

ДЕТЕРМІНАНТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК ТОВАРІВ ПОВСЯКДЕННОГО ПОПИТУ

В сучасних ринкових умовах на результативність ланцюгів поставок найбільшою мірою впливають постійні зміни, які мають місце на ринку товарів повсякденного попиту. До детермінант функціонування та розвитку ланцюгів поставок слід віднести: потужність ланцюга поставок вцілому і його ланок зокрема, щільність або кількість одиниць (транспортні засоби, палети, товари, виражені в натуральних величинах тощо) у всьому ланцюгу поставок, швидкість товаропотоку, час руху товару вздовж всього ланцюга, і кожної ланки зокрема, рівень сервісу, що надається кінцевому споживачеві, еластичність або здатність адаптуватися до змін, викликаних внутрішніми і зовнішніми факторами, витрати експлуатації мережі [1, 2].

Засадами удосконалення процесів в ланцюгу поставок є постійний моніторинг показників його результативності. До основних детермінантів, які необхідно відслідковувати слід віднести:

1. Якість, яка визначається, насамперед, рівнем досконалості продукту або послуги, набором функцій і характеристик продукту або послуги, дотриманням специфікації, відсутністю дефектів, здатністю задовольнити конкретні потреби клієнта.
2. Структура витрат, поділених за економічним змістом.
3. Час, який вимірюється такими категоріями як швидкість і надійність поставки.
4. Еластичність щодо вимог клієнтів.

Ці критерії досконалості - якість, час, витрати, еластичність можна використати для вимірювання рівня інтеграції ланцюга поставок (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії досконалості залежно від ступеня інтеграції в ланцюгу поставок

| № з/п | Специфікація | Рівень I | Рівень II | Рівень III |
|-------|------------------------------|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Внутрішні і зовнішні клієнти | • трактування кожної транзакції по факту. | • рівне відношення до всіх клієнтів; • досягнення внутрішніх цілей; • моніторинг очікувань клієнтів. | • виконання / домінування вимог клієнта; • надання диференційованих послуг; |

| | | | | |
|----|-------------------------------|--|--|--|
| 2. | Довготерміно ве планування | <ul style="list-style-type: none"> фрагментарне планування; концентрація на бюджеті конкретного відділу. | <ul style="list-style-type: none"> філософія MRP; вужький діапазон (наприклад, виробництво); розподіл ресурсів. | <ul style="list-style-type: none"> ланцюг поставок; інтегрована додана вартість; інтегровані системи і процедури (наприклад, MRP, DRP). |
| 3. | Попит | <ul style="list-style-type: none"> не гнучка виробнича програма; приймаються до уваги старі вимоги ринку; постачання зі складу. | <ul style="list-style-type: none"> вирішенню проблем передуює поєднання планового виробництва і короткострокової перспективи. | <ul style="list-style-type: none"> негайне задоволення потреб клієнтів; врахування короткострокових потреб; верифікація ринкових потреб. |
| 4. | Дії | <ul style="list-style-type: none"> поточні; розподільчі (кожна транзакція). | <ul style="list-style-type: none"> періодичні; (наприклад, квартальний період); на основі бюджету. | <ul style="list-style-type: none"> інтеграція продажів; часова безперервність; асекураційне планування. |
| 5. | Управління ресурсами | <ul style="list-style-type: none"> відсутність контролю над ресурсами; відсутній список; обмежені можливості. | <ul style="list-style-type: none"> централізоване планування ресурсами; адаптація до місцевих умов; контроль. | <ul style="list-style-type: none"> повний список ресурсів; планування на потреби ринку; оптимізація використання ресурсів з врахуванням доданої вартості. |
| 6. | Виконання замовлень | <ul style="list-style-type: none"> основні функції; виключно фінансова інтеграція. | <ul style="list-style-type: none"> співпраця зі складськими підприємствами; непрямий зв'язок з плануванням виробництва. | <ul style="list-style-type: none"> безпосередній зв'язок з плануванням виробництва; децентралізоване планування. |

| | | | | |
|-----|--|--|--|--|
| 7. | Співпраця з постачальниками товарів і послуг | <ul style="list-style-type: none"> • спонтанність; • кризові ситуації; • антагонізм. | <ul style="list-style-type: none"> • керована витратами; • численні джерела; • невідповідність між зусиллями і результатами. | <ul style="list-style-type: none"> • співробітництво; • результати; • спільне вдосконалення. |
| 8. | Ефективність | <ul style="list-style-type: none"> • великі зусилля; • відсутність системи безперервного контролю. | <ul style="list-style-type: none"> • вимірювальні інструменти; • постійне, централізоване управління. | <ul style="list-style-type: none"> • невеликі зусилля; • стандартні процедури. |
| 9. | Організація праці | <ul style="list-style-type: none"> • численні Ієрархії; • чітко визначений поділ обов'язків. | <ul style="list-style-type: none"> • обмежена заангажованість праці; • подвійний контроль; • неформальна співпраця на різних рівнях. | <ul style="list-style-type: none"> • відповідальність; • спільні цілі / винагороди; • формальна співпраця на різних рівнях. |
| 10. | Потік інформації | <ul style="list-style-type: none"> • мало або відсутність; • брак аналізу. | <ul style="list-style-type: none"> • неповні дані; • неповний аналіз; • звіт про результати фінансової діяльності. | <ul style="list-style-type: none"> • операційні дані; • легкий доступ; • гнучкість; • точність і узгодженість. |
| 11. | Інформаційні системи | <ul style="list-style-type: none"> • головний комп'ютер з віддаленим доступом; • обмежена здатність on-line; • надлишкові дані. | <ul style="list-style-type: none"> • насамперед стандартне програмне забезпечення; • повторна інформація в базі даних; • надмірність даних; • доступ в Інтернет. | <ul style="list-style-type: none"> • інтеграція в ланцюгу поставок; • WAN, EDI; • архітектура клієнт / сервер; • реляційна база даних. |

Джерело: на підставі [3, с. 146-148]

На підставі критеріїв системності можна виділити три детермінанти еластичності ланцюга поставок, а саме:

- рівень універсальності або співвідношення між універсальністю та унікальністю кадрів, процесів та функцій;

- достатність запасів, потужностей, ресурсів тощо;
- адаптивність за рахунок моніторингування, передбачення.

Перша детермінанта визначається як можливість ланцюга поставок знаходитись в певному стані, кожний із яких визначається системою ресурсів і процесів, функцій, організаційних структур тощо. Друга детермінанта визначається можливістю реалізації різних етапів альтернативними рішеннями, структурою матеріальних і нематеріальних ресурсів. Достатність потужностей визначає ефективність системи таким чином, що відмова одного з елементів (наявність власних коштів у режимі реального часу або наявність підтримки зовнішніми ресурсами в найкоротший термін) не означає відмови всієї системи. Третя детермінанта означає розпізнавання слабких сигналів середовища з метою прогнозування майбутнього стану на ринку.

Таким чином визначена категорія еластичності є не тільки способом вирішення поточних проблем організації, а й через активну адаптацію дозволяє передбачати майбутні зміни (швидше, ніж конкуренти) і виключити ті, які можуть загрожувати існуванню організації.

Еластичність організації може бути виміряна загальновідомими способами вивчення її рівня. Наприклад, можна використати методи порівняльного аналізу DEA (анг.: Data Envelopment Analysis), які дозволяють визначити ефективність ланцюга поставок в рамках ідентифікації процесу переходу елементів входу в систему у вихідні компоненти з врахуванням таких параметрів як гнучкість, ефективність і результативність. Введена релятивна міра дозволяє визначити, який рівень еластичності досягається в ланцюгу поставок, але не в абсолютному значенні, а в порівнянні з іншим ланцюгом поставок в галузі. Порівняння з аналогічними відносинами «надавач - клієнт» дозволяє збільшити рівень оцінювання.

В сучасних ланцюгах товарів повсякденного попиту виробляється широкий спектр різних продуктів, які доставляються багатьом клієнтам, тому можуть виникнути труднощі з координацією та обміном інформацією. Причинами недостатньої координації в ланцюгу поставок, насамперед, можуть бути суперечливі цілі в різних ланках ланцюга поставок, кожна з яких має іншого власника і прагне максимізувати власний прибуток. Другою причиною може виступати спотворення інформації, яка протікає між ланками ланцюга поставок, а також те, що ланки ланцюга поставок не діляться повною інформацією одна з одною.

Важливим є вибір операційної стратегії в ланцюгу поставок, на який безпосередній вплив мають продукт, поточний стан, вибрані мета та цілі діяльності, зміни в попиті на ринку тощо. Виділяють два основних типи операційних стратегій: ефективні і реактивні (гнучкі). До першого типу

відносять стратегії постійного вдосконалення як продукту, так і процесів (Lean, Six Sigma, TOC), а до другого - стратегії Agile і QR (стратегії еластичних і швидких реакцій у відповідь на зміни продукту, ринку, потреб клієнтів тощо). Часто саме в ланцюгу поставок слід використовувати змішані стратегії, для яких характерним є використання Lean вище від так званої «точки розподілу» ODP (анг.: Order Decoupling Point) і гнучких стратегій внизу ланцюга поставок [3].

Використання еластичних стратегій в ланцюгу поставок товарів повсякденного попиту має свої особливості, що передбачає створення точки розподілу ODR в ланці збуту продукції, в якій посилюється стратегічна роль логістичного оператора і здійснюється ним управління доповненнями до товару через реалізацію таких функцій і завдань: відкритість до змін; надання клієнтам можливості вносити додаткові характеристики до продукту в процесі його розробки; передбачення потреб ринку; забезпечення еластичності процесів, здатності приймати ризики, використання в разі потреби можливостей віртуального підприємства тощо.

Таблиця 2

Порівняння ланцюгів поставок Lean і Agile

| Характеристики | Lean | Agile |
|---------------------------------|---|--|
| Мета | Задоволення потреб кінцевих клієнтів Заспокоєння попиту з найнижчими витратами | Задоволення диференційованих потреб кінцевих клієнтів |
| Критерії конкурентоспроможності | Дешевше, швидше, краще | Дешевше, швидше, краще + швидке впровадження інновацій у розроблення ринковозрілого продукту |
| Стратегія розроблення продукту | Максимізація діяльності при мінімальних витратах на продукт | Використання модульного підходу для урізноманітнення готового продукту |
| Інноваційна стратегія | Інноваційні процеси, виробництво скероване на зниження витрат | Інновації процесів і продукту, які орієнтовані на реакційну здатність і створення нового продукту і потреб |

| | | |
|---------------------------|--|--|
| Стратегія виробництва | Низькі витрати через еластичність їх перерозподілу, високий рівень використання виробничих можливостей | Підтримка еластичності і здатності швидко відповідати на несподіваний попит |
| Стратегія ціноутворення | Низька маржа, бо ціна є основним чинником конкурентоспроможності і здобування (утримання) клієнта | Достатньо висока маржа, бо ціна не є основним чинником конкурентоспроможності і здобування (утримання) клієнта |
| Стратегія запасів | Мінімізація запасів для зниження витрат | Утримання буферних запасів з метою заспокоєння непередбачуваного попиту |
| Стратегія часу реалізації | Безперервне зниження, але не спричиняє підвищення витрат | Різке зниження часу реалізації, навіть якщо це вимагає значних витрат |
| Стратегія постачання | Вибір базується на витратах і якості | Вибір базується на швидкості, еластичності і якості |
| Стратегія транспортування | Вирішальним є варіант низьких витрат | Вирішальним є варіант швидкої і гнучкої поставки |

Джерело: на підставі [3; 4, с. 132-152]

Зниження купівельної спроможності населення України, закриття російського ринку збуту для багатьох вітчизняних товарів, у тому числі галузі FMCG, посилює конкуренцію серед українських виробників, а боротьба за виживання ставить перед вітчизняними підприємствами нові виклики, як перед виробниками, так і логічними операторами. Виробник змушений використовувати переважно операційні стратегії Lean, а логістичний оператор - еластичні стратегії, що дозволяє ланцюгу поставок отримати вищий рівень конкурентоздатності. Актуалізується передача на аутсорсинг функцій, пов'язаних зі збутом і просуванням товару на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крикавський С.В. Економіка логістики: навч. посібник / С.В. Крикавський, О.А. Похильченко, Н.В. Чернописька та ін.; за заг. ред. С.В. Крикавського, О.А. Похильченко. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. - 640 с.
2. Крикавський С.В. Логістичне управління: Підручник / С.В. Крикавський. - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. - 684 с.
3. Maciejewic J. Integracja łańcucha dostaw - etapy doskonalenia procesu, Materiały Konferencji «Zintegrowany łańcuch dostaw», SGH, Warszawa 1997, s. 146-148.
4. Przedsiębiorstwo Agile [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.log24.pl/artykuly/przedsiębiorstwo-agile,1464>.