

13. Чорна, Л. О. Теоретичні основи розробки стратегії ціноутворення підприємств [Текст] / Л. О. Чорна // Фондовий ринок. – 2006. – № 20. – С. 30–36.

Отримано 01.10.2010. ХДУХТ, Харків.

© Н.О. Власова, Н.М. Смольнякова, А.М. Волосов, 2010.

УДК 339.182

В.А. Гросул, д-р екон. наук

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАВОК НА ТОРГОВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Обґрунтовано доцільність застосування системи управління ланцюгом поставки (SCM) як складової відносин торговельно-виробничих підприємств та запропоновано інформаційне забезпечення відповідно до завдань SCM.

Обоснована целесообразность применения системы управления цепью поставки (SCM) как составляющей отношений торгово-производственных предприятий и предложено информационное обеспечение в соответствии с заданиями SCM.

Grounded expedience of application of control the system by the chain of delivery (SCM), as to the constituent of relations of point-of-sale-production enterprises, and the informative providing is offered in accordance with the tasks of SCM.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У торгівлі товарами народного споживання останнім часом спостерігаються наступні тенденції: розвивається роздрібна торгівля, яка прагне працювати безпосередньо з виробниками (за рахунок розподільчих центрів починає грати на традиційному полі); виробники організують відділи по роботі з ключовими клієнтами і налагоджують пряму доставку, тобто прагнуть скоротити довжину каналів руху товару; дрібному роздробу запропонований новий формат зручної дрібнооптової торгівлі cash & carry; виробники скорочують кількість дистриб'юторів (зменшуючи ширину каналів руху товару); падає норма прибутку.

Торговельно-виробничому підприємству залишається дрібний роздріб, у боротьбі за який доведеться боротись як з такими ж підприємствами, так і оптовиками, і з cash & carry. Таким чином, для підприємства на стратегічному рівні питання асортименту та питання збереження бізнесу як такого майже рівнозначні. Чи залишатись у торгівлі або переходити в сферу логістики, консалтингу, розвивати свої бренди, можливо, роздріб і будувати власне виробництво. Отже,

набуває значення система управління ланцюгом поставок у торговельно-виробничому підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. SCM (Supply Chain Management) – система управління ланцюгом поставок всередині підприємства і поза ним. Іноді SCM також визначають як сукупність методів, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії з постачальниками або дистриб'юторами. Але в будь-якому випадку і незалежно від трактувань поняття SCM виникає там, де відбувається переміщення товару. Використовуючи універсальний підхід, до систем класу SCM можна віднести всі рішення, які сприяють виробленню стратегії, координації планування і управління в сфері постачання, виробництва, складування і доставки товарів.

Деякі фахівці вважають системи такого класу складовою частиною (на рівні логістики) ІТ-рішень, завдання яких – планування корпоративних ресурсів (ERP) [1]. У свою чергу, сучасне вчення про види ІТ-рішень відносить SCM (так само, як і CRM) [2;3] до систем класу B2B і одночасно – до сімейства корпоративних модулів, які призначені для підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів [4].

Як взаємодіють між собою системи SCM і ERP? У чому їх принципова різниця? Як вони доповнюють одна одну? На змістовному рівні головна відмінність – у тих знаннях про зовнішнє середовище, які накопичує система SCM (попит на продукцію, пропозиція сировини), та в можливості оперувати в ньому з використанням ІТ. Повноцінна система такого рівня повинна обробляти, аналізувати і прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі, а також адекватно планувати виробництво та необхідні закупки [5].

SCM потрібно відносити до новітніх технологій управління, які описуються комплексом стандартів і рекомендацій CSRP (customer synchronized resource planning) та припускають наявність у системі можливостей управління зовнішніми (по відношенню до підприємства) елементами виробництва. Завдання ж ERP – підвищення ефективності функціонування замкненого виробничого простору [6].

Мета та завдання статті. Метою даної статті є визначення завдань системи управління ланцюгом поставки та розробка відповідного інформаційного забезпечення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Можна визначити наступні завдання SCM:

1. Закупівля та постачання для виробничих потреб. Для ведення бізнесу більшості підприємств постійно потрібні різні матеріали і ресурси, які використовуються безпосередньо в процесі виробництва, а також для організації основної діяльності, починаючи з канцелярських товарів і закінчуючи оргтехнікою. На цьому рівні система SCM повин-

на вирішувати питання взаємодії з постачальниками: їх пошук, оформлення замовлень, взаєморозрахунки і т. ін.

Ці питання можуть вирішуватися за допомогою спеціальних АСУ постачання (e-procurement) і електронних торговельних майданчиків: найчастіше на боці покупця встановлюється спеціальне програмне забезпечення, яке дозволяє підключатися до майданчика та формувати замовлення (іноді досить типового веб-оглядача).

Подібну схему використовують продавці – вони публікують свої пропозиції, а також ведуть переговори з покупцями в рамках встановлених правил. Зазвичай постачальницькі електронні майданчики будуються за галузевим ("вертикальним") принципом. Проте зустрічаються й багатогалузеві майданчики.

SCM повинна включати в себе потужний аналітичний модуль, який дозволяє визначати фактичні потреби в обсягах закупівель для забезпечення виробничого процесу. Такі висновки в ідеальному випадку робляться на підставі прогнозу рівня попиту на готову продукцію (інтеграція з CRM) та інформації про завантаженість виробничих потужностей (інтеграція з ERP). Базуючись на таких даних, система SCM забезпечує здійснення закупівель за мінімальної участі з боку менеджера.

2. Управління складами. Повноцінна система SCM дозволяє накопичувати та відображати дані про розташування товару на кожному складі, фактично контролюючи всі складські процеси (очікування приймання, підготовку складу тощо), а в процесі зберігання допомагає враховувати особливості як самого складу, так і його характеристик. В ідеалі можлива інтеграція модулів, які дозволяють інформувати кожного працівника складу про його завдання.

3. Управління логістикою, оптимізація транспортних операцій. Ця стандартна підсистема SCM дозволяє розрахувати вартість перевезення різним транспортом, агрегує митні витрати і дані про завантажувально-розвантажувальні роботи, відслідковує строки перевезень. Одне із завдань системи – миттєво видати менеджеру за запитом, наприклад, інформацію про те, де знаходиться товар і який термін його доставки.

4. Збут, робота з дистриб'юторами. У складі комплексу SCM можуть, як і у випадку з організацією постачання, використовуватись спеціальні електронні торговельні майданчики, де розміщуються замовлення і відбуваються взаєморозрахунки з дистриб'юторами. Система може забезпечити індивідуальний контроль за діяльністю кожного дистриб'ютора, а також моніторинг його прибутковості та надійності.

У SCM також повинен присутнім модуль, який дозволяє збирати, обробляти і аналізувати всю інформацію стосовно руху товару за всім ланцюгом поставок – від постачальників до кінцевого спо-

живача. Тут повинні відображатися реквізити товару, час його проходження між суб'єктами, витрати на переміщення, складування, тощо.

5. Логістика і визначення місцезнаходження елементів ланцюга поставок. Підсистема дозволяє виробити транспортні маршрути і планувати територіальне розташування виробничого цеху, складських приміщень для сировини і матеріалів, а також для готової продукції. Для цього використовується спеціальний геоінформаційний пакет. Відповідно, рішення будуть прийматися виходячи із місцезнаходження ринку збуту і ринку закупівель, а також витрат на логістику.

Система SCM допомагає визначити оптимальний обсяг випуску продукції, а також підтримувати процес прийняття відповідних тактичних рішень про виробничі потужності та розширення виробництва. Для цього використовуються дані щодо попиту на продукцію і пропозицій від постачальників. Система також повинна визначати структуру запасів сировини і готової продукції для зменшення операційних витрат, з огляду на підтримку безперебійного виробництва та відвантаження готового товару. Тут вона реалізує стратегію JIT (just in time – вчасно).

Системи SCM можуть виявитися корисними у разі розробки маркетологами цінової політики. Оскільки повномасштабна SCM покриває весь процес перетворення сировини і матеріалів на кінцевий продукт, фактично виникає можливість оцінки доданої вартості, яка була створена в процесі виробництва, а також поділу витрат на прямі та непрямі.

Метою впровадження систем класу SCM є підвищення прибутковості компанії шляхом поліпшення її конкурентоспроможності. Досягається це двома шляхами. SCM дозволяє значно краще задовольнити попит на продукцію компанії. З іншого боку, з'являється можливість істотно знизити витрати на логістику і закупівлі. У загальній вартості товару такі витрати (зрозуміло, що все залежить від галузі) звичайно лежать в межах 10...15%. Сучасні системи постачання, управління складами і логістикою дозволяють у низці випадків знизити їх до 1...2%.

За оцінками аналітичної компанії Aberdeen Group, у компаніях, які користуються системами електронних закупок, швидко окупаються витрати на їхнє впровадження. Зразком вдалого використання АСУ постачання можна вважати одну з найбільших транснаціональних компаній – Unilever, яка веде електронний торговельний майданчик Transora, що об'єднує виробників господарських товарів із дилерами. За словами представників Unilever, це рішення дало компанії змогу на 5% зменшити непрямі витрати, які досягають 40% загальних витрат компанії [7].

Від вибору постачальника залежить якість продукції, що виробляється і успіх підприємства. Тому необхідно визначити рейтинг продавців і на цій основі обрати постачальника. Для успішного функціонування підприємства необхідно, щоб між постачальником (продавцем) і споживачем встановилися партнерські відносини.

У разі традиційного підходу відділ постачання прагне до такого:

- створити групу постачальників для кожного виду продукції, що виробляється;

- встановити ділові відносини з тими, хто пропонує мінімальну ціну або, у випадку якщо ціна необхідної продукції однакова у всіх постачальників, – з тими, хто забезпечує якнайшвидші постачання;

- добиватися мінімально можливої ціни шляхом переговорів, наприклад, посилюючись на можливість укладення договору з іншими постачальниками;

- мати не менше двох постійних постачальників із метою захисту і страхівки від можливих порушень постачань або інших проблем, а також щоб мати можливість чинити тиск на постачальників при укладенні договору (контракту).

Використовуючи цю тактику, можна добитися істотного зниження ціни на придбану продукцію. Але переважна орієнтація на ціну виробів підвищує ризик виробництва низькоякісної продукції та збільшення витрат на усунення відхилень (невідповідностей), дефектів або браку. Вибір постачальника повинен здійснюватись із урахуванням багатьох чинників, головними з яких є якість і ціна продукції.

Надійніший і ефективніший підхід у виборі постачальників ґрунтується на аналізі відомостей про якість їх роботи і продукції. Це вимагає проведення відповідного дослідження і, отже витрат, що скорочує число потенційних постачальників, з якими компанія може вступити в співпрацю. При такому підході постачальник повинен допустити на своє підприємство представників замовника (споживача). У такому разі обидві сторони відповідальніше ставляться до встановлення ділової співпраці та укладення договору.

Метод оцінки постачальника (продавця) включає:

- аналіз попередньої діяльності по постачаннях;

- встановлення відповідності системи менеджменту якості постачальника вимогам стандартів;

- контроль споживачем якості продукції на відповідність вимогам стандарту.

- У разі оцінки постачальника аудитори споживача розглядають наступні аспекти:

- компетентність керівництва і його прихильність якості;

- розуміння технічних умов і контракту на постачання;

- розмір підприємства і його виробничі потужності;
- можливий об'єм постачань;
- процеси і методи управління якістю;
- рівень кваліфікації і підготовки співробітників;
- організація і ефективність забезпечення якості;
- відгуки інших споживачів;
- фінансова стабільність підприємства.

Аудит проводиться до укладення контракту.

Висновки аудиторів можуть бути наступними, описаними нижче.

Споживач (покупець) покладається на систему забезпечення якості, використовувану постачальником.

Постачальник передає споживачеві разом з продукцією дані контролю і випробувань, встановлені технічними вимогами.

Постачальник здійснює стовідсотковий контроль і випробування продукції за відповідними параметрами.

Постачальник проводить приймальні-здавальні випробування за узгодженою зі споживачем програмою.

Постачальник має систему якості, що визнається споживачем (наприклад систему якості за Міжнародними стандартами ІСО серії 9000).

До постачальника не пред'являються ніякі вимоги із забезпечення і контролю якості, а споживач здійснює свій вхідний контроль і відбір продукції.

Вибір постачальника ґрунтується на:

- оцінці дослідної партії продукції;
- досвіді попередньої роботи з аналогічними постачальниками;
- результатах випробувань аналогічної продукції, що раніше поставляється;
- відомому досвіді інших споживачів;
- контролі на підприємстві та оцінці функціонування системи якості постачальника, а також його можливостей вдосконалення виробництва і т. ін.

Визначення рейтингу постачальника:

- по-перше, дозволяє обрати якнайкращого постачальника або продавця;
- по-друге, забезпечує зворотний зв'язок, що дозволяє усувати труднощі, що виникають або збої в роботі.

Висновки. Таким чином, застосування системи управління ланцюгом поставки (SCM), як складової відносин торговельно-виробничих підприємств, служить оптимізації у прийнятті рішень що-

до вироблення стратегії, координації планування і управління в сфері постачання, виробництва, складування і доставки товарів, є одним з важелів підвищення конкурентоспроможності торговельно-виробничих підприємств на споживчому ринку.

Список літератури

1. Барабаш, А. ERP: дорого и сердито [Текст] / А. Барабаш // Украинская инвестиционная газета. – 2001. – 20 марта. – С. 8.
2. Mentzer, J. T. Defining Supply Chain Management [Text] / J. T. Mentzer // Journal of Business Logistics, 2001. – Vol. 22, № 2, – P. 1–25.
3. Complementary theories to supply chain management [Text] / A. Halldorsson [et al.] // Supply Chain Management: An International Journal. – Vol. 12. – P. 284–296.
4. Lavassani, M. K. Historical developments in theories of supply chain management: The Case of B2B E-marketplaces [Text] / M. K. Lavassani, B. Movahedi, V. Kumar // Administrative Science Association of Canada (ASAC). – Halifax, Canada, 2008.
5. Kaushik, K. D. Industrial Marketing Management [Text] / K. D. Kaushik, M. Cooper. – January, 2000 – Vol. 29. – P. 65–83.
6. Monk, Ellen. Concepts in Enterprise Resource Planning / Ellen Monk, Bret Wagner [Text] // Course Technology Cengage Learning. – Boston, Massachusetts, 2009.
7. Що таке ERP [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://innoware.kiev.ua/about-erp/scm.html>>.

Отримано 01.10.2010. ХДУХТ, Харків.

© В.А. Гросул, 2010.

УДК 336.76:658.87

Н.О. Власова, канд. екон. наук, проф.

П.В. Смірнова, канд. екон. наук, ст. викл.

АНАЛІЗ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Розглянуто та запропоновано принципи класифікації грошових потоків, що дозволяють оцінювати рівень ліквідності та платоспроможності торговельного підприємства, та проведено відповідне дослідження за запропонованим підходом.

Рассмотрены и предложены принципы классификации денежных потоков, что позволяют оценивать уровень ликвидности и платежеспособности торгового предприятия, и проведено соответствующее исследование по предложенному подходу.