

УДК 658.5

М. С. Ключкіна,
аспірант, асистент кафедри менеджменту
факультету менеджменту та маркетингу
Національного технічного університету України «КПІ»



ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто сутність понять «управління ланцюгами постачання», «відповідальне управління ланцюгами постачання» (ВУЛП), розкрито основні інструменти ВУЛП, досліджено основні етапи ланцюга постачання та умови до них згідно із концепцією ВУЛП, визначено місце ВУЛП у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: ланцюги постачання, відповідальне управління ланцюгами постачання, інструменти, етапи, управління конкурентоспроможністю підприємства.

М. С. Ключкіна
**ОТВЕТСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ
ПОСТАВОК КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье рассматривается сущность понятий «управление цепями поставок», «ответственное управление цепями поставок» (ОУЦП), раскрыты основные инструменты ОУЦП, исследованы основные этапы цепи поставок и соответствующие для них условия согласно концепции ОУЦП, определено место ОУЦП в процессе управления конкурентоспособностью предприятия.

Ключевые слова: цепи поставок, ответственное управление цепями поставок, инструменты, этапы, управления конкурентоспособностью предприятия.

M. S. Kliukvina
**RESPONSIBLE MANAGEMENT OF SUPPLIES
CHAINS AS A FACTOR IN INCREASING THE
COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

The article deals with the essence of the «Supply Chain Management» (SCM) concept, «Responsible Supply Chain Management» (RSCM), discloses the basic tools of RSCM, main stages of the RSCM and associated conditions for them in accordance with the concept of RSCM, defined RSCM place in the management of enterprise competitiveness.

Key words: supply chain, responsible supply chain management, tools, milestones, managing competitive businesses.

Постановка проблеми. Ефективна діяльність сучасних підприємств уже не залежить тільки від наявності високотехнологічного устаткування чи інноваційних розробок. У наш час – час становлення низьковуглецевої економіки та пропагування основ сталого розвитку в усіх сферах існування і діяльності людства – підприємствам замало бути просто відповідальними у власній діяльності. Сьогодні підприємства, які прагнуть зміцнити конкурентні позиції на ринках збуту, мають володіти інформацією та відповідати за діяльність усіх своїх постачальників. Саме у цій ситуації питання про дослідження поняття «відповідальне управління ланцюгами постачання» повинно стати основоположним для керівників не тільки транснаціональних компаній, а й невеликих виробничих підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досвід розвинених країн у сфері підвищення ефективності матеріального виробництва свідчить про те, що одним із основних методів зміцнення позицій на ринку є використання концепції логістики [1; 2]. Питанням створення відповідного механізму управління ланцюгами постачання присвячено багато досліджень [3; 4], проте в більшості з них відсутній комплексний підхід або розглядаються лише окремі аспекти управління інтегрованою структурою. Досі відсутні дослідження вітчизняних науковців, що стосуються аналізу питання відповідального ведення бізнесу в цілому та відповідального управління ланцюгами постачання зокрема. Крім того, необхідно розглянути взаємо-

зв'язок між цим видом управління та процесом управління конкурентоспроможністю промислових підприємств.

Мета статті. Дослідити сутність відповідального управління ланцюгами постачання та визначити його вплив на конкурентоспроможність підприємств.

Основні результати дослідження. Поняття «відповідальне управління ланцюгами постачання» (ВУЛП), або «Supply Chains Responsibility» (SCR), є відносно новим, особливо для вітчизняних підприємств. Проте сутність його базується на визначенні поняття «управління ланцюгами постачання» (табл. 1).

Сьогодні керівники великих підприємств і транснаціональних корпорацій розуміють, що наразі недостатньо просто управляти ланцюгами постачання, зводячи цей процес лише до підвищення організаційної та фінансової ефективності усього процесу. Більшість цих підприємств нині активно впроваджують концепцію корпоративної соціальної відповідальності, яка має знаходити своє відображення безпосередньо і у виробничій діяльності підприємств. Тому керівники зосереджують свою увагу на питаннях відповідального підходу до процесу управління ланцюгами постачання (використовуючи концепцію ВУЛП), що дає змогу унеможливити руйнування набутих конкурентних позицій підприємства та сприяє зростанню конкурентного потенціалу підприємства не тільки на внутрішньому ринку, а й у системі міжнародних економічних відносин.

Таблиця 1

Визначення поняття «управління ланцюгами постачань»

Автор	Визначення
Сток Дж. Ламберт Д. [1]	інтегрування ключових бізнес-процесів, які починаються від кінцевого користувача і охоплюють усіх постачальників товарів, послуг та інформації, що додають цінність для споживачів, а також інших зацікавлених осіб
М. Купер та Л. Еллрем [2]	єдиний об'єкт, а не як певний набір компонентів, кожний із яких виконує власну функцію
Р. Монца, Р. Трент та Р. Хендфілд [3]	концепція, першочерговим завданням якої є інтеграція і управління щодо ресурсів, потоків, а також контролю матеріалів
У. Копаціно [4]	управління ланцюгами постачань має поєднувати всіх учасників, які залучаються до перетворення сировинних матеріалів у продукти і доставки останніх споживачам у визначені час та місце в найбільш ефективний спосіб
М. Стейн та Ф. Войчл [5]	систематичні зусилля щодо забезпечення інтеграційного управління вартістю ланцюга постачань від постачальників сировинних матеріалів через виробництво до кінцевих споживачів відповідно до вимог і очікувань споживачів
Т. Джонс та Д. Райлі [6]	цю концепцію можна представити як сукупність положень, згідно з якими кожна фірма в ланцюзі постачань прямо або опосередковано впливає на діяльність усіх інших його членів і, як наслідок, ланцюга постачань у цілому

Джерело: Складено особисто автором

Проаналізувавши роботи вчених, ми дійшли висновку, що ВУЛП – це комплексний процес управління, покликаний знизити негативний вплив виробничого процесу на навколишнє середовище, дотримання прав та умов праці для персоналу, а також на збереження і підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів. Серед основних причин, що призвели до виділення цієї управлінської концепції в окремий функціональний напрям діяльності підприємства, є зростання уваги бізнес-спільноти до провадження «зеленого бізнесу» та основ корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Наразі великі підприємства, що прагнуть залишатися на ринку збуту власної продукції якомога довше та збільшити свою частку ринку, намагаються не лише виконувати власні програми із КСВ, а й впроваджувати ці принципи на підприємствах, що безпосередньо формують їх ланцюг постачання. Саме тому більшість підприємств розробляють та приймають до роботи «кодекси поведінки постачальників», у яких чітко вказуються головні принципи співпраці сторін (замовника і постачальника), а також правила поведінки постачальників відносно замовника та третіх сторін на ринку діяльності обох сторін. Виконання вищевказаних принципів і правил поведінки є запорукою довгострокової співпраці та, як результат, гарантії отримання прибутку протягом тривалого часу. Крім того, в епоху стрімкого розвитку інформаційних технологій «нечистим на руку» підприємствам стає дедалі важче приховувати факт забруднення навколишнього середовища, недотримання гідних умов праці й т. ін.

Розуміючи збільшення небезпеки з боку власних постачальників, підприємства почали більш ретельно їх

обирати, досліджувати не тільки показники фінансові стійкості підрядників, можливість виконувати власні зобов'язання, а й давати реальну оцінку корисності співпраці з такими партнерами. Дослідження ролі нефінансових ризиків як джерела можливої небезпеки з боку постачальників займає одне із центральних місць у процесі аналізу активності постачальників.

Головну проблему, яку створюють для компанії «брудні» постачальники, становлять саме нефінансові ризики та низькоефективний процес управління ними. Ігноруючи необхідність розробки і впровадження програм із ВУЛП, підприємства можуть зазнати значних репутаційних втрат, які згодом знайдуть своє відображення в обсягах продажу товарів та фінансових показниках компанії. А постачальники, які відмовляються виконувати умови таких програм, можуть бути видалені із «шорт-лісту» відповідальних постачальників, а відтак втратити значні обсяги замовлень.

Розглядаючи сутність і значення поняття «ВУЛП», необхідно визначити його основні складові, а точніше – основні етапи (табл. 2).

При цьому слід розуміти, що до кожного з етапів такого ланцюга замовник висуває свої вимоги, яких постачальники повинні дотримуватися. Серед основних складових, які при впровадженні системи ВУЛП мають бути обов'язковими до виконання, є дотримання умов праці, її охорона та своєчасна і повна оплата.

Більшість компаній, розуміючи факт та важливість дотримання цих умов, провадять інвестиційну діяльність, вкладаючи значні матеріальні ресурси в розробку і впровадження «програми ВУЛП» на своїх підприємствах. Остання представляє собою довгостроковий план, розроблений вищим керівництвом компанії з метою управління економічним, екологічним, соціальним впливом, а також мотивацією працівників компанії-замовника та постачальників для забезпечення процесу розвитку і впровадження практики відповідального підходу до управління постачанням на всіх етапах створення, розробки та виробництва продукції.

Кожний з етапів ланцюга постачання за умови впровадження практики ВУЛП має реалізовуватися відповідно до основних інструментів ВУЛП, як-от:

- система сертифікації продукції;
- система маркування продукції;
- система якості виготовленої продукції;
- система оцінки впливу кожного з етапів ланцюга постачання на екологічний стан і соціальний та економічний розвиток підприємства (міста, області, країни);

• система проведення соціальних аудитів;

- система нефінансової звітності підприємств-постачальників;
- розробка та реалізація кодексу етики (або етики поведінки).

Досліджуючи поняття ВУЛП та розуміючи значущий рівень його впливу на процес управління конкурентоспроможністю підприємств, необхідно показати місце ВУЛП серед основних етапів процесу управління КСП, які представлені на рис.

Розглядаючи процес управління конкурентоспроможністю промислових підприємств та місце ВУЛП у ньому, можна зробити висновок, що включати

Таблиця 2

Етапи ланцюга постачань та умови до них згідно із ВУЛП

Етапи ланцюгів постачання				
Вимоги до етапу відповідно до концепції ВУЛП	Видобуток сировини	Виробництво продукції	Пакування продукції	Складування/ транспортування
	Умови добування	Технологічний процес виробництва	Використання упаковки, виготовленої із вторинної сировини	Бажане використання біопалива
	Вплив на навколишнє середовище	Умови мінімізації впливу на навколишнє середовище	Охорона та умови праці персоналу	Мінімізація кількості перевезень (за можливістю)
	Охорона та умови праці персоналу	Охорона та умови праці персоналу	Оплата праці персоналу	Охорона та умови праці персоналу
	Оплата праці персоналу	Оплата праці персоналу	Технологічний процес виробництва	Оплата праці персоналу

Джерело: Складено особисто автором

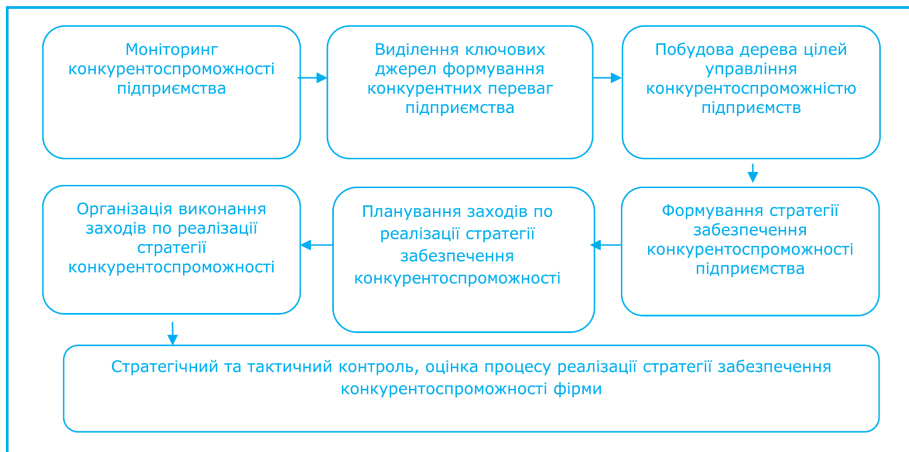


Рис. Основні етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємств

Джерело: Складено особисто автором

(планувати і розробляти) систему та елементи ВУЛП необхідно на етапі «Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства». Стратегія підприємства має бути сформована та деталізована відносно трьох рівнів: фірма у цілому (розробка корпоративної стратегії), стратегічні одиниці фірми (розробка конкурентних стратегій), функціональні зони підприємства (розробка функціональних стратегій). На етапі розробки корпоративної стратегії керівництву підприємства необхідно зробити основний акцент на розробці кодексу етики підприємства з урахуванням вимог підприємств – потенційних замовників до постачальників у рамках їх концепції ВУЛП. Підприємства-замовники мають бути впевнені, що виробнича поведінка їх постачальників відповідає загальнокорпоративним вимогам ВУЛП. Замовник повинен бути впевнений, що співпраця саме з цим постачальником унеможливить виникнення нефінансових ризиків для компанії – серед останніх найбільший вплив має репутаційний ризик. На етапі розробки конкурентних стратегій керівництво компанії повинно дослідити виробничу діяльність підприємств, які виготовляють аналогову продукцію, та виявити слабкі та сильні сторони у сферах економічного, екологічного і соціального аспектів ВУЛП. Функціональна стратегія підприємства має бути дзеркальним відображенням, а точніше – синтезом етичних принципів діяльності підприємства, недоліків підприємств-конкурентів (на яких можна «виграти») та вимог замовників.

Проаналізувавши всі отримані у процесі дослідження цього питання аспекти, можна зробити висновок, що концепція ВУЛП у діяльності підприємств відіграє одну із ключових ролей. Наразі недостатньо лише відповідати за власну виробничу діяльність, не враховуючи ризики, які несе безвідповідальна діяльність постачальників. Вітчизняні підприємства мусять звернути увагу на означену тенденцію і відповідним чином зреагувати, а саме:

- переглянути власні позиції та політику стосовно персоналу (умови праці, оплата праці, рівність доступу до праці й т. ін.);
- проаналізувати виробничий процес з метою мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище;
- забезпечити чітку координацію між керівними ланками та операційним рівнем при впровадженні концепції ВУЛП.

Висновки. В умовах швидкої економічної глобалізації ефективність від використання відомих інструментів управління ланцюгами постачань значно знижується внаслідок невідповідності результату діяльності підприємств – учасників ланцюга постачань вимогам замовників, а особливо загальноприйнятим світовим нормам та практиці відповідального ведення бізнесу. Заручниками такої

невідповідності стає репутація підприємства-замовника. Водночас спостерігається зниження рівня конкурентоспроможності підприємства та його прибутку. Розуміння необхідності застосування елементів не тільки раціонального, а й відповідального ведення бізнесу та швидке реагування на вимоги замовників дають змогу налагодити взаємовигідну і довгострокову співпрацю між компаніями та забезпечити власну фінансову стійкість і динамічність розвитку. З огляду на це більшістю світових корпорацій та транснаціональних компаній було сформовано власні вимоги до постачальників і наразі витрачаються значні

фінансові ресурси на відслідковування фактів дотримання цих вимог. Проте сьогодні питання відповідального управління ланцюгами постачань є недостатньо вивченим, існують прогалини в дослідженнях основних інструментів, етапів та методів оцінювання ефективності застосування цієї концепції вітчизняними підприємствами.

Отже, очевидно, що проблема управління конкурентоспроможністю підприємства є непростою. Це зумовлено і складністю самого підприємства як об'єкта управління, і залежністю конкурентоспроможності підприємства від умов зовнішнього середовища.

Література

1. Вічевич А. М. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / А. М. Вічевич, М. Е. Матвеев, О. В. Максимець. – Львів : Афіша, 2005. – 272 с.
2. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / А. М. Вічевич, О. В. Максимець. – Львів : Афіша, 2004. – 140 с.
3. Иванов М. А. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса / М. А. Иванов, Д. М. Шустерман. – М. : Альбина Паблишер, 2003. – 380 с.
4. Тарасов В. Б. Методология инжиниринга стратегических решений при организационном проектировании сетевых предприятий / В. Б. Тарасов, А. В. Константинов // Программные продукты и системы. – 2002. – № 4. – С. 2–7.
5. Сток Дж. Стратегическое управление логистикой / Дж. Сток, Д. Ламберт ; пер. с 4-го изд. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
6. Cooper M. C., Ellram L. M. Characteristics of supply chain management and the implication for purchasing and logistics strategy // International Journal of Logistics Management. – 1993. – Vol. 4. – № 2. – P. 13–22.
7. Monczka R. M., Trent R. J., Handfield R. B. Purchasing and supply chain management. – Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1998.
8. Copacino W. C. Supply chain management: the basics and beyond. – Boca Raton: St. Lucie Press / APICS Series on Resource Management, 1997.
9. Stein M., Voehl F. Macrologistics management. – Boca Raton: St. Lucie Press, 1998.
10. Jones T. C., Riley D. W. Using inventory for competitive advantage through supply chain management // International Journal of Physical Distribution and Materials Management. – 1985. – Vol. 15. – № 5. – P. 16–26.

Стаття надійшла до редакції 16 серпня 2011 року