити досягнутий рівень результативності ланцюгів поставок, що схематично ілюструє представлений семантичний диференціал (рис. 3).

Найменування показників	Референтні оцінки	Оцінка показника респондентами («100» – високий пріоритет)					Розрив оцінок на користь
		20	40	60	80	100	
Внутрішня ефективність	80						України
Еластичність відносно попиту	60						Польщі
Рівень обслуговування клієнтів	60						мало істотний
Розвиток нових продуктів	60						мало істотний
Екологічність	60						мало істотний
Соціальна відповідальність	80						Польщі

◆ – досліджувані підприємства України; ♥ – досліджувані підприємства Польщі; ● – референтні оцінки.

Рис. 3. Графічна інтерпретація результатів маркетингових досліджень щодо результативності ланцюга поставок, авторська розробка

Вибір рекомендованого підходу до визначення типових показників оцінки у розрізі критеріїв результативності ланцюга поставок подано в табл. 2.

Таблиця 2. Базова структура оцінки результативності промислового ланцюга поставок, авторська розробка

Площина виміру	Показники		Отримання оцінок		
	Розрахункові	Комунікативні	Розрахункові	Комунікативні	Інтегровані
Внутрішня ефективність	>	x	>	x	x
Еластичність	>	x	x	>	x
Обслуговування клієнта	x	>	x	>	
Розвиток продуктів	>	x	x	>	x
Екологічність	>	x	x	>	
Соціальна відповідальність	>	x	x	x	>

x не рекомендується використання.

Оскільки структура типових оцінок результативності ланцюга поставок має як якісний, так і кількісний характер, визначення комплексної оцінки результативності потребує побудови «ідеального» відповідального ланцюга поставок, а використання відомих методів розпізнавання образів дозволить отримати відповідь статистичного характеру з певним рівнем довіри.

**Висновки і перспективи подальших досліджень:**

1. Вагомий вплив на реалізацію концепції сталого розвитку мають промислові ланцюги (мережі) поставок, що обумовлює потребу гармонізації цілей учасників таких ланцюгів на засадах соціальної та екологічної відповідальності.

2. Технології нової хвилі, соціальні мережі сприяють поширенню актуальної інформації щодо рівня відповідальності окремих ланцюгів поставок.

3. Структурування оцінок результативності промислових ланцюгів поставок дозволяє кількісно оцінити той чи інший рівень відповідальності ланцюга поставок, а відтак оцінити зусилля його членів у використанні наявного потенціалу відповідальності.

4. Викладене вище дозволяє запропонувати зміст та порядок оцінки результативності промислового ланцюга поставок:

а) визначення типових показників оцінки у розрізі критеріїв результативності ланцюга поставок;

б) економічна інтерпретація кількісних оцінок та їх динамік:

- виявлення тренду;
- використання належних практик;
- використання референтних моделей;

в) формування узагальненої оцінки результативності, співставлення якої із референтною може свідчити про рівень відповідальності ланцюга поставок.

5. Напрямок наступних досліджень пов'язаний із розробленням рекомендацій для промислових ланцюгів поставок щодо пошуку компромісу між їх ефективністю та екологічно-соціальною відповідальністю і як це стратегічно вплине на фінансово-економічні показники учасників таких ланцюгів поставок (рентабельність, обсяг продажу, курс акцій, частка ринку тощо). Це зумовить формування ефекту інтерналізації (згідно теорії Нобелівського лауреата з економіки П. Коуза) провідної ланки промислового ланцюга поставок щодо впливу на постачальників та клієнтів.

1. *Нивен П.Р.* Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

2. *Патора-Висоцька З.* Менеджмент змін у просторі «Технологія х працівник х організація» в швейно-текстильній промисловості // Міжнародна науково-практична конференція «Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес (11–13 березня 2015 р.)» – Черкаси, 2015. – С. 27–28.

3. Про корпорацію «Оболонь» // [www.obolon.ua](http://www.obolon.ua).

4. Про підприємство // ПАТ «Рівне-азот» OSTCHEM // [www.azot.rv.ua](http://www.azot.rv.ua).

5. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження // [www.un.org.ua](http://www.un.org.ua).

6. Упровадження принципів сталого розвитку // [www.unilever.ua](http://www.unilever.ua).

7. Цілі розвитку тисячоліття // [uk.wikipedia.org](http://uk.wikipedia.org).

8. 6 соціальних підприємств – вплив на 2371000 людей // [diya-ua.com](http://diya-ua.com).

9. *Carroll, A.B.* (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July-August 1991 // [bas.sagepub.com](http://bas.sagepub.com).

10. *Chen, C.-Y., Chen, C.-Y., Lo, W.-S.* (2006). Performance Evaluation for Service Oriented Solutions in Supply Chain Management Processes of e-Business and Knowledge Transfer. In: *Proceedings of International Conference on Logistics and Supply Chain Management*. Hong Kong, China.

11. *Cwik, N.* (2010). *Badanie "Odpowiedzialny lancuch dostaw"* // [odpowiedzialnybiznes.pl](http://odpowiedzialnybiznes.pl).

12. Definition of "DuPont analysis" // [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com).

13. *Ellram, L.M., Tate, W.L., Carter, C.R.* (2007). Product-process supply chain: an integrative approach to three-dimensional concurrent engineering. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(4): 305–330.

14. *Friedman, M.* (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*. 356 p.

15. *Howaniec, H.* (2013). Wpływ społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw na wartość posiadanych marek. W: *Przedsiębiorstwo przemysłowe wobec wyzwan XXI wieku*. Pod red. Jolanty Staszewskiej (s. 55–73). Krakow-Warszawa: Wydawnictwo UNIKAT2.

16. *Hulse, J.H.* (2007). *Sustainable Development at Risk: Ignoring the Past*. New Delhi: Cambridge University Press India Pvt. Ltd. Ottawa: International Development Research Centre. 390 p.
17. *Kates, R.W., Parris, T.M., Leiserowitz, A.A.* (2005). What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47(3): 8–21.
18. *Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I.* (2010). *Marketing 3.0. From Products to Customers to Human Spirit*. Hoboken: John Wiley & Sons.
19. SCOR Framework // [www.apics.org](http://www.apics.org).
20. *Szymonik, A.* (2011). *Logistyka i zarzadzanie lancuchem dostaw*. Difin, Warszawa. Czesc 2. 206 s.
21. Unilever // [www.unilever.pl](http://www.unilever.pl).
22. *Windsor, D.* (2001). The Future of Corporate Social Responsibility. *The International J. of Organizational Analysis*, 9(3): 225–256.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2015.