

ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

УДК 658.811

Роман СИВАК

ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ СТОСУНКАМИ У ЛАНЦЮГАХ СТВОРЕННЯ ПРОДУКТУ

Розглянуто передумови впровадження інноваційних логістичних концепцій управління ланцюговими ринковими процесами. Обґрунтовано доцільність стратегічного партнерства для компаній-виробників та роздрібних підприємств для оптимізації логістичних витрат та забезпечення ефективності логістичних процесів підприємства.

The preconditions of innovative logistics concepts' implementation to management of market chain processes are considered. The necessity of strategic partnership for manufacturers and retailers to optimize enterprises' logistics costs and the efficiency of logistics processes are grounded.

Ключові слова: ланцюги поставок, логістична концепція, інноваційні управлінські технології, стратегічне партнерство, кооперативні об'єднання, логістичний аутсорсинг.

Keywords: supply chains, logistic concept, innovative management techniques, strategic partnership, cooperative associations, logistics outsourcing.

Необхідність дослідження сутності ланцюгів створення продукту виникла внаслідок розвитку логістичних концепцій управління ланцюгами поставок «Just in time» і «Kanban». Зазначені концепції спрямовані на удосконалення фізичного переміщення продуктових потоків та, незважаючи на важливість організації продуктових потоків, виявляються нині недостатніми для збереження й посилення позицій підприємств на ринку. Зміни у філософії управління бізнесом і трансформація конкурентних відносин спонукають до поглиблення досліджень сутності ланцюгових ринкових процесів з метою виявлення причин домінування одних та краху інших учасників ринку, а також вироблення моделей їх конкурентної поведінки.

Сучасна управлінська парадигма і концепція інтегрованої логістики при дослідженні економічних систем та розвитку ринкових відносин обумовлюють теоретичний інтерес

© Роман Сивак, 2012.

до пошуку резервів ефективності функціонування підприємства у тісній взаємодії з бізнес-партнерами й зовнішнім середовищем для найбільш повного задоволення потреб споживача. Саме споживач є ядром логістичного ланцюга, і його роль у процесах створення та товарного обігу постійно зростає. Сучасні бізнес-структури, пристосовуючись до вимог нових конкурентних умов, вимушені здійснювати постійну модифікацію своїх організаційних форм і запроваджувати інноваційні технології ведення бізнесу, які б відображали нові тенденції у філософії управління.

Логістичні концепції управління ланцюговими ринковими процесами розглянуто в працях Т. Авадзі, М. Васелевського, Д. Вордлоу, Д. Вуда, О. Гаджінського, Я. Гордона, М. Григорак, Д. Джонсона, А. Ель-Ансарі, Ф. Котлера, Е. Кофлана, Є. Крикавського, М. Купера, Ж.-Ж. Ламбена, В. Лифар, П. Р. Мерфі, Г. Михайличенко, Л. Міротіна, Ю. Неруша, В. Ніколайчука, Е. Л. Ніколса, М. Окландера, В. Сергєєва, В. Смиринського, Н. Тарнавської, Р. Хендфілда, Н. Чухрай, Л. Штерна. Поряд з тим, дослідження логістичного ланцюга як ланцюга бізнес-партнерів зі створення продукту сьогодні мають фрагментарний характер, а основні положення реалізації інноваційного підходу в управлінні таким ланцюгом недостатньо висвітлені в наукових джерелах.

Дослідження конкурентних відносин на продуктових ринках України дає змогу зробити висновок про трансформацію бізнес-процесів під впливом зміни відносин конкуренції. Інтеграційні процеси злиття і поглинання регіональних підприємств у національні компанії завершується, як правило, побудовою логістичних ланцюгів. Конкурентні стратегії таких компаній спрямовані на конкуренцію між ланцюгами за розширення сегментів ринку для усіх його учасників та внутрішньоланцюгову конкуренцію за розмір винагороди, яку сплачує споживач за кінцеву сукупну цінність продукту. Самостійні регіональні виробники у цій ситуації виявилися не готовими до боротьби у нових конкурентних умовах, оскільки їх участь у логістичних ланцюгах має несистемний фрагментарний характер, а ланцюг загалом через відсутність інтегрованої системи управління, спрямованої на встановлення і підтримування довготривалого партнерства, не є конкурентоспроможним у між-ланцюговому конкурентному просторі.

Логістична концепція є однією із перспективних інноваційних управлінських технологій, яка здатна розширити можливості для задоволення потреб ключових споживачів через досягнення особливих конкурентних переваг. Її важливість і актуальність дослідження обумовлюються тим, що логістичні операції вирізняються значною географічною роз'єднаністю, а типова сучасна компанія, як правило, складається з багатьох бізнес-одиниць та володіє різноманітними зв'язками із постачальниками, посередниками і споживачами.

У стратегічному вимірі логістика виступає: по-перше, як засіб оптимального вирішення нових проблем переміщення матеріалів і товарів; по-друге, як засіб досягнення важливої тривалої конкурентної переваги; по-третє, як засіб забезпечення перспектив розвитку. Логістика дає змогу формувати оптимальні системні рішення на оперативному рівні, визначати й реалізовувати конкурентну логістичну стратегію для отримання переваг у ціні та рівні обслуговування, приймати корпоративну стратегію розвитку з охопленням всього циклу життя товару.

Таке розуміння логістики обумовлює необхідність переосмислення концепції й завдань логістики, методів та інструментів прийняття логістичних рішень, зокрема методології узгодження цілей та інструментарію досягнення компромісів у горизонтальних і вертикальних напрямках бізнес-партнерства. Інша сфера логістики стосується формування умов та методики прийняття логістичних рішень щодо локалізованих у певних мережах логістичної системи об'єктів цих рішень. Це означає необхідність формування методичних засад обґрунтування логістичних рішень у фазовій, функціональній та інституціональній структуризації логістичних систем та їх подальшого узгодження на рівні партнерської інтеграції структурованих об'єктів логістичних рішень.

Початок періоду спільного творення продукту принципово змінює загальновизнані ознаки систем виробництва й інших ланок формування і передачі його цінності, а також радикально трансформує систему стратегічного управління підприємств, у тому числі побудови конкурентних стратегій, з метою формування передумов успіху в перспективі. Оскільки створення продукту здійснюється спільно усіма учасниками ланцюга і вони несуть інтегровану відповідальність за це створення, варто виокремити нову форму конкуренції, яка передбачає суперництво не окремих компаній, а ланцюгів створення продукту. В цій конкурентній боротьбі виграють лише ті ланцюги, які включають у себе споживача як учасника та основного мотивуючого елемента створення продукту.

Конкуренція за ключові цінніснодомінуючі бізнес-процеси спонукає до взаємного проникнення в організаційні структури учасників ланцюга створення продукту, яке відбувається здебільшого за рахунок процесів злиття і поглинання або утворення рівноправних інтегрованих партнерських структур на зразок стратегічних альянсів, промислових груп, кластерних об'єднань тощо. Інтеграційні процеси обумовлюються прагненням контролю над розподілом сукупної винагороди, яку сплачує споживач за отриману сукупну цінність продукту та збільшення цінності компанії через здатність нарощування й утримування частки створюваної цінності продукту.

Дослідження окремих сегментів продуктового ринку показало, що промислові та торговельні підприємства галузі усвідомлюють, що для досягнення і утримання переваг у конкурентній боротьбі недостатнім є отримання високих економічних показників від створення крупного економічного об'єкта, що виник у результаті консолідації. Переваги, як правило, швидко нівелюються недостатнім зростанням частки присутності на ринку.

Дослідження підтверджують, що більшість підприємств пройшла початкову стадію впровадження ініціатив з партнерства, проте тільки окремі провідні компанії усвідомили важливість глибшої форми партнерства – синхронізації ланцюгів створення продукту. На нашу думку, переваги у конкурентній боротьбі можуть бути досягнуті за рахунок успішного впровадження більш перспективних та глибоких кооперативних заходів: спільне планування, прогноз і поповнення запасів, спільне створення комплексу логістичного сервісу, узгоджені рекламні кампанії.

Важливо зазначити, що ініціаторами розвитку партнерських стосунків виступають, як правило, компанії-виробники, а виграють від партнерських проектів у короткі терміни

передусім підприємства роздрібної торгівлі за рахунок зменшення логістичних витрат, хоч при ініціюванні партнерських стосунків вони відіграють швидше пасивну, ніж активну роль. Це пояснюється, перш за все, складністю організації партнерських стосунків по всій множині категорій товарів, що формують асортимент роздрібного підприємства.

Перспективні прийоми партнерства, зокрема регулярний обмін інформацією з місць реалізації, впроваджені тільки для обмежених товарних груп, тому на них припадає невелика частина товарообороту. Це пояснює, чому спільне планування та контроль за логістичними процесами у ланцюгах створення продукту є швидше винятками, ніж правилом.

Для розвитку партнерства власники ключових точок створення цінності збільшують підтримку інших ланок ланцюга, усвідомлюючи відповідальність за кінцеву цінність (включаючи навчання персоналу, оренду чи безкоштовне використання торговельного обладнання, облаштування торгових площ, торгові знижки та відстрочки платежів, безкоштовний логістичний сервіс, рекламну підтримку, моніторинг ринку). Тому можна стверджувати, що певна частина доданої цінності створюється спільно з іншими учасниками ланцюга безпосередньо в їх бізнес-процесах, тобто досягається необхідний синергічний ефект від інтеграційного партнерства у ланцюгу створення продукту.

Процеси розвитку партнерських відносин виявили ряд бар'єрів на шляху реалізації успішного співробітництва. Партнерство вимагає обміну інформацією широкого спектра, і в цьому контексті важливе значення має вироблення та впровадження єдиної структури даних: стандартизоване кодування продуктів, інформація про ціни і рекламні акції. Вирішення цієї проблеми дасть змогу вилучити із ланцюга створення продукту значні затрати та підвищити прозорість, гнучкість і рівень автоматизації всіх бізнес-процесів, що створюють цінність.

Опитування представників компаній-виробників та представників роздрібних підприємств дало змогу визначити ключовими факторами успішного партнерства позицію топ-менеджменту, чітке розмежування зон відповідальності та рівень стратегічної важливості партнерства [1, с. 68].

Провідні компанії-виробники змінили свої організаційні структури так, що їх можна націлити на визначені сегменти ринку, які утворюються за критеріями «фокусної» організації у партнерстві. Для реалізації такої форми партнерства доцільно створювати міжорганізаційні команди, до складу яких входять фахівці з різних ланок ланцюгів створення продукту. До компетенції таких груп належить також процес електронного обміну інформацією, тому всі внутрішні процеси і системи електронного обміну даними мають відповідати потребам процесів у межах партнерської групи. Поряд з тим, реалізація партнерських відносин повинна передбачати вироблення нових ролей, здібностей та форм винагород. Крім цього, для успішного партнерства важливо усувати суперечності між колишніми суперниками.

Частина завдань, що ставляться в процесі налагодження партнерських стосунків, може бути вирішена при організації кооперативного об'єднання підприємств. Такі

об'єднання мають вигляд стратегічного альянсу, кооперації чи кластера, оскільки в цьому разі всі підприємства-учасники продовжують концентруватися на основному виді діяльності.

Стратегічні партнерства необхідні у разі, коли постачальники забезпечують наявність стратегічних компонентів – виробів, що володіють високою доданою цінністю та відіграють важливу роль у диференціації кінцевого продукту компанії. Стратегічні партнерства потребують численних узгоджень функцій між постачальником і покупцем. Посилення функціональної координації та інвестицій, пов'язаних із партнерством, стирає організаційні межі між постачальником і покупцем. Окрім цього, посилюється мотивація сумісності партнерів, оскільки обидві сторони здійснюють спеціалізовані інвестиції, які мали б малу цінність за відсутності цих відносин [2, с. 256].

Прозорі процеси у створюваному кооперативному логістичному ланцюгу, узгоджена діяльність, єдине планування та управління мають сприяти уникненню розбалансування локальних внутрішньоорганізаційних процесів. Мета такої діяльності – це розробка системи управління логістичними ланцюгами, яка на базі комунікаційного каналу об'єднує всіх учасників кооперативного утворення. До цієї системи має входити елемент, що сприятиме вирішенню стратегічних завдань і розглядатиме в оперативному режимі всі важливі завдання, починаючи з обробки замовлення та закінчуючи зв'язком з транспортною системою.

Основою співпраці різних підприємств у ланцюгу створення продукту є визначення загальної мети та потенціалу, досягнення однакового розуміння завдань і побудова системи взаємної довіри. Партнери мають зрозуміти користь для кожного із них від співпраці у сфері використання спільного логістичного ланцюга. Менеджмент кооперативного об'єднання повинен донести до кожного окремого підприємства позицію, що співпраця з іншим підприємством дасть змогу отримати додатковий прибуток за рахунок економії логістичних витрат, кращого доступу до ринків та підвищення попиту на вироби і послуги. Тому варто з допомогою аналізу підприємницької діяльності визначити шанси на успіх кооперативного утворення з позиції витрат та прибутку. Кількісний вираз й ідентифікація цілей, яких можна досягнути з допомогою кооперації, дають змогу визначити профіль діяльності майбутніх партнерів за такими позиціями: сфера діяльності, величина підприємства, місце розташування, бажаний стиль управління. Важливим кроком є створення проекту організації процесів у кооперативному об'єднанні.

З точки зору одного підприємства, що функціонує як ланка ланцюга, недостатнім є забезпечення лише ефективної організації логістичної системи. У кожного із партнерів виникає питання внесення до компетенції внутрішньоорганізаційного менеджменту логістичних завдань, що впливають з ланцюгового співробітництва. На вирішення цього питання впливають інтенсивність співробітництва і вже існуюча на цьому підприємстві організаційна структура. Спеціалізація підприємства на виконанні окремих завдань, виходячи із критеріїв ланцюга створення продукту, означає, що всі логістичні та інші завдання, які вирішуються спільно в межах мережі, передаються комплексом визначеній організаційній одиниці. Альтернативний варіант структури передбачає розподіл логістичних

мережевих завдань за місцем їх виконання. Повне підпорядкування відповідної організаційної одиниці на виконання логістичних мережевих завдань має позитивний вплив на ефективність процесів управління і підприємницької діяльності, оскільки передбачає узгодження мережевих видів діяльності з внутрішніми процесами.

Управління партнерськими стосунками таких об'єднань, особливо в умовах довготермінової співпраці, можна передати юридично незалежному логістичному підприємству на умовах аутсорсингу.

Низька ефективність трансакційних операцій, здійснюваних компаніями-виробниками самостійно, спонукає їх до делегування повноважень у цьому сегменті спеціалізованим підприємствам. Зростання попиту на логістичні аутсорсингові послуги виявило дефіцит сучасної логістичної інфраструктури. Товарні ринки потребують сучасних логістичних комплексів зі зручними під'їзними шляхами, майданчиками для паркування велико-тоннажного транспорту, складськими площами, придатними для спеціального зберігання окремих видів товарів, та можливістю цільового розподілу складських площ. Наявність такого дефіциту дає змогу роздрібним мережам перебирати на себе нові компетенції у ланцюгу створення продукту, розвиваючи власні сучасні логістичні інфраструктури, тим самим нівелюючи значущість незалежних підприємств-дистриб'юторів.

В Україні логістичні витрати становлять близько 15% ВВП (близько 10 млрд. дол.), причому 70% (7 млрд. дол.) логістичних витрат припадає на транспорт, 25% (2,5 млрд. дол.) – на складське обслуговування і близько 5% (0,5 млрд. дол.) – на управління логістичними потоками. За принципами автономної логістики (1pl) працює 10% підприємств, переважну частину логістичних операцій передають в аутсорсинг (2pl) – 89% підприємств, повним логістичним аутсорсингом (3pl) користується 1% підприємств, а повна інтеграція з логістичними провайдерами (4pl) відсутня. Така ситуація пояснюється відсутністю логістичних операторів, складських логістичних центрів класу А і В та слабким розвитком ринку перевезень, особливо автомобільних [3].

Аутсорсинг передбачає передачу непрофільних логістичних бізнес-процесів логістичним провайдерам і дає змогу користувачам вивільнити ресурси, задіяні для виконання логістичних завдань. Логістичні провайдери, володіючи вузькою спеціалізацією, сучасними логістичними технологіями, досвідом роботи та інформаційними ресурсами, мають можливість створювати додану цінність продукту, яка проявляється через надані логістичні послуги, затрачаючи значно менше ресурсів, ніж інші учасники ланцюга створення цінності.

Розвиток торговельних мереж і прихід на український ринок транснаціональних компаній обумовили збільшення попиту на 3PL-провайдерів, спроможних виконувати широкий спектр логістичних послуг та інтегруватися в єдиний ланцюг створення продукту, а також 4PL-провайдерів як інтеграторів цих ланцюгів, які змогли би на основі системного підходу здійснювати інтегроване управління усіма логістичними бізнес-процесами ланцюга. Ключовою особливістю 4PL-провайдерів є зарахування до об'єкта їх діяльності і власних бізнес-процесів, і бізнес-процесів, що належать до сфери відповідальності інших учасників.

Організація логістичних процесів у межах управління ланцюгами створення продукту базується на системі управління логістичним ланцюгом, який об'єднує декілька підприємств та супутніх інформаційно-технологічних допоміжних процесів. Реалізація логістичних перспектив здійснюється через логістичні стратегії, що є засобами зміни (реінжинірингу) систем зі створення цінності продукту, а у поєднанні з можливостями аутсорсингу – фактором перегляду корпоративних стратегій постачання і збуту. В межах корпоративного утворення реалізація логістичної стратегії передбачає координацію функцій з управління окремими елементами ланцюга створення продукту в підрозділах, що володіють найбільшим логістичним потенціалом та здатні створити систему управління ланцюгом загалом, навіть коли не всі його елементи входять до корпоративного об'єднання.

Література

1. *Сивак Р. Б. Управління ланцюгами створення цінності продукту: логістичний підхід : дис. ... кандидата екон. наук : 08.00.04 / Сивак Роман Богданович. – Тернопіль, 2008. – 187 с.*
2. *Хемел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хемел, К. К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.*
3. *Григорак М. Ю. Рынок транспортно-логистических услуг в Украине и тенденции его развития / М. Ю. Григорак, В. В. Коцюба // Транспорт і логістика. – 2006. – № 8. – С. 2–5.*