

курсу, завдання і методичні вказівки до виконання самостійної і контрольної робіт для студентів спеціальностей “Менеджмент організацій”, “Економіка підприємства”, “Маркетинг” / В.В. Лук’янова. – Хмельницький, ТУП, 2002. – 132 с. 8. Лень В.С. Управлінський облік: Навчальний посібник. – К.: Знання-Прес, 2003. – 287 с. 9. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К., 2003 р. 10. Панасюк В.М. Управління витратами виробництва. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 118 с. 11. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 (ПСБО 16) “Витрати”, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. 12. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропівного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с. 13. Економіка підприємства: Навч. посібник. / За заг. ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплетера. – К.: ІВЦ “Видавництво “Політехніка”, 2003. – 264 с. 14. Притыченко Т.И. Управление затратами производства и прибылью: Конспект лекций. – Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. – 124 с. 15. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с. 16. Коцюлич Т.Я. Класифікація витрат як основа раціональної побудови обліку і калькулювання собівартості будівництва свердловин на нафту і газ // Нафтова і газова промисловість. – 2005. – 64 с.

УДК 658.8

О.С. Костюк

Національний університет “Львівська політехніка”

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАВОК

© Костюк О.С., 2006

**Розкрито сутність стратегічного управління ланцюгом поставок (SCM), наведено перелік модулів і показники вартості у складі ланцюга поставок, умови в рамках системного підходу щодо забезпечення функціонування SCM, а також схему управління ланцюгом поставок на стратегічному рівні. Проаналізовано пропозицію, що є на українському ринку у сфері інформаційних технологій, зокрема управління ланцюгом поставок в системі DeloPro.**

**Essence of strategic Supply Chain Management (SCM) is exposed, resulted the list of the modules and indexes of cost in composition the chain of deliveries, resulted terms within the framework of systems approach in relation to providing of the SCM functioning, and also chart Supply Chain Management at strategic level, suggestion is analyzed, that is at the Ukrainian market in the field of information technologies, in particular Supply Chain Management in the DeloPro system.**

**Постановка проблеми.** Процеси радикальних інституційних перетворень, становлення нових структур в економіці України, необхідність розвитку підприємств в умовах загострення ринкової нестабільності, подорожчання природно-сировинних ресурсів, посилення конкуренції на внутрішньому та світовому ринках вимагають розробки та впровадження нових методів управління, покликаних осучаснити або замінити традиційні. За таких умов актуалізується концепція управління ланцюгом поставок (SCM - Supply Chain Management), яка розглядається як істотний інструмент мінімізації загальних (повних) витрат та підвищення обслуговування споживачів у циклі виконання замовлення, чим створюються передумови отримання тривалих конкурентних переваг для підприємства.

Завдяки концепції SCM учасники ланцюга поставок можуть реалізувати інтегровану стратегію, підпорядковуючи її своїй стратегії. Очевидно, що це вимагає інтеграції багатьох сфер діяльності підприємств-учасників ланцюга поставок, зокрема, виробників, постачальників, дистриб'юторів, перевізників тощо. Йдеться передусім про створення умов для інтегрованого (спільного) планування, контролювання та регулювання матеріальних потоків у ланцюгу поставок

Такими умовами необхідно вважати, по-перше, наявність довготривалих перспективних партнерських відносин у ланцюгу поставок; по-друге, наявність організаційно-методичного забезпечення прийняття та реалізації інтегрованих управлінських рішень у ланцюгу поставок, по-третє, наявність достатнього інформаційного забезпечення з тим, щоб гарантувати достовірність, актуальність та доступність інформації всім учасникам ланцюга поставок. Викладені умови зніціювали інтенсивний розвиток ІТ-систем, метою яких є інтеграція інформаційних систем учасників ланцюга поставок, комунікація між якими дає змогу обмінюватися інформацією, моніторувати та використовувати дані щодо переміщення матеріальних потоків у ланцюгу поставок. Водночас, не зменшується потреба в інформації щодо стратегічного управління ланцюгом поставок. Зокрема, у випадку реалізації доступною має бути вся інформація щодо структури, динаміки та рівня витрат усіх без винятку учасників з тим, щоб унеможливити прийняття субоптимальних рішень в ланцюгу поставок в контексті реалізації цілі мінімізації загальних (повних) витрат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема впровадження концепції SCM цікавить багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників – як економістів, так і фахівців прикладної інформатики. Так, в працях М. Кристофера [8, 10], Доналда Дж. Бауерсокса і Дейвида Дж. Клосса [9], Є.В. Крикавського [4], Н.І. Чухрай [6], В.І. Сергєєва [11], Л.Б. Міротіна і А.Г. Некрасова [13], а також у польських дослідників – М. Кізіна [1], М. Матерновської [2], К. Рутковської [7] актуалізовано питання формування цілей та концепції SCM, окреслено умови функціонування ланцюга поставок, досліджено аспекти формування повних логістичних витрат у ланцюгу поставок та часу реалізації замовлення. Водночас все ще залишаються поза увагою або недостатньо досліджені питання стратегічного плану.

Практика провідних організацій свідчить про першочерговість принаймні двох стратегічних цілей, відповідно до яких реалізуються стратегія низьких витрат та стратегія скорочення часу реалізації замовлення. Часто ситуація складається так, що „витиснути” з існуючого ланцюга поставок більш-менш істотні позитивні зміни у витратах та в часі реалізації замовлення за допомогою лише тактичних і оперативних рішень вдається все важче і важче. Тому на порядок денний виходять питання стратегічних рішень у ланцюгу поставок, які нерідко вимагають внесення якісних (зокрема, інформаційних змін в ланцюгу поставок з тим, щоб створити додатковий потенціал удосконалення показників витрат та часу виконання замовлення.

Системи класу SCM сьогодні популярні серед ІТ-спеціалістів, і в Україні вже встигла сформуватися майже єдина думка щодо самого визначення SCM. Але якщо на рівні загальних трактувань змістовних конфліктів не виникає, то, якщо заглибитися в деталі, число версій істотно зростає. Деякі фахівці вважають системи такого класу складовою частиною ІТ-систем [16], задача яких – планування корпоративних ресурсів (ERP – Enterprise Resource Planning). Іноді SCM визначають як сукупність методів підвищення ефективності взаємодії з постачальниками або дистриб'юторами. Але у будь-якому випадку і незалежно від трактувань термін SCM виникає там і тоді, де відбувається переміщення товару. І не важливо, чи закуповує організація сировину, чи відвантажує готову продукцію. Використовуючи універсальний підхід, можна віднести до систем класу SCM всі рішення, які сприяють виробленню стратегії, інтеграції планування і регулювання у сфері постачання, виробництва, дистрибуції і доставки товарів [9].

З іншого боку, сучасні дослідники видів ІТ-систем з усією певністю відносять системи SCM (так само, як CRM і ERP) до класу B2B і водночас до класу корпоративної підтримки, призначених для підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Активно дискутується і питання про те, в яких відносинах знаходяться SCM і е-бізнес, про взаємостосунки між системами SCM і ERP: у чому їх принципова відмінність і як вони доповнюють одна одну.

Очевидно, що різноманіття підходів до формування дефініцій SCM викликане передусім характером предметних досліджень фахівців, що спеціалізуються, наприклад, в логістиці, в інформації, в сучасному менеджменті тощо. Однак це ще раз актуалізує доцільність стратегічного підходу до реалізації концепції SCM.

**Формулювання цілей статті.** Цілі статті – розкрити сутність стратегічного управління ланцюгом поставок (SCM) та ідентифікувати інформаційні потреби SCM у контексті наявних програмних продуктів на вітчизняному ринку.

**Виклад основного матеріалу.** У практиці підприємств все більшої популярності набувають системи, завдання яких – підвищення ефективності логістики, тобто управління матеріальними потоками. Причому логістики в широкому трактуванні слова, що охоплює всі питання всередині та поза межами підприємства, зокрема, що виникають під час побудови ланцюгів поставок і проходження матеріалопотоку крізь нього. Такі системи одержали назву SCM (supply chain management) – системи управління ланцюгами поставок. Ланцюг поставок формується за концепцією, у межах якої здійснюється інтегроване управління всією мережею від постачальників до кінцевих споживачів з метою отримання найкращих результатів для всієї системи. Згідно з визначенням, наданим The Global Supply Chain Forum у 2001 році, SCM є інтеграцією ключових процесів бізнесу, від кінцевого споживача через постачальників (а також у зворотному напрямку), які забезпечують продукти, послуги та інформацію, що збільшують вартість для покупців і акціонерів (учасників). Графічну інтерпретацію ланцюга поставок наведено на рис. 1.

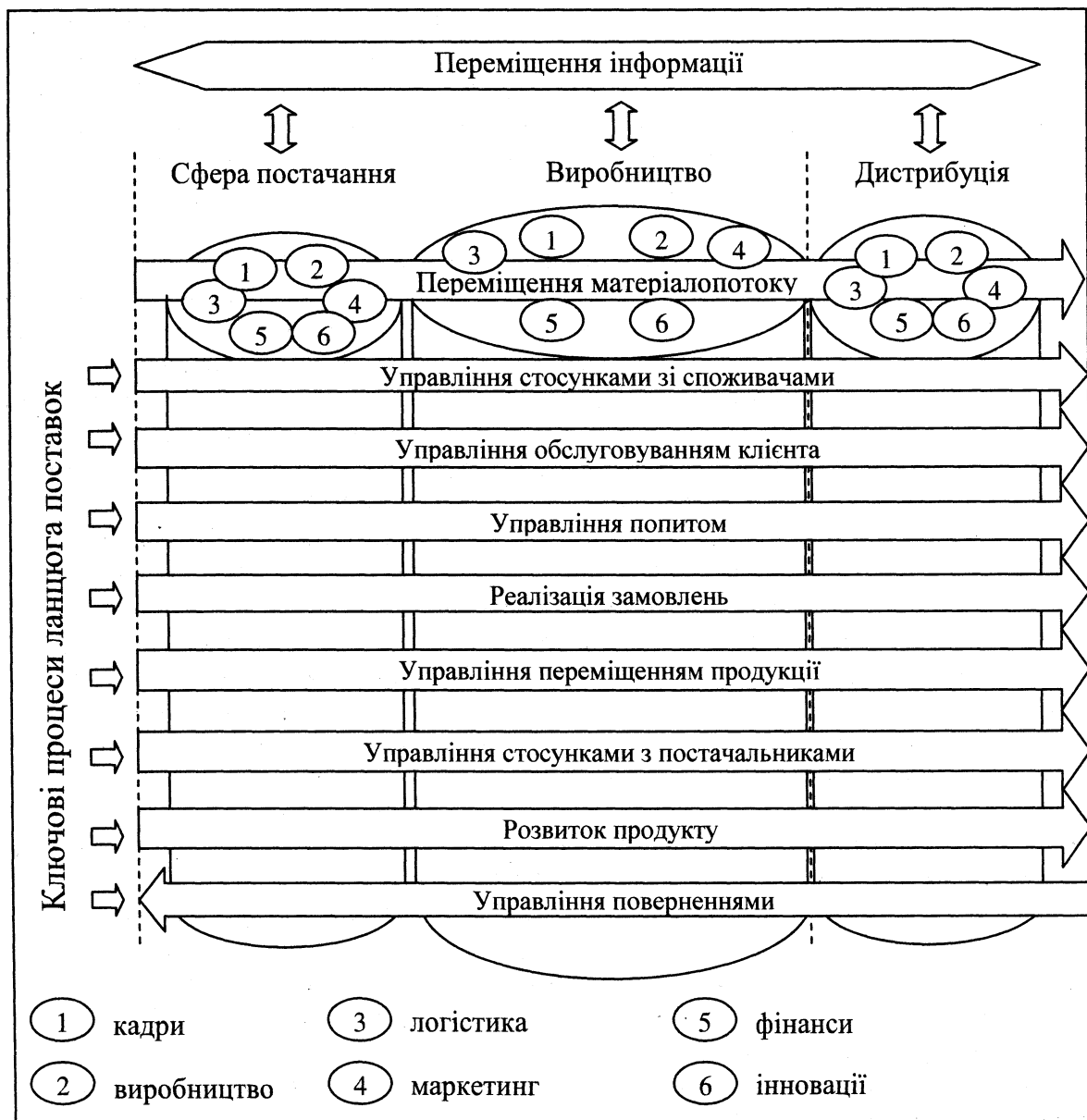


Рис. 1. Управління ланцюгом поставок  
Доопрацьовано на підставі [2]

На змістовному рівні основна відмінність ланцюгів поставок від традиційної системи трансакцій – в тих даних про зовнішнє середовище, які накопичує система SCM (попит на продукцію, пропозиція сировини) і в можливості оперувати в цьому середовищі з використанням інформаційних технологій. Повноцінна система такого типу повинна обробляти, аналізувати і прогнозувати зміни зовнішнього середовища, в результаті чого надавати можливість адекватно планувати постачання, виробництво і дистрибуцію [6].

Зрештою, метою впровадження систем класу SCM багатьма компаніями є, поза всяким сумнівом, не мода, а підвищення їх прибутковості шляхом підвищення конкурентоспроможності або, у межах стратегічного управління – набуття ключових компетенцій. Досягають цього двома шляхами. По-перше, система SCM дає змогу значно краще (швидше, мобільніше) задовольнити попит на продукцію. По-друге, з'являється можливість істотно знизити витрати логістичних процесів за рахунок впровадження ІТ-систем. За оцінками аналітичної організації Aberdeen Group організації, які використовують ІТ-системи, швидко покривають витрати на їх впровадження. У 2001 році 10 % компаній, що входять до п'яти тисяч найбільших підприємств світу, використовували електронні технології в постачанні. У 2003 році їх число досягло 80–90 %. Зразком вдалого використання систем електронного бізнесу можна вважати одну з найбільших транснаціональних компаній – Unilever, яка веде електронний е-бізнес, що об'єднує виробників товарів з ділерами. За словами представників Unilever, це рішення дало змогу організації на 5 % скоротити непрямі витрати, які досягають 40 % загальних витрат організації [16].

Ефективне управління ланцюгом поставок вимагає переходу від управління індивідуальними функціями у межах підприємства в напрямку інтеграції дій в основних бізнес-процесах у мережі підприємств. Приймаючи, що у кожному випадку споживач становить центр уваги, наступним істотним елементом, який обумовлює ефективне управління ланцюгами поставок, є створення таких його структур, які – спираючись на добре налагоджену систему переміщення інформації – уможливають швидку реакцію на зміни (у попиті, у виробничих системах і системах доставки). Це питання є істотним в ситуації, коли все більше підприємств приймають рішення про впровадження інформаційної системи, яка підтримує управління інтегрованими процесами, пов'язаними із переміщенням продуктів та інформації від джерел сировини до кінцевого споживача.

Перед початком проектування процесів у ланцюгу поставок треба визначити спільні для усіх ланок цілі, якими зазвичай є низькі витрати або короткий час. Їх ідентифікація і пізніша реалізація будуть можливі, якщо:

- керівні кадри підприємств змінять відношення до ідеї партнерства у ланцюгу поставок. Це пов'язано з потребою відмови від повного контролю процесів, відходом від стосунків, що спираються на суперництво і нерегулярних трансакціях, на користь ефективної співпраці;
- під час вибору партнера серед інших критеріїв менеджери підприємств будуть брати до уваги критерії зі сфери організаційної і стратегічної культури підприємств, а ними є: відчуття довіри, підхід і плани керівних кадрів, які стосуються майбутнього розвитку підприємства, стратегічне пристосування – узгодженість стратегічних напрямків розвитку підприємств, а також узгодженість стосовно їх взаємної ролі в досягненні стратегічних цілей [1].

У контексті концепції SCM пропонуються інформаційні рішення, які в реальному часі керують переміщенням матеріалів та інформації в мережі підприємств, у межах виокремлених ключових процесів бізнесу. Ці процеси охоплюють багато різноманітних функцій, таких як: визначення джерел постачання, планування виробництва, складування, транспортування, прогнозування потреби, обслуговування клієнта тощо. Запропоновані до недавнього часу рішення відповідали цьому функціональному поділу, при цьому багато постачальників програмного забезпечення для SCM діяли у певному сегменті ринку споживачів, якими могли бути: виробничі підприємства (розвиток планування); торговельні організації (планування попиту); центри дистрибуції (планування транспорту) (рис. 2 і табл. 1) [1].

## Зіставлення і характеристика модулів SCM

№ з/п	Модуль – назва системи	Загальна характеристика
1	Стратегічне управління	Допомагає моделювати ланцюг поставок з метою прийняття стратегічних рішень
2	ERP (Enterprise Resource Planning)	Автоматизує і синхронізує щоденні операції, пов'язані з фінансами, людськими ресурсами, виробництвом, запасами
3	Розвиток планування	Створює виробничі плани і графіки. Діє на основі існуючих обмежень і правил
4	Планування попиту	Застосовуючи алгоритми, передбачає попит, а також вимірює точність прогнозу
5	Дані про попит	Надає додаткову інформацію для визначення прогнозу продажу
6	Планування запасів	Мета: врівноваження попиту і пропозиції. План є необхідним у кожному пункті дистрибуції
7	Управління виробництвом	Управляє переміщенням продуктів у виробничих процесах
8	Управління складським господарством	Управління запасами, управління складами
9	Планування транспортування	Оптимізує вибір маршруту, вибір засобу транспорту, величину завантаження
10	Дані про транспорт	Нагромаджує і доставляє інформацію, яка допомагає оптимізувати мережу дистрибуції
11	Транспортні системи	Автоматизує транспортні операції, такі як: пересилання, перевантаження, документація
12	Управління замовленнями	Автоматизує операції, пов'язані з обслуговуванням клієнта
13	Управління поставками	Адмініструє дані, які стосуються продуктів та їх постачальників (також у сфері стратегічних джерел постачання); підтримує процес постачання
14	Управління продуктом	Групує продукти і управляє обміном даних “від проекту до виробництва”
15	Управління контактами з клієнтами	Управляє життєвим циклом продукту у зв'язку з автоматизацією торговельних дій

Фрагментарне впровадження модулів SCM створює умови, коли аналіз вартості перебуває в центрі уваги організаційної одиниці (підприємства). Багато підприємств, які впроваджують нове програмне забезпечення, обмежуються визначенням своїх прибутків на рівні організаційної одиниці (відділу), в якій система була запроваджена, що на практиці означає, що “вартість”, створена модулями SCM, оцінюється в контексті реалізації певних функцій, концентруючись на операційній діяльності і обслуговуванні клієнта (табл. 2).

Очевидно, що інтеграція поданих в табл. 2 позитивних наслідків з причини існування відносин trade off вимагає системного підходу до формування забезпечення функціонування SCM, а саме:

- 1) прямування до інтегрованого планування (планування ланцюга поставок синхронізоване із плануванням попиту, плануванням виробництва, логістикою і плануванням дистрибуції);
- 2) прямування до інтеграції у межах програмного забезпечення SCM операційної діяльності з управлінням фінансами, управлінням життєвим циклом продуктів і управлінням персоналом. Подібно як постачальники програмного забезпечення ERP пропонували інтеграцію на рівні транзакцій, так постачальники програмного забезпечення SCM прямують до інтеграції аналітичних процесів, які управляють операційною діяльністю організації. Це означає, що на відміну від систем класу ERP модулі для управління ланцюгами поставок не є транзакційними системами в такому значенні, що збирають дані і розв'язують щоденні завдання. Це є швидше системи, які через складні алгоритми і аналіз сценаріїв уможливають менеджерам вплив на операції і краще розуміння впливу стратегічних рішень;

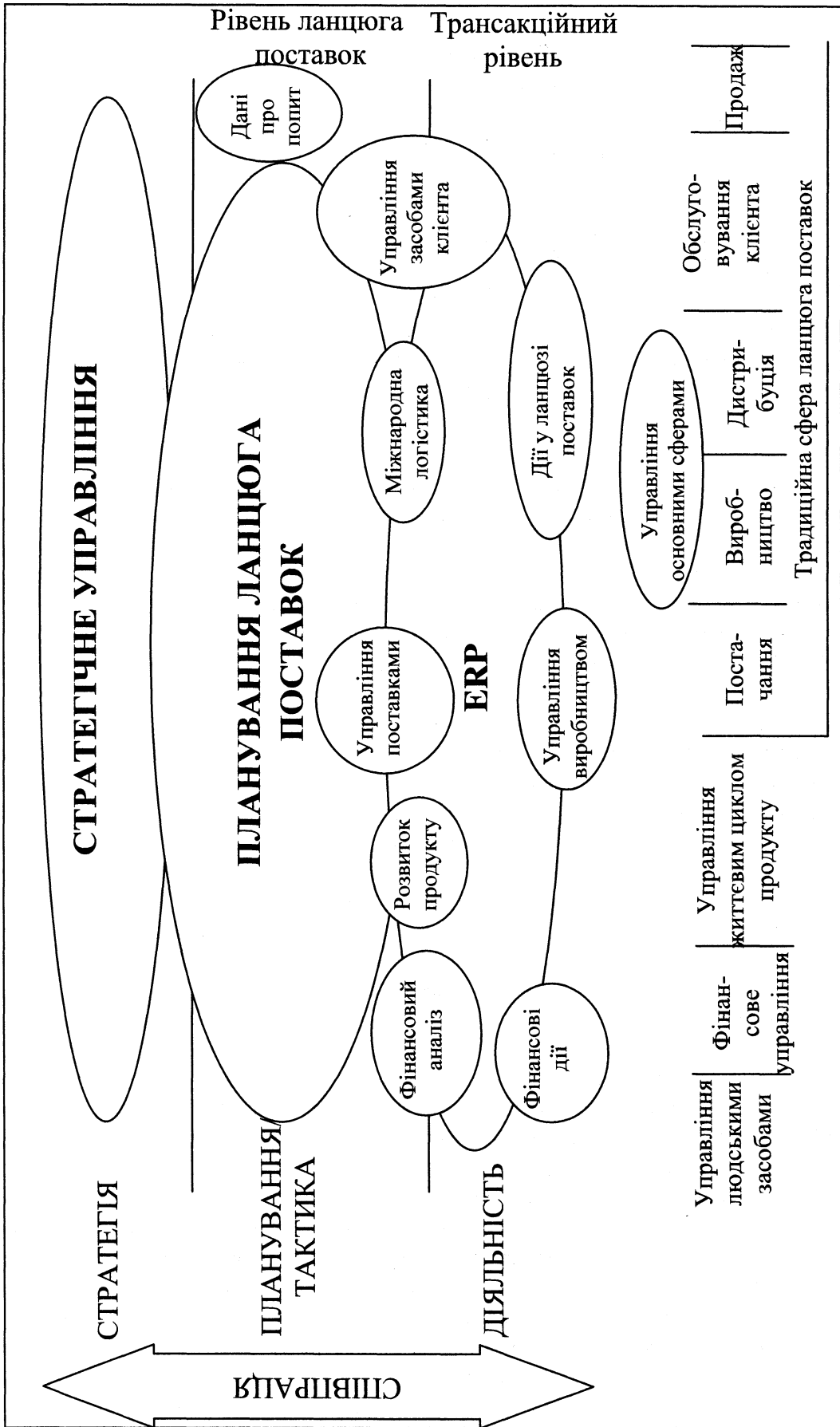


Рис 2. SCM: від операційного до стратегічного управління  
Джерело: доопрацьовано на підставі [2]

- 3) прямування до інтеграції стратегічного планування з операційним плануванням (полегшення прийняття рішень про те, де розміщувати засоби: інвестувати у розвиток виробничої або складської інфраструктури). Існуючі до цього часу рішення не були пристосовані до реалізації завдань цього типу;
- 4) прямування до більш тісної співпраці між підприємствами з метою досягнення різнобічних користей (ключові бізнес-процеси – нові площини інтегрованого управління ланцюгами поставок).

Таблиця 2

### Показники вартості, створеної модулями SCM

Операційний підхід	Показники обслуговування клієнта
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення запасів</li> <li>• Більший оборот запасами</li> <li>• Збільшена пропускна здатність</li> <li>• Коротший період планування</li> <li>• Більша точність прогнозу</li> <li>• Нижчі витрати транспорту</li> <li>• Мала кількість понаднормових годин</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вчасні поставки</li> <li>• Швидка реакція на змінні потреби</li> <li>• Невелика кількість повернень</li> <li>• Зростання рівня задоволення клієнта</li> </ul>

Схематично процес переходу від фрагментарного впровадження концепції SCM до системного (стратегічного управління інтегрованим ланцюгом поставок) подано на рис. 2, з якого можна виокремити логістичні рішення стратегічного, тактичного та операційного (трансакційного рівня). На стратегічному рівні базовим рішенням для систем SCM є просторове розміщення об'єктів ланцюга поставок (засобів постачання, виробництва, дистрибуції тощо). Прийняття такого рішення вимагає реалізації модельних процедур, зважаючи на його „ціну”, передусім оптимізаційних, імітаційних тощо.

За оптимізаційними моделями можна знайти найкращі з точки зору досягнення цілей рішення. Реалізуються вони за допомогою таких традиційних технік, як лінійне програмування, цілочислове лінійне програмування. Найпопулярнішим комп'ютерним варіантом моделювання логістичної мережі є модель типу SAILS (англ. Strategic Analysis for Integrated Logistics System – стратегічний аналіз для потреб інтегрованих логістичних систем), реалізацією якої можна відповісти на запитання: якою повинна бути оптимальна конфігурація мережі виробничих і дистрибуційних об'єктів, щоби за існуючого чи прогнозованого попиту на продукти вона задовольнила цей попит на акцептованому рівні обслуговування з мінімальними витратами [6, с. 516].

Імітаційні моделі створюють для загального відображення функціонування існуючої чи проектованої логістичної мережі і за допомогою модельних експериментів дають змогу отримати кількісні та часові оцінки матеріального потоку. Особливо цінною імітаційна модель є для оцінки наслідків локалізації того чи іншого об'єкта, тобто визначення, як зміниться структура логістичних витрат, їх рівень, рівень обслуговування, однак вона не гарантує оптимальності проектних рішень. Згідно з Р.Х. Баллоу до класу імітаційних моделей необхідно віднести: LREPS, PIPELINE MANAGER, LSD, LOCATE, SPSF– комп'ютерні варіанти імітаційних моделей, що підтримують вирішення різних логістичних проблем [6].

Впровадженням концепції ланцюга поставок можна досягти стратегічних користей у сфері управління витратами та в сфері управління стратегічним часом реалізації замовлень, оскільки відбувається максимально можливе усунення зайвих функцій, процесів, що не додають користі клієнту, ефективне субституювання запасів інформацією, одних витрат іншими тощо. Однак все це стане реальністю, якщо відбудеться зміна на концептуальному рівні, як це відображено в табл. 3.

Ефективне управління ланцюгом поставок має на меті координацію дій у сфері переміщення товарів, інформації і документів між його учасниками, від постачальника сировини до роздрібного торговця, що обслуговує кінцевого споживача, під кутом мінімізації витрат і оптимізації прибутку в масштабі цілого ланцюга.

## Стратегічний аспект управління ланцюгом поставок

Зміна моделі	Ціль	Потрібні вміння
Від функції до процесу	Інтегроване управління переміщеннями матеріалів і товарів	Розуміння користей і компромісів між функціями
Від прибутку до прибутковості	Концентрація на управлінні засобами і використанні активів	Розуміння “витрат обслуговування” і показників ефективності, що враховують фактор часу
Від продукту до клієнтів	Концентрація на ринку та обслуговуванні клієнта	Здатність дослідження і вимірювання, а також пристосування рівня обслуговування до вимог певного сегмента ринку
Від трансакції до зв’язків	Спільне виробництво і партнерство	Управління взаємозв’язками і взаємовигідна орієнтація
Від запасів до інформації	Системи поповнення на базі попиту, а також “швидке реагування”	Інформаційні системи та інформаційні технології

Джерело: [8, 10]

Співучасть у логістичних ланцюгах поставок означає для фірми, з одного боку, необхідність впровадження обов’язкових у товарному обороті стандартів у сфері упаковок, логістичних одиниць (стосовно їх конструкції, розмірів, позначення), а також впровадження можливостей прийому і висилки даних і документів для здійснення електронних бізнес-трансакцій з контрагентами, що значною мірою підвищує рівень та імідж фірми на конкурентному ринку, а також створює умови для виживання і розвитку. Одночасно можливість участі у колективній діяльності в таких сферах, як маркетинг або впровадження інформаційних систем для передавання інформації, даних і документів (EDI) через телекомунікаційні мережі, а також Інтернет, які сьогодні для багатьох малих і середніх фірм є дуже важким для подолання фінансовим бар’єром – в колективній діяльності стають можливими для реалізації.

Покладаючи в основу визначення логістичного ланцюга поставок (за аналогією із визначенням логістики) триєдине розуміння, що це, по-перше, філософія управління цілісним потоком в каналі трансформації матеріалів від джерела сировини до кінцевого клієнта, по-друге, стратегічна концепція максимізації доданої цінності для кінцевого клієнта, по-третє, інтегрована діяльність з ефективного обслуговування кінцевого клієнта, можемо відслідкувати такі стратегічні зміни [6]:

- 1) зміщення площини конкуренції до рівня ланцюгів поставок;
- 2) управління ланцюгом поставок як єдиним цілим радикально вплине на реакційну здатність та час виконання замовлення, істотно прискорюючи процеси проектування, виробництва і дистрибуції;
- 3) управління ланцюгом поставок видозмінює стратегію управління якістю, розширюючи її сферу зацікавлення поза виробничі межі;
- 4) уможливлується істотна редуція рівня запасів як за рахунок їх цілісної оптимізації, так і за рахунок повноцінної заміни цих запасів своєчасною інформацією, що підвищить і рентабельність капіталу;
- 5) управління ланцюгом поставок видозмінює системний підхід до оптимізації організації в напрямку поглиблення спеціалізації за рахунок логістичного аутсорсінгу.

Існують необхідні умови для реалізації стратегії SCM:

- 1) управлінці вищої ланки повинні розуміти, що SCM – це не просто “якісь модулі, що підвищують ефективність виробництва”, а стратегічно зорієнтована концепція побудови бізнесу;
- 2) до впровадження SCM на підприємстві вже повинна існувати базова інформаційна інфраструктура.



Отже, найбільш вигранною є ситуація, коли в організації вже застосовуються системи ERP і CRM, а також існує єдиний відкритий внутрішньокорпоративний простір, з яким можуть працювати модулі SCM. Аналітики організації Siemens Business Services зазначають із цього приводу: "Практичний досвід наших проєктів в Європі свідчить, що до упровадження SCM організація повинна вийти на досить високий рівень організації внутрішніх бізнес-процесів. Бажано автоматизувати внутрішній ланцюг за допомогою одного з доступних засобів ERP (наприклад, SAP R/3)" [18]. У такому випадку інтеграція із зовнішніми процесами може пройти швидко, і основні зусилля будуть направлені виключно на моделювання майбутньої системи.

Програмне забезпечення DeloPro 3.0 (див. рис. 3) є комплексним рішенням, оснований на концепції ERP і CRM систем, а також систем управління проєктами і електронної комерції [17]. У програму інтегровані електронна пошта, органайзер і інтернет-магазин (B2C), підтримується робота організацій-партнерів в єдиній базі даних (B2B). Програма орієнтована на торговельні і виробничі організації, для яких характерні велика номенклатура товарів, складний облік, ціноутворення і логістика. Дозволяє ефективно вести облік в корпораціях і холдингах з просторово-розподіленою структурою (філіали, віддалені склади, партнерська мережа) і складними моделями ведення бізнесу (декілька юридичних осіб і суб'єктів підприємницької діяльності, що входять до корпорації).

Платформа DeloPro 3.0 характеризується такими особливостями позитивного характеру [17]:

- прозорість і керованість бізнесу;
- єдність та загальна доступність бази даних
- гнучкість прийняття рішень на процесному рівні;
- ефективне використання людського капіталу завдяки комунікаційним можливостям;
- актуальний стан балансів з контрагентами ;
- використання трансферних цін всередині ланцюга поставок;
- моніторинг прибутковості продажу та облік прямих витрат ;
- реалізація концепції управлінського обліку, фінансового аналізу;
- система збалансованих показників;
- актуальність та обґрунтованість мотивації персоналу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Основні елементи ефективного стратегічного управління ланцюгом поставок – це:

- встановлення координатора ланцюга, ініціатора дій, а також контролера їх реалізації;
- планування і реалізація логістичної стратегії ланцюга, через впровадження усіма його учасниками стандартів у формі систем, символів і штрих-кодів для позначення товарів, фірм, локалізації, засобів тощо, пристосованих до електронного зчитування, які обумовлюють впровадження принципів автоматичної ідентифікації, а також впровадження системи EDI для обміну торговельними даними і документами у новій формі – стандартних електронних повідомлень, пристосованих до електронної трансляції телекомунікаційними мережами, а також загальнодоступну інтернетівську мережу між учасниками ланцюга поставок;

- планування спільних організаційних дій у сфері: неперервності переміщення товарів, скорочення циклу реалізації замовлень, ведення маркетингової діяльності, впровадження нових систем і обладнання для покращання і прискорення обігу торговельних даних і документів, а також інформації про продаж, запаси, виробничі можливості тощо;

- узгодження принципів поділу витрат і користей, що виникають зі спільних організаційних заходів, а також створення довготривалих і міцних партнерських зв'язків між усіма учасниками ланцюга;

- надання учасникам ланцюга даних щодо продажу, графіків виробництва, замовлень, а також іншої інформації для покращання і прискорення поставок, а також моніторингу і оптимізації запасів вздовж всього ланцюга.

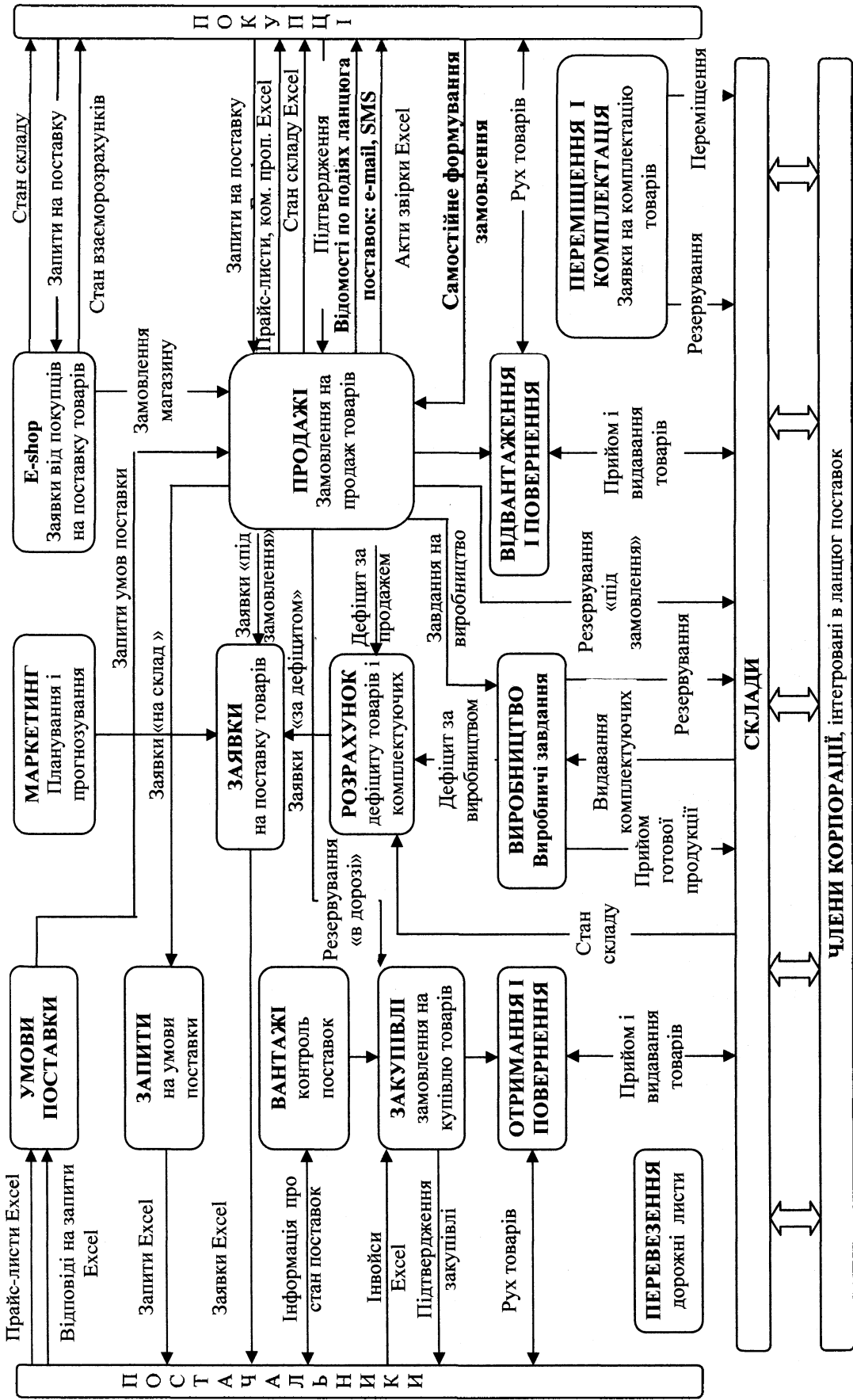


Рис. 3. Управління ланцюгом поставок в системі DeloPro 3.0

Джерело: доопрацьовано на підставі [17]

1. Michal Kizyn. *Łańcuchy dostaw jako forma obrotu towarowego we współczesnej gospodarce rynkowej* (cz2), *Logistyka* nr 4/2003. 2. Małgorzata Maternowska. *Kooperacja przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw – aliance strategiczne*, *Logistyka* nr 6/2003. 3. Lambert D.M., *Supply Chain Management, What does it Involve?*- *Supply Chain & Logistics Journal*, 2001. 4. Крикавський Є. *Логістичне управління: Підручник*. – Львів: Видавництво Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с. 5. Domaradzki A., Szczepilewska A. *Jak dobrze zmierzyć łańcuch* / *Eurologistics*, 2005. – № 1. – s. 48-50. 6. Чухрай Н. *Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингові і логістичні технології: Монографія*. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2002. – 249с. 7. Rutkowski K. *Zintegrowany łańcuch dostaw*. – SGH, Warszawa, 1999. 8. Christopher M. *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*. – Kraków: Wydaw. PSB, 1998. – 273 s. 9. Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс. *Логистика: интегрированная цепь поставок*. – М.: “Олимп-Бизнес”, 2005. – 630 с. 10. Кристофер М. *Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В.С. Лукинскогo*. – СПб: Питер, 2004. – 316 с. 11. Сергеев В.И. *Глобальные логистические системы*. – СПб: Питер, 2003. – 448 с. 12. Wojtkowiak R., Nowicki M. *Adaptacja łańcucha dostaw do aktualnych potrzeb s możliwości klienta oraz przedsiębiorstwa*”, *Międzynarodowa Konferencja LOGISTICS2002, Poznań*. 13. Муромин Л.Б., Некрасов А.Г. *Логистика интегрированных цепочек поставок: Учебник*. – М.: Экзаменн, 2003. – 256 с. 14. *ПО для управления цепью поставок // Дистрибуция и логистика*. – 2005. – №10. – с. 14. 15. [www.intalev.com.ua](http://www.intalev.com.ua). 16. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru). 17. [www.DeloPro.com.ua](http://www.DeloPro.com.ua). 18. [www.IN4BUSINESS.RU](http://www.IN4BUSINESS.RU).

УДК 658.8

Я.Ю. Криворучко

Національний університет “Львівська політехніка”

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Криворучко Я.Ю., 2006

Розглянуто основні риси партнерського маркетингу на основі досліджень українських та зарубіжних авторів та обґрунтовано його важливість у сучасному бізнесі; розроблено модель відносин підприємства у концепції партнерського маркетингу та сформульовано основні напрями досліджень цих відносин; запропоновано схему впровадження концепції партнерського маркетингу у діяльність підприємства і розглянуто її ключові етапи.

On the basis of researches of Ukrainian and foreign authors the main features of partnership marketing are defined and actuality in modern business of partnership marketing is considered; model of relations of a company in the concept of partnership marketing is developed and the main directions of research of these relations are proposed; scheme of implementation of the concept of partnership marketing into activities of a company and its key stages are presented.

**Постановка проблеми.** Динамічний розвиток процесів суспільно-господарського характеру зумовлює постійні зміни ринку і підприємств, які на ньому функціонують. Тенденція до спаду ефективності традиційного маркетингу змушує науковців постійно шукати нові способи сприяння зростанню продажів продукції і розвитку підприємств. Підвищення ефективності функціонування підприємства на сучасному ринку через дослідження, аналіз та реформування відносин з учасниками ринкових відносин – основна ідея партнерського маркетингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні не існує ані єдиної назви концепції, ані її єдиного визначення. У різних джерелах знаходимо терміни “маркетинг відносин”, “партнерський маркетинг”, “маркетинг, орієнтований на цінність”. У сучасній літературі зустрічається чимало