

*Обґрунтовано вплив концепції комплексного управління якістю (TQM) на функціонування ланцюга поставок. Ідентифіковано місце якості процесів і продуктів у ланцюгу поставок. Доведено залежність величини логістичного ефекту від рівня якості у ланцюгу поставок*

*Ключові слова: ланцюг поставок, комплексне управління якістю, логістичні процеси, логістичний ефект*

*Обосновано влияние концепции комплексного управления качеством (TQM) на функционирование цепи поставок. Идентифицировано место качества процессов и продуктов в цепи поставок. Доказана зависимость величины логистического эффекта от уровня качества в цепи поставок*

*Ключевые слова: цепь поставок, комплексное управление качеством, логистические процессы, логистический эффект*

*The influence of conception of total quality management (TQM) on functioning of supply chain is explained. The place of quality of processes and products in the supply chain is identified. Dependence of logistic effects on the level of quality in the supply chain is well-proven*

*Keywords: supply chain, Total Quality Management, logistic processes, logistic effect*

# ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ У ФУНКЦІОНУВАННІ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК

**Н.І. Чухрай**

Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри

Кафедра менеджменту організацій

Національний університет „Львівська політехніка”

вул. Ст. Бандери, 12, м. Львів

Контактний тел.: (032) 237-49-31

E-mail: chuhraj@polynet.lviv.ua

## 1. Вступ

Ефективне функціонування ланцюга поставок залежить від багатьох правових, економічних, техніко-технологічних, організаційних, і навіть соціокультурних і психологічних передумов. Оскільки кожна з цих передумов має також свій якісний вимір, залежність між управлінням якістю і функціонуванням логістичного ланцюга є дуже складною. Обмежуючись однак певними узагальненнями, можна стверджувати, що відповідно високий рівень якості процесів, реалізованих окремими учасниками ланцюга поставок, а також відповідна якість їх виробів складає необхідну умову для поглиблення співпраці. Окремі підприємства, якщо дозволяють їм на це ринкові умови, можуть функціонувати з дуже низькою якістю, натомість в інтегрованому ланцюгу поставок це стає неможливим. Можна сформулювати твердження, що рівень інтеграції ланцюга поставок залежить, насамперед, від якості, забезпеченої його учасниками.

## 2. Основний виклад матеріалу

Вищий рівень якості створює передумови поглиблення інтеграції, яка відкриває нові можливості досягнення успіху на ринку.

У схемі, наведеній на рис. 1, у спрощений спосіб пояснюються ці залежності. З рис. 1 можна зробити такі висновки:

- як TQM, так і логістичний процес у ланцюгу поставок скеровані на реалізацію тих самих цілей,
- обидва процеси між собою зв'язані і залежні між собою,
- комплексне управління якістю впливає на всі чинники, що обумовлюють результативне функціонування ланцюга поставок,
- враховуючи численні взаємозв'язки і залежності, помилки якості будь-якого елемента будуть приносити наслідки у розладі цілої системи, економічної поразки, а в наслідку дезінтеграції ланцюга поставок.

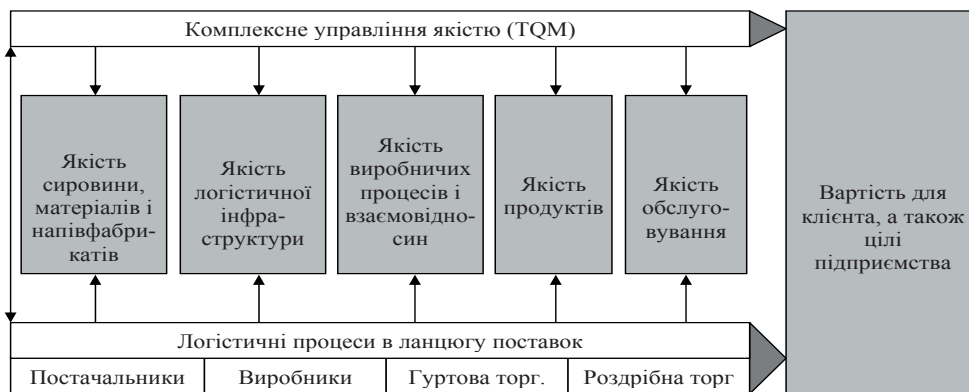


Рис. 1. Вплив концепції TQM на ланцюг поставок

З рисунку видно, що відповідна якість процесів і продуктів становить інтегральну частину концепції управління ланцюгом поставок. Як це видно на рис. 2, чинник якості становить як базу функціонування окремих підприємств в результативному логістичному ланцюгу, так і створює передумови і підстави поглиблення інтеграції.



Рис. 2. Якість процесів і продуктів у логістичному ланцюгу

Впровадження системи забезпечення якості усіма учасниками ланцюга доставок може бути джерелом різноманітних вигод. По мірі зростання якості співпраця краще налагоджується, поглиблюються зв'язки, укріплюють союзи між підприємствами металогістичної системи. Якщо рівень якості переміщуваних благ є високим, це сприяє реалізації логістичних цілей. В такому випадку легше досягнути зниження витрат запасів і складських приміщень, оскільки зменшується ризик так званих нестач, не загрожує дезорганізація виробництва з причини пошкодження матеріалів, не з'являється необхідність організації обслуговування повернень, а вища якість продукту піднімає його економічну транспортну податливість, що уможлиблює подальший технологічний прогрес, наприклад, прийняття кращих транспортних рішень. В свою чергу швидке транспортування зменшує заморожування фінансових засобів, пунктуальне – захищає від затримок, комплектне - дозволяє зменшувати запаси, ритмічне - уможлиблює зменшення складських приміщень, а гнучке - гарантує швидку адаптацію ланцюга до зовнішніх умов.

Таким чином, завдяки зниженню витрат, скороченню часу поставки, підвищенню рівня обслуговування споживачів цілий ланцюг поставок забезпечує умови створення кращих ринкових пропозицій, збільшення прибутків, досягнення конкурентної переваги, зростання частки ринку, розвиток підприємств, а також

аудиту тощо. Натомість подальше покращення у сфері підвищення якості викликають зменшені прирости логістичного ефекту. При цьому не слід робити необґрунтовані висновки, що розвиток якості у логістичному ланцюгу є рентабельним і загалом має сенс тільки до певного рівня, тому що вище його витрати можуть бути більшими від вигоди, оскільки:

- логістичні ефекти можна також отримувати у інших площинах, тому що якість не є винятковою їх детермінантою;
- з причини розвитку якості в ланках логістичного ланцюга можуть з'являтися численні вигоди, необов'язково логістичні;
- слід відхилити популярне у минулому

твердження, що зростання рівня якості обов'язково тягне за собою збільшення витрат. Як доводять емпіричні дослідження, впровадження систем якості при забезпеченні численних вигод, нерідко обумовлює навіть зниження витрат. Ця нова парадигма знаходить своє підтвердження на логістичній площині, де, застосовуючи логістичний підхід, можна за допомогою менших витрат досягти більшого ефекту. Це може стосуватися зокрема рішень, застосовуваних у рамках логістичних ланцюгів.

Таким чином, не слід зупинятися ані у розвитку якості, ані в удосконаленні логістичних рішень у ланцюгу поставок, незалежно від того, в якій фазі взаємних залежностей обох концепцій знаходиться дана металогістична система. Адже завжди реалізується представлена на рис. 3 послідовність. Незважаючи на той факт, що серед українських підприємств спостерігається достатнє зацікавлення сертифікацією якості, на практиці надалі мало є прикладів успішного створення інтегрованих ланцюгів поставок. З проведених автором досліджень виникає, що причиною цього є наступні причини:

- недостатні знання з логістики, а отже не достатньо обґрунтовані логістичні рішення на окремих підприємствах,
- відсутність орієнтації на довгострокову співпрацю, особливо на стратегічному рівні,

- відсутність довіри до партнерів, а також готовності до спільного формулювання цілей, способів і засобів реалізації концепції логістичного ланцюга,
- орієнтація на досягнення швидкого прибутку,
- використання власної переваги, а також відсутність зацікавлення у розвитку своїх постачальників,
- недооцінювання чинника якості, і зокрема якості обслуговування поставок.

якості майже завжди закінчувались невдачею. Втім, сьогодні в Україні можна спостерігати певні нові явища, що свідчать про належну оцінку значення системи забезпечення якості вимірі не тільки рекламно-маркетинговому, але також логістичному. Навіть в рамках звичайної кооперації підприємства, які отримали вже сертифікат якості, починають вимагати подібного досягнення від своїх партнерів у ланцюгу поставок,

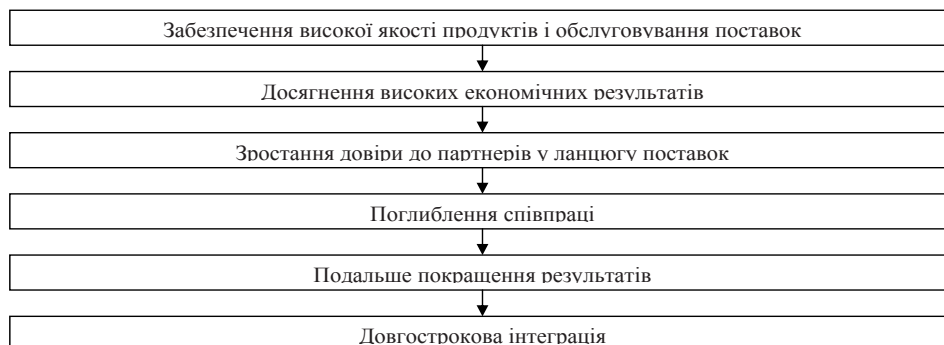


Рис. 3. Динаміка впливу якості на ланцюг поставок

### 3. Висновки

Досвід, як вітчизняних, так і закордонних підприємств, доводить, що спроби створення ланцюгів поставок з одночасним ігноруванням питань забезпечення

насамперед, від постачальників. Таким чином, підприємства, з однієї сторони, підтверджують значення якості у економічній співпраці, з другої - створюють передумови виникнення, а іноді початку, функціонування ефективного ланцюга поставок.

### Література

1. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / под общ. ред. В.С.Лукинского. - СПб.: Питер, 2004. – 316 с.
2. Крикавський С.В. Логістичне управління: Підручник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
3. Blaik P. Logistyka: Konceptja zintegrowanego zarzadzania // Wydanie II zmienione. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001. – 407s.
4. Instrumenty zarzadzania lancuchami dostaw // Red. naukowa M. Ciesielski. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; 2009. – 217 s.