

КОНЦЕПЦІЯ ЛАНЦЮГА ПРОПОЗИЦІЇ

© Крикавський Є.В., Кобилюх О.Я., Кузяк В.В., 2005

Досліджено методологічні засади інтеграції сфер логістики і виробництва. Ідентифіковано чинники формування ланцюгів пропозиції та обґрунтовано елементи механізму управління їх функціонуванням.

The methodological bases of integration of spheres of logistics and manufacture are investigated. The factors of formation of circuits of the offer are identified and the elements of the mechanism management of their functioning are proved.

Постановка проблеми. Традиційні логістичні підходи в раціоналізації систем управління організаціями потребують певного автономного мислення в сфері логістичної діяльності, хоч і системними категоріями. Поетапна логістична інтеграція від фрагментарних рішень в окремих фазових чи функціональних сферах логістичної діяльності підприємств до інтегрованих насамперед вирішує проблему оптимізації переміщення матеріальних потоків. Водночас, поза сферою активних досліджень логістики, як це не прикро визнавати, все ще перебувають виробничі процеси, фінансові та матеріальні потоки. Певним доказом цього є брак досліджень і публікацій з проблем виробничої та фінансової логістики. З іншого боку, ще у 1996 році в [1, с.15] було підкреслено, що “...у цьому понятті (авт. – логістиці) на практиці інтегрується все більше нових сфер та функціональних галузей (технологічна підготовка виробництва, обробка відходів та утилізація, розробка товарів, науково-дослідна та конструкторська робота тощо).” Більше того, інколи не вдається розмежувати логістичні і виробничі процеси, а відтак належні їм ресурси та результати, ні в просторі, ні в часі, ні згідно з будь-якою іншою ознакою. Прикладом цього можуть бути вертикально інтегровані нафтові компанії, дистрибуційні мережі глобальних торговельних організацій чи сфери послуг, для яких межі виробничих, дистрибуційних, логістичних витрат в окремих реляціях є надто слабо ідентифіковані, зокрема, логістичні і виробничі витрати на нафтопереробному заводі, логістичні і дистрибуційні витрати в гуртовій чи роздрібній торгівлі тощо.

Актуальність проблеми інтеграції рішень виробничого та логістичного менеджменту та напрями її вирішення обґрунтовані в [2, с.60], де, зокрема, окреслені об’єкти типових рішень щодо узгодження виробничої і логістичної концепцій у стосунку до тривалості виробничого циклу, сезонності попиту та режиму виробництва, режиму постачання та режиму виробництва, технології виробництва і пакування та логістичних властивостей. Водночас, низька адаптивна здатність наявних методологічних засад та відсутність методичних розробок щодо прийняття інтегрованих управлінських рішень для сфер виробництва і логістики змусили авторів звернутися до цієї проблеми з якісно нового погляду – з погляду глобального ланцюга пропозиції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан наукових досліджень можна характеризувати як інтенсивну імплементацію принципів інтеграції засобів, функцій і процесів у розробку положень щодо прийняття стратегічних управлінських рішень як на стадії прийняття стратегії, так і на стадії її реалізації. Зокрема, фрагментарними можна вважати рішення щодо визначення оптимальної виробничої партії із урахуванням витрат переналагодження виробничої лінії та витрат утримання запасів (див. [3, с.198]), щодо проектування і розробки товару із урахуванням не тільки технологічних вимог виробництва, але і з врахуванням логістичної придатності під час переміщення в каналах дистрибуції [4, с. 169]. До частково інтегрованих можна зарахувати рішення щодо інтеграції сфер постачання і виробництва в галузях автомобілебудування [5, с.224], сфер виробництва і дистрибуції в торгівлі споживчими товарами [6, с.44]. В [6, с.29] автор викладає концепцію повного ланцюга поставок в таких дефініціях:

- інтегрована філософія управління цілим потоком в каналі дистрибуції від постачальника до кінцевого клієнта;
- стратегічна концепція управління набором дій від постачальника до клієнта, що додають вартість кінцевому продукту;
- інтегроване управління фазами логістичного переміщення, перетворенням і діями з обслуговування клієнта – від постачальника до кінцевого клієнта – для ефективного створення продукту чи послуги.

В подібному напрямку ведуться наукові дослідження щодо вертикальної інтеграції організацій, ключові компетенції яких мають ознаки природної інтеграції. До таких можна віднести інтеграцію: видобування, переробки і розподілу нафтопродуктів; видобування вугілля, виробництво і розподіл електроенергії; видобування, транспортування і розподіл природного газу; видобування залізної руди, виробництво металу і металопродуктів. Водночас традиційне розуміння концепції вертикальної інтеграції переважно ґрунтується на об'єднанні власності постачальників, виробників, дистриб'юторів, що призводить до in-sourced постачальницько-збутових послуг [5, с. 24].

Найпривабливішою з погляду інтеграції можна вважати концепцію ланцюга пропозиції як революційну концепцію управління виробництвом. Одні з дослідників цієї концепції, – Філіпп Шарі і Тейдж Скійотт-Ларсен, так оцінили стан справ: "...наближаємося до створення такої концепції, але ще до неї не дійшли" [7, с.5].

Формулювання цілей статті

Цілі статті полягають в:

- дослідженні умов та механізмів інтеграції цілей сфер виробництва і логістики і на основі цього розробці методичних положень щодо прийняття інтегрованих управлінських рішень;
- обґрунтуванні концепції управління ланцюгом пропозиції із урахуванням тенденцій глобалізації та індивідуалізації.

Виклад основного матеріалу. Логістика, як і будь-яка інша нова галузь науки, відчуває як позитивний (конструктивний), так і негативний (деструктивний) вплив з боку суміжних галузей наук. Одні представники (консерватори) в кращому випадку схильні розглядати нові концепції з позицій наявної теоретичної бази, відводячи їм право на існування в якості частини (модифікації) існуючих концепцій. Так, логістика може вважатися і складовою системи менеджменту, і спеціальною функцією менеджменту, і сферою діяльності із складування і транспортування майна тощо. До речі, аналогічно виглядає ставлення і до маркетингу. В обох випадках таке "вузьке" розуміння пріоритетними робить виробничі процеси, а логістичні, дистрибуційні процеси розглядає як допоміжні. Однак не завжди є однозначною роль виробників в стосунках із постачальниками і дистриб'юторами. Так, як видно із результатів досліджень в [6, с.45], в останні 30 років відбулися значні зміни в рівновазі сил між виробниками і дистриб'юторами (роздрібниками) на користь других, про що свідчить рис. 1.

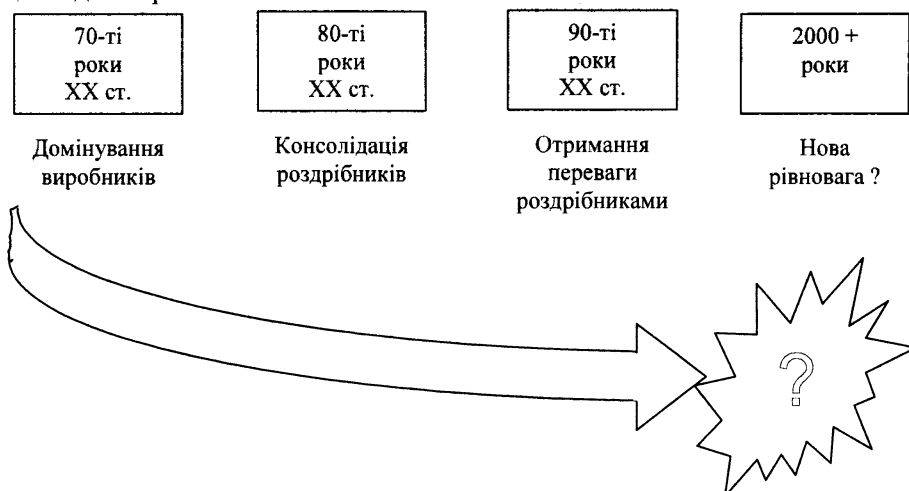


Рис. 1. Відношення "виробник – роздрібник"

Зокрема, на ринку споживчих товарів роздрібні торговці завдяки консолідації, впровадженню електронних технологій стали лідерами ринку, управляючи багатьма ланцюгами поставок. Виробники змушені були поступитися провідними ролями і задовольнитися місцем з “тилу поїзда”. І це супроводжувалося зростанням кількості власних марок роздрібників та їх успішною конкуренцією з марками виробників, домінуванням гіпер-, супермаркетів, дисконтних магазинів. Формуванням власної цінової політики з вимогою істотних скидок від виробників, часто з вимогою поставок від виробників на комісійних умовах, що підвищує ризик виробника. Такі потужні торговельні мережі диктують виробникам, що, коли і скільки має бути вироблено, перекладають на них часто витрати маркетингу, тобто стають лідером ланцюга, його стратегічною ланкою, що управляє потоком товарів.

Інші дослідники, назвемо їх інноваторами, схильні сприймати логістику як рівнозначну сферу діяльності нарівні із виробництвом, маркетингом, фінансами, а відтак вважати логістичну науку автономною щодо складових системи управління підприємством. В одному випадку їх позиція ґрунтується на рівнозначності виробничих, маркетингових, логістичних, фінансових цілей, стратегій тощо, в іншому – на пріоритетності логістичних цілей, стратегій, рішень. Дуже часто це спостерігається в організаційній структурі управління таких підприємств, насамперед в наявності та виконуваних функціях логістичних підрозділів.

Є ще і третя група дослідників, назвемо їх інтеграторами, позиція яких полягає в інтегрованому сприйнятті та вирішенні проблем виробництва і логістики через адаптацію логістичної концепції до актуальних систем управління чи, навпаки, виробничої концепції до актуальної системи логістики, допускаючи одночасні взаємозалежні зміни та рішення.

Очевидно, що існування трьох поглядів на феномен логістики (не сприймаю, визнаю, сприймаю) має об’єктивне підґрунтя. Так, справджується погляд “не сприймаю”, якщо частка логістичних витрат є неістотна, наприклад, при виробництві сигарет (концентрована вартість, вузький асортимент, масове автоматизоване виробництво, стабільний попит, відсутність значних логістичних проблем). Інтеграція в ланцюгу “постачання – виробництво – збут” може охоплювати виробництво і дистрибуцію (до рівня гуртової торгівлі) на засадах інституціональної вертикальної інтеграції, але можливо, ще і постачання основної сировини на контрактних засадах, оскільки постачання сировини може відбуватися не обов’язково від безпосереднього виробника, але навіть якщо і так, то в будь-якому випадку він, як правило, є учасником не одного такого інтегрованого ланцюга.

Погляд “визнаю” є характерним для тих галузей чи секторів економіки, де істотні логістичні витрати, низька частка постійних витрат у виробничій собівартості, невисока доступність резервів раціоналізації виробничих процесів за актуальних техніко-технологічних умов і єдиним істотним чинником оптимізації ланцюга поставок розглядається логістика та відповідні управлінські рішення. Такими галузями можна вважати виробництво і дистрибуцію продуктів нафтопереробки та нафтохімії. Інтеграція в ланцюгу “постачання – виробництво – дистрибуція”, як правило, відбувається на засадах логістичної кооперації (контрактної логістики) із включенням як рівноправних ланок перевізників, складських операторів, інших логістичних операторів, але може частково включати вертикально чи/та горизонтально інтегровані системи. Найчастіше йдеться про логістичні ланцюги поставок.

Погляд “сприймаю” є характерним для галузей і виробництв із складним багаторівневим постачанням, високотехнологічним виробництвом, високою ціною кінцевої продукції та індивідуальним підходом до виконання замовлення. Класичним прикладом цього є автомобілебудування: надзвичайно складний виріб (автомобіль), висока концентрація вартості, надзвичайно складне постачання, висока субституція виробничих і логістичних витрат (залежність trade off) – далеко не повний перелік мотивів інтегрованого підходу до вирішення проблем виробництва і логістики через створення ланцюгів пропозиції.

Виводячи за межі дослідження концепцію вертикальної інтеграції, розглянемо субординацію та зміст двох інших концепцій інтеграції: ланцюга поставок та ланцюга пропозиції. Необхідно зазначити, що термінологічно обидві концепції походять з одного джерела – англійською Supply Chain Management, що одними дослідниками перекладається “управління ланцюгом поставок” [6, 8,

9], а іншими – “управління ланцюгом пропозиції” [5, 7]. Проблем не було б ніяких, якщо б зміст у ці поняття вкладався однаковий. Однак це не так. Якщо в концепцію “управління ланцюгом поставок” дослідники вкладають ідею логістичної інтеграції (в [9, с. 23] перший розділ має назву “Управління логістичним ланцюгом поставок”), тобто інтеграцію логістичних процесів, ставлячи мету оптимізації матеріальних потоків, то концепція “управління ланцюгом пропозиції” деякими дослідниками розширена інтеграцією процесів розробки і розвитку виробу, виробництва і маркетингу, в якій логістична інтеграція є лише складовою інтеграції вищого порядку [7]. Видається, що таке розмежування концепцій в українській термінології було б актуальним і корисним. Водночас, з іншого боку, ґрунтуючись на широкому розумінні концепції логістики як мислення системними категоріями, категоріями повних витрат тощо, будь-який ланцюг пропозиції можна зарахувати до логістичного ланцюга поставок з найвищим рівнем інтеграції функцій, процесів, засобів.

Отже, позиція авторів статті є така: якщо йдеться про інтеграцію логістичних процесів, доцільно вживати термін “логістичний ланцюг поставок”, якщо ж на меті є здійснити цілісну інтеграцію логістичних, виробничих і дослідницьких процесів, коректніше було б вживати “ланцюг пропозиції”. Методологічно розмежування цих понять лежить в площині ідентифікації предметних цілей:

- предметними цілями логістичного ланцюга поставок є, по-перше, урахування вимог кінцевого клієнта щодо обслуговування на якомога ранішій стадії (ланці) логістичного ланцюга; по-друге, визначення місць локалізації та рівня запасів матеріалів в логістичному ланцюгу поставок; по-третє, оптимізація *outsourcing* логістичних процесів у ланцюгу поставок; по-четверте, управління логістичним ланцюгом поставок за допомогою координації дій його учасників;

- предметними цілями ланцюга пропозиції є, по-перше, розпізнання індивідуальних вимог кінцевого клієнта щодо властивостей (якості, логістичних тощо) товару на якомога ранішій стадії (навіть на стадії розробки товару) в ланцюгу пропозиції; по-друге, визначення місць локалізації та рівня запасів виробничих та логістичних потужностей, матеріалів, персоналу, інформації, фінансів; по-третє, оптимізація *outsourcing* у виробничих, дослідницьких, маркетингових, логістичних процесах в ланцюгу пропозиції; по-четверте, управління ланцюгом пропозиції як плинним цілим типу мережі за допомогою координації дій з розробки, створення та дистрибуції кінцевого виробу клієнту.

Очевидно, що названі предметні цілі гомогенні в контексті домінування головної цілі – досягнення синергичного ефекту за рахунок інтеграції (об’єднання) зусиль, засобів, процесів, функцій тощо як в аспекті операційному (економія коштів і часу, підвищення прибутковості), так і в аспекті стратегічному (підвищення лояльності клієнта, отримання додаткових тривалих конкурентних переваг, підвищення ринкового потенціалу тощо).

Оскільки сферою зацікавленості авторів є галузі, в яких логістичні витрати є істотними, а їх відношення до виробничих витрат може мати характер залежності як *trade off*, так і *trade up*, що ускладнює їх динамічне розмежування та об’єктивну ідентифікацію, сконцентруємо подальші дослідження на ланцюгу пропозиції. Принаймні, є дві проблеми методологічного плану: по-перше, в умовах прийняття оптимальної стратегії для цілого ланцюга пропозиції окремі його члени не зможуть ефективно реалізувати свій потенціал, і, по-друге, будь-який учасник ланцюга пропозиції може бути одночасно учасником іншого (одного або декількох) ланцюга пропозиції. Означені проблеми вимагають розширення дефініції ланцюга пропозиції сутністю головних процесів, що в ньому відбуваються, а саме:

- розробка виробів;
- стосунки з клієнтом;
- управління ланцюгом пропозиції.

Інтегрований розгляд цих процесів дає змогу осмислити, що розробка виробів визначає ринок, параметри діяльності організації, потенційних клієнтів, які, своєю чергою, впливають на напрями та інтенсивність розробки виробів, а все разом формує вимоги щодо фізичних зв’язків з постачальниками і дистриб’юторами, тобто певний ланцюг пропозиції, який управляється на засадах інтегральної одиниці. Відмінність логістичної концепції ланцюга поставок і концепції ланцюга пропозиції можна спостерігати, порівнюючи подані нижче рис. 2,3 [7].



Рис. 2. Переміщення виробів у логістиці
Джерело: [7]

Сучасний ланцюг пропозиції більше нагадує динамічну мережу. Водночас необхідність аналізу, стратегічної оцінки та оптимізації наявних варіантів вимагає моментного статичного представлення. Для цього можна скористатися пропозиціями [7, с.15] щодо представлення у формі трьох головних елементів: дій, організацій, процесів і операцій або графічно (рис. 4).

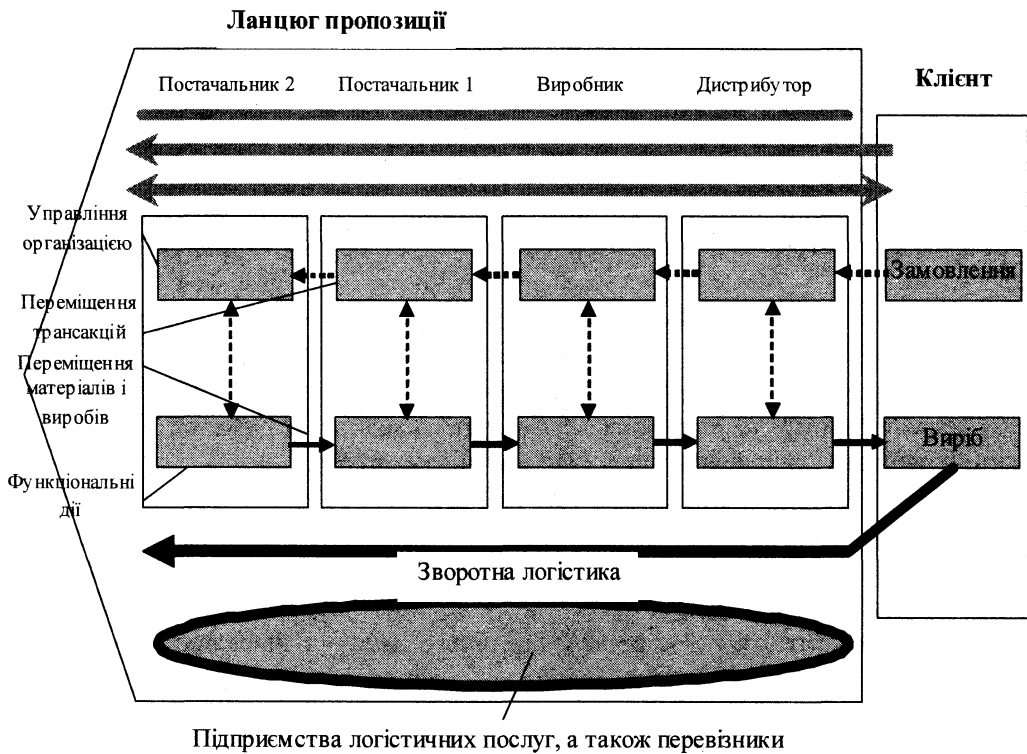


Рис. 3. Глобальний ланцюг пропозиції
Джерело: [7]

За [7] дія – це “...цегли, з яких побудована система”. Дії виконуються організаційними одиницями – як внутрішніми, так і зовнішніми, які виступають джерелом засобів для здійснення процесів. Як ключовий елемент в реалізації ланцюга пропозиції доцільно розглядати організації, які в динаміці можуть бути розбудовані, обмежені, створені або навіть еліміновані. Як основне мірило їх придатності до функціонування в умовах ланцюга пропозиції пропонуємо використовувати критерій “логістичної досконалості” як міру готовності окремої організації до інтеграції власних засобів, функцій, процесів в ланцюзі пропозиції. Змістовно цей критерій в [3, с. 131] подано так (рис. 5).

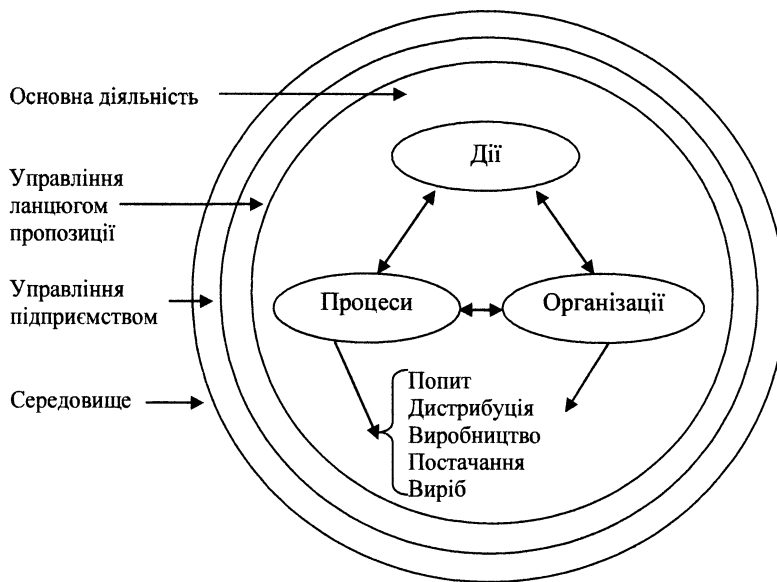


Рис. 4. Основні елементи ланцюга пропозиції
Джерело: [7]

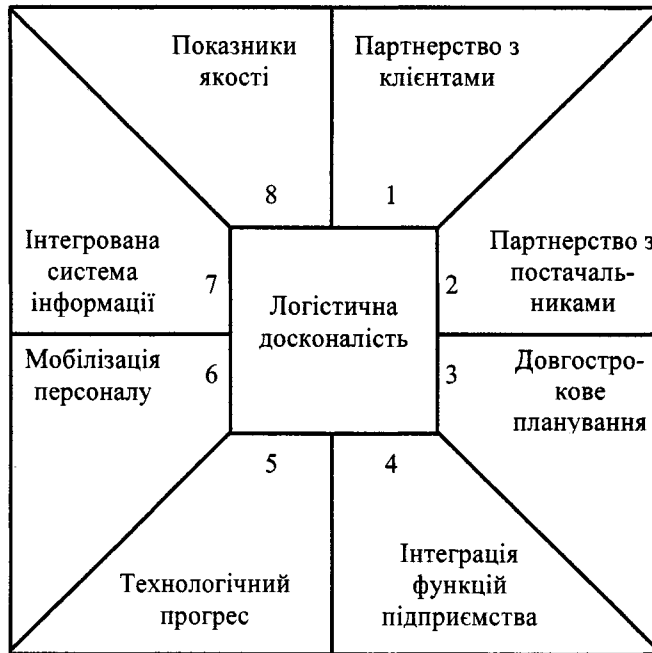


Рис. 5. Елементи логістичної досконалості
Джерело: [3]

Інтегроване управління ланцюгом пропозиції перебуває під постійним впливом чинників простору (наприклад, віддаленість постачальників і клієнтів), часу (наприклад, істотна тривалість виробництва), ринку (часті, непередбачувані, нестационарні зміни в кон'юктурі ринку). Тому організаційна незалежність в ланцюгу пропозиції, автономне функціонування створює певну небезпеку в справності та ефективності ланцюгів пропозиції. Усунення ймовірності цього має бути передбачено механізмом управління ланцюгом пропозиції, який структурно в [7, с. 25] подано так (рис. 6).

Координація як базовий елемент механізму дає змогу оптимізувати фізичні активи і витрати в усьому ланцюгу пропозиції. Завдяки координації ланцюг пропозиції стає прозорим для ринкового попиту та замовлення кінцевого клієнта. З іншого боку, завдяки координації досягається узгодження стратегічних цілей учасників ланцюга пропозицій, а відтак і стратегічних конкурентних переваг.

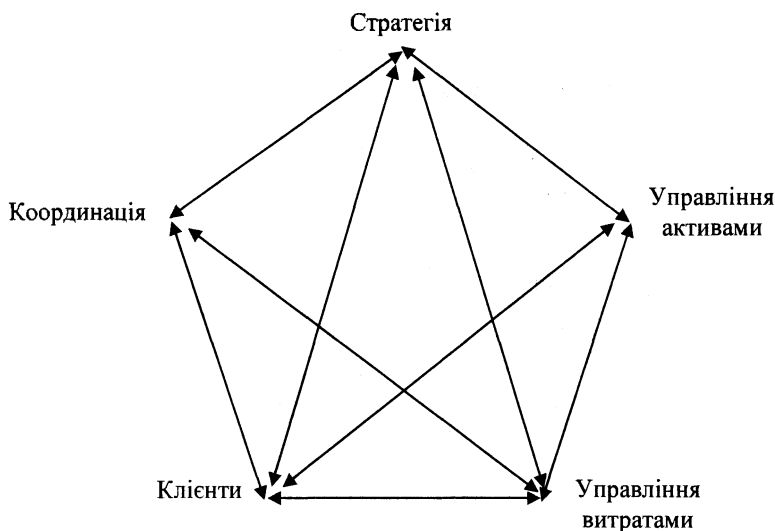


Рис. 6. Управління ланцюгом пропозиції
Джерело: [7]

Висновки

1. Інтеграція учасників логістичного ланцюга поставок є актуальним засобом досягнення стратегічних конкурентних переваг виробників і дистриб'юторів.

2. Концепція ланцюга пропозиції є наступним етапом розвитку концепції ланцюга поставок, ґрунтуючись на інтеграції виробничих, логістичних, маркетингових, дослідницьких та інших процесів.

3. Реалізація ланцюга пропозиції вимагає розробки та впровадження механізму ефективного стратегічного та операційного управління ним на не інституційних засадах, який як правило є індивідуальним (особливим), а не типовим.

1. Крикавський С. В. *Логістика підприємства*. – Львів, 1996. 2. Крикавський С. *Логістика. Навч. посібник*. – Львів, 1999. 3. Крикавський С.В. *Логістика. Для економістів: Підручник*. – Львів, 2004. 4. Чухрай Н.І., Патора Р. *Інновації та логістика товарів*. – Львів. 5. Christopher M. *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*. – Kraków, 1998. 6. *Logistyka dystrybucji: Praca zbiorowa pod redakcją Krzysztofa Rutkowskiego*. – Warszawa, 2001. 7. B. Schary, T. Skjott-Larsen, *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*. – Warszawa, 2001. 8. Blaik P. *Logistyka*. – Warszawa, 1999. 9. Coyle J., Bardi E., Langley C. *Zarządzanie logistyczne*. – Warszawa, 2002.