



ПЕРЕДМОВА

Поява цього підручника засвідчує, що логістична наука в Україні повністю сприйняла концепцію ланцюга поставок товарів та послуг як нову парадигму, в якій традиційна логістика має найбільші шанси реалізувати свій потенціал. Хоч є не менш вагомими концепційні рішення щодо розвитку економіки в умовах глобалізації, зникнення меж простору і часу у формі мережевих структур, кластерів тощо, ланцюг поставок все більшою мірою стає платформою для добровільного об'єднання підприємств та організацій задля отримання задовільних результатів та досягнення цілей щодо ефективності/рентабельності, якості, еластичності, обслуговування клієнта, інноваційності, відповідальності перед суспільством та середовищем.

Власне таким розумінням послугуються автори цього підручника, поставивши мету ідентифікувати ланки такого ланцюга поставок, умови та передумови їх гармонійного функціонування в межах визначеної свободи прийняття рішень, як операційних, так і стратегічних. Усвідомлюючи наявність симбіозу мегапроцесів у ланцюгу поставок, дотичних до виробництва, постачання, дистрибуції, маркетингу, фінансів, стратегічного управління, логістики, автори зосередили увагу насамперед на логістичних процесах, оскільки завдяки їм вдається візуалізувати структуру ланцюга поставок, відповідно формалізувати та уникнути субоптимальних рішень. Адже часто привілейованість виробничої, маркетингової чи фінансової концепції у стратегічному менеджменті підприємства створює підстави для прийняття рішень, що будуть низькорезультативними або ж призведуть до марнотратства. Тому ми прийнято за основу беззаперечне дотримання логістичної концепції як мислення категоріями цінності/користі, системними категоріями, категоріями повних витрат та ефективності, категоріями обслуговування клієнтів, прийняття управлінських рішень, дотичних як до функціонування всього ланцюга поставок, так і до його окремих ланок. Це надзвичайно важливо, оскільки будь-де, будь-коли існує мотивація пріоритетизації однієї із дихо-

томічних сторін “ефективність & еластичність”, “ефективність & інноваційність”, “ефективність & відповідальність” тощо.

У структурі підручника поєднано поетапне викладення теоретичних засад, підсумків, питань та тестів для самоконтролю, що полегшує засвоєння матеріалу. У першому розділі “Інтеграція підприємств у ланцюгу поставок – нова парадигма” висвітлено концептуальні поняття у теорії управління ланцюгами поставок, наведено дефініцію поняття “ланцюг поставок” та ключові детермінанти, від яких залежить його ефективне функціонування.

У другому розділі “Засади функціонування ланцюга поставок” окреслено базові засади управління ланцюгами поставок, детально охарактеризовано його внутрішні бізнес-процеси за двома відомими референтними моделями, які використовують на практиці в управлінні ланцюгами поставок – SCOR- та GSCF-моделями, а також наведено типові рішення щодо планування у ланцюгах поставок.

У третьому розділі “Результативність ланцюга поставок” наведено деталізований огляд показників результативності ланцюгів поставок та операцій, які на них безпосередньо впливають. Окреме місце відведено характеристиці інформаційних технологій, використання яких у ланцюгах поставок уможливає формування бази даних, що є джерелом інформації для оцінювання та постійного моніторингу результативності ланцюга поставок на всіх його рівнях.

Питання, які розкривають процес розвитку та індивідуалізації продуктів та послуг з погляду ланцюга поставок, відображено у четвертому розділі “Розвиток продуктів у ланцюгу поставок”.

Проблеми, які торкаються змісту та особливостей управління бізнес-процесами в ланцюгу поставок та, зокрема, його виробничою потужністю, розкрито у п’ятому розділі “Управління виробничими потужностями в ланцюгу поставок”. В ньому ж викладено фундаментальні підвалини теорії обмежень, теорії масового обслуговування та окреслено криві досвіду як передові методи, що допомагають зрозуміти, як на виробничу потужність ланцюгів поставок впливають вузькі місця в системі, черги та досвід.

Стратегічні аспекти управління ланцюгами поставок та, зокрема, роль логістики в реалізації їх стратегічного розвитку розкривають відповідно шостий, сьомий та восьмий розділи підручника. Зокрема, шостий розділ

“Формування стратегічних взаємовідносин в ланцюгу поставок” зосереджує увагу на важливості прогнозування попиту в ланцюгах поставок та підкреслює роль співпраці компаній. На прикладі реалізації підходу CPFR доведено, що це не лише підвищує точність оцінок попиту, але навіть зменшує потребу в математичних обґрунтуваннях прогнозних моделей. Роль логістики в стратегічному розвитку ланцюга поставок та ключові логістичні рішення в транспортуванні та управлінні складом розкриває сьомий розділ “Логістика у стратегічному розвитку ланцюга поставок”, тоді як у восьмому розділі “Логістична парадигма формування ланцюга поставок” основний наголос зроблено на методах стратегічного аналізу ланцюгів поставок: розглянуто модель Кокса (Coxa), модель Сандерса (Saundersa), модель Кральїца (Krajlica), а також модель Олсена (Olsena) й Елрана (Ellrana). Окремо висвітлено проектування ланцюга поставок виробничої компанії на основі концепції just-in-time (JIT).

У дев'ятому розділі “Особливості проектування ланцюга поставок” розглянуто типовий спосіб проектування ланцюга поставок споживчих товарів, діяльність якого ґрунтується насамперед на процесах розподілу (дистрибуції), та особливості проектування ланцюга виробничого підприємства на засадах концепції гнучкого виробництва. Окремо розглянуто проектування інформаційної системи ланцюга поставок на основі традиційних систем класу MRP, MRP II / ERP, DRP поряд із окресленням перспектив інформаційних систем з радикально новими характерними рисами та принципами застосування, а саме стандарту CALS / OASIS.

Десятий розділ “Тактичне планування функціонування ланцюга поставок” ґрунтовно розкриває методологію планування обсягів продажу й операцій (S&OP) на прикладі вирішення різноманітних економічних ситуацій, а також окреслює місце управління запасами в тактичному вимірі управління ланцюгами поставок та зв'язок між рішеннями щодо запасів та ефектом “бичачого батога”, рішеннями щодо локалізації запасів у ланцюгу поставок, а також рішеннями стосовно транспортування, пакування і розвантаження.

Питання синхронізації планування і контролю у ланцюгах поставок, а також детальний огляд інструментів, які дають змогу учасникам ланцюгів поставок швидко оцінити різні варіанти планів і згенерувати на їх підставі оптимальний, відображає одинадцятий розділ “Регулювання виробництва в ланцюгу поставок”.

У дванадцятому розділі “Досягнення ланцюгами поставок конкурентних переваг” розглянуто найпоширеніші концепції, спрямовані на здобуття довгострокових конкурентних переваг ланцюгом поставок за адекватного рівня задоволеності всіх його учасників: концепції швидкої реакції (англ. *Quick Response*), ефективного обслуговування клієнтів (англ. *Efficient Consumer Response*), управління часом (англ. *Time Based Management*), загального управління якістю (англ. *Total Quality Management*) тощо. Завершується розділ навчальний кейсом, який допоможе ознайомитись із технікою створення ланцюга поставок для досягнення конкурентної переваги на прикладі компанії, яка займається дистрибуцією споживчих товарів.

Завершальний тринадцятий розділ “Перспективи розвитку логістики та ланцюгів поставок в Європі та світі” ознайомлює читачів із сучасними найважливішими світовими та загальноєвропейськими трендами в логістиці та управлінні ланцюгами поставок.

Безмежно вдячні авторам оригінальних за структурою та змістом підручників – визнаним авторитетам у теорії управління ланцюгами поставок, передусім професору Анджею Шимоніку (Andrzej Szymonik. *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*) з Республіки Польщі, Міхаелю Хугосу (Michael Hugos. *Zarządzanie łańcuchem dostaw: podstawy*) та Сесілу Бозарту (Bozarth C. B., Handfield R. B. *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*) зі США, праці яких стали концепційною та парадигматичною основою для написання пропонованого україномовного підручника.

Сподіваємось також на доброзичливе обговорення переваг і недоліків цього підручника у професійних наукових колах та середовищі практиків. Доклавши зусиль у партнерстві із польською логістичною наукою, використавши беззаперечні зразки належної світової практики ланцюгів поставок, висвітлені у вагомих публікаціях, очікуємо корисної для авторів реакції та побажань від читачів.

**З повагою
автори**