

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК

© Є.В.Крикавський, О.А. Похильченко, 2015

Від об'єктивної оцінки сукупного створеного ефекту ланцюга поставок та вкладу у нього кожного з його учасників в значній мірі залежить ефективність його управління. Ланцюг поставок це складна та динамічна система, розвиток якої неможливий без вдосконалень. Щоб досягти прогресу у своїй діяльності слід чітко уявляти своє сьогоденне положення: знати свої сильні та слабкі сторони, розуміти як добре ми функціонуємо взагалі та порівняно із найсильнішими конкурентами і яким чином можемо це вдосконалити. Відтак, необхідною є діагностика ланцюга поставок, мета якої полягає в досягненні суттєвого покращення показників його функціонування на основі виявлених для цього реальних можливостей [1].

Одним із найбільш дискусійних моментів в діагностиці ланцюгів поставок є вибір ключових показників оцінки результативності їх роботи, що пов'язане, насамперед, із їх складністю та відмінністю умов функціонування. Незважаючи на існування різноманітних методик оцінки результатів роботи ланцюгів поставок досі не існує єдиного універсального підходу, за яким така діагностика була би можливою.

Удосконалення ланцюга поставок (або ж навіть проектування нового) можна розглядати як конструювання процесів, на основі вибору найбільш оптимального рішення на принципах співпраці учасників у відносинах «постачальник-покупець». В свою чергу, співпрацю можна розглядати з точки зору кількості відносин між партнерами і потреб інтенсивності контактів. Така двовимірна співпраця дає змогу виокремити такі види моделей [2]:

- транзакційна модель - учасники ланцюга поставок орієнтовані на підписання комерційних умов (угод) на покупку або продаж товарів або послуг;
- коопераційна модель - учасники ланцюга поставок взаємодіють, співпрацюють у виробництві товарів і послуг та їх продажу;
- координаційна модель – учасники ланцюга поставок, завдяки сучасним інформаційним технологіям можуть в режимі реального часу узгоджувати взаємну діяльність;
- синхронізована модель - учасники в ланцюгу поставок узгоджуються своєю діяльністю на основі ще більш активного використання інформаційних систем, Інтернету, спільних баз даних, відповідних міжнародних стандартів і т.д., завдяки чому можуть одночасно реалізовувати велику кількість дій, процесів і заходів.

При виборі моделі удосконалення бізнес-процесів для ланцюга поставок критичне значення, на наш погляд, має діагностування результатів його роботи, а зокрема їх оцінювання (вимірювання), адже саме воно дає змогу зрозуміти «як є?» та відповісти на питання «як має бути?».

Аналіз літературних джерел в цілому дає змогу виокремити два головних підходи до оцінювання результатів роботи ланцюгів поставок як одного із етапів його діагностування:

- перший – розрахунковий, засновується на розрахунку ключових показників діяльності, так званих КРІ (англ. *Key performance index*);
- другий – комунікативний, засновується на опитуванні респондентів з подальшим формуванням як якісних, так і кількісних висновків.

Вимірювати показники результативності діяльності повинні менеджери кожної організації, в тому числі і ланцюгів поставок. При цьому слід віддавати перевагу показникам, які:

- пов'язані з цілями ланцюга поставок;
- фокусуються на істотних факторах;
- є реально вимірюваними;
- є об'єктивними;
- пов'язані з поточними, а не з минулими результатами;
- можна співставити з показниками інших організацій чи іншими часовими проміжками;

- є зрозумілими для всіх зацікавлених осіб;
- є корисними для інших видів аналізу.

Водночас, у сучасній економіці ми маємо справу не лише з класичними ланцюгами поставок, які надають клієнтам стандартні продукти в стандартних умовах, але із ланцюгами, які зосереджуються на наданні унікального, з точки зору умов поставки, продукту з метою укріплення своїх конкурентних позицій. Прикладом одного з таких «нестандартних» ланцюгів є гнучкий ланцюг поставок (*англ. Agile supply chain*), в якому головний акцент зроблено на гнучкості виробництва у відповідності до потреб клієнта і системному впровадженні змін [3]. Г. Сардана (G. Sardana) пропонує набір показників для оцінки результативності такого ланцюга поставок [4], який охоплює чотири виміри:

- ефективність організації;
- ефективність процесів;
- якість;
- рівень задоволеності учасників ланцюга (постачальників, клієнтів, працівників).

Підсумовуючи, підкреслимо, такі моменти:

по-перше: оцінювання ланцюга поставок через призму показників без співставлення із кращими практиками подібних компаній та ланцюгів дає уявлення лише про поверхневі та очевидні результати роботи ланцюга, залишаючи без відповіді питання – чи є наш ланцюг кращим у порівнянні із іншими і в чому криється наша конкурентна перевага. Не можна оцінити за допомогою розрахункового підходу і якість досягнутої співпраці між партнерами в ланцюгу, його синергізм. Водночас, за такого підходу можна отримати максимум інформації внутрішнього характеру, аналіз якої перш за все доцільно використовувати в якості основного інструменту для експрес-діагностики ланцюга поставок.

по-друге: оцінювання ланцюга поставок на основі зіставлення його результатів, процесів та в цілому бізнес-практики із найсильнішими конкурентами дає уявлення про те чи є наш ланцюг кращим у порівнянні із іншими, в чому його конкурентна перевага, який вклад кожного з учасників у сукупний ефект, згенерований ланцюгом, однак залишає без відповіді питання – які глибинні причини саме таких результатів. Також за допомогою цього методу важко оцінити якість досягнутої співпраці між партнерами в ланцюгу, його синергізм. Крім того, хоча і існує ряд методів для порівняння ланцюгів поставок, кожен з них має певні обмеження або не є доцільним по відношенню до деяких типів ланцюгів поставок. Також існують методологічні проблеми у зіставленні і оцінці традиційних ланцюгів поставок. Відтак, вважаємо, що найбільш доцільно його використовувати як стратегічний інструмент і лише у випадку наявності відповідної бази для порівняння.

по-третє: цінність комунікативного підходу, перш за все, полягає в тому, що він дає змогу відрізнити два бачення роботи ланцюга поставок: зі сторони постачальників та споживачів та зі сторони вищого керівництва разом із безпосередніми внутрішніми виконавцями. Тобто дає відповідь на питання – чому ми маємо саме такі результати, а не інакші. З іншого боку слід враховувати часову обмеженість даного підходу, що криється у тривалому процесі збору, обробки інформації та формуванні кінцевих висновків, що безперечно не задовольняє оперативне управління ланцюгом поставок. Також унеможливується порівняльна оцінка результатів роботи учасників ланцюга між собою та порівняння ланцюга поставок із найсильнішими конкурентами в галузі. Відтак, вважаємо, що найбільш доцільно його використовувати як стратегічний інструмент у разі якщо проведення бенчмаркінгу затруднене або неможливе через ряд серйозних причин.

1. Крикавський Є. В. Ланцюг поставок – *ex adverso* традиційного підприємства / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, В. А. Фалович // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2014. - № 12. - С. 297-311. - Режим доступу: nbuv.gov.ua/j-pdf/Nzlubp_2014_12_69.pdf.

2. Szymonik A., Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw / A. Szymonik. Warszawa: Difin, część 2, 2010.

3. Levine L. O., *Creating New Systems*, [in:] Montgomery J.C., Levine L.O. (eds.), *The Transition to Agile Manufacturing*, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1996.

4. Sardana G., *Designing Performance Metrics for Agile Supply Chains*, [in:] *Proceedings of International Conference on Logistics and Supply Chain Management, Hong Kong, China, 2006*.