

УДК 824.351

## ГОЛОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Грінченко Ю.Л.*

---

*Поглиблення глобалізації становить виклик для управління ланцюгами постачань враховуючи необхідність з одного боку підтримувати ефективність, а з іншого боку – забезпечувати якнайповніше задоволення різноманітних вимог споживачів до того ж у плинних умовах. Можна окреслити шість основних тенденцій розвитку менеджменту ланцюга постачань в сучасний період: зростання уваги споживачів до спеціалізованих каналів постачань, все більша участь компаній в мережевій економіці, споживачі домагаються постійного зниження обсягу витрат та капітальних вкладень, поширення та ускладнення глобальних мереж продажів, потреба у кваліфікованих кадрах, зростання волатильності внаслідок посилення глобалізації.*

**Постановка проблеми.** Поглиблення глобалізації становить виклик для управління ланцюгами постачань враховуючи необхідність з одного боку підтримувати ефективність, а з іншого боку – забезпечувати якнайповніше задоволення різноманітних вимог споживачів до того ж у плинних умовах. Можна окреслити шість основних тенденцій розвитку менеджменту ланцюга постачань в сучасний період: зростання уваги споживачів до спеціалізованих каналів постачань, все більша участь компаній в мережевій економіці, споживачі домагаються постійного зниження обсягу витрат та капітальних вкладень, поширення та ускладнення глобальних мереж продажів, потреба у кваліфікованих кадрах, зростання волатильності внаслідок посилення глобалізації.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою статті є окреслити загальні тенденції розвитку логістичного менеджменту, що визначають шляхи вдосконалення логістичного управління на глобальному та локальних рівнях.

**Виклад основного матеріалу з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Управління ланцюгом постачань є важливим фактором здобуття конкурентоспроможності компаній. Незважаючи на різноманітність умов функціонування логістичних мереж в різних країнах та різних галузях, є декілька важливих трендів, які

визначатимуть розвиток логістичного менеджменту в глобальній перспективі. Ці тренди є результатом аналізу стратегій компаній в сфері логістики та безпосередньої думки менеджерів великих міжнародних компаній. Вплив цих трендів є відчутним як для великих міжнародних компаній, так і для локальних компаній, які шукають шляхи інтегрування в глобальні ланцюги постачань.

Основний зміст. Різноманітність досвіду логістичного управління в різних країнах та галузях між ти дозволяє окреслити шість основних тенденцій, що мають визначальний вплив на вдосконалення управління ланцюгів постачань.

Тенденція 1. Зростання уваги споживачів до спеціалізованих каналів постачань.

Зрушення у світовій економіці спричинені бажанням зменшити витрати на робочу силу, але водночас організації стикнулися із зростаючими транспортними видатками та різними регулятивними режимами. Всі ці фактори є вирішальними щодо рішення компаній про джерела постачання, місця виробництва та напрями розповсюдження продукції до споживачів. По мірі того, як компанія розширює масштаби своєї діяльності, постачає продукцію більшій кількості споживачів в більшій кількості регіонів, складність системи постачання перетворюється на вагомий фактор конкурентоздатності.

Глобальні споживачі є привабливими з фінансової точки зору, але їх обслуговування не є дешевим. Стандартні логістичні рішення для обслуговування гомогенної регіональної клієнтської бази не є завжди виправданими у випадку переорієнтування організації на глобальну клієнтську бази. Споживачі вимагають не тільки точність та своєчасність доставки замовлення, але й більш пристосованих до їх вимог та більш складних логістичних рішень. Складність споживчого попиту має появ у багатьох формах. Найбільш очевидною є значне ускладнення ланцюгів постачань, тому що організації вимушені пропонувати більше продуктивних опцій, видів пакувань та логістичних рішень у намаганні задовольнити різноманітні набори споживчих переваг. Компанії, що обслуговують роздрібні мережі та промислові канали постачання стикаються із зростанням різноманітності вимог щодо логістичного обслуговування в залежності від галузі. Відстеження та контроль постачання, складування та управління запасами та інші операції мають суттєві розбіжності відповідно до конкретної галузі. Споживачі вимагають адаптованих логістичних рішень, що звужує вікно можливостей для побудови логістичних мереж часто у важкодоступних місцях.

Державне регулювання все частіше вимагає, щоб доставка відбувалася у період слабо трафіку, тобто вночі або рано зранку. Споживачі вимагають точного виконання умов постачань та не терплять вибачень. Штрафи за запізнення, особливо в сфері роздрібною торгівлі, є дуже високими. Нові форми роздрібною торгівлі, такі як електронна торгівля, також викликають підвищення рівня складності логістичних мереж. Логістичні менеджери серед основних своїх задач віддають пріоритет найповнішому задоволенню вимог споживачів, вчасній доставці та екологічно-доцільним рішенням. Поширеною практикою є надання споживачам можливості змінювати зміст та умови постачання за день до її виконання. Стає все більш очевидним, що споживачі все менш схильні жертвувати якістю постачань заради зменшення витрат.

У розвинутих країнах важливим фактором ефективності логістичної мережі є соціальна відповідальність. В країнах з менш розвинутою інфраструктуру пріоритет надається дотриманню строків постачання.

Тенденція 2. Все більша участь компаній в мережевій економіці.

Для виживання в умовах сучасної конкуренції організації повинні ефективно співпрацювати в логістичних мережах. В останній час відбувається вибуховий розвиток нових каналів постачання, які так чи інакше інтегровані в інші канали. Наприклад, магазини будівельних матеріалів використовували просту конкурентну стратегію – пропонувати якісні та привабливі матеріали за розумну ціну в зручних та гарно облаштованих приміщеннях з обізнаним та ввічливим персоналом. Завдання ланцюга постачань було лише оставити будівельні матеріали до магазинів. Сьогодні магазини є лише одним з каналів постачань, тому що значне поширення отримують торговельні центри, інтернет-магазини, продаж через каталог, спеціальні торговельні заходи. Менеджери каналів постачань повинні одночасно передбачити та узгодити між собою попит, що виникає в різних точках продажу, максимально доцільно використати доступні часові проміжки, дотримуватися мінімальних витрат, забезпечити необхідні запаси та підтримувати зростання.

У мережевій економіці від підприємств очікується надзвичайний рівень гнучкості. Виробникам доводиться стикатися із частими змінами вимог до продукту, налагоджувати співробітництво із новими постачальниками. Логістичні компанії в свою чергу мають забезпечувати відповідну гнучкість своїх послуг. Роздрібні торговці мають знайти інструменти для обслуговування різноманітних замовлень, ефективно керувати запасами, шукати нові методи доставки. Замовлення, що надходять від електронної торгівлі, все більш доставляються

безпосередньо до домівки споживачів. Незважаючи на зростаючу кількість таких замовлень, вони залишаються невеличкими за обсягом та різноманітними за складом. До того ж потрібно організувати канали зворотної логістики для забезпечення обміну, повернення та утилізації продукції.

Щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища компанії шукають можливості для більш технологічного дизайну продукту з точки зору логістики, більш ефективного управління запасами, напрямів капітального інвестування та методів співробітництва з партнерами уздовж ланцюга постачань. Однак покладання занадто багато відповідальності на ланцюги постачань призводить до значних ризиків та втрати контролю. Постачальники можуть продовжити свої канали напряду до споживачів, перебравши на себе контроль над транспортуванням та складуванням. Покладання на обмежену кількість постачальників може позбавити виробників важелів зниження собівартості продукції. Водночас надмірне фокусування на зниження логістичних витрат обмежує бачення компаній щодо логістики як інструмента створення споживчої цінності. Під впливом цих факторів посилюється тренд злиття продуктових та логістичних рішень в єдиний комплекс. Споживачі шукають більш досконалі шляхи вирішення своїх проблем, тому недостатньо просто забезпечити фізичних рук продуктів, потрібен комплекс рішень щодо пакування, відстеження, розподілу та зворотного зв'язку.

В автомобілебудівній промисловості вже стандартними стали рішення «вчасно у строк» з точністю до годин та навіть хвилин на основі систем електронного обміну даних в системі реального часу. Організації не бажають утримувати великі запаси та навіть керувати ними. Вони покладають на постачальників задачі з управління запасами, впроваджують системи відстеження запасів у режимі реального часу, вимагають технічної підтримкою. Багато компаній не можуть впоратися із викликами ланцюга постачань самостійно та залучають спеціалізовані компанії для впровадження логістичних рішень.

Мережева економіка стає реальністю у розвинутих країнах, однак її ознаки проявляються і в інших країнах. Однак в таких країнах, як наприклад Бразилія, логістичним менеджерам доводиться працювати в умовах тиску з боку логістичних витрат, нестачі кваліфікованих працівників та ненадійної інфраструктури. Технологічні компанії багато уваги приділяють також новим технологіям в сфері логістики. Компанії визнають свою неспроможність вирішити весь комплекс логістичного управління, але наполегливо намагаються створити компетенції з міжнародного співробітництва у сфері постачань, особливо на нових

ринках. У таких випадках партнерство глобального постачальника з локальними компаніями є ключем до успіху.

В більшості країн діють специфічні вимоги щодо пакування, умов доставки та інших аспектів постачання, що змушує адаптувати до цих вимог ланцюг постачань. Пристосованими до локального ринку мають бути не тільки продукт, але й логістичні рішення. Кордони суттєво впливають на ефективність каналів постачань, то проблема вибору каналів розповсюдження та місць продажу залишається складною. Організаціям доводиться вирішувати чи постачати на власний склад, або залучати сторонні компанії, яку кількість дистриб'юторів застосовувати для обслуговування певної території. Локальні партнери мають вміти оптимізувати ланцюги постачань із врахуванням місцевого законодавства та впроваджувати широкий набір логістичних рішень.

Координація уздовж ланцюга постачань дозволяє досягнути більш високих рівнів координації та довіри між партнерами, що сприяє посиленню синергії в межах ланцюга постачань та виникненню інновацій. Нові форми логістичного співробітництва спрямовані на спільно застосування інновацій заради підвищення споживчої цінності. Цього можна досягти лише шляхом постійного діалогу та обміну ідеями щодо подальшого вдосконалення ланцюгів постачань. Формуються більш тісні та інтенсивні зв'язки між партнерами на довгостроковій основі, що стає базою для усталення мереже розповсюдження. Наріжним камінням такого співробітництва є ефект синергії, завдяки якому виникають нові можливості, інноваційні рішення щодо ланцюга постачань, розподіл ризиків та можливостей.

Вибір логістичних рішень, що використовуються заради оптимізації ланцюга постачань суттєво залежить від напрямку цієї оптимізації – згори донизу в напрямку споживача, або знизу догори в напрямку постачальників. У більшості каналів, що поєднують постачальників, виробників та відповідні логістичні компанії застосовуються подібні контрактні зобов'язання, методи контролю та канали обміну інформації. Однак відношення із клієнтами уздовж каналу постачань менш схильні до стандартизації. Координація здебільш відбувається шляхом вільного обміну інформацією. Більшість компаній намагаються перекласти капітальні інвестиції вгору уздовж каналу постачань. Постачальникам делегуються повноваження з управління ланцюгом постачань. Донизу уздовж каналу постачань менеджери більш покладаються на вчасну передачу інформації, наприклад звітів про стан поставки, звітів щодо запасів, аналітичних матеріалів стосовно оцінки попиту тощо. У випадку, коли організації мають обмежений контроль

щодо дій свої партнерів у ланцюгах постачань, вони більш схильні до обміну інформацією заради обмеження ризиків.

Тенденція 3. Споживачі домагаються постійного зниження обсягу витрат та капітальних вкладень.

Конкуренція чинить постійний тиск на рівень витрат, які можуть дозволити себе організації, тому вони постійно шукають шляхи оптимізації логістичних мереж. Очевидні шляхи зменшення витрат здебільше вичерпуються, топу постає потреба у більш складних підходах. Епоха переміщення виробничих потужностей до країн з низькою собівартістю робочою силою добігає свого кінця. Все більш поширеним стає розуміння необхідності застосування аналітичного підходу до розробки каналів постачань, які б дозволили застосувати декілька методів зниження витрат, а не тільки економію на заробітній платні. Слід зауважити, що розуміння складу логістичних витрат варіюється від компанії до компанії, а іноді і всередині однієї компанії в кожному з підрозділів.

Однак, незважаючи на розбіжності у дефініціях, роздрібна торгівля, виробники товарів масового вжитку, хімічна та легка промисловість, енергетичний сектор та добувна галузь оцінює ці витрати на рівні 8% від валового обороту. Недивно, що ці галузі зацікавлені в оптимізації свої ланцюгів постачань. Цікаво, що традиційні магазини оцінюють ці витрати більшими, ніж компанії, що працюють на замовлення. Значна волатильність міжнародних ринків ускладнює оцінку логістичних витрат, що негативно відбивається на виборі відповідної логістичної стратегії. Виробники промислового обладнання, високотехнологічні компанії, інжинірингові компанії зазвичай мають суттєво нижчу пропорцію логістичних витрат в структурі своїх видатків аніж наприклад нафтохімічні компанії.

В сфері автомобілебудування завдяки масовій переорієнтації на місцевих постачальників, що працюють по принципу «вчасно у строк», логістичні витрати зазнали зниження. Однак транспортування все ще займає 30% від загальних логістичних витрат в автобудівній галузі. Порівняння по країнам викриває значні розбіжності між країнами щодо частки логістичних витрат у виручці компаній – від 14% в Китаї до 6% в США. Однак прагнення знизити витрати та інвестиції в основний капітал в сфері логістики має глобальний характер. До того ж ця тенденція буде зберігатися у майбутньому. Однак прагнення максимально задовольнити потреби споживачів не збільшуючи витрати вимагає інноваційних та складних логістичних рішень. Споживачі цінують точну та своєчасну доставку більше ніж рівень свої витрат у деяких ситуаціях, але не у всіх.

Тенденція 4. Поширення та ускладнення глобальних мереж продажів.

Організації в більшості галузей шукають можливості для глобального розвитку, що передбачають запровадження стратегій поширення продажів на нові регіони. Однак з цим приходять нові проблеми, у вирішення яких компанії мають небагато досвіду. Рушійні сили глобальних стратегій експансії можуть бути дуже різними-економічні обставини, валютні обмінні курси, урядове регулювання та доступ до локальних логістичних мереж. Наприклад, автомобільні компанії в США певний час використовували низький курс долара США для розширення експортних постачань із своїх потужностей в США та Мексиці на зовнішні ринки. У той час високий курс ієни змусив японські компанії шукати альтернативи до виробництва в Японії. Американські компанії розповсюджують свій досвід організації ланцюгів постачань закордон, наприклад як Вол-Март в Південній Африці. В ПАР домінують місцеві бренди, внаслідок міжнародних санкцій в часи апартеїду. Вони поклалися більше на керовані вручну складські та транспортні системи. Але, Вол-Март вимагає суттєвих знижок в обмін на трансфер технологій із скорочення витрат, у тому числі в сфері дистрибуції та логістики. Однак не завжди ця стратегія буда успішною. Наприклад, компанії довелося піти з Німеччини після того, як спроба впровадити власний спосіб ведення бізнесу провалилася внаслідок невідповідності американської організаційної культури до моделі споживчої поведінці німців.

Леново сприймався як локальний китайський бренд, але швидко перетворився на лідера глобального ринку комп'ютерів після придбання бізнесу Ай-Бі-еМ та експансії на ринок планшетів та інших мобільних пристроїв. Однак, основні новації в сфері логістиці досі виникають в країнах Європи та Північної Америки, а вже після Південно-Східної Азії та Південної Америки. Однак простежується просування глобалізації у бік Східної Європи, Африці, Середньої Азії, Центральної Азії та особливо Індії. Поки що ці регіони вирізняються ненадійною логістичною інфраструктурою, складною державною регуляцією та браком логістичних навичок. Уповільнення темпів зростання Китаю та зростання оплати праці призводить до зникнення конкурентних переваг щодо витрат виробництва при розміщенні виробництва в цій країні.

Соціальні стандарти та урядова політика ще більш ускладнюють умови ведення бізнесу в логістиці. Помітним стає залучення Африки до глобальних процесів. Країни Атлантичного узбережжя розширюють свій експорт, особливо в галузі легкої промисловості. Дешева та англомовна робоча сила, до того ж на 10 днів шляху ближче до Східного узбережжя

США приваблює великі американські компанії на кшталт Вол-Март. Звичайно, рівень продуктивності є ще далеким від китайського, але здороження робочої сили в усіх країнах Південно-Східної Азії робить країни Африки, особливо Гану, привабливим місцем для пошуку постачальників.

Результатом цих процесів є ускладнення міжнародних логістичних мереж. Більшим стає вибір місць розміщення виробництв, більш варіативними стають самі продукти, більш розгалуженою стає інфраструктура, більшим вибір постачальників, більш націленими, але водночас більш розгалуженими канали стають продажів, більш значущим вплив державного регулювання та транспортної безпеки. Організаціям важко визначитися із стратегічними пріоритетами на кшталт надійності, охопту та зниження ризику. Безпосереднім наслідком складності логістичних задач, що постають перед сучасними компаніями, є накопичення щоденних задач з контролю постачань. Найкращі компанії змогли інтегрувати таку складність в свої логістичні стратегії, за рахунок чого вони стали більш гнучкими та швидше реагують на запити. Ознакою зменшення привабливості країн Південно-Східної Азії, а також Бразилії та Індії як ланок глобальних ланцюгів постачань є початок зворотного процесу інвестування – китайські компанії вже купують компанії на Заході. Показовим є досвід німецької компанії Симрайз як приклад нового підходу до розбудови міжнародних ланцюгів постачань. Ця компанія співпрацює більш аніж з 1000 фермерами та налагоджує весь виробничий процес від вирощування рослин до переробці та фасування на місцевому рівні. Компанія співпрацює і неурядовими організаціями, фондами розвитку та асоціаціями фермерів заради захисту довкілля, диверсифікації розподілу доходу, впровадження програм здорового харчування, охорони здоров'я та освіти для місцевих громад. Крім довгострокових ефектів, компанія гарантує собі також доступ до високоякісної сировини. Організації будуть змушені шукати мережеві рішення задля забезпечення сталого розвитку.

Тенденція 5. Потреба у кваліфікованих кадрах.

Керівники провідних глобальних компаній визначають брак досвідчених кваліфікованих спеціалістів як головну перешкоду на шляху вдосконалення логістичного управління. В Європі молодь не розглядає логістику як привабливу кар'єру, у порівнянні із фінансами та маркетингом. У Північній Америці відбувається зміна поколінь, а нові спеціалісти не надто схильні до частих командировок, що значно скорочує їх шанси побудувати кар'єру в логістиці. В Індії, Китаї та Бразилії університети ще не випускають спеціалістів з логістики в достатній



кількості, або зовсім не вчать логістиці. Однак, потрібно не тільки знайти потрібних спеціалістів, але й мати резерв кваліфікованих кадрів, які будуть мати необхідний рівень компетенцій та лідерства для заняття посад на нижчому, середньому та вищому рівні управління. Особливо нестача спеціалістів відчувається в сфері планування ланцюгів постачань та кваліфікованих спеціалістів лінійної ланки. Можна передбачити, що нестача відповідних фахівців буде лише ставати більш гострою з часом. Найбільш помітним це є в сфері складського господарства. З цією проблемою стикаються компанії по всьому світу. А мала чисельність програм з логістики в університетах означає посилення браку фахівців начального рівня у майбутньому.

Тенденція 6. Зростання волатильності внаслідок посилення глобалізації. Волатильність як вимірювання варіативності умов функціонування логістичної мережі. Наслідком волатильності є ризик значного збою в логістичних операціях. Звичайно волатильність пов'язана із складністю глобальної логістики, але вона окремою ознакою умов логістичного управління. Постійно змінюється вартість робочої сили, значно варіюються ціни на паливо, відбуваються зрушення в державному регулюванні, а також зазнають змін інші фактори, які впливають на рішення компаній щодо місця виробництва, напрямів постачання та каналів продажу. Волатильність часто виникає з вини окремих ненадійних ланок ланцюга постачань, які відповідальні з порушення в процесі доставки. Прикладом є морські перевезення. Страйки у портах, складності у завантаженні великих суден, ефективність портового обладнання – це впливає на надійність морських перевезень, які відіграють ключову роль в глобальних ланцюгах постачань, орієнтованих на вдоволення потреб споживачів.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Відмінності в національних норм щодо регулювання перевезень додають ще більшій складності, враховуючи також протекціоністські заходи, стандарти якості, митні вимоги, стандарти безпеки та інше. Чим більше глобальні компанії просуваються на нові зростаючі локальні ринки, тим більший чинять економічний тиск локальні компанії з метою посилення митних регулювань та стандартів заради захисту локальних компаній. Неспроможність СОТ просувати лібералізацію світової торгівлі означає збереження значних регулятивних перешкод в логістиці.

У підсумку тенденції розвитку логістики вказують водночас на посилення впливу глобальних факторів на логістичні ланцюги постачань та зростаючий попит на урізноманітнення логістичних рішень у

відповідності до вимог споживачів. Брак спеціалістів та перешкоди на шляху міжнародного руху товарів є головними загрозами для подальшої оптимізації каналів постачань. Зниження вартості та якості послуг залишаються пріоритетними задачами логістичного менеджменту, навіть в умовах мережевої економіки.

#### **Литература:**

1. Моделі ендогенного зростання економіки України / За ред. д-ра екон.наук М.І.Скрипниченко. — К.: Ін-т екон. та прогнозув., 2007. - 576 с.
2. Основные макроэкономические показатели стран СНГ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cisstat.com/rus/macro0.htm>
3. GDP in the OECD area stabilised in the second quarter of 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.oecd.org/document/12/0,3343,en\\_2649\\_33715\\_435088761111,00/43514819.pdf](http://www.oecd.org/document/12/0,3343,en_2649_33715_435088761111,00/43514819.pdf)
4. IMF World Economic Outlook (WEO) - Housing and the Business Cycle, April 2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2008/01/weodata/WEOApr2008all>
5. Knudsen, Olav F. Adapting to Financial Globalisation: Or how Norway returned to countercyclical policies after 20 years of fumbling. - Working paper 09/04. European International Relations Conference, The Hague, September 9-11, 2004. - University of Oslo [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <http://www.tik.uio.no/globalisation/Pdf/0904Tranoey>
6. Prasad Eswar, Rogoff Kenneth, Wei Shang-Jin and Kose M. Ayhan. Effects of Financial Globalization on Developing Countries: Some Empirical Evidence. March 17, 2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.imf.org/external/np/res/docs/2003/031703.pdf>.

#### *Abstract*

**Grinchenko U.**

#### **Main trends supply chain management in a global economy**

The deepening of globalization challenges supply chain management, which is supposed to maintain efficiency and face variety of customer requirements in constantly changing environment. There are six main trends of supply chain management development in current conditions: rise of customer's awareness towards customized supply chains, increasing involvement of companies in network economies, constant customer's focus on cost and capital investments decreasing, growing and complexity rise of sales channels, lack of skilled workforce, and volatility of international supply chains.