

торговельних підприємств. Основним завданням таких служб має стати дослідження та організація комплексу логістичної діяльності торговельного підприємства в технологічному та управлінському аспектах, які необхідно здійснювати як на мікроекономічному рівні (створення мікрологістичної системи магазину, складу, оптової бази тощо), так і на макроекономічному рівні, коли торговельне підприємство виступає як ланка інтегрованої логістичної системи, взаємодіючи з виробниками, логістичними операторами і споживачами під час товаропросування.

1. Балабанова Л.В., Германчук А.М. *Комерційна діяльність: маркетинг і логістика.*: Навч. посібник. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 288 с. 2. Гаджинский А.М. *Логистика: Учебник.* – 3-е изд.-М.: ИВЦ “Маркетинг”, 2000. – 375 с. 3. Крикавський Є.В. *Логістика. Основи теорії: Підручник.*- 2-е вид., доп. і переробл.- Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, Львів, 2006. – 456 с. 4. Миротин Л.Б., Таїбаєв Ы.Э. *Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры: Учебн. пособие.* – М.: ИНФРА-М, 2002. – 252 с. 5. Неруш Ю.М. *Логистика: Учебник для вузов.* – Изд. 2-е. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 389 с. 6. Фролова Л.В. *Механізми логістичного управління торговельним підприємством. Монографія.* – Донецьк, 2005. – 322 с. 7. Сергеев В.И. *Менеджмент в бизнес-логистике.* – М.:ИИД “Филинь”, 1997. – 772 с. 8. Blaik P. *Logistyka. Koncepcija zintegrowanego zarzadzania. Wydanie II zmienione. Polske Wydawnictwo Ekonomiczne.* – Warszawa, 2001. – 407 s.

УДК 338.2

І. Наконечний

Національний університет “Львівська політехніка”

## УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ЛАНЦЮГУ ПОСТАВОК

© Наконечний І., 2007

**Розглянуто питання управління закупівлями у ланцюгу поставок. Досліджено субординацію між ланцюгом поставок і ланцюгом вартості. Виявлено сучасні тенденції в управлінні закупівлями у ланцюгу поставок. Доведено ефективність формування міжфункціональних команд у ланцюгу поставок та зміни пріоритетів у закупівельній діяльності у ланцюгу поставок.**

**The question of purchases management in supply chain is considered in the article. The rank between the supply chain and the value chain is explored. Modern tendencies in the purchases management in the supply chain are discovered. Efficiency of forming of interfunctional commands in the supply chain is proved. The main changes of priorities in purchase activity in the supply chain are given.**

**Постановка проблеми.** Дослідження у сфері логістики і логістичного управління все частіше вказують на зростання значення ланцюгів поставок. Ланцюг поставок становить, з одного боку, сучасний вимір логістики, з іншого – певний етап в її розвитку. Серед основних чинників, які мають вплив на зростання значення ланцюгів поставок, вчені зазначають насамперед такі [ 1, с. 10–11 ]:

- зміну характеру ринку, зокрема зростання очікувань клієнтів у сфері якості продукту, його ціни, а також часу замовлення і еластичності поставок;
- зміни в каналах дистрибуції, стимульовані великими роздрібними мережами, які переймають роль лідерів у виниклих ланцюгах поставок;
- глобалізацію світової економіки, яка є наслідком прогресуючої лібералізації світової торгівлі, а також регіональної інтеграції, розвитку сучасного маркетингу, стандартизації смаків,

споживчих переваг та очікувань, пошуку нових ринків збуту, розвитку інформатичних та інформаційних технологій тощо;

- дерегуляцію ринків послуг, насамперед ринку транспортних і складських послуг.

Однією з важливих видів діяльності у ланцюгу поставок є закупівельна діяльність, яка має стратегічне значення як для окремого суб'єкта господарювання, так і для усіх учасників ланцюга поставок загалом. Це пояснюється тим, що під час виконання видів діяльності, що пов'язані із джерелами постачання, виконується ключова роль – інтеграція багатьох функцій для виконання завдань як оперативного, так і стратегічного рівня. Сьогодні постачання все більше орієнтується на засади партнерського маркетингу. У багатьох галузях практикується співпраця з “єдиним джерелом постачання”, що дає змогу покращувати якість товарів, розробляти і реалізовувати спільні інноваційні проекти, знижувати витрати, а також інтегрувати графіки виробництва і поставок. Стосунки між покупцями і постачальниками ґрунтуються насамперед на засадах партнерства. З погляду постачальника партнерство може становити тривалий вхідний бар'єр для конкурентів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління ланцюгами поставок за останнє десятиліття знайшли доволі широке відображення в економічній літературі. Значну увагу їхньому вивченню з позицій логістики приділяють такі відомі зарубіжні вчені, як Бауерсокс Д. [2], Кристофер М. [3], Лайсонс К. [4], Уотерс Д. [5], Сток Дж. і Ламберт Д. [6]. Серед вітчизняних вчених варто насамперед відзначити праці Крикавського Є.В. [7], Ніколайчука В.Е. [8], Окландера А.М. [9], Чухрай Н.І. [10], інших вітчизняних дослідників. Зокрема, на думку М. Кристофера “...сьогодні підприємство не може вже функціонувати як окремих і незалежний господарський суб'єкт, що конкурує з іншими організаціями цього типу...”. Вчений вказує на входження світових ринків у нову еру – еру “конкуренції ланцюгів поставок” [3].

Професор Є.В. Крикавський наголошує на необхідності створення нових, ефективних систем доставки споживчої цінності, які результативніше реагують на динамічне ринкове оточення і відповідають вимогам щодо надійності та зручності обслуговування. У цьому зв'язку до ланцюга поставок ставиться вимога щодо повної концентрації на досягненні спільних цілей. Отже, успіх ланцюга поставок буде залежати від того, чи його учасники будуть постійно шукати взаємно корисні рішення, які спираються на довіру та можливості швидкого реагування на потреби споживачів.

З позиції маркетингу основні засади ланцюга поставок, викладені у концепції ланцюга цінностей, насамперед розкриваються у працях автора цієї концепції М. Портера [11] та багатьох його послідовників. Частково маркетингові аспекти формування ланцюга цінностей для підприємства та споживача актуалізуються у працях Чухрай Н.І. [10] через вирішення проблем підвищення ефективності систем постачання та дистрибуції, зростання ролі нематеріальних активів у вигляді маркетингового та інформаційного ресурсів. На думку Н.І. Чухрай, формування ланцюгів поставок передбачає комплексне забезпечення цього процесу, яке має маркетинговий, логістичний та інформаційно-комунікаційний вимір.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження закупівельної діяльності у ланцюгу поставок, зокрема обґрунтування субординації між ланцюгом поставок і ланцюгом вартості; виявлення сучасних тенденцій в управлінні закупівлями у ланцюгу поставок; формування міжфункціональних команд у ланцюгу поставок та зміни пріоритетів у закупівельній діяльності в ланцюгу поставок.

## **Виклад основного матеріалу**

### **1. Ланцюг поставок і ланцюг вартості**

У сучасній науковій літературі немає єдиного та універсального визначення поняття ланцюга поставок. Можна швидше говорити про принаймні кілька інтерпретацій цього поняття, які характеризуються взаємозамінністю та взаємодоповнюваністю.

Деякі вчені трактують ідею ланцюга поставок як інтегративну філософію, прийняту для управління глобальним переміщенням у каналі дистрибуції, від постачальника до кінцевого клієнта.

Ланцюг поставок розглядається також як стратегічна концепція, яка охоплює ідентифікацію, а також управління усією системою процесів, які додають вартість до доставлених продуктів

(процесів, які створюють додану вартість). Ланцюг поставок пов'язується, отже, з інтегрованим управлінням переміщеннями товарів та інформації, які реалізуються від первинного постачальника до кінцевого клієнта. Він охоплює будь-які логістичні дії і процедури, перетворення матеріальні і послугові, необхідні для виготовлення продукту або пропонування послуги.

Ланцюг поставок іноді ототожнюється з фізичною мережею, яка проходить від початкового постачальника до клієнта. Вона охоплює як аспекти, зв'язані з розвитком продукту, постачанням, виробництвом, фізичною дистрибуцією і післяпродажними послугами, так і аспекти, зв'язані з поставками, реалізованими зовнішніми надавачами пропозицій [1, с. 12].

Логістичний ланцюг можна також трактувати як інтегрований процес, який характеризується власною, певною структурою часткових процесів, що охоплюють зокрема [6, с. 52]:

- реалізацію замовлень;
- обслуговування клієнта;
- складування і управління запасами;
- підготовки реалізації продукту;
- узгодження цілей і формування систем переміщень.

Ланцюг поставок можна також визначити як мережу взаємно пов'язаних між собою організацій, залучених у різні процеси і дії, метою яких є доставка кінцевому споживачу повної пропозиції продуктів та послуг [3, с. 23].

Ланцюг поставок характеризують, отже, два основні виміри:

- предметний – в якому він складається з сировини, допоміжних матеріалів і коопераційних елементів, які купуються на ринку постачання і скеровуються до виробничого процесу, а також з готових виробів, які передаються зі сфери виробництва до місць продажу;

- суб'єктний – в якому він охоплює підприємства, які взаємодіють між собою і становлять його окремі ланки.

Ефективне управління ланцюгом поставок вимагає дотримання певних засад. Серед них до найістотніших можна зарахувати такі правила [5, с. 25–26]:

- ланцюг поставок трактується як єдине ціле, не як множина окремих сегментів, відповідальних за окремі сфери, зв'язані з такими процесами, як, зокрема, постачання, виготовлення, дистрибуція, продаж тощо;

- управління ланцюгом поставок вимагає стратегічного прийняття рішень і цим – переважно – є зумовлене;

- управління ланцюгом поставок пов'язується з відмінним поглядом на проблему запасів, які використовуються як кінцевий, а не як основний механізм врівноваження коливань попиту і пропозиції;

- управління ланцюгом поставок вимагає нового підходу до систем, а саме їхньої інтеграції, а не лише поєднання.

Своєю чергою, серед основних функцій, які виконують інтегровані ланцюги поставок, дослідники відзначають [7, с. 71]:

- функцію, яка гарантує переміщення потоку через ланцюг поставок, від джерела до витоку;
- функцію, яка гармонізує окремі рівні (ланки) ланцюга поставок – у значенні підтримування їхньої співпраці;

- функцію, яка координує окремі рівні (ланки) ланцюга поставок – як діяльність на користь спільних цілей;

- функцію, яка мінімізує витрати, зв'язані з переміщенням логістичного потоку від джерела до витоку, а також витрати функціонування ланцюга поставок;

- функцію, яка пристосовує організацію і логістичний потік до вимог джерела і витоку, а також впливу чинників оточення;

- функцію, яка інтегрує дії окремих рівнів (учасників, суб'єктів) ланцюга поставок – для отримання синергічних ефектів;

- функцію, яка забезпечує раціональність дій у ланцюзі поставок;

- функцію, яка керує швидкістю і шириною переміщення логістичного потоку;

- функцію, яка ізолює логістичний процес від негативних впливів оточення.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ланцюг поставок становить певний вираз комплексності, а також складності створення вартості, починаючи від фази отримання сировини, а закінчуючи передаванням кінцевого виробу для клієнта. Особливістю ланцюга поставок є те, що він охоплює усі процеси, зв'язані зі створенням вартості (фази створення вартості) як для клієнта, так і для підприємства. У концепції ланцюга поставок особливу роль треба приділяти логістичним процесам, які реалізуються, зокрема, у згаданих «пунктах стику» між двома послідовними ланками (суб'єктами) ланцюга. Ці процеси пов'язуються передовсім з передаванням (доставкою) доданої вартості для окремих (послідовних) суб'єктів, які спільно створюють інтегрований ланцюг поставок. Вони охоплюють також низку логістичних дій в окремих сферах переміщень у підприємстві (постачання, виробництво, збут), а також між цими сферами (див. рис. 1).

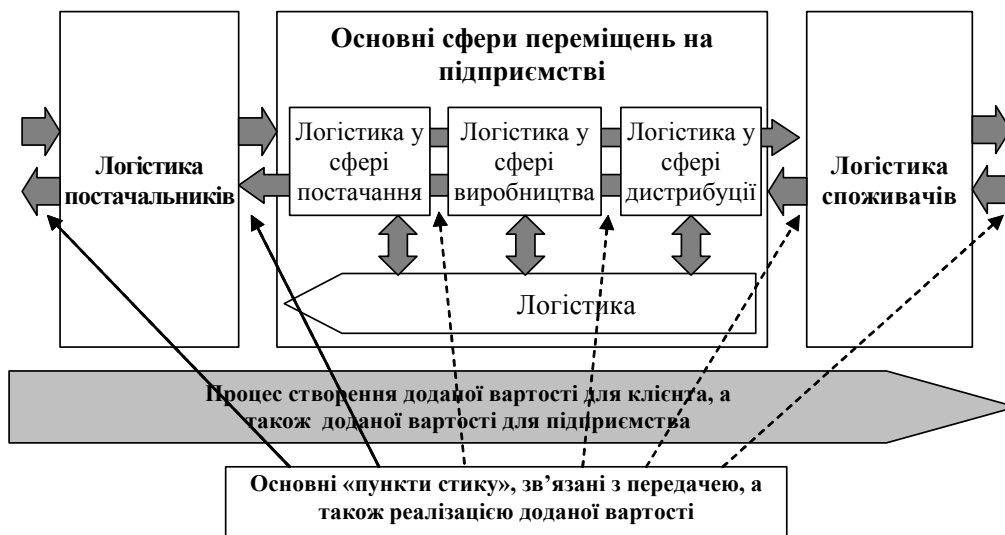


Рис. 1. Створення вартості в аспекті ланцюга поставок

Джерело: [ 12, с. 61 ]

Управління інтегрованим ланцюгом поставок іноді ототожнюється із визначенням сучасної логістики. Інтегрований ланцюг поставок як ефективна, фізична мережа поставок, підтримана використанням інформаційних технологій, виник в результаті еволюції концепції логістичної системи. Це означає, що він має також форми менш розвинуті і менш конкурентоспроможні. Для його сучасної, найрозвинутішої форми особливо характерними є так звані процесні та організаційні можливості, а також можливості у сфері інформаційних технологій.

## 2. Закупівельна діяльність та витрати у ланцюгу поставок

Ланцюг вартості утворюють дії, які викликають певні ефекти, що стають одночасно витратами. Після перетворення кожний вид витрат створює певну додану вартість, стаючи ефектом, який кінцевий клієнт отримує у формі продукту, послуги або комплексу вартостей, одержуваних у кінці ланцюга поставок. Величину цієї нової доданої вартості можна визначити, віднімаючи сукупну вартість матеріалів і послуг, які поглинула реалізація цього виду дії, від збільшеної вартості цього продукту або послуги, яку можемо зареєструвати після реалізації цієї дії у межах ланцюга поставок.

Незалежно від проблеми ідентифікації конкретних дій, концепція ланцюга вартості вказує на відносне значення цих дій, а також на факт, що завдяки приписуванню витрат окремими діям замість функціям можна визначити фактичні витрати, пов'язані з наданням послуги.

Прямим методом аналізу ланцюга вартості є визнання величини ціни, запропонованої клієнту, що перебуває на кінці цього ланцюга поставок, за 100%, а потім аналіз ланцюга поставок у зворотному напрямку через оцінювання вартості, доданої або створеної в результаті кожної дії, реалізованої у цьому ланцюзі. За К. Флінтом [13, с. 27 ] у ланцюгу поставок можуть здійснюватись п'ять видів витрат, які зазначені на рис. 2. Оптимізація ланцюга поставок вимагає здійснення відповідних заходів щодо удосконалення управління в ланцюгах поставок. До таких заходів можна зарахувати рішення щодо удосконалення закупівельної діяльності.

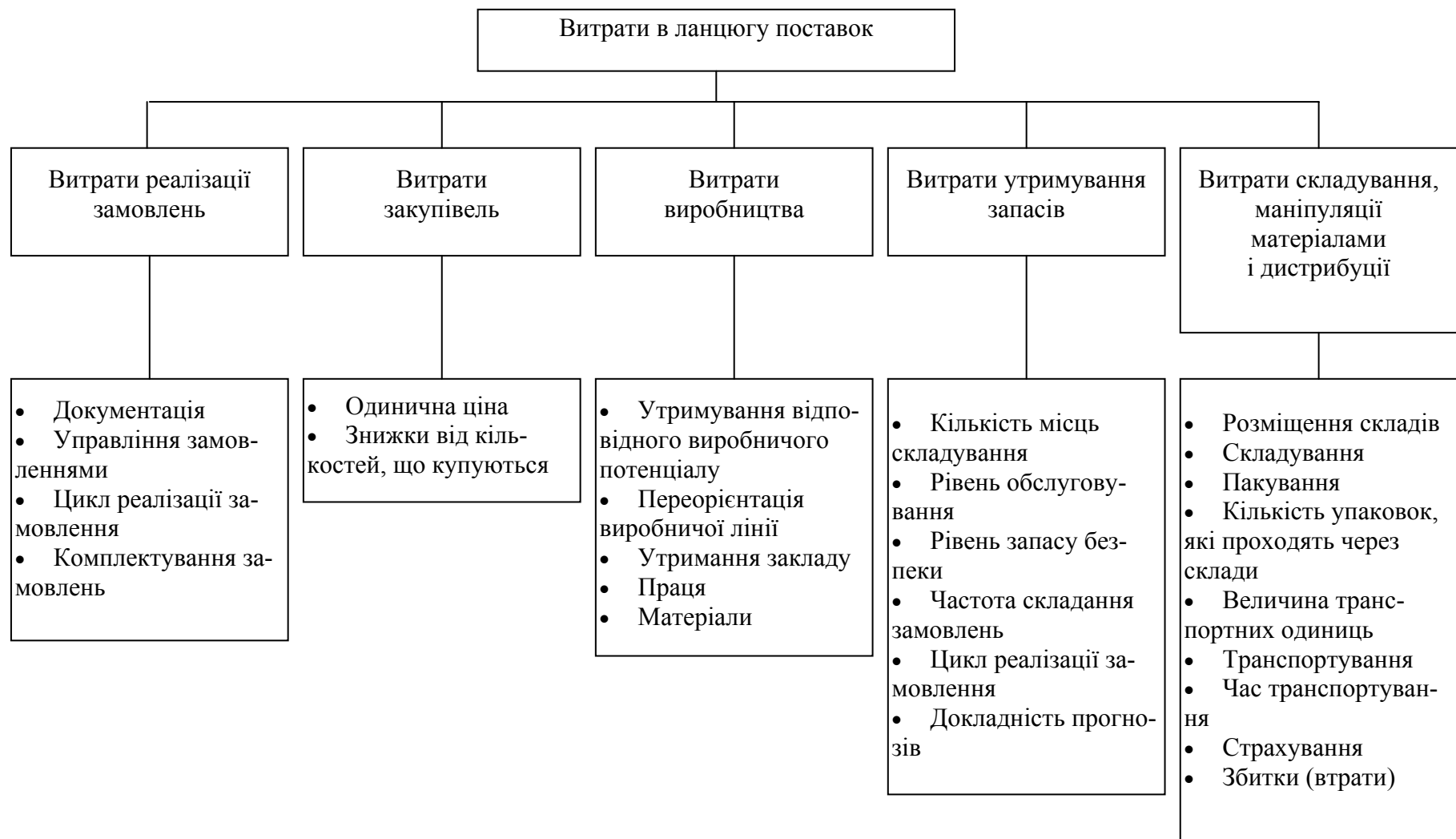


Рис. 2. Джерела потенційних заощаджень у витратах у ланцюгу поставок

Джерело: [13, с. 27]

Фахові рішення у сфері постачання можуть створювати додану вартість через можливість отримання заощаджень і пропонування внутрішнім клієнтам кращих послуг. Цих заощаджень можна досягти не лише завдяки зниженню цін або збільшеній вартості благ, які купують за тими самими цінами, але також завдяки зменшенню бази постачальників і кількості замовлень закупівлі, що складаються, або платежів. Покращання запропонованих послуг буде проявлятися скороченням часу їхньої реалізації, а також обмеженням праць, пов'язаних з обробленням документації. Отримана взамін користь від внутрішнього клієнта, який є одержувачем послуги, повинна бути, на думку автора [16], виражена у грошових одиницях, подібно як витрата, пов'язана із наданням цієї послуги. Цю послугу варто надавати лише тоді, коли вона приносить конкретні користі нетто, тобто додатну різницю між витраченими коштами і отриманими користями. Цей автор також обґрунтовує, що витрати і надходження, пов'язані із наданням конкретного рівня обслуговування, повинні стати предметом міжорганізаційного бенчмаркінгу, що було би наступним тестом ефективності окремих функціональних відділів. Аналіз ланцюга вартості може бути також застосований для докладнішого визначення витрат, пов'язаних із наданням послуг внутрішнім клієнтам – йдеться про калькуляцію витрат методом ABC (*activity-based costing*), описану детально у сучасній економічній літературі.

Витрати у ланцюзі поставок мають також тісний зв'язок з *часом*. Загалом, чим коротшим є ланцюг поставок, тим нижчими є генеровані ним витрати. Це правило підкреслює істотність впливу фактора часу на ефективність діяльності ланцюга поставок.

### 3. Міжфункціональні команди у ланцюгах поставок

Порівняння концепції традиційного управління і управління ланцюгом поставок, наведене у табл. 1, свідчить про зміщення пріоритетів бізнесу на користь партнерства та координації спільних дій партнерів.

Таблиця 1

**Порівняння концепції традиційного управління та управління ланцюгом поставок**

Параметри	Традиційне управління	Управління ланцюгом поставок
Концепція управління запасами	Незалежні дії	Спільна дія на користь зменшення запасів в усьому каналі
Концепція повної витрати	Мінімізація витрат конкретної фірми	Раціоналізація витрат в усьому ланцюзі
Часовий горизонт	Короткий період	Довгий період
Кількість інформацій, які підлягають поділу і моніторингу	Обмеженість інформації, необхідної при реалізації нинішньої трансакції	Уся інформація, які вимагається для планування і моніторингу процесів
Масштаб координації дій на різних рівнях каналу	Окремий контакт, який утримується між парою членів каналу, яка здійснює трансакцію	Багато контактів, підтримуваних між різними рівнями в окремих фірмах і між різними рівнями в усьому каналі
Спільне планування	Стосується конкретної трансакції	Неперервне
Узгодженість філософії фірм	Не відбувається	Узгодженість принаймні щодо спільних ключових аспектів
Величина база постачальників	Дуже велика для пробудження конкуренції і розподілу ризику	Мала для кращої координації дій
Лідерство в каналі	Непотрібне	Необхідне для координації дій
Масштаб поділу ризику і користей	Кожне підприємство діє на власний рахунок	Поділ ризику і користей між членами ланцюга у довгому періоді
Швидкість переміщення операційних інформацій, а також запасів	Орієнтація “на склад” (складування, страхові запаси); виникають бар'єри, які спричиняють перерви у переміщеннях; переміщення відбуваються між парами учасників каналу	Орієнтація “на центр дистрибуції” (швидкість переміщення запасів); переміщення взаємно проникають; застосування в усьому каналі таких концепцій, як JIT або швидка реакція (QR)

Джерело: [24, с. 105]

У сучасній літературі підкреслюється зростання ролі міжфункціональних колективів в управлінні ланцюгом поставок. Міжфункціональне управління було визначено Japan Union of Scientists як: процес управління, який уможлиблює стимулювання і підтримку комунікації між функціональними підрозділами на підприємстві, замість видавання розпоряджень і контролювання окремих відділень або відділів. Принциповою метою цього процесу є реалізація намірів фірми у сфері якості, витрат і доставки продуктів за допомогою оптимального поділу праці. Наприклад, керівники проектів корпорацій Тойота та Хонда формують малі колективи, завданням яких є розвиток конкретного проекту під час його виконання (так звана *shusa*). Члени такого колективу походять з різних функціональних відділів, з якими надалі є формально зв'язаними, оскільки їхні професійні кар'єри залежать безпосередньо від розвитку спеціалізації у межах цієї функції. Схематично структура міжфункціональної команди показана на рис. 3.

З рис. 3 випливає, що:

- найважливішими питаннями для клієнтів є якість, витрати і реалізація поставок;
- у міжфункціональному управлінні акцент ставиться не на вузькі функціональні цілі, а на ключові процеси, необхідні для задоволення потреб клієнта;
- деякі процеси, необхідні для задоволення потреб клієнта, не були зображені на рисунку, наприклад, дослідження, управління людськими засобами і підготовка; спеціалісти з цих функціональних відділів можуть, у разі потреби, бути включені до відповідних колективів.

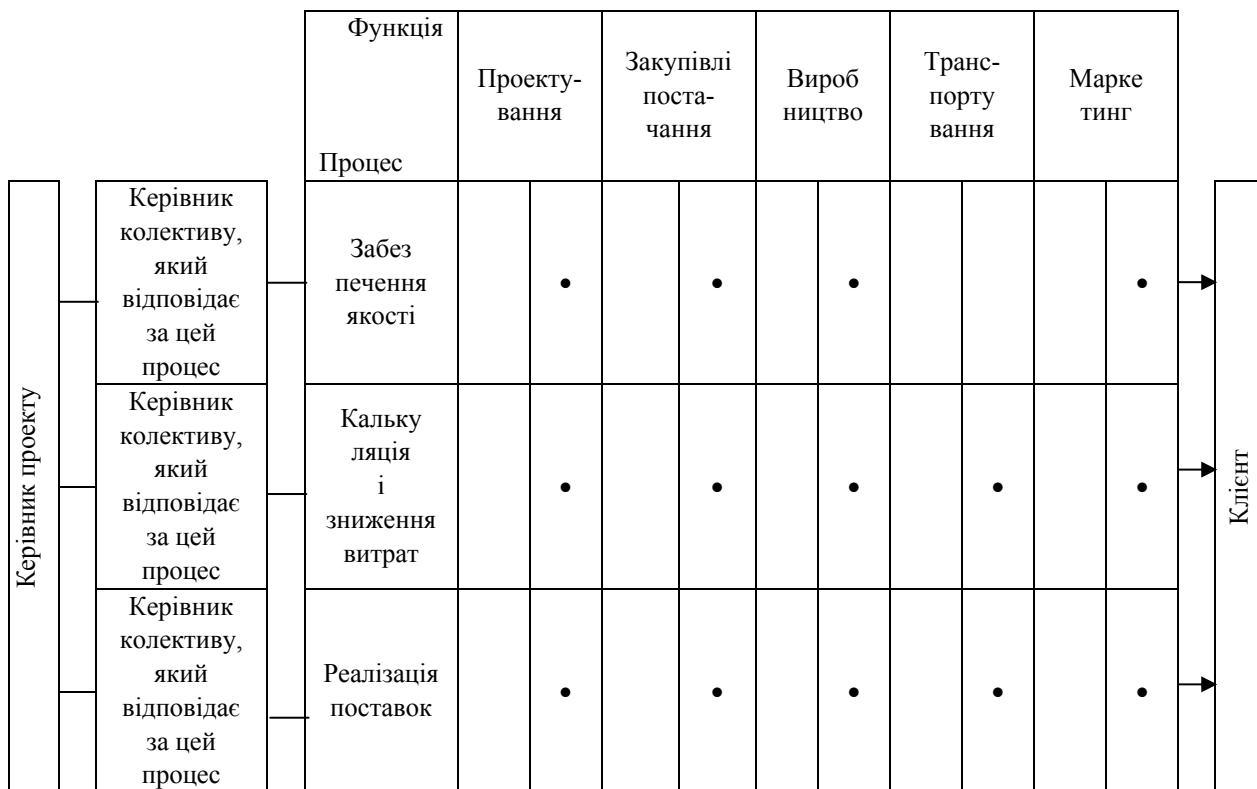


Рис. 3. Міжфункціональна структура команди управління проектом

Джерело: [ 4, с. 145 ]

Адаптація концепції ланцюга поставок може відповідно вплинути на традиційні відділи закупівель постачання, зокрема:

1) відповідальність за закупівельну діяльність може бути переказана на нижчі рівні; керівник закупівлі може підпорядковуватись безпосередньо керівнику матеріалів або логістики замість менеджера вищого рівня;

2) спостерігається чітка тенденція до зменшення кількості персоналу із закупівель у зв'язку з тим, що частина реалізованих процедур стає зайвою у результаті впровадження сучасних інфор-

маційних технологій або перейняття іншими колективами відповідальності за такі завдання, як, наприклад, вибір постачальника або керування запасами;

3) персонал із закупівлі повинні отримати компетенції у сфері суміжних видів діяльності, які реалізуються в ланцюзі поставок і які мають швидше стратегічний, ніж операційний характер.

Як свідчать результати маркетингового дослідження, здійсненого Буртонською консалтинговою групою (Bourton Consultancy Group) у 1997 році серед 344 фірм [16, с. 26–27], відповідальність за конкретні питання в ланцюгу поставок на 15% анкетованих фірм покладається на спеціально визначеного директора з логістики або постачання, натомість в 45% фірм – на спеціально визначеного керівника з логістики або постачання, в 20% досліджених підприємств відповідальність цього типу покладається на директора з операційних справ або з виробництва.

За результатами досліджень, своєю чергою, з рис. 5 випливає, що особа, відповідальна за керування діями, які виконуються у межах ланцюга поставок, безпосередньо підпорядковується генеральному директору або президенту у 45% анкетованих фірм; в інших фірмах остаточною відповідальність за це питання несуть переважно директори і вищі керівники (5%), а також директори з операційних справ або з виробництва (18%); у 24% випадків відповідальність за керування діями в ланцюзі поставок делегована нижче від директорських рівнів;

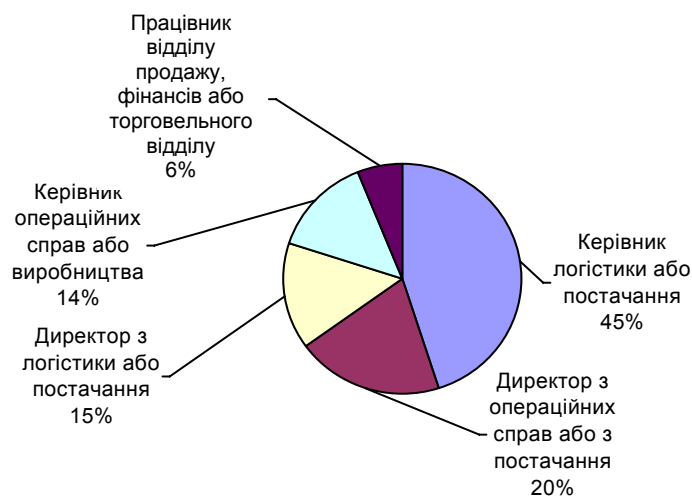


Рис. 4. Особи, відповідальні за логістичні рішення, які реалізуються у ланцюзі поставок: результати опитування

Джерело: [16]

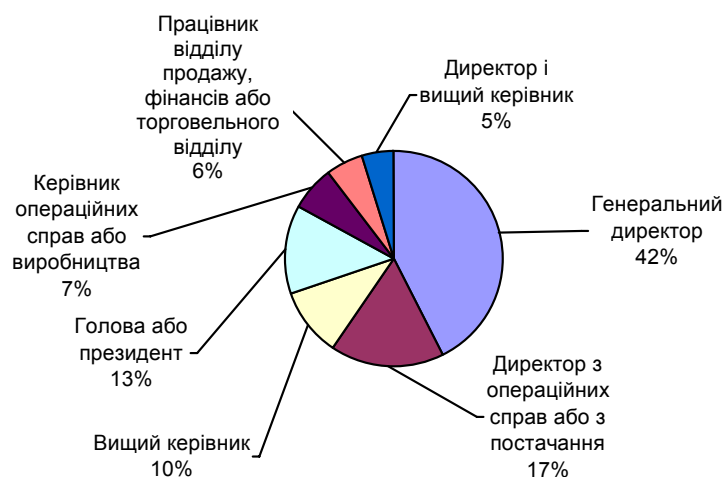


Рис. 5. Рівні в організаційній ієрархії, на яких перебували особи, на яких покладається кінцева відповідальність за логістичні рішення, які приймаються в ланцюгу поставок: результати опитування

Джерело: [16].



Одним із сучасних підходів до управління закупівельною діяльністю в ланцюгу поставок є концепція “схудлого” постачання (англ. – *lean supply*) як складова концепції “*lean management*”. Порівняння підходів, які лежать в основі концепцій управління ланцюгом поставок і “схудлого” постачання, які пропонує Р. Ламмінг, наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Порівняння концепцій управління ланцюгом поставок і “схудлого” постачання**

Управління ланцюгом поставок	“Схудле” постачання
Контроль “Пунктів переваги” дає силу організаціям в нижній, найближчій до споживача частині ланцюга поставок, уможливаючи їм здійснення однобічних неогоціацій з постачальниками	Стадії процесу, який починається від отримання сировини і закінчується на споживачі, а також будь-які границі між організаціями вважаються штучними
Створення вартості орієнтоване на клієнта і проходить вниз ланцюга поставок, що веде швидше до змагань між постачальником і покупцем, ніж до встановлення партнерської співпраці	Ефекти, які виникають з несправної реалізації кожного часткового процесу, не обмежуються лише процедурою, яка становить цей процес
Зв’язки між внутрішніми ланцюгами поставок були традиційно доволі слабкими і були побудовані на суперництві між відділами	Інформації, фахові знання і будь-які впливи мусять проходити у двох напрямках між постачальником і покупцем
Співпраця між покупцем і постачальником ґрунтується на тезі, що клієнт ніколи не помиляється – це є основним недоліком	Оцінка повинна бути зорієнтована на оптимізацію взаємної співпраці, а не на самого продавця
	Співпраця, яка ґрунтується на принципі “без вини, без звинувачень” призводить до того, що найважливішим стає забезпечення загально трактованої якості
ВИСНОВОК: “схудле” постачання означає зміни в мисленні і дії, які не узгоджуються з концепцією управління ланцюгом поставок	

Джерело: [14, с. 30–32].

Сучасна ланка постачання виробництва від постачальників матеріалів через виробника напівфабрикатів, власне підприємство-виробника, регіонального дистриб’ютора до кінцевого замовника розглядається як занадто довга. Дослідження західних вчених вказують на такі нові тенденції у функціонуванні ланцюгів поставок [15].

1. Постачальники дедалі частіше братимуть на себе більшу частину доданої вартості кінцевого виробу, наприклад, у 1985 році частка працівників, що працюють поза підприємством, становила приблизно 30% доданої вартості кінцевого продукту. У 1995 році це становило 55%, у 2007 році передбачається 85%. Підприємства-виробники вже не будуть виробляти з сировини можливі напівфабрикати та проміжні продукти, а будуть контактувати з постачальниками, які візьмуть на себе важливу частину цього процесу.

2. Заміниться мережа постачальників. Одна група сучасних постачальників підприємства-виробника у майбутньому буде постачати другій групі, а не безпосередньо виробникові. Замість сировини будуть купуватися вузли/агрегати виробничого процесу. Ланка постачання буде ширшою з боку кінцевого замовника. Система гуртового та роздрібного продажу буде переважати над мережею постачальників першої та другої груп.

3. Дистриб’ютори. Оскільки зростає кількість змін у виробі і значення орієнтації на вимоги замовника, період функціонування виробів скорочується. Важливу роль у ланцюгах поставок будуть відігравати і дистриб’ютори. Додана вартість буде створюватись простим кінцевим монтажем стандартних компонентів, додаванням додаткових частин, можливістю управляти розміром, параметрами чи накресленням, а також пакуванням. Отже, процеси від підприємства до постачальників будуть стандартизуватись у напрямі до клієнта, будуть створюватись різні модифікації виробу. Функція підприємства-виробника буде полягати насамперед у керуванні логістикою і близькими до неї видами діяльності.

4. Послуги. Кінцева пропозиція замовників є завжди комбінацією виробів та послуг. Сьогодні питома вага послуг надалі зростає. Це підвищує вимоги до логістики і до майбутнього, передовсім, до керівництва запасами. Замовленням запасів може керувати сам замовник, у такому разі підприємство, а саме постачальник, який є відповідальним за запаси на складах цього підприємства, може стати замовником. У цій системі не потрібне підтвердження замовлень і значно скорочуються додаткові терміни на це, зростає конкурентоспроможність [15, с. 394].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Потребуючи товари та послуги інших виробників, кожен суб'єкт підприємництва тією чи іншою мірою ґрунтує свою діяльність на процесах постачання. У деяких видах діяльності підприємства витрачають від 40 % до 60 % своїх валових надходжень на матеріали та послуги зовнішніх джерел [22]. Динамічне економічне середовище останніх років знаходиться під впливом істотних коливань доступності матеріалів та їхніх цін. Це пояснює той факт, що процеси постачання стають ще важливішими складовими логістичного процесу. І хоча існує тенденція до обмеження джерел постачання матеріальних ресурсів до кількості одного – двох, формування тісних партнерських стосунків з постачальниками, на практиці постачання стає вагомою функцією у ланцюгу поставок. Відбувається пошук нових організаційних форм здійснення закупівель, серед яких електронні закупівлі, міжфункціональні команди закупівлі тощо. У перспективі увага до управління процесами постачання у ланцюгу поставок буде загострюватись з огляду на значні резерви управління витратами на закупівлі та можливості їхнього впливу на рентабельність учасників ланцюга поставок.

1. *Logistyka dystrybucji / Za red. prof. Rutkowskiego K. – Warszawa, 2000.* 2. *Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок. – М.: ЗАО “Олимп-бизнес”, 2001.* 3. *Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / Под. общ. ред. В.С. Лукинського. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.* 4. *Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: Пер. с 6-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 798 с.* 5. *Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.* 6. *Сток Дж., Ламберт Д. Стратегическое управление логистикой // Пер с 4-го изд. – М.: ИНФРА\_М, 2005. – 797 с.* 7. *Крикавський Є.В. Логістика. Для економістів: Підручник. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2004. – 448 с.* 8. *Николайчук В.Е., Кузнецов В.Г. Теория и практика управления материальными потоками (логистическая концепция): Монография. – Донецк: “КИТИС”, 1999. – 413 с.* 9. *Окландер М.А. Логістика: Навч. посіб. – К.: Зовнішня торгівля, 2005. – 234 с.* 10. *Чухрай Н.І., Гірна О. Суцність інформації в концепції розвитку цепі поставок // Экономическая безопасность государства и информационно-технологические аспекты ее обеспечения. Под общ. ред. Г.К.Вороновского и И.В. Недина. – К.: Знання України, 2005. – С. 535--546 с.* 11. *Портер М. Конкуренция: Пер. с англ./ Уч. пос. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. – 495 с.* 12. *Matwiejczuk R. Zarządzanie marketingowo-logistyczne: wartość i efektywność. – Warszaw: С.Н.ВЕСК, 2006. – 206 s.* 13. *Flint C. Buzzwords Logistics // Logistics Focus. – 1997. – s. 27.* 14. *Lamming G, Chain Link Offences, “Supply Management” 1996, 14 March.* 15. *Кузмішин П. Підприємницьке середовище та економічний розвиток (питання теорії і практики) // Пер. зі словацької. – Ужгород: Ужгородський державний університет, 2000. – 441с.* 16. *Half Delivered. A Survey of Strategies and Tactics in Managing The Supply Chain in Manufacturing Businesses, Bourton Consultancy Group, 1997* 17. *Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.*