

7. Baronov V.V. Information technologies and enterprise with management / V.V. Baronov, G.N. Kalyanov. – Moskva. : Kompaniya IT, 2009. – 274 p.
8. Rebshtok M. SAP R/3: Management / M. Rebshtok, K. Hildebrand. – Minsk. : Novoye znaniye, 2003. – 186 p.

Reviewer: T.G. Logutova  
dr. econ. of sciences, Pryazovskyi State Technical University

Received 17.06.2013

УДК 658.7:001.895

©Фалович В.А.\*

### НОВІ ВИКЛИКИ У РОЗВИТКУ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК

*Проаналізовані тенденції в світовому просторі щодо розвитку ланцюгів поставок з метою виявлення пріоритетних чинників впливу на їх формування і удосконалення. Виявлені ключові аспекти досконалості сучасних ланцюгів поставок, окреслений глобалізаційний характер сучасних ланцюгів поставок.*

**Ключові слова:** глобалізація, ланцюг поставок, транснаціональні корпорації, досконалість ланцюгів поставок.

**Фалович В.А. Новые вызовы в развитии цепей поставок.** Проанализированы тенденции в мировом пространстве относительно развития цепей поставок с целью выявления приоритетных факторов влияния на их формирование и усовершенствование. Выявлены ключевые аспекты усовершенствования современных цепей поставок, очерчено глобализационный характер современных цепей поставок.

**Ключевые слова:** глобализация, цепь поставок, транснациональные корпорации, совершенство цепей поставок.

**V.A. Falovych. New challenges in the development of supply chains.** Analyzed trends in world space to develop supply chains in order to identify priority factors influence the formation and improvement. Identified key aspects of perfection of modern supply chains, globalization outlined the nature of modern supply chains.

**Keywords:** globalization, supply chain, multinational corporations, vehicles, aspects of supply chain excellence.

**Постановка проблеми.** Глобалізація в світовому просторі сприяє формуванню більш складних ланцюгів поставок і створенню їх нових конфігурацій, а це, в свою чергу, вимагає впровадження нових підходів у веденні бізнесу і вибору оптимальної стратегії ланцюга поставок, тому постає задача проаналізувати світові тенденції у розвитку ланцюгів поставок з метою виявлення перспектив їх розвитку. Передусім це важливо для перспективної оцінки таких ланцюгів з точки зору ефективності та конкурентоздатності. Аргументом такої позиції є ускладнення типології відносин між суб'єктами ринку, поширення гібридних відносин «конкуренції+кооперації», що все

\* канд. екон. наук, доцент, Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя, м. Тернопіль

більше стає характерним для відносин в ланцюгу поставок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Якщо прийняти, що глобалізація це – «вільне переміщення товарів, послуг, робочої сили, капіталу і знань між країнами» [1, 2], то сучасним процесам глобалізації притаманна нова якість, оскільки характерним є велика зміна масштабу і вплив її на різні сфери життя. Ще однією особливістю сучасного етапу є концентрація на змінах у відносинах «людина - глобалізація». Якщо перший етап глобалізації пов'язаний з глобалізацією країн, другий – підприємств, то третій – характеризує концентрацію сил на людині, тобто розширення прав і можливостей людей, які розглядаються як окремі об'єкти, які співпрацюють, конкурують в глобальному масштабі.

Аналіз літературних джерел [1-3] свідчить про неоднозначність визначення глобалізації. Перший підхід передбачає, що глобалізація завжди супроводжується розвитком цивілізації. Хоча саме поняття глобалізація є відносно новий термін, але процеси, з якими вона пов'язана, вимагають повернення до більш ранніх історичних періодів. Відповідно до цієї точки зору, сама ідея глобалізації існує протягом тривалого часу, хоча і проявляється по-різному. Початки глобалізації знаходяться в епосі великих географічних відкриттів з появи нових транспортних маршрутів.

Другий підхід передбачає, що сучасним процесам глобалізації притаманна нова якість, оскільки характерним є величезна зміна масштабів впливу на різні сфери життя. У цьому сенсі глобалізація це – не зміцнення відомих типів відносин у світі, а створення нових категорій залежностей і взаємозалежностей з високою віддачею.

Виділення етапів глобалізації можна розглядати як спробу примирити ці два підходи у визначенні глобалізації, бо дозволяє включення далеких історичних епох глобалізації, а з іншого боку, підкреслює індивідуальність сучасного етапу глобалізації. У літературі можна знайти різні пропозиції визначення етапів глобалізації. Т.Л. Фрідман поділяє епохи глобалізації таким чином: "Глобалізація 1.0" (1492-1800 роки), "Глобалізація 2.0" (1800-2000 роки), "Глобалізація 3.0" (з 2000 р.).

Слід зазначити, що всі етапи глобалізації, незалежно від того, як їх розрізняють, тісно пов'язані з розвитком засобів транспорту і у зв'язку з тим збільшуються масштаби надання транспортних послуг, що впливає на зниження цін на них. Усі етапи глобалізації також тісно пов'язані з розвитком транспортних засобів та технологій.

Можливості, що надає транспорт, є передумовою глобалізації, в той же час транспорт є предметом глобалізації. В [4] транспорт розглядається як чинник, що сприяє глобальній інтеграції країни і тісно пов'язаний з розвитком національної економіки через розширення її участі в міжнародній торгівлі. Мають місце і інші прояви глобального характеру транспорту, до яких слід віднести:

- інтеграцію різних видів транспорту в рамках міжнародної сухопутної та морської транспортної системи;
- гармонізацію транспортної структури з точки зору технічних, технологічних, організаційних, правових та інформаційних аспектів;
- розвиток міжнародних ланцюгів поставок на основі логістичних центрів;
- створення транснаціональних транспортних корпорацій, особливо в сфері морського і повітряного транспортування, що дозволяє створювати транснаціональні транспортні мережі за допомогою розвитку та інтеграції систем транспортної інфраструктури багатьох країн світу,
- підвищення важливості ефективного транспорту для логістики виробництва,
- збільшення залежності між компаніями і організаціями, які є учасниками світового транспортного ринку.

**Метою** статті є виявлення взаємозалежності між глобалізаційними процесами і розвитком ланцюгів поставок з врахуванням специфіки логістичних рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Упорядкування всіх причин, які привели до форми глобалізації, яку спостерігаємо сьогодні, є складним завданням і може викликати деякі сумніви стосовно їх повноти.. Тим більше, що між факторами існують взаємозв'язки і умови подальших змін. Більш того, причини часто розглядають як кількісні показники глобалізації, що служить для оцінки бажаних масштабів її розвитку. В результаті набір умов для розвитку глобалізації іноді будуються по-різному. Серед найбільш важливих джерел поширення глобалізації відзначимо такі процеси:

- поступова лібералізація світової торгівлі;
- лібералізація руху капіталів і дерегулювання фінансових ринків;
- рішення урядів багатьох країн щодо відкриття економіки для інтеграції у світову економіку і ринкові реформи, збільшення потоків прямих іноземних інвестицій (ПІІ);
- розробка нових технологій, особливо в галузі інформаційних технологій і телекомунікацій.

Вимір глобалізації, вибір площин і конкретних заходів, за допомогою яких країни можуть бути оцінені щодо участі в мережі міжнародних зв'язків, сьогодні здійснюються різними способами. У зв'язку з багатовимірним характером глобалізації важко розробити такі методи вимірювання, які б в достатній мірі враховували її у всіх проявах. Для виміру глобалізації, тобто оцінювання її в економічній, соціальній і політичній площинах використовують індекс глобалізації KOF (Index of Globalization, Швейцарський економічний інститут), який є основою для визначення рівня зв'язку країни зі світом. Зокрема, оцінка економічних аспектів глобалізації включає такі змінні, які характеризують обсяг міжнародної торгівлі, рівень міжнародної ділової активності, торговельні потоки, міжнародні інвестиції, тарифну політику, обмеження і податки в міжнародній торгівлі. У 2012 році найвищий рейтинг мали Бельгія, Ірландія, Нідерланди, Австрія та Сінгапур. Польща була на 25-му місці місце, а Україна на 44.

Індикатором глобалізації є присутність в країні транснаціональних корпорацій (ТНК) (табл. 1), що знаходить своє відображення у формі глобальних ланцюгів поставок, яким притаманні як традиційні функції (координація потоків товарів, інформації і грошей), так і відводиться стратегічна роль, яка ототожнюється з управлінням усією мережею підприємств бізнесу [5, 6].

Таблиця 1

Найбільші нефінансові ТНК за обсягом зарубіжних активів в 2011 році

№ з/п	Транснаціональні корпорації	Материнська країна	Активи		
			Зарубіжні		Загалом, млрд. дол. США
			млрд. дол. США	%	
1.	General Electric Co	США	502,6	70,1	717,2
2.	Royal Dutch Shell plc	Голландія/Великобританія	296,4	85,8	345,3
3.	BP plc	Великобританія	263,6	89,9	293,1
4.	Exxon Mobil Corporation	США	214,2	64,7	331,1
5.	Toyota Motor Corporation	Японія	214,1	57,5	372,6
6.	Total SA	Франція	211,3	92,7	228,0
7.	GDF Suez	Франція	194,4	65,5	296,7
8.	Vodafone Group Plc	Великобританія	171,9	92,3	186,2
9.	Enel SpA	Італія	153,7	65,1	236,0
10.	Telefonica SA	Іспанія	147,9	82,1	180,2

Джерело: модифіковано автором на підставі [7]

Представлені таким чином транснаціональні корпорації дозволяють визначитись

у масштабах участі в них іноземних компаній, а також оцінити їх активи загалом. У першій десятці дев'ять корпорацій належать країнам, які є членами Великої сімки (G7), тобто належать найбільш розвиненим країнам. Класифіковані 94 країн із 100 за індексом глобалізації КОF мають свої штаб-квартири в країнах Великої трійки. Особливо велику роль відіграють компанії країн G7, а компанії п'яти з них (США, Великобританія, Японія, Франція і Німеччина) отримали перші 72 позиції рейтингу.

Міжнародний характер корпорацій знаходить своє відображення, зокрема, у формі глобальних ланцюгів поставок. Ці мережі часто розглядаються іншими компаніями в якості рольових моделей. Стратегії, що в них використовуються, організаційні заходи і рішення часто копіюють компанії, що працюють в менших масштабах. Ефективна діяльність на міжнародному ринку забезпечується не тільки вартістю активів, локалізованих в багатьох країнах, але й ланцюгами поставок, які забезпечують наявність продуктів, які вони виробляють, на ринках. Їх роль не обмежується тільки ефективною доставкою і синхронізацією потоків. Більш глибоке розуміння цієї категорії можна побачити як в теоретичних, так і практичних підходах. Про це свідчить еволюція концепції ланцюгів поставок, все більш складні вимоги, які ставляться перед ними, прийняті критерії оцінки ефективності їх роботи. Сьогодні можна зустріти багато різних підходів до концепції, цілей і завдань ланцюгів поставок, серед яких виділено традиційні функції, такі як координація потоків товарів, інформації і грошей, що проходять через весь ланцюг. У той час інші намагаються підійти до цього питання з більш широким визначенням стратегічної ролі ланцюгів, пов'язаних із здійсненням концепції ведення бізнесу, а управління ланцюгами поставок ототожнюється з управлінням усією мережею підприємств бізнесу [6]. Саме такий широкий, багатосторонній підхід до оцінки ланцюга поставок був використаний при створенні щорічного рейтингу 25 найкращих в світі ланцюгів поставок (табл. 2).

Таблиця 2

Рейтинг кращих ланцюгів поставок

Ранг	Компанія	Материнська країна	Оцінка Peeg (173 респ.) <sup>1</sup> (25%)	Оцінка Gartner (37 респ.) <sup>2</sup> (25%)	Зважена оцінка ROA <sup>3</sup> (25%)	Оборотність запасів <sup>4</sup> (15%)	Зважена оцінка зміни доходів <sup>5</sup> (10%)	Комплексна оцінка <sup>6</sup>
1	Apple	США	3241	651	20.2%	74.1	51.5%	9.69
2	Amazon	США	2713	435	4.4%	10.0	37.7%	5.40
3	McDonald's	США	1121	283	16.0%	142.4	7.2%	5.37
4	Dell	США	2131	546	6.8%	35.6	2.7%	5.30
5	P&G	США	1940	622	9.2%	5.5	2.5%	5.05
6	The Coca-Cola Company	США	1818	372	13.0%	5.8	19.7%	4.85
7	Intel	США	1006	406	16.2%	5.0	17.8%	4.63
8	Cisco Systems	США	1243	582	8.4%	11.0	5.5%	4.46
9	Wal-Mart Stores	США	1874	410	8.8%	8.3	4.2%	4.24
10	Unilever	Великобританія і Нідерланди	1043	534	10.2%	6.0	5.5%	4.21
11	Colgate-Palmolive	США	697	342	19.6%	5.3	4.2%	4.17

Продовження таблиці

12	PepsiCo	США	917	427	10.2%	7.7	17.6%	4.05
13	Samsung	США	1014	291	9.4%	17.1	15.9%	3.67
14	Nike	США	1073	278	13.3%	4.6	5.2%	3.55
15	Inditex	Іспанія	397	225	17.3%	4.0	10.3%	3.37
16	Starbucks	США	940	191	14.3%	6.2	6.3%	3.28
17	H&M	Швеція	385	24	28.6%	3.6	5.7%	3.09
18	Nestle	Швейцарія	651	196	15.9%	4.9	-9.5%	3.06
19	Research In Motion (RIM)	Канада	254	104	17.0%	11.3	13.3%	3.00
20	Caterpillar	США	876	226	4.6%	3.4	22.7%	2.67
21	ЗМ	США	856	70	13.2%	4.4	8.4%	2.65
22	Johnson & Johnson	США	798	176	10.7%	3.2	2.1%	2.55
23	Cummins	США і Канада	142	52	11.9%	6.0	20.0%	2.22
24	HP	США	598	192	6.2%	13.7	2.8%	2.22
25	Kimberly-Clark	США	463	182	8.9%	6.1	3.5%	2.21

Примітка: <sup>1</sup> Оцінки Gartner і Peer; <sup>2</sup> ROA:  $((2011 \text{ Чистий прибуток} / 2011 \text{ загальні активи}) * 50\%) + ((2010 \text{ року чистий прибуток} / 2010 \text{ загальні активи}) * 30\%) + ((2009 \text{ Чистий прибуток} / 2009 \text{ загальні активи}) * 20\%)$ ; <sup>4</sup> Оборотність запасів:  $2011 \text{ вартість реалізованого товару} / 2011 \text{ щоквартальний середній запас}$ ; <sup>5</sup> Зростання доходів:  $((\text{зміна доходів } 2011-2010) * 50\%) + ((\text{зміна доходів } 2010-2009) * 30\%) + ((\text{зміна доходів } 2009-2008) * 20\%)$ ; <sup>6</sup> Комплексна Оцінка:  $(\text{Думка Peer} * 25\%) + (\text{Думка Gartner} * 25\%) + (\text{ROA} * 25\%) + (\text{оборотність запасів} * 15\%) + (\text{Зважена оцінка зміни доходів} * 10\%)$ .

Джерело: розроблено на підставі [8].

Високі місця в рейтингу отримали ланцюги, в функції яких входить не тільки прагнення до високого рівня обслуговування клієнтів і ідеальної поставки. Від сучасних мереж вимагається набагато більшого. На рис. 1 подано два аспекти, у яких ланцюг поставок повинен прагнути до досконалості. Перший з них, пов'язаний з традиційним тлумаченням ефективності ланцюга - це оперативні переваги, які пов'язані з оцінкою фізичних потоків товарів, таких як пунктуальність, укомплектованість, рівень складських запасів тощо.

Другий аспект характеризує ступінь впровадження передового досвіду в сфері інновацій, мірою якого може служити час від отримання інвестиції до досягнення економічного ефекту, а також рівень витрат на дослідження і розробки.

Прийняту стратегію вдосконалення функціонування ланцюга поставок можна перекласти на методику оцінювання, тому позиції в рейтингу, в певній мірі, можна розглядати як якісну та кількісну оцінку, оскільки про фінансове становище корпорації свідчить показник рентабельності активів і темп зростання доходів за визначений період часу.

Інше оцінювання ланцюга поставок можна провести шляхом вимірювання оборотності запасів. Тим не менше, в якісних оцінках експертів консалтингової фірми, які встановлюють рейтинг, і фахівців з управління ланцюгами за основний критерій береться здатність ланцюга діяти у відповідності зі стратегією управління попитом в мережі вартості (DDVN – Demand-Driven Value Network). До галузей, які сьогодні домінують, мають найвищий рейтинг серед ланцюгів поставок і в яких реалізується стратегія гнучкого управління ланцюгом поставок, слід віднести FMCG (англ. Fast

Moving Consumer Goods – продукти, які коштують дешево і швидко продаються), електронну галузь, а також мережі популярних ресторанів, підприємства швейної промисловості. На дуже високому рівні знаходяться магазини, що спеціалізуються в Інтернет-комерції.

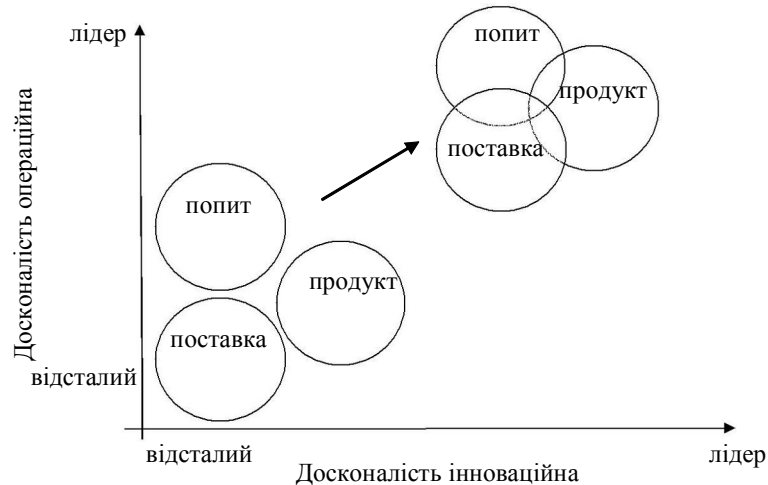


Рис. 1. – Ключові аспекти досконалості сучасних ланцюгів поставок  
Джерело: на підставі [3, 7]

Проведений аналіз функціонування ланцюгів поставок саме тих, що знаходяться на топ-позиціях рейтингу, дозволив виявити три основні тенденції. По-перше, це страх перед економічним спадом, який стосується не тільки бізнесу, що розташований в розвинених країнах, де спостерігається низьке економічне зростання, але і на ринках, що розвиваються, особливо в Азії. Спостерігається більш високий ризик ведення бізнесу, оскільки, на їх думку, виникає необхідність пошуку альтернативних джерел постачання сировини. Мають місце сумніви щодо того, чи не є ланцюг поставок занадто «тонкий», чи варто і надалі використовувати lean management в операційній діяльності в таких нестабільних умовах. По-друге, прослідковується тенденція, що прості кроки щодо підвищення ефективності ланцюга поставок у багатьох випадках вже вичерпані. Подальше поліпшення може стосуватися повної реконструкції структури мережі, радикального спрощення та усунення ланок ланцюга поставок, які повною мірою не сприяють створенню вартості продукту. Спостерігається необхідність в подальшій розробці стратегії сегментації мережі, що уможливить в залежності від цільового ринку пропонувати різні стандарти обслуговування клієнта. І останнє, звертається увага на все більш інтенсивні пошуки балансу між досягненнями і вигодою від економії масштабу за рахунок глобальних дій і еластичності потреб місцевої мережі, регіональних відмінностей у витратах логістики, вартості робочої сили і фінансових стимулів, які б заохочували компанії до участі в певних регіонах.

Більш складні ланцюги поставок, які об'єднують велику кількість гравців з різних країн, які співпрацюють при виготовленні продукту, сприяють зростанню міжнародної торгівлі. Постачальники мережі, які розташовані в різних країнах, надають послуги і часто перетинають національні кордони в якості сировини, напівфабрикатів і готової продукції.

Про масштаби глобалізації слід судити не тільки на підставі фінансових зв'язків, але й на основі обсягів зовнішньої торгівлі. Слід зауважити, що під час економічного спаду у 2009 р. її обсяги знизилися до 12% у глобальному масштабі, але в наступні ро-

ки вже відчутне стійке зростання. Якщо розглянути потоки зовнішньої торгівлі в аспекті географічної концентрації, то у 2010 р. найвищі обсяги експорту були зафіксовані для Європи (5632 млрд. дол.), на другому місці була Азія (4686 млрд. дол.), а на третьому Північна Америка (1965 млрд. дол.). Аналіз напрямків торгових потоків дозволив оцінити значення торгівлі в глобальному вимірі. В табл. 3 подано географічну структуру міжнародного обміну, що свідчить про інтенсивність торгівлі у світі. 53%-частку від виробленого в Азії залишається там. В Європі ця частка складає 71%, а у Північній Америці вона складає 49% виробленої продукції.

Таблиця 3

Міжнародна торгівля за регіонами у 2010 році [%]

Експортер	Імпортер							
	Північна Америка	Південна і Центральна Америка	Європа	СНД	Африка	Близький Схід	Азія	Світ
Північна Америка	48,7	8,4	16,8	0,6	1,7	2,7	21,0	100
Південна і Центральна Америка	23,9	25,6	18,7	1,3	2,6	2,6	23,2	100
Європа	7,4	1,7	71,0	3,2	3,1	3,0	9,3	100
СНД	5,6	1,1	52,4	18,6	1,5	3,3	14,9	100
Африка	16,8	2,7	36,2	0,4	12,3	3,7	24,1	100
Близький Схід	18,8	0,8	12,1	0,5	3,2	10,0	52,6	100
Азія	17,1	3,2	17,2	1,8	2,7	4,2	52,6	100
Світ	16,9	4,0	39,4	2,4	3,0	3,8	28,4	100

Джерело: [5, с. 21]

### Висновки

1. Сучасна глобалізація повинна бути направлена на людину. Саме такий підхід супроводжує кращі ланцюги поставок. В ланцюгах поставок актуалізується маркетинговий підхід, що володіє інструментарієм вивчення потреб потенційних клієнтів і дозволяє побудувати справний ланцюг поставок, синхронізувавши попит.
2. Особливістю «Глобалізації 3.0» є зростання ролі країн, що розвиваються. На сьогоднішній день їх присутність в ланцюгу поставок зосереджена в нижній частині ланцюга поставок, оскільки підприємства цих країн виконують роль субпідрядників. Але є ознаки поступових змін і в цьому відношенні.
3. Глобальні ланцюги поставок формують високі бар'єри виходу, що означає актуалізацію вимог і зі сторони інновацій.
4. Подальших досліджень вимагає встановлення чинників впливу на формування досконалості ланцюгів поставок.

### Список використаних джерел:

1. Крикавський Є.В. Україна в глобальних ланцюгах поставок / Є.В. Крикавський, Н.В. Чорнописька // Логістика: теорія та практика, науковий журнал. – Луцьк: 2012. – № 1 (2). – С. 92-100.
2. Kaliński J. Globalizacja w perspektywie historycznej / J. Kaliński // Globalizacja od A do Z. - Warszawa: NBP, 2004. – S. 9-34.
3. Крикавський Є.В. Логістичні інновації в глобальному вимірі / Є.В. Крикавський // Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: VII Всеукраїнська науково-практична конференція. – Київ, 2011. – С. 122.

4. Misztal K. Porty morskie wobec procesów globalizacyjnych / K. Misztal // Rynki międzynarodowe i gospodarka globalna. Zeszyty Naukowe – Gdańsk: UG, 2004. – S. 95-97.
5. International Trade Statistics, WTO, 2011. – S. 20. – Режим доступу: [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2011\\_e/its2011\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2011_e/its2011_e.pdf)
6. Трансформація вартості у розвитку відносин «підприємство-клієнт» / [А. Чубала та ін.]; під ред. Є. Крикавського та Н. Чухрай. – Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2007. – 297 с.
7. World Investment Report, UNCTAD, 2012. – Режим доступу: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012\\_embargoed\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012_embargoed_en.pdf)
8. The Gartner Supply Chain Top 25 for 2012, May 2012. – Режим доступу: <http://www.gartner.com/id=2021615>

#### Bibliography:

1. Krykavskyy E. Ukraine in the global supply chain / E. Krykavskyy, N. Chornopyska // Logistika: teorija ta praktika, naukovyj zhurnal. – Lutsk: 2012. – №1 (2) – S. 92-100. (Ukr.)
2. Kaliński J., Globalizacja w perspektywie historycznej / J. Kaliński // Globalizacja od A do Z. - Warszawa: NBP, 2004. – S. 9-34. (Polish)
3. Krykavskyy E. Logistics innovation in global dimension / E. Krykavskyy // International scientific and technological cooperation: principles, mechanisms, efficiency: VII Vseukrainska naukovo-praktichna konferensija. – Kyiv, 2011. – S. 122. (Ukr.)
4. Misztal K., Porty morskie wobec procesów globalizacyjnych / K. Misztal // Rynki międzynarodowe i gospodarka globalna. Zeszyty Naukowe – Gdańsk: UG, 2004. – S. 95-97. (Polish)
5. International Trade Statistics, WTO, 2011. – S. 20. – Режим доступу: [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2011\\_e/its2011\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2011_e/its2011_e.pdf)
6. Transformation of value in the development of relations «enterprise-client»: / [A. Chubala ta in.]; za nauk. red. E. Krykavskoho i N. Chukhray. – Lviv: Vydavnytsvo Nacionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha», 2007. – 297 s. (Ukr.)
7. World Investment Report, UNCTAD, 2012. – Rezim dostupu: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012\\_embargoed\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012_embargoed_en.pdf)
8. The Gartner Supply Chain Top 25 for 2012, May 2012. – Rezim dostupu: <http://www.gartner.com/id=2021615>

Рецензент: Б.М. Андрушків  
д-р екон. наук, ДВНЗ «ТНТУ ім. І. Пулюя»

Стаття надійшла 14.08.2013

УДК 65.01.009.12

©Шлапак Н.С.<sup>1</sup>, Губіцька І.І.<sup>2</sup>

### УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто сутність та види організаційних змін підприємства, розкрито поняття «управління змінами», методи управління та процес управління змінами.*

**Ключові слова:** організаційні зміни, управління змінами, методи управління змінами, процес управління організаційними змінами.

<sup>1</sup> канд. екон. наук, професор, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь

<sup>2</sup> викладач, Маріупольський коледж ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь