

Денисенко, А. П. Гречан. – [3-є вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 662 с.

3. Родина Г. А. Социальные инновации: эффективность справедливости или справедливость эффективности? / Г. А. Родина // Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. – 2009. – № 4. – С. 87–94.

4. Бармута К. А. Теоретические основы формирования инноваций / К. А. Бармута, С. А. Гавриленко // Вопросы экономических наук. – 2008. – № 6. – С. 33–35.

5. Шкільнюк О. М. Інновації, їх суть та значення для економічного розвитку держави / О. М. Шкільнюк // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – № 11. – С. 43–48.

6. Kelly P., Kranzberg M. Technological Innovation: A Critical View of Correct Knowledge. / P. Kelly, M. Kranzberg, - San Francisco University Press, 1978.

7. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : [підруч.] / Федулова Л. І. – К. : Либідь, 2006. – 480 с.

Надійшла 10.04.2011

УДК 658

Г. С. ОВЧАРЕНКО, О. А. РУДКІВСЬКИЙ

Житомирський державний технологічний університет

УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМИ SCM

Розкрито сутність поняття «логістичний ланцюг поставок», розглянуто етапи управління ланцюгами постачання та можливості підвищення його ефективності.

The essence of the "supply chain logistics" is exposed, the stages of supply chain management and opportunities for enhancing its effectiveness are considered.

Ключові слова: ланцюг постачання, управління ланцюгами постачання, SCM, ефективність.

Постановка проблеми. Зростаючі вимоги і потреби клієнтів, прогресуюча глобалізація і все більш сильний тиск з боку ринкових суперників схиляють сучасні підприємства до інтеграції в рамках ланцюгів поставок. Таке рішення призводить до більшої спеціалізації в результаті поділу завдань між окремими членами ланцюга, зменшення операційних витрат, розподілу ризику, користі та інформації, пов'язаної зі здійснюваними діями, а також інтеграції дій і результативної кооперації з метою більш досконалого обслуговування кінцевого клієнта і здобуття конкурентної переваги. По мірі зміни моделі конкурування – з суперництва між поодинокими фірмами до суперництва між цілими ланцюгами поставок – традиційні стосунки між постачальниками і споживачами замінює укладання і утримання довгострокових партнерських зв'язків.

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., Кристофер М., Уотерс Д., Сток Дж. і Ламберт Д. Серед вітчизняних вчених варто, насамперед, відзначити праці Крикавського Є.В., Ніколайчука В.Е., Окландера А.М., Чухрай Н.І.

Зокрема, на думку М. Кристофера: "...сьогодні підприємство не може вже функціонувати як окремий і незалежний господарський суб'єкт, що конкурує з іншими організаціями цього типу..." [1, с. 25]. Вчений вказує на входження світових ринків у нову еру – еру "конкуренції ланцюгів поставок".

Автори Джеймс Р. Сток та Дуглас М. Ламберт стверджують, що управління ланцюгом поставок – це інтеграція бізнес-процесів, починаючи з кінцевого користувача та всіх постачальників товарів, послуг і інформації, додаючи цінність для споживача та інших зацікавлених осіб [2, с. 52]. Д. Уотерс надає наступне твердження щодо поняття "ланцюг поставок" – "...ланцюг поставок складається із сукупності видів діяльності і організацій, через які матеріали проходять під час свого переміщення від постачальника початкового рівня до кінцевого споживача..." [3, с. 69].

"...Вагомим внеском у мотивацію формування логістичних поставок є очікування "матеріалізації" потенціалу зовнішніх чинників загальнопідприємницького характеру, до яких відносимо базові мегатенденції сучасності, серед яких глобалізація, індивідуалізація, інформатизація та екологізація..." – зазначає Є.В. Крикавський [4, с. 154].

У працях Н.І. Чухрай можна побачити твердження: "... формування ланцюга поставок передбачає комплексне забезпечення цього процесу, яке має маркетинговий, логістичний та інформаційно-комунікаційний вимір, а налагодження діяльності сучасних ланцюгів поставок ґрунтується на виявленні та ліквідації "вузького місця" у ланцюгу поставок..." [5, с. 94].

Постановка завдання. Основними завданнями статті є: вивчення поняття логістичного ланцюга поставок, процесу управління ним, а також логістичних рішень щодо оптимізації та підвищення ефективності управління ланцюгами постачання.

Викладення основного матеріалу дослідження. В сучасній науковій літературі немає єдиного та

універсального визначення поняття "ланцюг 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 з інтегрованим управлінням переміщеннями товарів та інформації, які реалізуються від первинного постачальника до кінцевого клієнта. Він охоплює будь-які логістичні дії і процедури, перетворення матеріалів і послуг, 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 [6, с. 12].

Логістичний ланцюг можна також трактувати як інтегрований процес, який характеризується певною структурою часткових процесів, що охоплюють зокрема [2, с. 52]:

- реалізацію замовлень;
- обслуговування клієнта;
- складування і управління запасами;
- підготовку 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 [1, с. 23].

Ланцюг поставок характеризують 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.

До переваг ланцюгів постачання можна віднести [3, с. 24]:

- збільшують об'єм вигод, що одержує споживач;
- долають географічну невідповідність між виробником та споживачем;
- долають невідповідність між попитом та пропозицією;
- виробники здійснюють операції у вигідних для них місцях, незалежно від місця розташування замовників;
- виробники мають змогу економити на масштабах, концентруючи виробництво у великих спорудах;
- виробники не зберігають значних запасів готової продукції, оскільки передають цю продукцію по ланцюгах поставки ближче до замовника.

Планування, організація та контроль ланцюгів постачання забезпечуються системою "управління ланцюгами постачання" (Supply Chain Management, SCM).

Управління ланцюгами постачання включає в себе наступні етапи:

1. PLAN (Планування). У рамках цього процесу з'ясовуються джерела поставок, відбувається узагальнення і розстановка пріоритетів у споживчому попиті, плануються запаси, визначаються вимоги до системи дистрибуції, а також обсяги виробництва, поставок сировини / матеріалів і готової продукції.

2. SOURCE (Закупівля). У даній категорії виявляються ключові елементи управління постачанням, проводиться оцінка та вибір постачальників, перевірка якості поставок, укладання контрактів з постачальниками. Також сюди відносяться процеси, пов'язані з отриманням матеріалів, як то: придбання, отримання, транспортування, контроль, постановка на зберігання до оприбуткування і прибуткування. Важливо зауважити, що дії з управління поставками товарів і послуг повинні відповідати планованому або поточному попиту.

3. MAKE (Виробництво). До цього процесу відносяться виробництво, виконання і керування структурними елементами make, що передбачають контроль за технологічними змінами, управлінням виробничими потужностями (обладнанням, будівлями і т.п.), виробничими циклами, якістю виробництва, графіком виробничих змін і т.д. Визначаються також і специфічні процедури виробництва: власне виробничі процедури та цикли, контроль якості, упаковка, зберігання і випуск продукції. Усі складові процесу переробки вхідного продукту в готову продукцію повинні відповідати планованому або поточному попиту.

4. DELIVER (Доставка). Даний процес складається з управління замовленнями, складом і транспортуванням. Управління замовленнями включає створення і реєстрацію замовлень, формування вартості, вибір конфігурації товару, а також створення і ведення клієнтської бази, поряд з підтриманням

бази даних по товарах і цінах. Управління складом припускає набір дій з підбору та комплектації, упаковки, створення спеціальної упаковки / ярлика для клієнта і відвантаження товарів. Інфраструктура управління транспортуванням і доставкою визначається правилами управління каналами і замовленнями, регулюванням товаропотоками для доставки та управлінням якістю доставки.

5. RETURN (Повернення). У контексті цього процесу визначаються структурні елементи повернень товару (дефектних, зайвих, що вимагають ремонту) як від make до source, так і від deliver: визначення стану продукту, його розміщення, запит на авторизацію повернення, складання графіку повернень, направлення на знищення і переробку. До цих процесів також включають певні елементи післяпродажного обслуговування.

SCM процеси можна також підрозділити на дві великі групи: Supply Chain Planning (SCP) і Supply Chain Execution (SCE). SCP включає в себе стратегічне планування ланцюжка поставок або бізнес-процесів в окремих її ланках. SCE – реалізацію планів і оперативне управління ланками ланцюжка поставок, такими як транспорт або складське господарство.

Оптимізація управління ланцюгом постачань покликана вирішити наступні задачі:

- 1) скорочення циклу планування і збільшення горизонту планування за рахунок отримання надійної і своєчасної інформації;
- 2) оптимізація витрат за рахунок можливості визначення стратегічних контрагентів, оптимального вибору закупаваних виробів і їх постачальників, підтримки взаємодії з ними в режимі реального часу;
- 3) зниження виробничих витрат через оптимізацію потоків продукції і оперативну організацію обміну інформацією між контрагентами;
- 4) зниження складських витрат за рахунок приведення обсягів виробництва у відповідність з попитом. Це завдання відповідає концепції управління постачанням Just-In-Time ("точно вчасно");
- 5) підвищення якості обслуговування споживачів досягається за рахунок оперативності та гнучкості процесу постачання [7].

Метою SCM є максимізація загальної вартості, що створюється ланцюгом постачання. Дана величина визначається як різниця між тим, що клієнт готовий заплатити за продукт і витратами, які в сукупності виникають у ланцюгу постачання. Для більшості ланцюгів постачання цей показник може бути названий "прибутковість ланцюга постачання", що визначається як різниця між доходом, одержаним від клієнта, та сукупними витратами у ланцюгу постачання.

Усі методи та інструменти SCM для підвищення прибутку компанії направлені на досягнення двох основних ефектів:

- збільшення доходу від продажу продукції за рахунок підвищення рівня сервісу, точності постачання і прогнозування попиту;
- скорочення витрат за рахунок зниження рівня запасів, скорочення накладних та транзакційних витрат у закупівлях, складуванні та збуті, а також покращення використання виробничих і логістичних потужностей [8, с. 45].

Основні економічні ефекти SCM представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1

Ефективність управління ланцюгами постачання

Напрямок підвищення ефективності	Джерела підвищення економічної ефективності
Збільшення кількості замовлень і підвищення стабільності попиту	Підвищення точності планування за рахунок єдиних інформаційних каналів, синхронізації бізнес-процесів, спільного прогнозування попиту, скорочення терміну виходу нових виробів на ринок
Зниження страхових запасів («заміна запасів точною інформацією»)	Підвищення якості оперативного управління за рахунок неперервного моніторингу усього ланцюга постачання, своєчасного виявлення відхилень і порушень у ланцюгу постачання
Зниження ризиків і підвищення надійності планів і поставок	Скорочення частини витрат на маркетинг і логістику за рахунок ліквідації бізнес-процесів, пов'язаних з невизначеністю у закупівлях, складуванні та збуті
Зниження накладних і транзакційних витрат	

Джерело: [9, с. 18]

Впровадження концепції управління ланцюгами постачання пов'язане з розвитком нових організаційно-функціональних схем взаємодії підприємств. Реалізовані проекти з впровадження управління ланцюгами постачання показали можливість зниження рівня запасів до 60%, скорочення терміну виробництва за рахунок узгодження процесних ланцюгів до 50%, підвищення прибутку за рахунок оптимізації процесу створення вартості і зниження транзакційних витрат до 30%, підвищення якості продукції до 30%, збільшення обороту і частки ринку за рахунок підвищення гнучкості і швидкості реакції та зміни стосунків з клієнтами до 55%.

До кількісних показників оцінки ефективності управління ланцюгами постачання відносять точність поставок, термін поставок, час виробничого циклу, логістичні витрати, запаси, надійність поставок, вартість бізнесу; до якісних – рівень сервісу, об'єм продажів, швидкість реакції, конкурентоспроможність, гнучкість та прозорість бізнесу, якість управління.

Цілі, які ставляться перед управлінням ланцюгами постачання (наприклад, рівень сервісу чи прибуток), є так званою потенційною ефективністю. Реальна ж ефективність реалізується через стійкість ланцюгів постачання. Тому, поряд з економічною ефективністю ланцюгів постачання, велике значення для комплексної оцінки ефективності ланцюгів постачання є забезпечення стійкості ланцюгів постачання.

Як показує практика, спостерігається значне зниження економічних ефектів управління ланцюгами постачання (до 30% річного обороту) внаслідок таких дій, як пошкодження чи крадіжка вантажів, колапси транспортних систем, порушення у фінансових потоках, а також недостатньої координації в ланцюгах постачання (коливання попиту, невідповідність об'ємів виробництва та закупівель і т.д.). Сучасною тенденцією розуміння ефективності ланцюгів постачання є проектування таких ланцюгів постачання, які б характеризувались високим рівнем економічної ефективності та необхідним рівнем стійкості [8, с. 46–47].

На даний час одним з надзвичайно популярних рішень, що використовуються з метою покращення ефективності у ланцюгу поставок, є аутсорсинг. Його застосування дає змогу фірмі, яка бере участь у ланцюгу поставок, перенести відповідальність за виконання власних завдань на зовнішнього надавача послуг, який зможе реалізувати їх ефективніше, швидше, з мінімальними витратами.

На стратегічному рівні аутсорсинг дає змогу підприємству сфокусувати свою увагу на основному бізнесі.

Тактичні переваги аутсорсингу полягають в наступному: фірма дотримується ліміту штатних одиниць; аутсорсинг дає змогу працювати за гнучким графіком; значною є економія у офісному просторі і пов'язаними з цим витратами; надається гарантія професійної відповідальності аутсорсингової компанії; завдання аутсорсингу можна ускладнити або спростити відповідно до поточних вимог [10, с. 52–53].

Діапазон аутсорсингу у сфері логістики ланцюга поставок може бути вузьким, обмеженим закупівлею деяких функцій, таких як транспорт або складування, або широким, який охоплює комплексні угоди, що стосуються управління цілим ланцюгом поставок. Його характер може бути, у свою чергу, традиційним і стосуватися просто контрагування послуг, виконуваних до цих пір всередині організації, для такої самої їх реалізації зовнішнім надавачем послуг, або інноваційним, який полягає в отриманні завдяки аутсорсингу сучасних інструментів логістичного управління, що дозволяють здійснити покращення логістичної ефективності функцій одержувача послуги.

Отже, до найістотніших правил ефективного управління ланцюгом поставок можна зарахувати [3, с. 25–26]:

- ланцюг поставок, що 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.

Отже, SCM являє собою процес організації планування, виконання та контролю потоків сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, а також забезпечення ефективного і швидкого сервісу за рахунок отримання оперативної інформації про переміщення товару. За допомогою SCM вирішуються завдання координації, планування та управління процесами постачання, виробництва, складування і доставки товарів і послуг.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Формування ринкової економіки в Україні, пошук і удосконалення нових форм господарювання зумовлюють актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє можливість швидкого реагування на потреби клієнтів, що можливе за чіткого управління ланцюга поставок. Для успішного управління ланцюгами поставок необхідне виконання ряду основних потреб: наявність необхідної логістичної інфраструктури, наявність висококваліфікованих кадрів, підтримка керівництва, наявність лідера у команді, співпраця в логістичному ланцюзі повинна формуватись на партнерських стосунках.

Управління ланцюгом поставок являє собою комплексний і системний підхід, який потребує одночасного розгляду і обліку багатьох операцій з постачання та збуту. Тому виникає потреба у подальшому дослідженні проблем, що стосуються формування та управління ланцюга поставок, окреслення перспектив подальшого розвитку.

Література

1. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер ; под. общ. ред. В. С. Лукинского – СПб. : Питер, 2004. – 316 с.
2. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт ; [пер. с 4-го англ. изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2005, XXXII. – 797 с.

3. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Уотерс Д. ; [пер. с англ.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
4. Крикавський Є. В. Логістичне управління : [підручник] / Уотерс Д. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2005. – 684 с.
5. Чухрай Н.І. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : [монографія] / Н. І. Чухрай, О. Б. Гірна. – Львів : "Інтелект-Захід", 2007. – 232 с.
6. Logistyka dystrybucji / [za red. Rutkowskiego K.]. – Warszawa, 2000. – 323 с.
7. <http://www.hetnet.ru/business/solutions/20/>
8. Иванов Д. А. Управление цепями поставок / Иванов Д. А. – СПб. : Издательство СПбГПУ, 2009. – 660 с.
9. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Иванов Д. А. – М. : Вершина, 2006. – 176 с.
10. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : [підручник] / Чухрай Н. І. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2006. – 292 с.

Надійшла 10.04.2011

УДК 37.036:159.954

Я. В. ПОЛИНЦЕВА, О. С. НОВІКОВА
Хмельницький національний університет

МОТИВАЦІЙНІ ФАКТОРИ ТВОРЧОЇ ПРАЦІ ТА КРЕАТИВНОСТІ В ІННОВАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Стаття дає змогу визначити та проаналізувати фактори мотивації творчої праці колективу в інноваційному середовищі, визначити бар'єри творчості, розкрити сутність таких актуальних понять, як творчість та креативність.

The article enables to determine and analyse the factors motivating the creative team working in an innovative environment, barriers to creativity, elucidate such important concept as creativity.

Ключові слова: творчість, креативність, творчий потенціал, фактори мотивації творчої праці, інноваційне середовище, бар'єри творчості.

Актуальність теми дослідження. В умовах світової економічної кризи економіка України має багато проблем. На сьогоднішній день у світовому господарстві формується новий погляд на фактори економічного зростання. Досвід розвинених країн показав, що основа стійкого економічного зростання забезпечується рівнем розвитку і динамізмом інноваційної сфери і відбувається на базі використання знань та інновацій як найважливіших економічних ресурсів. Саме інновації призводять до формування нових галузей і виробництв, а їх ініціатором є творчість та креативність персоналу підприємства. Активізація людського фактора і прискорення науково-технічного прогресу – це взаємозалежні проблеми збалансованості та динамічного розвитку факторів виробництва. Сучасні технології мають ряд особливостей: вони вузькоспеціалізовані, швидко застарівають, вимагають постійного удосконалювання, їх неможливо впроваджувати лише за допомогою документації, без людини-носія ноу-хау.

Так, найрозвинутіші країни світу, такі як Японія, США, Великобританія, Німеччина, Франція, вже давно зрозуміли, що необхідною умовою прогресу науки і техніки є розвиток і максимальне розкриття творчого потенціалу власних працівників. Вони звертають на це особливу увагу і отримують відповідні результати. Ці країни приваблюють талановитих людей з усього світу як об'єкти інноваційної та творчої діяльності, розуміючи важливість людського капіталу та знаходячи необхідні мотиватори для їх роботи.

На жаль, в Україні ще недостатньо звертають увагу на людський капітал, а особливо на творчий потенціал, немає визнання людини як об'єкта капітальних вкладень, об'єкта творчої діяльності. У вітчизняних підприємств немає розуміння того, що капітальні вкладення в людину є такими ж прибутковими, як й інвестиції у будь-який інший фактор виробництва, а в інноваційній сфері навіть в кілька разів більше. Теоретично доведено і підтверджено практикою вітчизняних і іноземних підприємств те, що інноваційний розвиток є вирішальним у збільшенні економічного потенціалу окремих підприємств (особливо в ринкових умовах) і економік держав у цілому. Його забезпечення є неможливим без творчої праці персоналу. Тому питання про те, як задіяти творчий потенціал колективу є особливо актуальним.

Мотивація творчої праці та креативності має значні відмінності порівняно з мотивацією праці взагалі. Виявлення особливостей мотивації творчої праці та врахування їх у діяльності вітчизняних підприємств надасть змогу збільшити їх інноваційний потенціал, який є ядром структури потенціалу, що входить до складу і розвиває кожну з його частин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці багато уваги приділяють аспектам формування та використання трудового потенціалу в процесі виробничої діяльності. Це знайшло відображення в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як Афонін А.С., Гриньов В.Ф., Василенко В.О., Шматко В.Г., Краснокутська Н.В., Єгоршин А.П., Сміт А., Струмлілін С. Г., Тейлор Ф., Фрідмен М. та ін. Проте питання підвищення творчого потенціалу колективу, важливість залучення креативних менеджерів в сучасних