

визначення преференцій клієнта і отримання одного профілю, який є придатний у торговельних діях. З проведених досліджень виникає, що утримання старого клієнта є у п'ять разів дешевше від отримання нового. Вірні клієнти дають фірмі гарантію стабільних надходжень. З цією метою підприємство створює програми лояльності і споживачів, клуби для вірних споживачів, підтримує контакти з адресатами послуг, які надаються.

1. Mazur J., Sznajder A.: *Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa. Wyższa Szkoła Handlowa.* — Warszawa, 1995. 2. <http://www.tpsa.pl/>. 3. Parzydło M.: *Customer Relationship Management (CRM), czyli świadoma sprzedaż. Teleinfo nr 43/1999.* 4. Zachara Z. *Customer Relationship Management (CRM) i nowoczesny marketing. Modern marketing.* — Warszawa, 2000. 5. Kruk J.: *Analiza strategiczna Telekomunikacji Polskiej S. A.* — Warszawa, 2001.

УДК 339.188.4

Р.О. Мамчин, В.В. Кузяк, І.О. Куницька
Національний університет “Львівська політехніка”

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

© Мамчин Р.О., Кузяк В.В., Куницька І.О., 2003

Розглянуто деякі теоретичні положення концепції управління ланцюгами поставок і проаналізовано можливості практичної адаптації інтегрованого ланцюга поставок у діяльність вітчизняних підприємств.

Some theoretical rules of the concept of management of circuits of deliveries are considered and the opportunities of practical adaptation of the integrated circuit of deliveries in activity of the domestic enterprises are analyzed in the article.

Концепція управління інтегрованими ланцюгами поставок — це порівняно нова концепція в логістичній теорії, яка полягає в заміні досі існуючої конкуренції співпрацею окремих частин ланцюга і отримання від такої співпраці зниження логістичних витрат і покращення якості обслуговування поставок відповідно до положень концепції ефективного обслуговування клієнтів (ECR — Efficient Consumer Response).

Реалізація стратегії управління ланцюгом поставок (УЛП) полягає передовсім у проведенні довготермінових дій, які служать координуванню переміщення продуктів і інформацій, які їх супроводжують, між господарськими суб'єктами на шляху від видобутку сировини до кінцевого клієнта, а також в організаційно-технічному інтегруванні їх логістичних систем.

Зростаюче значення цієї стратегії впливає з того, що на нинішньому етапі розвитку економіки не вдається вже знизити витрати, перекидаючи їх на своїх торговельних партнерів, тобто окремі дії індивідуальних ланок цього ланцюга (підприємств видобувних, виробничих, торговельних і логістичних) не призводять до зменшення логістичних витрат і покращення якості обслуговування поставок. Тому необхідним є здійснення співробітництва виробників, дистрибуторів та роздрібних торговців. Повної співпраці можна досягнути лише після подолання менталітетних бар'єрів, заміни конкуренції партнерством і особливо при зміні способів діяльності співпрацюючих підприємств.

У більшості публікацій і в науково-дослідних працях, присвячених управлінню ланцюгом поставок, процес доставки продуктів розуміється дослівно, тобто полягає у їх

фізичному переміщенні через фази постачання, виробництва і дистрибуції [1, 2]. У літературі предмета з'являються також спроби більш широкої інтерпретації співпраці в ланцюгах поставок, яка починається вже на етапі виникнення продукту [3]. Інтегроване управління ланцюгами поставок можна, отже, сприйняти як:

- координацію фізичного переміщення продуктів і інформації, яка їх супроводжує;
- інтегрування логістичних систем постачальників, споживачів і надавачів послуг;
- процес збільшення вартості продуктів;
- процес співпраці між підприємствами-кооператорами від етапу виникнення продукту до реалізації послуг після здійснення трансакції.

Результати численних анкетних досліджень, проведених міжнародними консалтинговими фірмами в європейських підприємствах, дозволяють вказати цілі, способи і засоби стратегії управління ланцюгами поставок, які полягають у прогресуючій централізації дистрибуції, європеїзації організаційних структур, покращенні якості обслуговування клієнтів, зменшенні кількості постачальників, розвитку співпраці зі спеціалізованими логістичними фірмами, зростанні мультимодальних перевезень, інформатизації і значення логістики в процесах рециклінгу [4].

Успішному впровадженню цієї концепції в життя повинно сприяти її розуміння і знання. Однак як свідчать дослідження, в Україні такого розуміння не спостерігається. На сьогодні в Україні лише підприємства, які проводять міжнародну діяльність, виявляють певну зацікавленість у використанні логістичних методів, розуміючи, що для досягнення і утримання конкурентної переваги необхідно підкорятись новим ринковим вимогам, пов'язаним з удосконаленням управління і використанням нових ринкових можливостей. У той же час процеси глобалізації, які все більшою мірою охоплюють економіку більшості держав світу, часто призводять до перетворення підприємств з місцевих у загальноєвропейські організації, а це своєю чергою вимагає перебудови логістичної стратегії. Процес створення загальноєвропейського підприємства може відбуватись, зокрема, через поступову концентрацію найважливіших видів діяльності і віддачу всіх інших другорядних завдань іншим підприємствам. Завдяки такому підходу можна значно спростити ланцюг поставок. При цьому необхідно, по-перше, підготувати управлінський персонал підприємства до роботи в змінених умовах і до виконання нових стратегічних завдань; по-друге, підшукати партнерів, яким можна було б доручити частину своїх теперішніх видів діяльності. Головним критерієм такого вибору повинні стати — подібність поглядів і цілей, а також взаємна вигода від співробітництва.

У контексті викладеного доцільно взяти до уваги результати досліджень польських підприємств щодо імплантації стратегії управління ланцюгами поставок в Польщі.

Серед 136 досліджених підприємств 81 % становили приватні фірми, частка державних, зі змішаною формою власності і комунальних підприємств була малою і становила відповідно 9,7 і 3 %.

Найбільша кількість підприємств декларувала виробничу діяльність (42 %), а також торговельну (36 %). Решту становили фірми, які надають різного роду послуги (10 %), а також транспортні (6 %), будівельні (5 %) тощо. Структура підприємств згідно з видом діяльності показана на рис. 1.

Серед досліджених підприємств домінували малі фірми, в яких працювало не більше 100 осіб (43 %). Середні фірми (201-500 працівників), а також великі фірми (понад 500 працівників) мали наблизений відсоток у вибірці, який становив відповідно 24 % і 21 %. Найменше було підприємств, на яких працюють 101 – 200 осіб (12 %). Кількість працівників у досліджених підприємствах зображує рис. 2.

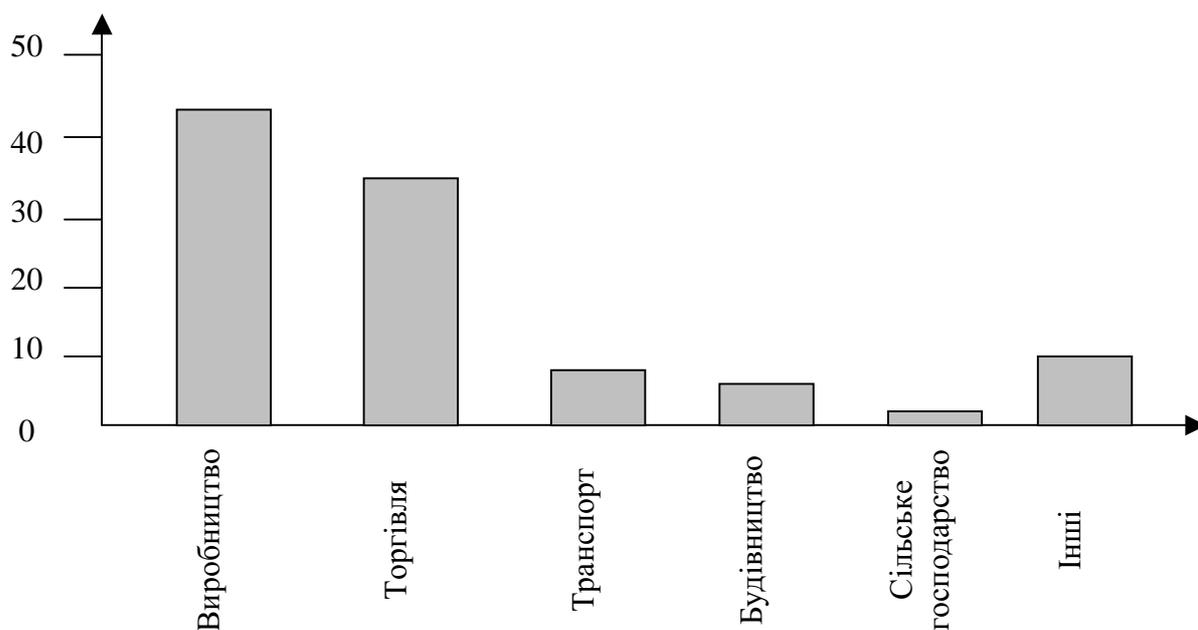


Рис. 1. Структура підприємств згідно з видом діяльності (у %)

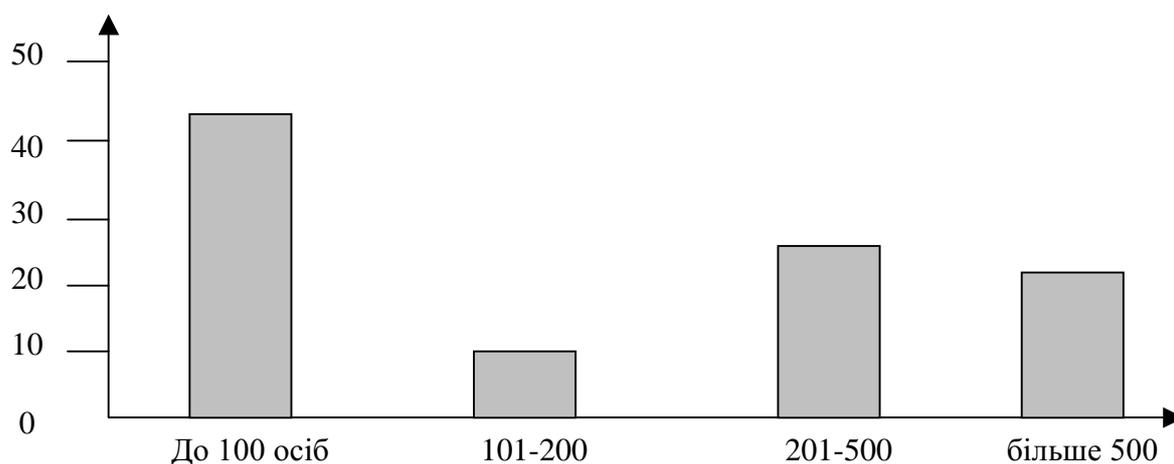


Рис. 2. Структура підприємств згідно з кількістю працівників (у %)

Міжнародну діяльність проводили більше, ніж половина опитаних підприємств (51 %). Другу стосовно величини групу становили фірми локального діапазону (30 %). Істотно менше підприємств декларувало обмеження діяльності локальними ринками (10 %), а також регіональними ринками (9 %) — рис. 3.

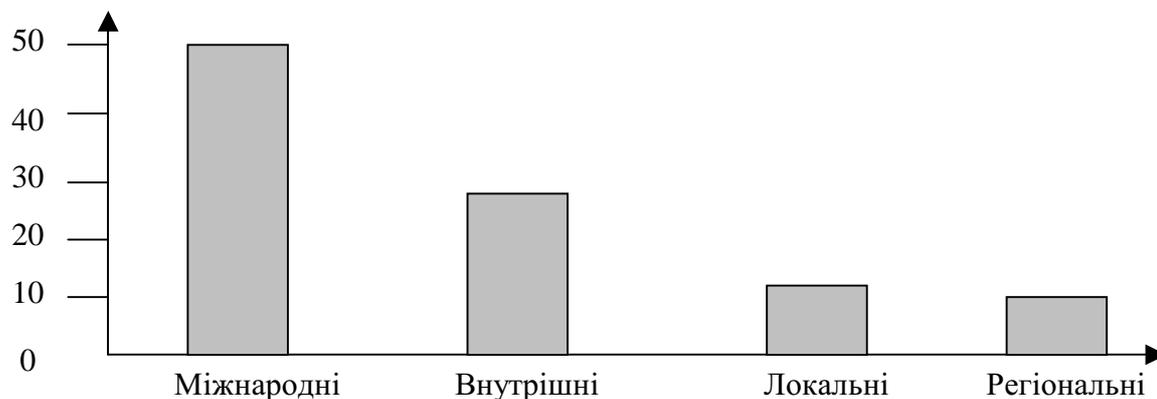


Рис. 3. Структура підприємств згідно з діапазоном діяльності (у %)

Як показало дослідження, 49 % підприємств добре знайомі з концепцією інтегрованого управління ланцюгами поставок, 37 % мають поверхові знання, а 14 % визнали відсутність знань з цього питання. При цьому найбільші знання мають представники великих підприємств, в яких працюють більше 500 осіб (79 %), а також підприємств, які ведуть господарську діяльність на міжнародному рівні (70 %).

З перспективи цілей стратегії управління ланцюгами поставок істотною проблемою є проведення спільних дій підприємств на користь ідентифікації і виконання очікувань усіх ланок ланцюга, які стосуються рівня якості обслуговування поставок відповідно до положень концепції ефективного обслуговування клієнтів (ECR — Efficient Consumer Response).

Тому важливо з'ясувати значення критеріїв, які є вирішальними для вибору постачальника, зокрема для польських підприємств істотне значення мають: висока якість продукту (30 %), а також низька ціна закупівлі (28 %). Це певною мірою суперечить тенденціям, які існують в країнах із розвинутою ринковою економікою, де важливе значення має висока якість обслуговування поставок, а також традиції співпраці.

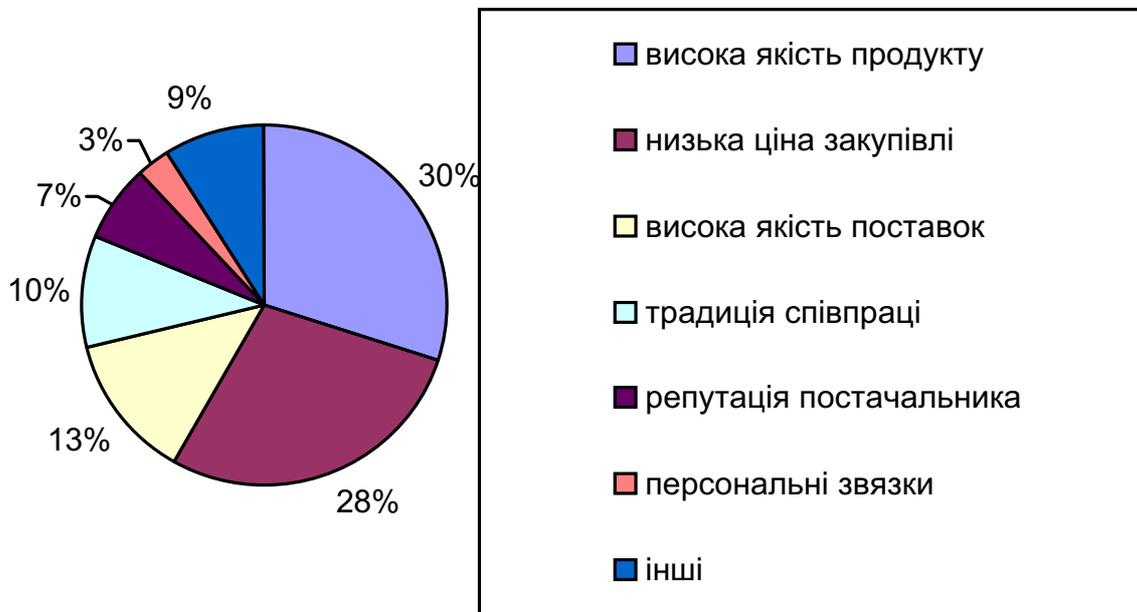


Рис. 4. Критерії, які є вирішальними при виборі постачальника

Слід відзначити, що існує певний зв'язок зазначених критеріїв від розмірів підприємства та галузевої приналежності. Для малих підприємств, на яких працює до 100 осіб, важливішою є ціна продукту, а чим більше підприємство, тим важливішими стають якість продукції, а також обслуговування поставок. Якщо розглядати галузі, до якої належать підприємства, то для промислових підприємств першочергове значення мають якісні параметри продукції, а для торговельних фірм — і ціна, і якість.

Оскільки ринкова трансформація постсоціалістичних країн відбувається в надзвичайно динамічних умовах розвитку світового економічного простору, то вже в найближчій перспективі варто очікувати зміну акцентів в пріоритетах вибору своїх партнерів, оскільки впровадження стратегії управління ланцюгами поставок вимагає проведення спільних дій, які спираються на партнерські стосунки і взаємну довіру, яка зростає по мірі продовження періоду співпраці. Вже сьогодні багато підприємств намагається будувати свої стосунки з партнерами як стратегічні (багаторічні). Хоча

співпраця зі стратегічними партнерами не виключає зв'язків, які спираються на короткотермінові домовленості.

Налагодження тісних стосунків з постачальниками, яке слід оцінити позитивно, є узгодженим із тенденціями, які панують у Західній Європі. Стратегічні зв'язки з постачальниками і споживачами уможливають проведення спільних дій, які прямують до інтеграції логістичних систем, оптимізації витрат переміщення продуктів і більш високої якості обслуговування поставок.

Отже, можливе виникнення співпраці виробників, дистрибуторів та роздрібних продавців, а також обмін інформацією між ними, що принесе всім учасникам інтеграції ланцюга поставок взаємну вигоду. Зазначена співпраця може включати спільні перевезення, спільне планування і реалізацію логістичної стратегії, моніторинг і оптимізацію рівня запасів вздовж всього ланцюга поставок, надання доступу до даних про прогнози продажу, гармонограми виробництва, поставок тощо, зменшення кількості постачальників, узгодження розподілу ризику і можливих вигод від спільних логістичних дій, встановлення центрального координатора переміщення тощо.

Практика показує, що шанси на отримання конкурентної переваги групою підприємств, які реалізують стратегію управління ланцюгом поставок, збільшуються у випадку появи лідера, який виконує роль ініціатора і координатора дій, що їх проводять. На початковій стадії інтегрування ланцюгів поставок в європейських країнах і в Японії ця роль найчастіше припадала виробничим фірмам з сильною та стабілізованою позицією в даному ланцюзі. Останніми роками зміцнюється, однак, позиція фірм роздрібної торгівлі, логістичних фірм, а також спеціалізованих брокерських фірм, які, завдяки автоматичній ідентифікації продуктів, мережі Інтернету, а також іншим інструментам електронного господарства мають більші комунікаційні можливості, а також безпосередній доступ до інформації про поведінку споживачів і запаси.

Слід відзначити, що інформація на сучасному етапі розвитку суспільного виробництва стала самостійним чинником, потенційні можливості якого відкривають широкі перспективи для зміцнення конкурентоспроможності підприємств. На жаль, на підприємствах України проблема інформації не займає належного місця серед чинників потреб управлінської сфери. Дуже часто діяльність господарських суб'єктів на ринку все ще відбувається за інтуїтивними правилами і на підставі власного досвіду. По суті відбувається недооцінювання якості інформації в оцінці швидкості її обробки і передачі з використанням комп'ютерної технології. У практиці комп'ютерні мережі, якщо вони впроваджені на підприємстві, в основному охоплюють лише структурні підрозділи підприємства. І лише у виняткових випадках поширюються на постачальників і споживачів. У контексті викладеного доцільно взяти до уваги результати дослідження польських підприємств щодо використання інформаційних інструментів.

Більшість досліджених підприємств (72 %) використовує електронну пошту. Трохи менше (65 %) користується мережею Інтернету. Натомість застосування EDI (електронного обміну документів) задекларувало 25 % опитаних, електронних каталогів — 20 %, а використання системи моніторингу машин GPS — лише 8 % підприємств. Серед інших інформаційних інструментів, які використовуються в логістичній діяльності, вказувалися інтегровані системи, які підтримують управління підприємствами. Лише 12 % опитаних підприємств не використовує ніякі з вище названих інформаційних рішень. Найкраще інформаційними інструментами забезпечені фірми надання послуг, виробничі, а також торговельні (див. таблицю).

**Інформаційні інструменти, які використовуються
у відділах логістики досліджених фірм згідно з видами їх діяльності**

Інструменти	Використання інформаційних інструментів згідно з вибраними видами діяльності (у %)		
	виробництво	торгівля	послуги
E-mail	74	68	91
Інтернет	65	72	64
EDI	22	16	36
Електронні каталоги	17	13	45
GPS	7	7	9

Отже, можна відзначити, що, незважаючи на значне випередження польськими підприємствами українських, проте достатньої інформатизації логістичних процесів вони не досягли. І тому першим бар'єром для них, як і для нас, при застосуванні стратегії управління ланцюгом поставок є недостатній розвиток інформаційної інфраструктури. При цьому необхідно звернути увагу як на низький рівень оснащення зінтегрованими інформаційними системами, які підтримують управління, так і на слабо розвинуту телекомунікаційну інфраструктуру, стан якої не дає можливості достовірного і чіткого пересилання даних через Інтернет, який використовується більшістю фірм. До бар'єрів впровадження концепції зінтегрованого управління ланцюгом поставок у діяльність підприємств необхідно зарахувати також диспропорції в платоспроможності контрагентів, недосконалість фінансово-кредитної системи, недостатній розвиток транспортно-складської інфраструктури, відсутність знань і досвіду, відсутність довіри до контрагентів. При цьому слід відзначити, що найбільшу частку серед названих вище перешкод на сьогодні займає відсутність знань і досвіду, а найменшу — відсутність довіри до контрагентів.



Рис. 5. Бар'єри впровадження концепції зінтегрованого управління ланцюгами поставок

Проте вказані перешкоди є тимчасовим явищем і не зможуть зупинити поступу до інтеграції контрагентів в ланцюгах поставок, оскільки отримувані ефекти від співпраці є вищі, ніж витрати на подолання перешкод. До найсуттєвіших ефектів можна зарахувати зниження рівня запасів, зниження витрат складування, зниження витрат транспорту, покращення якості обслуговування поставок тощо.

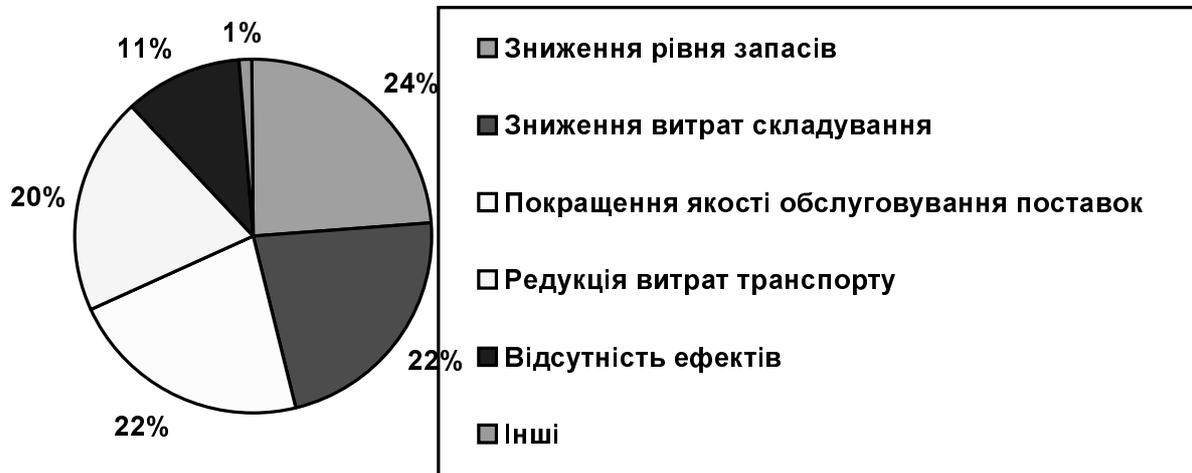


Рис. 6. Існуючі ефекти інтегрування ланцюга поставок

Таким чином, можна стверджувати, що порівняно нова концепція здійснення комерційної діяльності з використанням інтеграції ланцюгів поставок має на меті заміну існуючої нині конкуренції співпрацею окремих частин ланцюга поставок і отримання зниження логістичних витрат і покращення якості обслуговування поставки.

1. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. *The Management of Business Logistics*. West Publishing Company, St. Paul 1996. — S. 10 . 2. Ch. C. Poirier, *Advanced Supply Chain Management*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1999 — S. 8 — 9. 3. Rutkowski K., *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, SGH. — Warszawa, 1999. — S. 12. 4. Witkowski J. *Uwarunkowania i kierunki rozwoju logistyki przedsiębiorstw europejskich*. "Eurologistics", 2000. — Nr 1.