

## СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК

© Чухрай Н.І., Довба М.О., 2009

**Доведено тенденції до зміни моделі конкурування з суперництва між поодинокими підприємствами до суперництва між цілими ланцюгами поставок. Ідентифіковано стратегічні рішення у ланцюгу поставок. Виявлено чинники, які впливають на вибір стратегії ланцюгів поставок. Проаналізовано переваги і недоліки використання таких сучасних концепцій менеджменту, як концепція “Схудлого (ощадного) управління” та концепція “Гнучкого управління” у ланцюгах поставок.**

**Tendencies to the change from the model of competition from a rivalry between single enterprises to the rivalry between the whole Supply Chain are well-proven. The Strategic decisions in Supply Chain are identified. Factors which influence at choice strategy of chains of deliveries are explained. The advantages and disadvantages of using such conceptions of management as conception “Lean management” (LM) and conceptions “Agile management” (AM) in the Supply Chain are analysed.**

### Постановка проблеми

У конкурентному середовищі кожне підприємство змушене розробляти стратегію конкурентної боротьби і приймати стратегічні рішення щодо поведінки у ставленні до конкурентів. Стратегія конкурентної боротьби, або конкурентна стратегія, – це прагнення підприємства зайняти вигідну ринкову позицію щодо конкурентів. Конкурентна стратегія скерована на те, щоб досягти стійкої і вигідної позиції, що дозволяє підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

На сучасному етапі розвитку економіки традиційне суперництво між окремими підприємствами почало замінюватися суперництвом між цілими ланцюгами поставок – нерідко дуже складними структурами у вигляді сукупності підприємств, сполучених спільною метою, з яких кожна створює частину кінцевої доданої вартості для клієнта на кінці такого ланцюга. По мірі зміни моделі конкурування з суперництва між поодинокими підприємствами до суперництва між цілими ланцюгами поставок традиційні, керовані співвідношенням попиту і пропозиції стосунки між постачальниками і споживачами заміняє укладання і утримування довгострокових партнерських зв'язків.

Логістичні завдання, які виникають з потреби координації процесів у діяльності підприємства, вимагають від нього, його постачальників і споживачів залучення до багатосторонніх узгоджень, завдяки яким реалізовані процеси повинні відбуватися швидко і ефективно як для виконавців процесів, так і для кінцевого споживача готової продукції. Узгодження повинні призводити до зниження логістичних витрат, підвищення рівня логістичного обслуговування, більш корисного для партнерів поділу завдань і обов'язків у процесах виготовлення і дистрибуції продуктів. Все більше видимою стає потреба системних рішень, які впроваджують певні стандарти узгоджень. Отже, виникає потреба обґрунтування та реалізації на практиці стратегії конкуренції не окремих поодиноких підприємств – учасників ланцюга поставок, а цілого ланцюга поставок як єдиного цілого.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Видатний американський вчений, фахівець з питань стратегії конкуренції, Майкл Портер у однойменній книзі детально розробив теорію конкуренції [8]. Згідно з цією теорією вибір конкурентної стратегії підприємства обумовлений двома основними моментами. По-перше, привабливістю галузі з погляду довгострокової прибутковості, а також чинниками, які її визначають. Оскільки не всім видам і підвидам діяльності притаманна однакова здатність залишатися прибутковими впродовж тривалого часу,

тому внутрішньо властива галузі прибутковість істотно впливає на прибутковість окремо узятій компанії. Другий центральний момент у виборі стратегії конкуренції – це чинники, що визначають відносну конкурентну позицію підприємства в межах галузі.

За останні роки все більше зарубіжних і вітчизняних науковців зосереджують свою увагу саме на доцільності узгодження стратегічних конкурентних рішень з партнерами у ланцюгу поставок. У цьому зв'язку потрібно згадати роботи таких вітчизняних вчених, зокрема :

- А.І. Пушкаря, Ю.Е. Жукова, А.А. Пилипенко щодо формування стратегічних груп підприємств [9]; В.М. Горбатова [2] та А.А. Пилипенко [7] щодо стратегічної інтеграції підприємств, наприклад, шляхом кооперування конкурентів, інтегрування зусиль через створення партнерств, стратегічних союзів тощо;
- А.С. Загороднього та З.О. Коваль щодо здобуття конкурентних переваг шляхом оцінювання та формування взаємозв'язків підприємства-виробника із споживачами продукції [3];
- Н.І. Чухрай та Я.Ю. Криворучко щодо формування взаємовідносин між бізнес-партнерами [7];
- Є.В. Криківського та Н.В. Чернописької щодо проектування та організації логістичних систем [5], зокрема ланцюгів поставок і логістичних мереж на глобальному рівні.

Як в літературі, так і у господарській практиці можна віднайти багато думок на тему причин розвитку ланцюга поставок, зокрема вигоди, яку він може забезпечити підприємству [6–12]. Само поняття “управління ланцюгом поставок” (англ. – *Supply Chain Management, SCM* ) було запропоновано американськими бізнес-консультантами на початку 1980-х років і набуло широкої популярності в сучасній теорії менеджменту. Водночас однозначності у трактуванні поняття не має: деякі вчені ототожнюють його з поняттям “логістика” [4]. Втім, сучасне трактування ланцюга поставок значно ширше, ніж традиційне трактування логістики. Найбільш вдала дефініція *SCM* представлена у [10, с. 51]: “...управління ланцюгами поставок – це інтегрування ключових бізнес-процесів, які починаються від кінцевого користувача і охоплюють всіх постачальників товарів, послуг та інформації, що додають цінність для споживачів та інших зацікавлених осіб...”. Це визначення можна розглядати як вищий рівень управління, в який трансформується сучасне поняття управління логістикою, що пояснюється низкою причин.

Однак незважаючи на численні погляди і розбіжні думки щодо ланцюга поставок, недостатньо уваги приділяється питанням дослідження передумов та напрямів інтеграційних стратегічних рішень в ланцюгу поставок, зокрема у сфері стратегії конкуренції цілого ланцюга поставок, що обумовлює вибір теми дослідження.

### **Цілі дослідження**

З огляду на вищезазначене цілями цього дослідження було:

- виявити тенденції до зміни моделі конкурування з суперництва між поодинокими підприємствами до суперництва між цілими ланцюгами поставок;
- ідентифікувати стратегічні рішення у ланцюгу поставок та чинники, які впливають на вибір стратегії ланцюгів поставок
- проаналізувати переваги і недоліки використання таких сучасних концепцій менеджменту, як концепція “Схудлого (ощадного) управління” та концепція “Гнучкого управління” у ланцюгах поставок.

### **Основний виклад матеріалу**

#### **1. Стратегічні рішення у ланцюгу поставок**

Віднесення питання конкурентоспроможності ланцюгів поставок і визначення їх атрибутів мусять бути зв'язані зі складанням списку ключових (стратегічних) рішень в ланцюгу поставок. Вивчення літературних джерел з тематики дослідження, а також емпіричні дослідження авторів дають змогу сформулювати такий перелік типових стратегічних рішень:

- ідентифікація ключових компетенцій і вибір стратегії ланцюга поставок,

- пристосування цілого ланцюга до природи попиту і характеристики пропозиції,
- розроблення загальної концепції ланцюга — комбінації функцій і процесів,
- визначення діапазону і ступеня аутсорсингу,
- вибір постачальників і посередників в дистрибуції,
- проектування системи переміщень сировини, матеріалів тощо, а також готових виробів ,
- вибір концепції управління запасами,
- рішення стосовно інформаційної системи, а в тому числі переміщення інформації,
- вибір принципів або моделі управління ризиком у ланцюгу поставок,
- рішення стосовно стосунків між учасниками ланцюга,
- вибір способу управління витратами,
- вибір локалізації логістичних об'єктів і їх оснащення,
- вибір виду транспорту та маршрутизація перевезень тощо.

Відношення між стратегією підприємства (лідера мережі підприємств) і стратегією ланцюга поставок схематично можна зобразити як на рис. 1.

У випадку товарів загального споживання виступає в дистрибуції, а не в виробництві.



Рис. 1. Стратегія ланцюга поставок у стратегії підприємства

Джерело: [13, с. 54]

При аналізі ланцюгів поставок, а особливо глобальних ланцюгів поставок, важливо врахувати два явища:

- ▼ загальний ціновий тиск, який змушує лідерів ланцюгів поставок безперервно орієнтуватись на зниження цін, навіть коли конкурентна стратегія скерована насамперед на якість чи час поставки;
- ▼ зосередження прибутку в одній ланці ланцюга вартості.

Це останнє явище спостерігається у багатьох видах діяльності, наприклад, в галузі персональних комп'ютерів пов'язується з мікропроцесорами і програмним забезпеченням, в хімічній галузі – з виробництвом, а не дистрибуцією, натомість у випадку товарів загального споживання виступає в дистрибуції, а не у виробництві.

Користуючись сформульованим в літературі списком чинників, що впливають на формування ланцюгів поставок, можна побудувати загальну модель чинників, які визначають стратегії ланцюгів поставок (рис. 2).

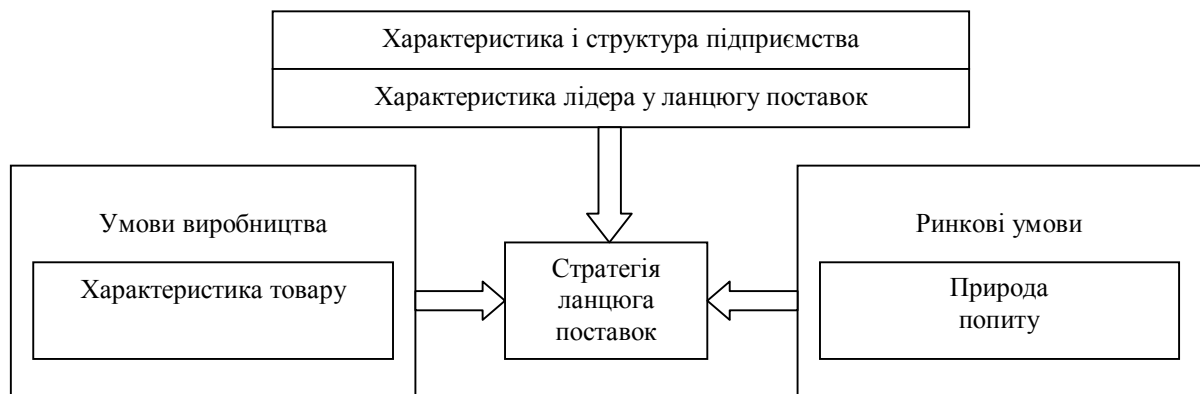


Рис. 2. Чинники, які впливають на вибір стратегії ланцюгів поставок

*Джерело: власне опрацювання на підставі [ 15, с. 284].*

Всі сучасні інтегровані ланцюги поставок орієнтовані на кінцевого клієнта і керовані попитом. Відрізнятимуться тільки ступенем пристосування до змін попиту (зокрема пунктом переламу) і тим, які атрибути і якою мірою використовуються у конкуруванні. Стратегія ланцюга повинна бути узгодженою із стратегією корпорації чи іншої мережі підприємств і із стратегією лідера ланцюга.

У цьому зв'язку заслуговує на увагу досвід провідних зарубіжних компаній, які зосереджували увагу на побудові і перебудові своїх ланцюгів поставок так, щоб наскільки можливо швидко поставляти споживачам готові вироби і послуги. На думку вченого Нау Lee L. з Гарвардської бізнес школи [17, с. 101], який досліджував протягом 15 років найуспішніші ланцюги поставок, останні:

- характеризуються не тільки великою швидкістю поставок, але і низькими витратами;
- додатково гнучко реагують на зміни попиту і пропозиції;
- легко адаптуються до важких змін в структурі ринку;
- враховують інтереси всіх учасників, які входять до складу ланцюга поставок.

Провідні компанії інвестували в найсучасніші технології, а коли цього було замало, наймали фахівців якнайвищого класу, щоб підвищити ефективність своїх ланцюгів поставок. Деякі провідні компанії вживали спільні заходи зі своїми партнерами для удосконалення процедури, встановлення технічних стандартів і інвестування у спільну логістичну інфраструктуру. Наприклад, на початку 90-х років XX ст. американські фірми з виробництва одягу прийняли ініціативу *Quick Response* (“Швидка реакція”); роздрібні фірми з споживчої галузі в Європі і США широко пропагували акцію під назвою *Efficient Consumer Response* (“Справне реагування на потреби споживачів”), сектор же продовольчих послуг в США впровадив програму *Efficient Foodservice Response* (“Справне реагування в продовольчих послугах”) [ 15, с. 115 ].

Вищезгадані компанії і сектори робили ставку на швидкість заходів і витратну ефективність – популярні цілі в управлінні ланцюгом поставок. Цікавим є той факт, що орієнтація компаній змінювалась разом з економічними циклами, Під час швидкого розвитку менеджери концентрувалися на максимізації швидкості, а коли економіка починала уповільнювати темп, намагались мінімізувати витрати операційної діяльності, як це доводить остання світова фінансова криза.

## 2. “Схудла” чи “гнучка” стратегія ланцюга поставок ?

Очевидно, що в сучасних ланцюгах поставок істотну роль відіграють такі вищеназвані атрибути, як гнучкість ланцюга поставок і витрати його функціонування. Гнучкість – це здатність ланцюга поставок пристосуватись до змін, які викликаються внутрішніми і зовнішніми чинниками. Варто тут відзначити, що окрім такого трактування, гнучкість ланцюга поставок нерідко трактується також як здатність пристосовуватись до змін ринкових структур і змін стратегії [15].

У цьому контексті проаналізуємо способи використання таких сучасних концепцій менеджменту, як концепції “Схудлого (ощадного) управління” (англ. – *lean management*) *далі* (LM) та концепції “Гнучкого управління” (англ. – *agile management*) *далі* (AM) у ланцюгах поставок.

Концепція “Схудлого ( або ошадне) управління” орієнтується на виключення будь-якого марнотратства. Вона тісно пов’язана зі стратегією цінового лідера і вказує на способи зниження витрат на виробництво і дистрибуцію товарів, а отже, можливості продажу готової продукції за нижчою ціною, ніж конкуренти.

Натомість найважливішим атрибутом у концепції “Гнучкого управління” є швидка реакція на зміни попиту, а ключовим елементом стратегії ланцюга є досконале обслуговування кінцевого клієнта. Прикладом стратегії “гнучкого управління” ланцюга поставок є діяльність двох виробників стільникових телефонів – фінська Nokia і шведський Ericsson. Ці підприємства опинилися у різних ситуаціях, коли в березні 2000 р. згоріли підприємства Philips в Альбукерку ( американському штаті Нью-Мексика). Ці підприємства виробляли мікросхеми з радіочастотою (RF), необхідні до телефонів, виготовлюваних обома фірмами. Після цієї катастрофи менеджери компанії Nokia швидко ввели до проектів телефонів зміни, які уможливили іншим фірмам виготовлення подібних мікропроцесорів і швидко це узгодили з двома резервними джерелами постачання. Два постачальники, один в Японії, а другий в США, потребували тільки додаткових п’ять днів для виконання замовлення Nokia. У цей час компанія Ericsson не була готова до аварії, а з метою зниження витрат попередньо відмовилась від резервних постачальників. В результаті багато місяців після пожежі мусив не тільки обмежити виробництво, але також затримати впровадження на ринок важливого нового виробу. Внаслідок цього компанія Nokia відібрала у компанії Ericsson певну частку ринку, тому що сформувала більш гнучкий ланцюг поставок.

Отже, ошадна стратегія ланцюга поставок виправдовує себе якнайкраще у випадку, коли товари є стандартними, а попит – стабільним. Якщо вироби є диференційованими, а попит – змінним, то доцільно орієнтуватись на гнучку стратегію ланцюга поставок. У двох з числа чотирьох можливих комбінацій можна легко вказати відповідну стратегію (рис. 3). Ситуації, позначені у матриці на рис. 3 знаками питання, вимагають додаткового аналізу – врахування загального часу поставки. Важко уявити собі стратегію AM з довгим часом поставки. Безумовно, чим коротшим є час поставки, тим легше запровадити цю стратегію. Натомість у випадку стратегії LM видовжений час поставки не може істотно утрудняти її застосування. LM і AM є як протилежними концепціями, так і взаємозамінними: іноді вони застосовуються комбінованим способом, приймаючи певні принципи поділу продуктів на ті, які виробляються згідно з LM або – згідно з AM.

Товари \ Попит	Змінний	Стабільний
Диференційовані	AM	?
Стандартні	?	LM

Рис. 3. Природа попиту і характер продукту та стратегії “схудлого” LM і “гнучкого” AM управління

Джерело: [16]

Імпульсом до застосування такого гібридного рішення є, зазвичай, різниця у природі попиту на різні товарні групи підприємства. Наприклад, іспанська фірма одягу Inditex, яка досягла останнім часом великих успіхів, побудувала два ланцюги поставок, що орієнтуються на різні стратегії. Перший слугує поставкам на користь попиту, який проявляє меншу чутливість на моду і одночасно велику цінову еластичність (наприклад, деякі види чоловічого одягу). Виробництво, що орієнтується на такий попит, було локалізовано у віддалених країнах з низькою вартістю праці. Другий ланцюг поставок обслуговує попит з великою змінністю і меншою чутливістю на ціну. Цей ланцюг є значно коротшим (частина продукції виготовляється навіть “на місці”, тобто в Іспанії).

Те, що зовнішні умови і атрибути ланцюга поставок впливають на стратегії, не є вирішальним, звичайно, для її вибору. Водночас, на нашу думку заслуговують на увагу систематизовані

способи здобуття конкурентної переваги в межах “схудлої” і “гнучкої” стратегій ланцюга поставок, як це показано на рис. 4.

Стратегія ланцюга поставок	Ринкові чинники успіху	Найважливіший елемент конкурентної переваги
<b>Гнучкість</b>	Якість Витрати Сукупний час поставки	Доступність товару
<b>Ощадність</b>	Якість Сукупний час поставки Доступність	Низькі витрати

Рис. 4 . Способи здобування конкурентної переваги в межах “ощадної” і “гнучкої” стратегії ланцюга поставок

Джерело: [18, с. 4062–4070]

Цікаву матрицю розробили вчені М. Крістофер, Н. Пек і Д. Товіл , у якій виділено чотири основні стратегії, пов’язані з характеристикою пропозиції, приведеною до тривалості загального часу поставки. У матриці “попит-пропозиція” для ситуації, позначеній на рис. 5 як (1), найкращою стратегією є LM, поєднана з принципом безперервного доповнення. Коли попит є важко передбачуваним, а загальний час поставок є довгим (2), виникають умови для застосування принципу затримки. Загальна стратегія “Leagile” є комбінацією стратегій LM і AM. Якщо попит є передбачуваним, а загальний час поставки є довгим (3), виникають умови до застосування LM у чистій формі. Натомість коли попит є непередбачуваним, а загальний час поставки є коротким, потрібно застосовувати стратегію AM з особливим врахуванням її найвиразнішої форми “ швидке реагування” (англ. – *Quick Response* ).

Пропозиція \ Попит	Передбачуваний	Непередбачуваний
Тривалий сукупний час поставок	(3) <i>Lean</i>	(2) <i>Leagile</i>
Короткий сукупний час поставок	(1) <i>Lean</i>	(4) <i>Agile</i>

Рис. 5. Чотири види стратегії ланцюгів поставок за М. Крістофером, Н. Пеком і Д. Товілом

Джерело: [15, с. 283]

Ланцюги поставок, які характеризуються великою швидкістю і низькими витратами, нерідко не здатні реагувати на несподівані зміни попиту або пропозиції. Деякі українські підприємства в умовах кризи централізували виробництво і дистрибуцію, щоб отримувати ефект масштабу, і поставляють клієнтам вироби винятково в контейнерних партіях, оскільки це дозволяє мінімізувати час, транспортні витрати і кількість рейсів. Водночас, якщо без попередження раптово зросте попит на певну марку, розмір упаковки або асортимент, ці підприємства не зможуть вчасно прореагувати, хоч би навіть були на складі необхідні товари.

Провідні компанії піклуються також про те, щоб у власній стратегії враховувати також інтереси всіх інших партнерів з ланцюга поставок. Це має дуже велике значення, тому що кожне підприємство насамперед зацікавлене у ефективності власної діяльності. Водночас, в умовах ланцюгів поставок, якщо інтереси будь-якого підприємства розходяться з інтересами інших учасників у ланцюгу поставок, його діяльність не збільшуватиме ефективності всього ланцюга. І навпаки, приймаючи спільні стратегічні рішення підприємства можуть досягати спільної вигоди і конкурентоспроможності ланцюга поставок. Наприклад, декілька американських високотехнологічних фірм, зокрема, Flextronics, Solectron, Cisco і 3Com – заклали поблизу своїх монтажних підприємств складські вузли для постачальників (англ. – *supplier hubs*). Постачальники зберігають в цих вузлах тільки стільки запасів, скільки потрібно

виробникам, і поповнюють їх без очікування на замовлення. Такі системи управління запасами (англ. – *Vendor-managed inventory, VMI*) уможливають постачальникам контроль за споживанням компонентів і зменшенням витрат транспорту. оскільки постачальники можуть використовувати ті самі комплектуючі для постачання різним виробникам, отримують вигоди, які виникають завдяки досягненню ефекту масштабу поставок.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

Отже, функціонування ланцюга поставок ґрунтується як на підвищенні комплексності прийняття рішень, так і на зростанні динаміки змін. Незважаючи на це, застосування інтегрованого підходу в ланцюгу поставок дає можливість більш повно задовольнити потреби споживачів та досягти поставленої мети підприємства шляхом представлення окремих підприємств, як елементів ланцюга поставок, що безпосередньо чи опосередковано пов'язані в єдиному інтегрованому процесі. Також інтегрований підхід забезпечує ефективне управління не тільки процесами, що перетікають в межах підприємства, але й підвищує ефективність діяльності підприємств-партнерів, оскільки постачання здійснюється в потрібний час, потрібне місце, в необхідній кількості, належної якості, що, в сукупності підвищує ефективність усієї економіки.

Логістичні завдання, які виникають з потреби координації процесів у діяльності підприємства, вимагають від нього, його постачальників і споживачів втягнення у багатобічні узгодження, завдяки яким реалізовані процеси повинні відбуватись справно і корисно як для виконавців процесів, так і для кінцевого споживача виготовлених ринкових продуктів. Узгодження повинні призводити до зниження витрат логістики, підвищення рівня логістичного обслуговування, більш корисного для партнерів поділу ролей у процесах виготовлення і дистрибуції продуктів. Все більше видимою стає потреба системних рішень, які впроваджують певні стандарти узгоджень.

Впровадження концепції управління ланцюгом поставок, а відповідно інтегрування процесів управління, дає більші можливості щодо спеціалізації, зниження витрат, покращання результативності діяльності, а також швидкості і гнучкості реагування на потреби кінцевих клієнтів, ніж би це було можливим у діяльності поодинокого підприємства. Економічна криза довела необхідність пошуку нових резервів ощадності та конкурентоспроможності ланцюгів поставок. Тому доцільно провести глибокі маркетингові дослідження щодо стратегічних рішень у ланцюгах поставок українських підприємств та застосовуваних ними стратегій в умовах кризи, що і стане предметом подальших досліджень автора.

1. Бауерсокс Д., Клосс Д. *Логистика. Интегрированная цеп поставок.* – М.: ЗАО “Олимп-бизнес”, 2001. 2. Горбатов В.М. *Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса.* – Харків: ИД “ИНЖЕК”, 2006. – 592 с. 3. Коваль З.О. *Економічне оцінювання та формування взаємозв'язків підприємства-виробника із споживачами продукції: Автореф. дис. ... канд. екон. наук / Національний університет “Львівська політехніка”.* – Львів, 2006. – 24 с. 4. Иванов Д.А. *Логистика. Стратегическая кооперация.* – М.: Вершина, 2005. – 216 с. 5. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. *Логістичні системи: Навч. підручник.* – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2009. – 448 с. 6. Кристофер М. *Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В.С. Лукинского.* – СПб.: Питер, 2004. – 316 с. 7. Пилипенко А.А. *Стратегічна інтеграція підприємства: механізм управління та моделювання розвитку.* – Харків: ИД “ИНЖЕК”, 2008. – 408 с. 8. Портер М. *Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський.* – К.: Основи, 1998. – 390 с. 9. Пушкарь А.И., Жуков Ю.Е., Пилипенко А.А. *Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление: Научное издание.* – Харьков: Изд-во “Кроссруд”, 2006. – 440 с. 10. Сток Дж., Ламберт Д. *Стратегическое управление логистикой / Пер. с 4-го изд.* – М: ИНФРА\_М, 2005. – 797 с. 11. Уотерс Д. *Логистика: управление цепью поставок: Пер. с англ.* – М.: ЮНИТИ, 2003. – 503 с. 12. Чухрай Н., Гірна О. *Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики: Монографія.* – Львів: “Інтелект-Захід”, 2007. – 237 с. 13. Чухрай Н., Криворучко Я. *Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: Монографія / За наук. ред. Н. Чухрай.* – Львів: Вид-во “Растр-7”, 2008. – 360 с. 14. Vozarath C., Handfield R.V.,

*Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw, Helion, Gliwice 2007. – 254 s.*  
15. Christopher M., Pack H., Towill D., *A Taxonomy for Selecting Global Supply Chain Strategies // The International Journal of Logistics Management.* – 2006. – No. '2. – S. 283–284. 16. Ciesielski M, *Strategie łańcuchów dostaw // Gospodarka Materialowa i Logistyka.* – 2009. – Nr 2. – C. 2–5. 17. Lee Hau L. *Zarządzanie łańcuchem dostaw: Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw.* – HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. – 2006. – S. 99–128. 18. Mason-Jones R., Naylor J.B., Towill D.R., *Lean, Agile or Le-agile? Matching Your Supply Chain to the Marketplace // International Journal of Production Research.* – 2000. – Vol. 38, No. 17.

УДК 658

Б. Затварницька-Мадур  
Політехніка Жешувська, Жешув, Польща

## ЗРАЗКИ СПОЖИВАЦЬКОЇ ПОВЕДІНКИ ЖІНОК У ПОЛЬЩІ

© Затварницька-Мадур Б., 2009

Стаття присвячена створенню сучасних моделей споживацької поведінки польських жінок. Моделі поведінки жінок значною мірою формуються під впливом засобів масової інформації, лідерів громадської думки та груп віднесення. Різноманітність поданих досліджень свідчить про складність характеру споживацької поведінки жінок, що може становити пізнавальну і практичну цінність. Типологія споживачів-жінок дає можливість ефективнішого планування маркетингових стратегій продуктів.

**The article presents formation of the contemporary consumption models among women in Poland. Behavior models among women are generally created by mass media, opinion leaders and reference groups. The variety of presented researches shows wide range of consumption behavior in female segment, what has cognitive and practical value. It is because the typology of women as consumers enables to form more effective marketing strategy of the products.**

### Введення – дослідна проблема

Термін “зразок” має фундаментальне значення в суспільних науках, які стосуються питань зрозуміння явищ і процесів, що становлять підставу суспільного життя. Зразок – це певний, бажаний з точки зору прийнятих у певному суспільстві норм і звичаїв, спосіб поведінки. Й. Щепаньски визначає зразок як опис конкретної реальності, констатуючої як елементи цієї реальності покладені, як між собою підпорядковані, які закономірності управляють перебігом явищ і процесів в цій реальності [1, с. 190].

Споживацькі поведінки, подібно як і інші суспільні поведінки людини, становлять впорядковану і згруповану систему закономірностей. Ці закономірності визначаються формалізованими нормами, які санкціонуються правилами законів і звичаїв, а також неформалізованими, які піддаються перетворенням, узгодженим з перетвореннями, що відбуваються в суспільстві.

Споживацькі поведінки зумовлені багатьма чинниками: суспільними, культурними, психологічними, демографічними і економічними. Аналіз споживацьких поведінок може, отже, мати багатоаспектний характер. Зразки споживацьких поведінок стосуються процедур, які осцілюють навколо питань задоволення потреб і цілого комплексу споживацьких поведінок. Важливим елементом зразку споживацьких поведінок є особисті зразки. Особисті зразки можуть набувати різних форм, проте мають певну спільну ознаку – трактуються як загальний спосіб маніфестації своєї тотожності. Це ж формується все частіше на площині споживання. З числа численних сегментів суспільства, таких, що підлягають змінам, в спосіб найбільш видимий цьому процесу підлягають жінки. Нові можливості, які є перед жінками, породжують питання про впорядкування