

*Матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 6 квітня 2017 року)*

**УДК 658.7**

**Лілія Якимишин**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК НА РИНКУ FMCG**

**Liliya Yakymyshyn**

### **KEY SUCCESS FACTORS IN THE SUPPLY CHAIN OF FMCG MARKET**

Загострення конкурентної боротьби за споживача на фоні кризових економічних явищ підвищує актуальність проблем функціонування ланцюгів поставок. Одним із найперспективніших сегментів з точки зору створення або удосконалення таких структур є ринок FMCG (англ.: Fast Moving Consumer Goods, в перекладі товари швидкої ротації). Ринки таких товарів функціонують незалежно від економічних умов та відіграють значну роль в системі відтворення і забезпечення зв'язку виробництва і споживання, збалансованості національного попиту та пропозиції. Оскільки особливості товарів, які лежать в основі конкретного ланцюга поставок визначають специфіку його функціонування, обумовлюють пріоритетність тієї чи іншої стратегії розвитку, характер протікання бізнес-процесів та накладають суттєві обмеження на вибір та реалізацію першочергових завдань та рішень оперативного характеру, концептуальна рамка таких структур повинна починатися з ідентифікації споживчих потреб та вимог ринку, який він обслуговує.

Проаналізувавши інструменти досягнення успіху вітчизняними ланцюгами поставок FMCG можна зробити висновок, що вони направлені, насамперед, на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів цих структур, що акцентує увагу на досягнення цілей ефективності. Водночас, світові тенденції в бізнесі засвідчують, що для здобуття довгострокових конкурентних переваг цього є недостатньо. Акцентуація ланцюгами поставок лише на внутрішніх процесах може розглядатися як необхідна, проте недостатня умова досягнення ними ринкового успіху.

Як засвідчують результати дослідження, проведеного відомою консалтиговою фірмою Price Water House Cooper, серед найбільш успішних ланцюгів поставок світу, ключовими факторами успіху розвитку ланцюгів поставок їх лідери вважають:

- першокласні умови поставки;
- витрати;
- швидкість адаптування ланцюгів поставок до вимог клієнтів.

Всі три наведені ключові фактори успіху ланцюгів поставок підкреслюють беззаперечно важливу роль логістики в досягненні як ефективності, так і еластичності. Світовий досвід підтверджують також теоретичні дослідження в напрямку знаходження компромісу між ефективністю та еластичністю, особливу роль в яких, зокрема, відіграє «гнучка логістика», націлена на підвищення рівня обслуговування та суттєве скорочення витрат по всьому ланцюгу поставок.

Конкретизуючи термін «гнучка логістика» можна виокремити чотири основоположні її елементи: гнучкість фізичної поставки, гнучкість закупівель, гнучкість дистрибуції та гнучкість управління попитом.

Відтак критичне значення для успішної імплементації компромісного рішення між еластичністю та ефективністю на базі використання рішень «гнучкої логістики» в ланцюгах поставок, і зокрема, ринку FMCG, матиме:

- ефективне управління інформаційними потоками, що уможливорюється лише через гнучкі системи обміну інформацією, покликані забезпечити ефективну координацію між виробництвом і доставкою продукції споживачам. У цьому сенсі,

інвестиції в інформаційні технології для оптимізації витрат, є ключовим елементом для підвищення гнучкості логістики і підвищення якості обслуговування клієнтів.

- оптимізація процесів, яка своєю чергою потребує розділення ключових сфер впливу двох концепцій та стандартизація процесів в ланцюгу поставок із застосуванням ринкового планування. Таке поєднання в свою чергу пред'являє високі вимоги до організації, зокрема в її ІТ-системах, необхідних для підтримки і впровадження змін.

Окрім гнучкої логістики, серед інших головних тенденцій вирізняють також тяжіння ланцюгів поставок до використання аутсорсингу виробництва і поставок за збереження контролю над стратегічно важливими функціями.

Враховуючи усі ці аспекти, необхідним стає виокремлення критичних факторів успіху даних структур в середовищі, що характеризується високою волатильністю та непередбачуваністю.

Провівши аналіз практичних аспектів функціонування підприємств та їх об'єднань в ланцюги поставок на ринку FMCG, можливим стає визнання в якості ключових факторів їх успіху за сучасних висококонкурентних та невизначених умов:

1. Обслуговування клієнтів, що націлене, насамперед, на забезпечення доступності товару, адже для FMCG це має першочергове значення. Головна роль в цьому процесі має належати гнучкій логістиці та маркетингу за першочергового використання сучасних інформаційних систем (наприклад, ECR (англ. Efficient Consumer Response), DRP (англ. Distribution Resource Planning)).

2. Ефективне управління попитом, що націлене, насамперед, на забезпечення здатності підприємства реагувати на зміни потреб споживачів в обслуговуванні, вартості продуктів, термінах поставок у швидкий та ефективний спосіб. Головна роль в цьому процесі має належати гнучкій логістиці та маркетингу за першочергового використання сучасних інформаційних систем (наприклад, ECR (англ. Efficient Consumer Response), DRP (англ. Distribution Resource Planning)).

3. Взаємодія усіх учасників реалізації процесів в ланцюгу поставок на засадах партнерства, довіри, надійності відносин, розподілу ризику є неодмінною складовою успішного розвитку всіх мережевих структур. Стосовно ланцюгів поставок FMCG налагодження ефективної комунікації потребуватиме використання різних інструментів аутсорсингу за активного впровадження сучасних інформаційних технологій (ERP, SRM, CRM, CPFR) та створення спільного центру обслуговування (СЦО) – процесингового центру, що сприятиме зростанню прозорості бізнес-процесів, покращуватиме координацію дій його учасників.

4. Скорочення витрат по всьому ланцюгу поставок як наслідок оптимізації внутрішніх процесів, що своєю чергою є джерелом підвищення ефективності як усього ланцюга, так і окремих його учасників. Ключовими інструментами такої оптимізації є логістика, в т.ч. гнучка, аутсорсинг за умов широкомасштабного використання сучасних інформаційних систем (наприклад, S&OP (інтегрованого операційного планування), ERP, VMI (англ. Vendor Managed Inventory), VAS (англ. Value Added Services), JIT (англ. Just-In-Time), CPFR).

Отже, провідна роль в досягненні успіху ланцюгів поставок FMCG за чотирма окресленими групами ключових факторів належить таким фундаментальним інструментам: логістиці, маркетингу, аутсорсингу та інформаційним технологіям.

Очевидним є те, що лише забезпечення ефективного поєднання цих інструментів може слугувати запорукою конкурентоспроможності таких структур на ринку, а в їх основі концептуально повинно бути компромісне рішення між ефективністю та еластичністю.