

**Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний економічний університет**

На правах рукопису

**УДК 65.013012.34**

**Сивак Роман Богданович**

**УПРАВЛІННЯ  
ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОДУКТУ:  
ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка  
та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**Дисертація  
на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
**Тарнавська Наталія Петрівна**

Тернопіль – 2008

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОДУКТУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ.....	10
1.1. Теоретичні підходи до управління ланцюгами створення цінності....	10
1.2. Взаємозв'язок і співвідношення управління ланцюгами створення цінності та логістики підприємства.....	23
1.3. Вплив корпоративної логістики на трансформацію управління ланцюгами створення цінності.....	39
Висновки до розділу 1.....	52
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ЛАНЦЮГАХ СТОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОДУКТУ.....	55
2.1. Виявлення тенденцій ланцюгів створення цінності на ринку пива України.....	55
2.2. Аналіз конкурентних відносин ланцюгів створення цінності.....	70
2.3. Оцінка впливу вартості логістичних процесів на сукупну цінність продукту.....	81
Висновки до розділу 2.....	95
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОДУКТУ .....	99
3.1. Логістична модель управління ланцюгами створення цінності.....	99
3.2. Методика конкурентної ідентифікації підприємства у ланцюгу створення цінності.....	111
3.3. Оптимізація винагороди підприємства на основі логістичної концепції управління ланцюгом створення цінності.....	123
Висновки до розділу 3.....	145
ВИСНОВКИ.....	148
ДОДАТКИ.....	151
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	168

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Необхідність дослідження ціннісної сутності ланцюгів створення продукту виникла внаслідок розвитку логістичних концепцій управління ланцюгами поставок, «Just in time», «Kanban». Зазначені концепції є основою для удосконалення фізичного перетворення та обслуговування продуктових потоків проте, незважаючи на їх важливість, виявляються нині недостатніми для збереження і 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 і краху інших учасників ринку, а також вироблення моделей їх конкурентної поведінки.

Важливим напрямом фундаментальних досліджень економічної сутності створення продукту, розуміння мотивів його ринкового обміну стає використання основних положень аксіології, що дозволяє розвинути ціннісноорієнтований підхід до управління ланцюгами створення продукту. Це дає можливість усвідомити ступінь важливості кожної ланки такого ланцюга і визначити її мотиви та очікувані винагороди, а також виявити та вилучити неефективні бізнес-процеси.

Економічну сутність категорії «цінність» розглядали Б. Андерсен, Е. Бем-Баверк, В. Гальперін, Е. Ільєнков, К. Маркс, Дж. С. Мілль, Б. Міттел, В. Міхеєв, А. Орлов, М. Портер, К. К. Прахалад, В. Рамасвами, Д. Рікардо, А. Сливотські, І. Смірнов, А. Сміт, А. Томпсон, М. Туган-Барановський, Д. Хлебніков, Д. Шес, а 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. Михайліченко, Л. Міротіна, Ю. Неруша, В. Ніколайчука, Е. Л. Ніколса, М. Окландера, В. Сергєєва, В. Смиричинського, Н. Тарнавської, Р. Хендфілда, Н. Чухрай, Л. Штерна. Поряд з тим дослідження

логістичного ланцюга як ланцюга бізнес-процесів створення цінності продукту сьогодні носять фрагментарний характер, а основні положення реалізації логістичного підходу в управлінні таким ланцюгом недостатньо висвітлені в наукових джерелах.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Тернопільського національного економічного університету в межах держбюджетних тем: «Стратегічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств» (номер державної реєстрації 0101U002364), в межах якої автором виконано розділ «Розподільча логістика як середовище формування конкурентних переваг підприємства»; «Розробка методики корпоративного управління розвитком статутної діяльності» (номер державної реєстрації 0103U000142), в межах якої автором виконано підрозділ «Корпоративна логістика»; «Дослідження управлінських інновацій у формуванні конкурентних переваг» (номер державної реєстрації 0106U009966), в межах якої автором виконано розділ «Методика конкурентної ідентифікації підприємства у ланцюгу створення цінності продукту».

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертації є вироблення концептуальних засад та удосконалення методології управління ланцюгами створення цінності продукту з використанням логістичного підходу.

Реалізація мети обумовила необхідність виконання таких завдань:

- систематизувати теоретичні положення щодо ціннісноорієнтованого управління ланцюгами бізнес-процесів зі створення продукту та нових проявів сутності логістичного підходу до корпоративного управління для формування концептуальних засад управління ланцюгами створення цінності продукту;
- розвинути підхід до застосування концептуальних положень аксіології при дослідженні економічних явищ для додаткового обґрунтування економічної сутності категорії «цінність»;

- виявити тенденції розвитку ланцюгів створення цінності продукту на ринку пива України як одному з найдинамічніших бізнес-середовищ для визначення передумов побудови моделі управління такими ланцюгами;
- визначити особливості конкурентної поведінки, внутрішньоланцюгових та міжланцюгових конкурентних відносин учасників ланцюгів створення цінності для удосконалення методологічного підходу до їх конкурентної ідентифікації та методології вибору стратегії конкуренції;
- визначити рівень впливу логістичних складових учасників ланцюга створення цінності на кінцевий результат його діяльності та виявити співвідношення вартісних і ціннісних параметрів логістичних бізнес-процесів, що дозволить удосконалити підхід до розподілу сукупної винагороди за створену цінність продукту між учасниками ланцюга для підтримування його ефективного функціонування ;
- побудувати логістичну модель управління ланцюгом створення цінності продукту для поетапного формування, спроектованого спільно зі споживачем, комплексу його функціональних характеристик.

**Об'єктом дослідження** обрано сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління ланцюгами бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності продукту.

**Предметом дослідження** є процес управління ланцюгами створення цінності продукту з використанням логістичного підходу.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою роботи стали фундаментальні положення з економічної теорії, логістики та конкурентоспроможності продукту.

Для досягнення поставленої мети використано такі наукові методи дослідження: діалектичний та системний методи пізнання і метод наукової абстракції – при дослідженні сутності цінності продукту як економічної категорії та формуванні концептуальних засад управління ланцюгами створення цінності; методи порівняльного та ретроспективного економічного аналізу – при дослідженні ланцюгових процесів та конкурентних відносин на

ринку пива України; анкетування – при виявленні тенденцій ланцюгів створення цінності на ринку пива України; кореляційний та регресійний аналіз – для визначення впливу вартості логістичних процесів на сукупну цінність продукту; методи математичного аналізу та методи дослідження операцій – при удосконаленні підходу до оптимізації розподілу сукупної винагороди за створений продукт.

Інформаційною базою дослідження є наукові монографічні видання, дані Державного комітету статистики України, Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку, статистична звітність суб'єктів ринку пива України.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у тому, що на основі аналізу і узагальнення теоретико-методологічних положень та прикладних аспектів створення сукупної цінності продукту обґрунтовано концептуальні засади та удосконалено методологію управління ланцюгами створення цінності з використанням логістичного підходу.

Основні положення дисертації, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

*вперше:*

вироблено концепцію ланцюга створення сукупної цінності продукту як інституційної основи логістичного ланцюга бізнес-процесів, у якій цінність розглядається як діалектична єдність споживчої та мінової оцінки корисності продукту при виникненні споживчої чи мінової потреби, а її грошовим виразом є ціна, що знаходиться у діапазоні мінімально можливої ціни обміну та максимально можливої ціни споживання; таке бачення є підставою для вироблення нових методологічних та методичних підходів до управління створенням продукту;

побудовано логістичну модель управління ланцюгом створення цінності продукту, основою якої є функціонально впорядкована сукупність управлінських модулів впливу на логістичний ланцюг, для проектування системи управління поетапним формуванням і реалізацією, спроектованого спільно зі споживачем, комплексу функціональних характеристик продукту на

основі узгодження цілей споживача (задоволення потреб через спожиту сукупну цінність) і підприємств-ланок ланцюга (через зростання їх цінності);

*удосконалено:*

методологічний підхід до конкурентної ідентифікації учасників ланцюга створення цінності, який, на відміну від існуючих, базується на гіпотезі про виникнення нових форм конкуренції (міжланцюгової та внутрішньо-ланцюгової) і розгляді суб'єктів внутрішньо-ланцюгової конкуренції у тримірному просторі, поділеному на сегменти відповідно до обраних критеріїв (частки сукупної цінності, частки сукупної винагороди, отриманої за її створення, та частки сукупної вартості бізнес-процесів), що дозволяє виявити додаткові аргументи для вибору стратегії конкуренції підприємств-ланок ланцюга на продуктових ринках;

методичний підхід до оптимізації розподілу сукупної винагороди за створений продукт, який, на відміну від інших, передбачає здійснення, на основі функції вигідності, розподілу цієї винагороди пропорційно до частки сукупної цінності продукту, створеної у ланцюгу з урахуванням ступеня схильності його лідерів до ризику, що забезпечує формування нових елементів мотивації та центрів відповідальності за сталий розвиток ланцюга;

*дістало подальшого розвитку:*

концептуальні основи застосування положень аксіології при дослідженні економічних явищ, що знайшло відображення у додатковому обґрунтуванні економічної сутності категорії «цінність» та окресленні напрямів її реалізації в управлінні потоковими бізнес-процесами, для теоретичного обґрунтування ціннісної природи логістичних ланцюгів;

окреслення тенденцій ланцюгів створення цінності на ринку пива України (ідентифікація споживача як ланки ланцюга створення цінності; зміна статусу ланок ланцюга на основі міграції ключових точок цінності; трансформація внутрішніх та фрагментарних зовнішніх ланцюгів цінності у корпоративні ланцюги; розвиток партнерських стосунків у ланцюгу) для визначення передумов побудови моделі управління такими ланцюгами.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні висновки та методичні рекомендації, подані у роботі, мають прикладний характер і можуть використовуватися у практичній діяльності підприємств на продуктових ринках, зокрема, методика конкурентної ідентифікації учасників ланцюга створення цінності продукту – при побудові стратегій конкуренції, методика розподілу сукупної винагороди за частку створеної сукупної цінності – при стимулюванні учасників логістичних ланцюгів.

Пропозиції, сформульовані у дисертації, використано у діяльності ВАТ «Бровар» (довідка № 67-05/07 від 14.05.07), ВАТ «Опілля» (довідка № 195-07д від 18.05.07), ТОВ «Ровекс» (довідка № 01-191 від 08.05.07), Управління економічного розвитку Тернопільської міської ради (довідка № 224 від 18.05.07).

Результати дослідження використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Логістика», «Міжнародна логістика», «Операційний менеджмент», «Управління бізнесом» (довідка №124.03/930 від 26.06.07).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, викладені у дисертаційній роботі, отримано автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення, що є результатом самостійних досліджень здобувача, зокрема у роботі [18] виділено форми логістичної інтеграції у сфері товарного розподілу, у роботі [8] запропоновано концепцію логістичного ланцюга як ланцюга бізнес-процесів створення сукупної цінності продукту.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження отримали схвалення на науково-практичних конференціях «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення» (Тернопіль, 2002); «Менеджмент підприємницької діяльності» (Ялта, 2003); «Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі» (Тернопіль, 2004); «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (Львів, 2004); «Розвиток



менеджменту в Україні: реалії, проблеми та перспективи» (Житомир, 2004); «Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в постглобалізаційний період» (Тернопіль, 2005); «Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (Полтава, 2006); «Актуальні проблеми регіонального розвитку в контексті європейської інтеграції» (Луцьк, 2006); «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (Львів, 2006); «Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в постглобалізаційний період» (Тернопіль, 2007).

**Публікації.** Основні положення і результати дослідження опубліковано автором самостійно і у співавторстві в 18 наукових працях, з яких автору особисто належить 3,26 д. а., (у тому числі – 7 у фахових виданнях, з яких автору належить 2,18 д.а.).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОДУКТУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

### 1.1. Теоретичні підходи до управління ланцюгами створення цінності

Етапи процесу створення продукту – від пошуку сировини до продажу кінцевому споживачу – утворюють ланцюг, ланки якого, взаємодіючи між собою, перетворюють вихідні ресурси у кінцевий продукт. Розглядаючи такий ланцюг як процес фізичного перетворення та переміщення створюваного продукту, під його ланкою варто розуміти підприємство чи його структурний підрозділ. При цьому необхідно враховувати логістичний характер такого ланцюга, який передбачає використання сучасних технологій управління фізичним просуванням продукту, а також фінансовими та інформаційними потоками, що його супроводжують. Концепції ланцюгів поставок SCM (Supply Chain Management) чи логістичних ланцюгів, що використовуються провідними компаніями, дають можливість суттєво скорочувати транзакційні витрати та створювати належний логістичний сервіс. Впровадження таких концепцій дозволило інтегровано використовувати інші ефективні логістичні концепції, такі як «Just in time», KANBAN, MRP, ERP. Розвиток концепції логістики передбачає поглиблене використання її принципів при формуванні конкурентних переваг та стратегій діяльності компаній.

Розгляд логістичного ланцюга як траєкторії фізичного переміщення продукту виявляється недостатнім для розуміння процесів, що формують конкурентне становище його учасників. Трансформація відносин конкуренції потребує включення споживача до згаданого ланцюга як повноцінного учасника створення продукту і суб'єкта цього ланцюга, що споживає кінцеву цінність і сплачує за її створення. Актуалізація пошуку конкурентних переваг

учасників ланцюга потребує розвитку ціннісноорієнтованого підходу до ланцюгових процесів, що обумовило виникнення концепції ланцюгів створення цінності.

Процесам створення цінності, принципам формування та управління ланцюгами створення цінності приділено увагу у ряді досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів.

Зокрема, економічній складовій аксіології приділено значну увагу у працях класиків економічної теорії Е. Бем-Баверка, А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. С. Мілля, К. Маркса, М. Туган-Барановського та багатьох інших видатних науковців, що свідчить про принциповість і значущість категорії «цінність» для вирішення значного числа економічних проблем, а також її співвідношення з категорією «вартість». Подальший розвиток наукових досягнень класиків теорії цінності знайшов відображення в дослідженнях сучасників, які розглядають актуальні проблеми управління цінністю на різних стадіях життєвого циклу продукту, формування і трансформацію ланцюгів створення цінності на основі сучасних управлінських технологій.

М. Портер спроектував ланцюг цінності підприємства і визначив вплив його ланок на конкурентоспроможність [117]. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд розвинули ідею М. Портера, обравши об'єктом дослідження систему його ланцюгів, побудовану в межах галузі чи сегменту ринку [167]. Б.Андерсен запропонував підхід до оптимізації бізнес-процесів зі створення цінності шляхом вилучення процесів, що не створюють цінності [5]. Найбільш прогресивні погляди на розвиток управління ланцюгами цінності подано в працях К. К. Прахалада, Ванканта Рамасвами та А. Сливотські [118; 150], де особливу увагу зосереджено на процесах спільного творення та міграції цінності. Важливими питаннями управління ланцюговими процесами як джерелом конкурентних переваг в постсоціалістичних країнах займаються Є. Крикавський [74], М. Окландер [106], Н. Чухрай [191], М. Григорак [38], В. Гальперін [28], В. Репін [123].

Аналіз еволюції взаємовідносин між споживачем і підприємством у напрямі спільного творення цінності, а також дослідження зміни природи конкуренції передбачають розгляд споживача як частини удосконаленої системи компетенцій. Це створює підґрунтя для окреслення тенденцій зміни центрів компетенцій та переосмислення процесів конкуренції, що передбачає поглиблене дослідження ланцюгів створення цінності як суб'єктів цієї конкуренції. Вироблення теоретичних підвалин і прикладних розробок для удосконалення управління ланцюгами створення цінності потребує додаткової аргументації трактування сутності цінності як економічної категорії та її співвідношення з іншими базовими економічними категоріями.

Тривалі дискусії стосовно проблематики категорії «цінність» обумовлені як загальнотеоретичним значенням розкриття природи цінності, так і її прикладним використанням в економіці. Проведені нами дослідження показали, що для сучасних наукових розвідок характерними є неоднозначні трактування сутності цінності, схоластичні судження та еkleктичні висновки, які містять підміну категорії «цінність» категорією «вартість».

Сучасні тлумачні словники, як правило, подають зазначені категорії як тотожні, або як слова-синоніми. Ряд економістів, розглядаючи цю проблему, здебільшого доводять, що категорія «цінність» стосується висвітлення сутності, корисності чи ліквідності економічного об'єкта, а термін «вартість» – оцінки витратної сторони його сутності.

Коректність використання категорії «цінність» сучасними вченими-економістами підтверджується тезою одного з основоположників австрійської школи економічної теорії Е. Бем-Баверка: «Вчення про цінність (Wert) стоїть у центрі всієї політико-економічної доктрини, майже усі важливі та важкі проблеми політичної економії, а особливо питання про розподіл доходу, земельну ренту, заробітну плату, дохід на капітал мають своє коріння у цьому вченні» [15]. Розвиваючи свою думку, Е. Бем-Баверк стверджує, що політичну економію не цікавить цінність продукту як сукупність фізичних чи технічних характеристик – здатність давати об'єктивний результат (харчова цінність

продукту, опалювальна цінність дров тощо), проте з її допомогою визначається природа категорії «об'єктивна мінова цінність» матеріальних благ, тобто можливість отримати в обмін на них певну кількість інших матеріальних благ, причому ця можливість розглядається як сила чи властивість, притаманні самим матеріальним благам. Розвиваючи теорію цінності, Е. Бем-Баверк ділить властивості матеріальних благ на нижчу форму – корисність (як здатність взагалі слугувати для людського благополуччя) та цінність (як необхідна умова благополуччя). Такі твердження, на наш погляд, підкреслюють економічну сутність категорії «цінність» та доводять некоректність використання деякими сучасними економістами категорії «вартість» як грошового еквіваленту цінності.

М. Туган-Барановський зазначав: «Серед багатьох російських економістів (особливо серед марксистів) запанувала звичка вживати терміни «вартість» та «цінність» не як протилежні, а як тотожні. Ця звичка була, мабуть, введена через помилковий переклад «Капіталу» К. Маркса. Проте німецька мова знає, поряд з терміном «Wert» (цінність), інший термін – «Kosten» (вартість), так само, як і в англійській мові «value» (цінність) ніяк не можна ототожнювати з терміном «cost» (вартість)» [168, с. 81-82].

В. Гальперін вказує на традиційне використання при перекладі праць західних економістів терміну «цінність» як значення англійського «value», німецького терміну «Wert» та французького «valeur», тоді як термін «вартість» використовувався при перекладі англійського «cost» та німецького «Kosten». У своїй праці «Слово про слова» він зазначає, що підміна понять, яка відбулася при перекладі у 30-х роках творів К. Маркса та Ф. Енгельса, стала нормою для радянських економістів та використовувалася у нових перекладах А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. С. Мілля. В. Гальперін доводить, що метою підміни категорії «цінність» категорією «вартість» було бажання влади забезпечити безумовне сприйняття існуючого у слові «вартість» затратного, трудового змісту. На прикладі порівняння перекладів книги Дж. С. Мілля «Основи політичної економії» цей науковець звертає увагу на підміну терміну «цінність» терміном

«вартість» та викликану цим підміну терміну «вартість» терміном «витрати виробництва» [28].

Е. Ільєнков, аналізуючи вади перекладу творів К. Маркса, доводить доцільність перекладу термінів «Wert» як «цінність», а «Preis» – як «вартість» [4]. В. Міхєєв, аналізуючи різні точки зору у тлумаченні категорій «вартість» та «цінність», зазначає, що при дослідженні цієї проблеми варто акцентувати увагу на основних діючих суб'єктах ринку – споживачеві та продавцеві, які мають різні погляди на один і той самий товар. Споживача цікавлять споживчі якості товару та його корисність, оцінка якої виявляє споживчу цінність товару. Для продавця той самий товар має іншу цінність: він важливий здатністю бути проданим (здатністю до ліквідності). Здатність товару обмінюватися у визначених пропорціях на інші товари робить його міноюю цінністю для продавця, зазначає В. Міхєєв. Отже, товар початково є єдністю споживчої та мінової цінності для покупця та продавця. У результаті реалізації товару продавець прагне отримати дохід, що компенсує витрати на його виробництво, тобто його вартість [56].

Такої ж думки дотримується і В. Король, який доводить, що термін «вартість» доцільно застосовувати за умови прояву витратної природи оцінки, а «цінність» – при прояві природи корисності (у значенні прибутковості) [67].

А. Орлов, досліджуючи сутність зазначених категорій, підтверджує як загально визнаний факт, що вартість є затратною категорією, а цінність характеризує отриманий результат та уособлює оцінку блага. При цьому зміст цінності багатший від змісту вартості та виходить за межі соціально-економічних відносин. Між ними існує принципова відмінність: ці терміни не є синонімами, вони мають власний зміст, оскільки характеризують різні сторони одного явища. Вартість виражає кількісний вимір затрат на виробництво блага і у цьому значенні є категорією об'єктивною. Цінність характеризує якість блага зі сторони його корисних якостей і у цьому значенні вона суб'єктивна, проте під цією суб'єктивністю лежить об'єктивне начало – суспільна оцінка блага, яка складається з багатьох причин та факторів [107]. Подібну думку висловлює

І. Смірнов: «Цінність – це найглибша сутність економічного блага, тобто сутність першого порядку» [153].

З огляду на зазначені результати досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, цінність як економічна категорія виражає, на нашу думку, діалектику відносин попиту і пропозиції щодо індивідуальної міри корисності і її значущості для індивіда, закладеної у конкретному продукті. Економічна цінність проявляється як діалектична єдність споживчої та мінової оцінки корисності продукту у момент виникнення споживчої чи мінової потреби. Її грошовим виразом є ціна, що знаходиться у діапазоні мінімально можливої ціни обміну та максимально можливої ціни споживання, яку згоден сплатити споживач.

Саме такі визначення змісту категорій «цінність» та «вартість», на нашу думку, варто застосовувати у дослідженні проблем формування і функціонування ланцюгових процесів, орієнтованих на споживача.

Аналіз останніх досліджень у сфері стратегічного управління виявив тенденцію формування бізнес-цілі підприємства як створення комплексу цінностей: цінності компанії (цінність для акціонерів), цінності продукту (як симбіоз споживчої та мінової цінності) та цінності для персоналу. Ці види цінності визначають структуру загальної цінності, що створюється окремим підприємством. Дослідники сутності цінності Б. Міттел та Д. Шес стверджують: «...Бізнес повинен створювати цінність одночасно для акціонерів, споживачів та працівників» [201]. Зону цінності продукту вони поділяють на три складових: реалізація продукту (performance), ціна (price), персоніфікація (personalization) та називають такий поділ ЗР «Зони цінності». Підхід Б. Міттела і Д. Шеса, на наш погляд, передбачає широке трактування цінності продукту і можливість багатоцільового використання такого підходу, а також заслуговує подальшого розвитку.

Перша складова «Зони цінності» – реалізація продукту – охоплює три блоки: якість, інновацію та індивідуалізацію. Сучасне розуміння якості, окрім якості продукту, включає доставку, порядок розрахунків, технічний супровід

тощо. Пропагуючи підвищення якості продукту та внутрішніх бізнес-процесів, варто не забувати про ціль бізнесу – цінність для споживача. Якщо якісні бізнес-процеси не створюють цінності продукту – цілі підприємства не досягнуто. Метою інновації у цій концепції є підвищення рівня функціональності продукту чи послуги, а це означає, що інновації створюють частину цінності для споживача. Індивідуалізація передбачає врахування власного бачення цінності конкретним споживачем.

Друга складова «Зони цінності» – ціна, яка є грошовим виразом цінності. На рівні дійсності цінність має реальність не тільки у множині реальних економічних благ, але й отримує власне матеріальне наявне буття, яким є гроші. З появою грошей цінність будь-якого економічного блага проявляє себе у ціні, тобто у єдності свого якісного та кількісного прояву [153]. За нашим переконанням, єдиною концептуальною базою для формування ринкової ціни є цінність продукту, а не вартісна (витратна) концепція ціноутворення: чим більше корисних якостей у потрібному співвідношенні побачить споживач у товарі, тим вищу ціну він готовий сплатити за володіння цінністю, яку цей товар містить. Автори концепції ЗР «Зони цінності» виділяють справедливу ціну (результат споживацького оцінювання ціни конкурентів, ціни замінників, собівартості продукту та величини прибутку продавця), а також ціну, що створює цінність, яка є похідною від справедливої ціни (уособлення вигідності ціни продукту в очах споживача порівняно з ціною на аналогічні продукти, пропоновані ринком).

У цьому контексті доречно розглянути систему ціноутворення, сформульовану Д. Хлебніковим, відповідно до якої ринкове визначення ціни повинно базуватися на таких твердженнях [180]: ринок потребує певну цінність як сукупність споживчих якостей, що сприймаються споживачем; ринкова (справедлива) ціна визначається ступенем потрібності цінності на ринку; доцільно створювати тільки ті споживчі якості і тільки у тому співвідношенні, які сприймаються ринком як цінність; бажана рентабельність виробництва (прибуток) визначає ліміт витрат на виробництво цієї цінності; форма



представлення цінності (матеріальна форма продукту) визначає конфігурацію виробничих потужностей та вимоги до складу та кількості компетенцій, необхідних для створення цінності. Отже, ринкове ціноутворення передбачає первинність суспільного, ринкового сприйняття споживчих якостей продукту (цінності), яке визначає конфігурацію бізнесу.

Третя складова «Зони цінності» – персоніфікація – згідно з Б. Міттелом та Д. Шесом, поділяється на три блоки: доступність, швидка реакція на запит та налагодження стосунків.

З огляду на напрям нашого дослідження, варто приділити більше уваги цінності продукту як акумулятивному об'єкту, що мігрує від однієї до іншої ланки ланцюга. Акумулятивна особливість передбачає виділення доданої цінності як частини цінності кінцевого продукту (сукупної цінності), що створюється на певному етапі його просування через ланцюг бізнес-процесів.

Порівнюючи поняття «цінність» та «додана цінність» Б.Андерсен зазначає таке:

- у процесі виробництва до вартості продукту додається вартість матеріалів, праці, енергії тощо. При цьому додана цінність продукту не залежить від цих витрат;
- при додаванні до продукту таких якостей, як функціональність, естетичність, престижність, цінність продукту збільшується. Це дає можливість продавати його за вищою ціною, аніж сумарні витрати на виробництво [5].

Отже, додана цінність продукту, компанії чи цінності для персоналу є різницею між їх цінністю на виході та вході бізнес-процесу. Відповідно бізнес-процеси (операції) по створенню доданої цінності в межах компанії варто розглядати у трьох аспектах:

- створення доданої цінності продукту;
- створення доданої цінності компанії;
- створення доданої цінності для персоналу.

При цьому в кожній компанії можуть існувати бізнес-процеси, що не створюють доданої цінності (а іноді її зменшують), і одним із ключових завдань

при аналізі доданої цінності є виявлення таких бізнес-процесів (операцій) та їх ліквідація.

Бізнес-процеси по створенню доданої цінності для персоналу та компанії утворюють відповідні центри цінності в окремих компаніях, а сукупність бізнес-процесів по створенню сукупної цінності продукту – ланцюг створення цінності, який має міжгалузевий характер. Варто підкреслити, що центри та ланцюги, як правило, утворюють різнорівневі мережі цінності.

Вперше комплексне поняття «ланцюг створення цінності» ввів М.Портер. Він розглянув цей ланцюг в межах підприємства, зазначаючи, що ланцюг створення цінності, котрий охоплює всю галузь чи певний її сектор, є надто широким поняттям: розгляд такого ланцюга не проявляє, а навпаки, затемнює джерела конкурентних переваг [117, с. 72]. Проте із запровадженням фундаментальної логістичної концепції та розвитком теорії конкуренції актуальною стає теза про те, що підприємства є певною мірою потенційними партнерами у створенні кінцевого продукту, використовуючи партнерство як засіб побудови конкурентних переваг. З огляду на це всі учасники ланцюга додають товарів частину цінності та, відповідно, несуть частину інтегрованої відповідальності за ланцюг в цілому.

Сучасна управлінська парадигма передбачає перенесення досліджень передумов ефективної діяльності підприємства у зовнішнє середовище. Тому запропонована М. Портером концепція ланцюгів створення цінності логічно переорієнтовується із взаємодії видів діяльності, спрямованих на створення цінності всередині підприємства, у інтеграційний процес групи підприємств як однієї галузі, так і інших підприємств, що функціонують на одному ринку (сегменті ринку). Тому нам видається хибним твердження М. Портера про недоцільність та спотвореність результатів дослідження при розгляді галузевого ланцюга з огляду на зміну чинників ефективності діяльності підприємств та форм конкуренції.

На підтвердження нашої позиції розглянемо галузевий ланцюг цінності, запропонований А. Томпсоном, який складається з ланцюгів цінності

підприємств [166, с. 179]. Такий ланцюг, на нашу думку, є перехідним варіантом від концепції ланцюгів створення цінності в межах підприємства до концепції інтегрованого ланцюга створення цінності. Варто зауважити, що А. Томпсон розглядає елементи ланцюга (внутрішнього і галузевого) здебільшого з позицій формування витрат, тобто вивчає вартісну сторону продукту. Однак ланцюг А. Томпсона має ціннісний характер і відображає структуру витрат, понесених на створення доданої цінності. Таке твердження базується на виділенні А. Томпсоном елементів ланцюга за критерієм задоволення клієнтів (корисного змісту продукту).

Російський вчений В. Репін визначає ланцюг створення цінності як організований та взаємопов'язаний набір бізнес-процесів, що створює цінність для клієнтів. У склад ланцюга мають входити, як мінімум, бізнес-процеси, які безпосередньо беруть участь у створенні кінцевого продукту. Варто зазначити, що В. Репін розглядає бізнес-процеси як стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності (послідовності робіт), яка за визначеною технологією перетворює входи у виходи, що мають цінність для клієнта [123]. Використання процесного підходу до управління ланцюгами створення цінності, який пропонує В. Репін, дозволяє класифікувати бізнес-процеси за функціональною та цільовою ознакою, а також виділити та ліквідувати процеси, що не створюють доданої цінності.

Для здійснення аналізу доданої цінності Б. Андерсен пропонує використовувати, поряд із процесним підходом, метод Д. Харрінгтона, що дозволяє ідентифікувати неефективні бізнес-процеси та на основі діаграмного співвідношення «витрати – час циклу» видалити їх. При цьому Б. Андерсен пропонує не тільки вилучати процеси, що не створюють цінності, а й оптимізувати процеси, що створюють цінність компанії. На нашу думку, таке спрощене твердження є суперечливим, оскільки провокує конфлікт інтересів. У ланцюгу необхідно знаходити оптимальне співвідношення між створюваними видами цінності, враховуючи, що з точки зору власників зростання цінності компанії є основною метою, а цінність продукту та цінність для персоналу

такими, що її забезпечують. З огляду на це, при проведенні аналізу варто деталізувати структуру цінності та розглядати співвідношення елементів сукупної цінності на кожному етапі її створення. У цьому випадку ланцюг створення цінності матиме вигляд, поданий на рис 1.1.

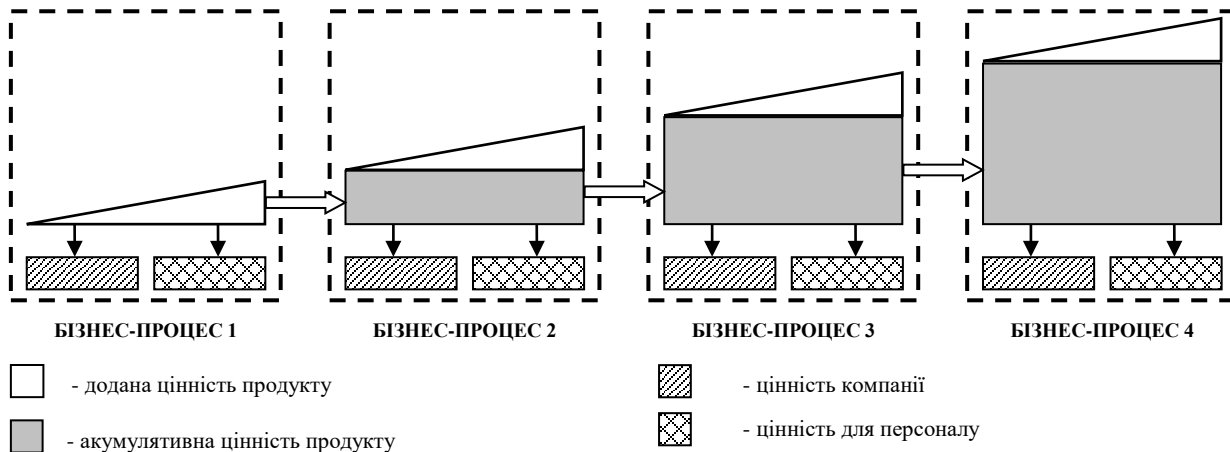


Рис.1.1. Ланцюг створення цінності

Ланцюг створення цінності є інституційним інструментом структурування та управління логістичним ланцюгом, що дає можливість усвідомити мотиви його учасників, розглядаючи останніх як суб'єктів мотивації, створення, просування та споживання цінності. Очевидно, рушійним елементом системи мотивації створення цінності, визначення її структури (корисного змісту) є споживач, оскільки він один сплачує за кінцеву цінність. Попередні учасники ланцюга отримують певну частку сукупної винагороди, сплаченої споживачем у результаті придбання означеної цінності.

Новітні економічні відносини характеризуються бажанням споживача безпосередньо брати участь у створенні цінності, визначати її властивості та структуру, володіти інформацією про учасників ланцюга та витрати, понесені на створення цінності. У свою чергу, стратегічним управлінським завданням інших учасників ланцюга є пошук способів ефективної співпраці зі споживачем. Так, К. К. Прахалад та В. Рамасвами підкреслюють, що початок ХХІ століття ознаменувався парадоксом економіки: споживачі мають більше

альтернатив, які приносять менше задоволення, а керівництво компаній має більше варіантів стратегічних рішень, що, однак, для їхніх компаній є менш цінними. При цьому ці науковці зосереджують увагу на зміні ролі споживача в процесі створення цінності: «Найфундаментальнішою зміною стала трансформація ролі споживача від ізольованого до задіяного в бізнес-процесах, від необізнаного до поінформованого, від пасивного до активного. Вплив активного, задіяного та обізнаного споживача виявляє себе різними способами» [118, с. 4].

Обґрунтованими та перспективними є твердження А. Сливотскі про можливість вибору споживачами не лише необхідного товару, а й бізнес-процесу, який його створює. Розвиваючи цю думку, А. Сливотскі підкреслює, що цінність може мігрувати до інших бізнес-моделей в межах однієї галузі або переорієнтуватися на іншу, де є моделі, що найбільше адаптовані для реалізації пріоритетів споживачів і отримання прибутку [150, с. 14]. Тому властивості, закладені у цінність, справедлива ціна та довіра і повага продуцента є ключовими чинниками при прийнятті рішення споживачем стосовно оплати цінності.

Таке становище змушує компанії відмовитися від традиційного підходу до визначення цінності, який розглядає споживача за межами ланцюга цінності і передбачає лише один пункт обміну, у якому цінність продукту обмінюється на цінність для компанії. Успішна діяльність щодо створення усіх видів цінності повинна враховувати, що споживач є частиною ланцюга, може впливати на місце виникнення та структуру цінності, у нього немає потреби враховувати галузеві межі у процесі вибору цінності. Практика діяльності успішних компаній демонструє існування багатьох точок дотику, де споживач і компанія можуть спільно творити цінність.

Важливою ознакою сучасного економічного становища, що спонукає компанії до спільного творення цінності, є стрімкий розвиток електронних технологій та електронної торгівлі, який відкрив для споживачів доступ до інформації про пропозиції конкурентів, структуру цінності та формування ціни

продукту. З іншого боку, компанії отримали можливість відслідковувати реакцію та побажання споживачів, які виникають внаслідок аналізу згаданої інформації та розміщуються на численних Інтернет-сторінках. Веб-простір дав можливість компаніям набагато глибше проникати у сукупність переваг споживачів і на основі цього значно покращувати процеси формування цінності. Діалог між елементами ланцюга цінності, що виник внаслідок впровадження Інтернет-технологій у економічне середовище, не тільки сприяє обміну знаннями, але й породжує розуміння між компаніями та споживачем.

Початок періоду спільного творення цінності принципово змінює загально визнані ознаки систем виробництва та інших ланок формування і передачі цінності, а також радикально трансформує систему стратегічного управління підприємств, у тому числі побудови конкурентних стратегій, з метою формування передумов успіху у перспективі. Оскільки створення цінності 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 цінності. У цій конкурентній боротьбі виграють лише ті ланцюги, які включають в себе споживача як учасника та основного мотивуючого елемента створення цінності продукту.

Дослідження окремих елементів ланцюга створення цінності, а також їх взаємозв'язку та взаємодії дозволило виявити наявність конкурентних відносин всередині цього ланцюга. Варто зазначити, що ланцюг цінності має нерівномірний розподіл часток створюваної цінності між ланками, з яких він складається. Ця ж тенденція прослідковується і у співвідношенні складових цінності у кожній ланці. Всі ланцюги мають домінуючі чи привілейовані точки, де створюється максимальна (відносно кінцевої цінності продукту) цінність для компанії, цінність для персоналу та додана цінність продукту. Максимальні значення складових цінності можуть формуватися у різних точках.

Існування таких ключових точок породжує конкуренцію між учасниками ланцюга за право контролю на ними. Домінуючі точки виникають, як правило,

на тих етапах, що вирізняються високим рівнем управлінських інновацій, а відповідні елементи ланцюга мають низький рівень матеріальних затрат. У зв'язку з цим, використання ціннісноорієнтованого підходу до створення продукту усуває хибне враження про несправедливий розподіл прибутків усередині ланцюга. Конкуренція у ланцюгу виділяє лідерів створення цінності, які контролюють домінуючі точки. Усвідомлюючи інтегровану відповідальність за ланцюг в цілому, лідери повинні перебрати на себе її частину, співставну з частиною доданої цінності, яку вони створюють. Лише на основі такої гармонізації можна забезпечити конкурентоспроможність ланцюга і досягти максимально можливої сукупної цінності як синергічного результату спільної діяльності.

## **1.2. Взаємозв'язок і співвідношення управління ланцюгами створення цінності та логістики підприємства**

Формування інформаційної економіки є потужним стимулом до зміни пріоритетів у розвитку управлінських технологій. Першою потужною хвилею управлінських перетворень стало вироблення і впровадження маркетингової концепції, що призвело до появи потужних монополій (транснаціональних компаній). Як наслідок, ця концепція, початково побудована на використанні ринкових інструментів, призвела до часткового їх знецінення. Транснаціональні утворення розподілили сфери впливу на цільових сегментах основних світових ринків, до яких на сьогодні можна віднести ринки технологій, інформаційні, фінансові, інвестиційні, енергетичні, сировинні та ринки трудових ресурсів. У цьому випадку можна поставити під сумнів використання основного ринкового інструменту – цінового механізму, оскільки ці компанії почали диктувати свої умови на захоплених ринках. Ми не робимо спроб опонувати ринковим інструментам, проте, стосовно цінового механізму поділяємо точку зору лауреата Нобелівської премії 1991 року Рональда Коуза, який ще у 1939 році у

статті „Природа фірми” досить аргументовано, на нашу думку, піддав сумніву його аксіомність [119].

Утримуючи під контролем ресурси, транснаціональні компанії, використовуючи маркетингові технології, почали створювати та регулювати попит відповідно до власної пропозиції, цим самим спотворюючи ще один ринковий інструмент – ринкову рівновагу. До позитивних результатів запровадження маркетингової концепції можна віднести вироблення методик прогнозування збуту та ціноутворення, розвиток інфраструктури ринків, створення потужної інформаційної ринкової мережі. Проте, незважаючи на позитивні та негативні сторони, маркетингова концепція як досягнення менеджменту відбулася, а науковці дедалі частіше почали звертати увагу на іншу споріднену до маркетингу сферу – логістику, шукаючи у ній новий поштовх до розвитку компаній і формуючи універсальну логістичну концепцію.

Внаслідок фундаментальних змін у 1980-х роках в філософії управління матеріальними потоками у науковому економічному середовищі відбулося різке збільшення досліджень у сфері логістики. Окрім того, у провідних економічно-розвинутих країнах створені асоціації, ради, союзи та інші професійні об'єднання з логістики, які покликані координувати результати наукових досліджень, допомагати підприємствам використовувати їх у своїй діяльності та підвищувати рівень логістичного сервісу. Зокрема, у США функціонує Рада логістичного сервісу (CLM), Міжнародне логістичне товариство (ISL), у Канаді – Канадська асоціація логістичного менеджменту (CALM). Українську асоціацію логістики створено у 2002р.

Вчені-економісти, що займаються проблемою ідентифікації логістики, її місця в економіці підприємства, підкреслюють, що в даний час ще залишилися деякі протиріччя у системі наукових тверджень, що загострює питання про певне узгодження визначень сутності логістики.

Незважаючи на звинувачення української науки у європейській периферійності, ми вважаємо, що її дослідження вигідно вирізняються



глибоким системним аналізом та чіткою логічною структурованістю економічних явищ. За основу логістичної парадигми пропонуємо взяти погляди Є. В. Крикавського, який у Економічній енциклопедії визначає логістику як галузь економічної науки, що вивчає теорію оптимального управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із синергічними зв'язками, а також зазначає, що сучасна логістична концепція ґрунтується на взаємозалежних тісних зв'язках у сфері функціональних, структурних та інституційних аспектів процесу фізичного обігу товарів [46, с. 199].

М. Окландер до сфери логістичного впливу відносить, клім традиційних об'єктів, і персонал: „...управління персоналом підприємства доцільно здійснювати, користуючись концепцією та методологією логістики” [106, с. 113].

В. Сергеев, визначаючи роль логістики у сучасному бізнесі, підкреслює її інтегральний та оптимізаційний характер, зазначаючи, що використання логістичних концепцій та систем дозволяє оптимізувати ресурси компанії (матеріальні, фінансові, трудові), пов'язані з управлінням матеріальними та супроводжуваними потоками [131].

Ю. Неруш вважає, що логістика – це частково мистецтво, частково теоретичні знання і практичні навички, а також інтуїтивний підхід до вирішення стратегічних завдань і проблем в сфері просування продукції від постачальника до споживача [102, с. 6].

Рада логістичного менеджменту США визначає логістику як процес планування, впровадження і контролю раціонального і ефективного руху товарів, послуг та пов'язаної з цим інформації від вихідного пункту до кінцевого споживача з метою задоволення вимог клієнта [40, с. 22].

Американські вчені Дж. С. Джонсон, Д. Ф. Вуд, Д. Л. Вордлоу П. Р. Мерфі-мол. зазначають, що логістика вивчає весь процес руху матеріалів і продуктів у фірму, через неї та із неї [40, с. 21].

Аналіз і узагальнення відомих трактувань логістики дозволило сформулювати її як науку про планування, організацію та контроль процесу обслуговування (обробки) матеріальних потоків у мікро- та макроекономічних системах з метою ефективного використання ресурсів, координації управлінської діяльності та задоволення потреб споживачів.

Запропоноване визначення має універсальний характер, однак, на нашу думку, варто додатково виділити рівні використання логістики для ідентифікації її місця в системі категорій:

1. Логістика як бізнес-філософія. Ця дефініція передбачає визначення місії, цілей та засад побудови стратегії діяльності підприємства на основі логістичних макро- та мікро чинників, зокрема – узгодження цілей зацікавлених сторін (підприємства, споживачів, партнерів, постачальників, кредиторів, суспільства, держави, конкурентів) щодо обсягів виготовленої продукції, її кількості, якості, місця та часу обміну. Окрім цього, логістична філософія визначає пріоритетними сферами пошук засобів успішного довготривалого функціонування та підтримування узгодженої взаємодії підрозділів всередині підприємства, а також одночасної їх імплементації у інтегровані функціональні утворення в межах логістичних ланцюгів чи мереж, які нерідко виходять за традиційні межі галузей, економічних регіонів, країн чи навіть континентів. Безперечно, такі складні переплетення бізнес-процесів супроводжуються протиріччям цілей суб'єктів ланцюгів в цілому і їх структурних функціональних чи між функціональних підрозділів, проте складність розв'язання цих протиріч не зменшує, а навпаки, підвищує цінність логістичної філософії у вирішенні новітніх конкурентних та суспільних завдань.

Зростання важливості логістики як філософії бізнесу підсилюється глобалізацією бізнесу і пов'язаним з нею, розмиванням чітких меж макро- та мікроекономічних підприємницьких систем. Формування глобального інформаційного простору вирівнює конкурентні перспективи малих підприємств, транснаціональних корпорацій та потужних державних

монополій. Значне сприяння таким конкурентним трансформаціям надається також міжнародними економічними угодами, які передбачають скасування торговельних бар'єрів (зокрема угодами в межах Світової організації торгівлі). В таких умовах логістика є одним із ключових джерел формування конкурентних переваг на глобалізованих ринках товарів та послуг.

2. Логістика як концепція побудови системи управління (у цьому випадку доцільним є використання термінів „логістичне управління” чи „логістичний менеджмент”. В межах внутрішнього середовища підприємства використання цієї дефініції передбачає реінжиніринг систем управління суб'єктів господарювання з використанням інтеграційних та оптимізаційних логістичних інструментів, у першу чергу:

- планування, формування та підтримування єдиної різнорівневої та різнохарактерної системи усіх можливих видів запасів, планування та узгодження потреб у ресурсах (матеріальних, фінансових, людських, енергетичних, інформаційних);
- проектування та здійснення переміщення цих ресурсів у просторі та часі;
- узгодження та підпорядкування цілей підсистем різних рівнів загальній меті системи через впровадження «тягнучих» логістичних технологій та досягнення синергічного ефекту через своєрідне «обрізання» дерева цілей.

У зовнішньому середовищі діяльності підприємств особливої ваги використання логістичних принципів набуває у організаційному дизайні при здійсненні корпоративних перетворень декількох господарюючих суб'єктів (злиття, поглинання, утворення материнських чи дочірніх компаній), створенні партнерських об'єднань (альянсів, кластерів, асоціацій) чи побудові ланцюгів створення цінності на галузевому і міжгалузевому рівнях. У цьому контексті логістика дозволяє створити єдині центри відповідальності за переміщення потоків у нових утвореннях та уникнути дублюючих трансакційних витрат, непов'язаних зі створенням сукупної цінності продукту.

3. Логістика як функція управління. Цей рівень передбачає виділення у системі управління економічним чи суспільним суб'єктом логістичної

управлінської підсистеми як середовища прийняття управлінських рішень у сфері переміщення матеріальних, інформаційних (а у окремих випадках – фінансових, трудових) потоків і їх статичної форми – запасів. Цій підсистемі, як і іншим управлінським підсистемам, властиві впливи зовнішніх та внутрішніх чинників, наявність управлінських ризиків, елементи планування, організації, мотивації та контролю. Отже така дефініція логістики передбачає делегування управлінських повноважень та відповідальності за прийняті управлінські рішення у визначеній управлінській сфері окремій гілці управлінських кадрів (логістам) за усією управлінською вертикаллю, та їх участь у прийнятті стратегічних, тактичних та оперативних рішень.

4. Логістика як набір інструментів оптимізації виробничих та бізнес-процесів (у цьому випадку доцільно вживати термін „управління логістикою”). Цей рівень передбачає виконання логістичних дій, не пов’язаних із прийняттям управлінських рішень, тому його можна назвати операційним. Сюди відносять операції з фізичного переміщення матеріальних та інших потоків, обробки інформації, транспортного та складського обслуговування. У випадку спеціалізації структурних підрозділів підприємств чи підприємства в цілому на виконанні таких логістичних операцій (здебільшого це аутсорсингові логістичні оператори) відбувається інтерфейс управлінського та операційного рівнів: виконуючи частину чи увесь комплекс логістичних операцій, вони отримують повноваження та несуть відповідальність за прийняття рішень у логістичній сфері.

Розвиток ринку логістичних аутсорсингових послуг сприяє підвищенню ефективності логістичних операцій та визначає право логістичних аутсорсингових компаній бути повноправними учасниками ланцюгів створення цінності продукту, оскільки вони володіють частиною логістичних бізнес-процесів зі створення цінності.

Необхідно зазначити неприпустимість використання зазначених у пунктах 2 та 4 термінів до логістики як функції управління задля уникнення тавтології.

Більшість вчених, що проводять дослідження у сфері логістики, виділяють на мікрорівні за сферами впливу логістику постачання, виробничу логістику, логістику збуту, інформаційну логістику, транспортну та складську логістику. Такий поділ є цілком допустимим та закономірним у випадку дослідження окремих операцій та процедур, що стосуються внутрішньовиробничого управління, проте коли дослідження стосуються бізнес-процесів, важливо розглядати комплекс логістики в цілому з огляду на її інтеграційний та системноорієнтований характер.

У своїй основі логістика не є новим та невідомим феноменом. Проблеми раціоналізації руху матеріалів, сировини та готової продукції завжди були предметом особливої уваги. Новизна логістичного підходу полягає в наступному:

- відбувається зміна пріоритетів в господарській практиці компаній: управління процесами у сфері логістики займає одну із ключових позицій у діяльності підприємств, сприяє уникненню дублювання транзакційних операцій, здійснює інтеграцію елементів загальної системи управління та з допомогою логістичного сервісу створює додаткові конкурентні переваги;
- використовується комплексний підхід до питань руху матеріальних цінностей у процесі виробництва, що передбачає узгодження процесів, пов'язаних із матеріальними потоками, виробництвом, маркетингом, дистрибуцією, корпоративними перетвореннями та партнерськими стосунками;
- бізнес-процеси, які створюють продукт, утворюють логістичний ланцюг, а інтегруючою метою цих процесів, в тому числі і логістичних за функціональним змістом, є створення цінності цього продукту;
- в господарській практиці логістики широко використовується теорія компромісів. Економічні компроміси базуються у розрахунках, що відображають інтереси зацікавлених підрозділів, а також всіх підприємств-учасників ланцюга створення цінності продукту як інституційної основи логістичного ланцюга.

Все це, на нашу думку, дозволяє не тільки відійти від відокремленого управління різноманітними функціями перетворення матеріального потоку та здійснити їх інтеграцію, але й визначити логістику як елемент системи управління підприємством, об'єктом якого є сукупність бізнес-процесів із створення цінності продукту (див. рис. 1.2). Таке використання логістики забезпечує можливість синергійного ефекту від узгодження параметрів цих процесів.

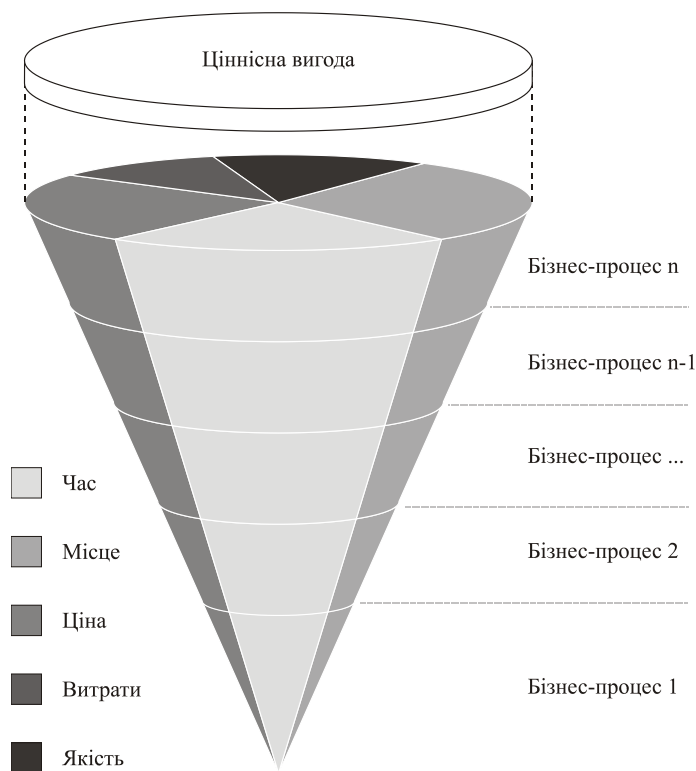


Рис. 1.2. Сукупність логістичних бізнес-процесів із створення цінності продукту

Як видно з рис. 1.2, процес наростання цінності відбувається шляхом послідовного проходження продукту через бізнес-процеси (від бізнес-процесу 1 до бізнес-процесу  $n$ ) з одночасним виділенням внеску кожного логістичного процесу в сукупну цінність продукту. Розмір ціннісної вигоди визначається як різниця максимально можливої ціни споживання продукту та фактичної ціни її продажу.

Аналіз досліджень з цього питання дозволив виділити наступні концептуальні підходи у логістиці.

1. Логістика як нова філософія управління, побудована на оптимізації бізнес-процесів та процедур, яка має свої принципи та методи. Для утвердження цієї філософії сформовано ряд функціональних складових, що дозволяють використовувати логістичний підхід у всіх сферах управління. Логістична філософія виходить за межі підприємства та декларує вплив на елементи зовнішнього оточення, вважаючи його ключовим фактором успішної діяльності. З огляду на твердження П. Друкера, що менеджмент XXI століття – це менеджмент за межами компанії, таке декларування має право на існування [42, с. 64]. Сьогодні логістика розглядається як специфічна система, що супроводжує і забезпечує процес створення цінності продукту. Вона формується в межах створюваних логістичних ланцюгів в системних та позасистемних сферах підприємства, що дозволяє синтезувати та оптимізувати матеріальні, фінансові, інформаційні та трудові потоки. Цільові установки логістики спрямовуються на вироблення оптимальних рішень, в тому числі на мінімізацію витрат, пов'язаних з ключовими сферами діяльності підприємства.

2. Логістика як інтегруюча сила, покликана об'єднати діяльність внутрішніх і зовнішніх елементів підприємства з метою одержання синергічного ефекту. Н. Чухрай зазначає, що спостерігається розвиток і зростання значення логістики як поперечно, наскрізнозорієнтованої, пронизуючої ціле підприємство, концепції управління переміщенням матеріальних, фінансових та інформаційних потоків [191, с. 65].

Ця концепція спрямована на подолання та запобігання конфліктів економічних цілей та інтересів. Узгодження конфліктних цілей здійснюється на основі використання теорії компромісів: зміни витрат у кожному підрозділі, пов'язані з можливою трансформацією системи, порівнюються між собою та співставляються із зміною загальних витрат системи. Л. Міротін зазначає, що головною тенденцією сучасності стає надбання нових факторів ефективності логістики, злиття її традиційних сфер використання та створення якісно нової стратегічної інноваційної концепції інтегрованої логістики [95]. Найяскравіше це проявляється не тільки в міжфункціональній координації всередині

підприємства, але й у подоланні міжгалузевих кордонів в ефективних інтегрованих логістичних ланцюгах. Такі ланцюги дають додаткові переваги та вигоди їх учасникам через посилення взаємної відповідальності, визнання пріоритету їх спільного інтересу до підтримування стійкості та оптимізації цих ланцюгів над інтересами кожного учасника.

3. Логістика як джерело формування конкурентних переваг. На сьогодні конкурентні позиції компаній визначаються результатами пошуку та створення нової цінності продукту за рахунок логістичних технологій, присутності цього товару на усіх можливих ринках, шляхом розповсюдження новітніми логістичними мережами, створення логістичного сервісу, здатного стати ключовою перевагою у жорсткій конкурентній боротьбі. Ключові логістичні компетенції спрямовані на гранично максимальний рівень обслуговування споживачів з оптимальними витратами на це обслуговування. Вплив цих компетенцій відображено на рисунку 1.3.

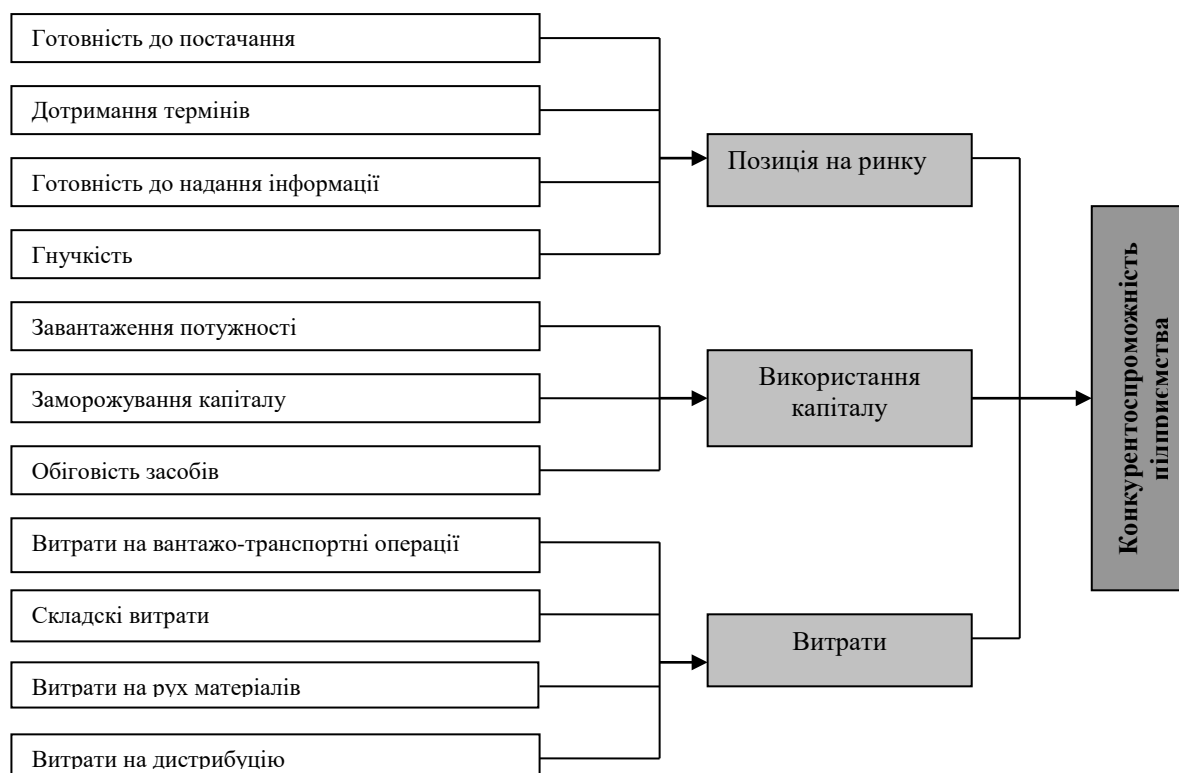


Рис.1. 3. Вплив логістики на конкурентоспроможність підприємства

4. Логістика як функціонально-наскрізний інструмент управлінського впливу на всі види ресурсів та відповідні матеріальні потоки, включаючи фінансові та трудові. Цей підхід дозволяє використовувати методи логістики у



всіх сферах діяльності підприємства та формувати дієву логістичну систему. Зважаючи на багатовекторність логістичної парадигми, зазначену систему доцільно розглядати як складну структуру з різними категоріями елементів, що дає змогу повною мірою реалізувати логістичні принципи управління підприємством.

Як інструмент управління логістика спонукає до змін на підприємствах. В умовах динамічних ринкових умов, при яких інновації швидко впроваджуються у виробничі процеси, потрібна гнучка логістика, зі здатністю до адаптації технічних, інформаційних та комунікаційних технологій.

5. Логістика як принцип побудови стратегій різних рівнів. Є. Крикавський виділяє наступні типи логістичних стратегій: інтеграція функцій і процесів, консолідації (транспорту, складів, запасів), скорочення циклу, диференціації обслуговування клієнтів, кооперації постачальника і споживача, логістичного аутсорсингу, логістичних інновацій [72, с. 65]. Потенціал логістики дає змогу охопити всі рівні стратегій підприємства, інтегрувати їх цільові установки та досягати максимального синергічного ефекту. З іншого боку, з огляду на ієрархічність стратегій підприємств, рівень функціональних стратегій передбачає необхідність розробки, в числі інших, і логістичної стратегії. При цьому варто орієнтуватися на стратегією макрологістичної інтеграції, особливо з позицій логістичних ланцюгів. Внутрішньоланцюгова інтеграція має для компаній критично важливе значення, оскільки всі учасники цієї сфери повинні працювати разом над проектуванням продуктів, прогнозуванням, виробництвом та розподілом. Прагнення логістичної інтеграції обумовлене зростанням інвестицій в інфраструктуру сфери розподілу та призводить до зміни структури і модернізації локальних об'єктів логістики.

Доцільність використання принципів та методів логістики визначається кінцевою метою ринкової стратегії підприємства – максимального задоволення споживачів за рахунок забезпечення доступності необхідної їм продукції, тобто постачання необхідного продукту заданої якості у визначеній кількості в потрібне місце та потрібний час. Поняття доступності продукції відіграє

ключову роль в концепції логістики, оскільки є і метою, і однією із основних характеристик логістичної системи.

Для досягнення цієї мети важливо сформувати блоки логістичної діяльності:

1. Створення достатнього логістичного сервісу, який полягає у забезпеченні поставки необхідних для споживача товарів, а також у скороченні періоду між замовленням та поставкою. М. Окландер характеризує логістичний сервіс трьома показниками – корисністю, оперативністю та якістю. Корисність – це здатність сервісу задовольняти потребу за функціональним параметром, оперативність – за часовим параметром, якість – за функціональним, часовим та вартісним параметрами [106, с. 58]. Зазначені параметри, на нашу думку, визначають цінність продукту для споживача. У Економічній енциклопедії логістичний сервіс визначається як складова концепції обслуговування клієнта, як забезпечення необхідного рівня задоволення його вимог за якнайнижчих його сукупних витрат, що передбачає гарантоване отримання клієнтом продукту відповідної якості, кількості та асортименту у визначеному місці, у визначений час та за визначеною ціною. Обслуговування клієнта, рішення якого ґрунтуються на оцінці комбінації з трьох критеріїв – якості продукту, його ціни і рівня обслуговування, виходить за межі логістики, оскільки охоплює дії, пов'язані зі сферою маркетингу, фінансів та ін. [46, с. 208]. Ми погоджуємося, що логістичні потреби не повинні задовольнятися будь-якою ціною, а рівень витрат на логістичний сервіс має відповідати його частці у загальному прибутку підприємства. Отже, важливо дотримуватися балансу між витратами на логістичні заходи, що сприяють підтриманню прийняттого обсягу об'ємів продаж, та рівнем стандарту на логістичний сервіс, який споживач бажає та готовий оплатити.

2. Оптимізація розміру запасів. Визначення оптимального розміру запасів є одним із ключових питань логістичної діяльності та корелюється з усіма напрямками управління логістичними ланцюгами. В ідеалі підприємство повинно володіти достатніми запасами сировини та виготовленої продукції, які

б давали можливість негайного виконання замовлень споживачів. Проте витрати на підтримання запасів можуть бути надзвичайно високими та суттєво зменшувати прибуток. Саме з цих причин спостерігається тенденція впровадження „тягнучих” мікрологістичних систем, що не передбачають створення запасів. До таких систем відносять системи JIT, KANBAN, MRP I, MRP II та інші. Проте за беззаперечних переваг ці системи створюють додаткове навантаження щодо створення запасів на інших учасників логістичних ланцюгів.

3. Формування ефективної мережі логістичних ланцюгів. Логістичний ланцюг призначений для плавного та безперервного просування продукту. Підприємства, які беруть участь у логістичному ланцюгу, спеціалізуються на виконанні окремих функцій, що притаманні їх видам діяльності. Всі партнери мають модифікувати свій продукт чи послугу, якщо це допоможе зробити рух по всьому ланцюгу більш плавним та рівномірним [40 с. 66]. Слід зазначити, що логістичні ланцюги не тільки задовольняють запити споживачів, але й стимулюють попит, використовуючи різноманітні методи просування, що застосовуються всіма їх учасниками. Отже, ці ланцюги слід розглядати як керовану мережу, що підвищує цінність товарів чи послуг.

4. Раціоналізація складського обслуговування. Як і запаси, склади збільшують витрати на зберігання. Окрім додаткового джерела витрат, складське господарство є регулятором ритмічної роботи логістичної системи та сприяє підвищенню логістичного сервісу. Складське господарство можна розглядати як окрему мікрологістичну систему, що має свої завдання та функції. Склади мають бути вдало розташовані з врахуванням розміщення виробничих підрозділів, транспортних комунікацій та споживачів. Важливим моментом є прийняття рішення щодо приналежності складів.

5. Раціоналізація транспортного обслуговування. Створення належного логістичного сервісу можливе лише при координації роботи транспорту, складського господарства та ланок логістичного ланцюга. Міжгалузевий характер логістики проявляється у функціонуванні єдиного

технологічного процесу, що ґрунтується на досягненні позатранспортного ефекту у поєднанні з транспортним. Технологія транспортування на практиці потребує розроблення та реалізації ефективних управлінських рішень і вивчення закономірностей здійснення виробничо-транспортного процесу з урахуванням специфіки об'єктів, що обслуговуються [170, с. 55].

6. Адаптація виробничої програми до ємності ринків збуту. Планування виробничої програми повинно відбуватися на основі планування збуту, тобто визначення ємності ринків збуту через маркетингові дослідження та формування пакету замовлень. Тільки за таких умов досягається максимальний ефект щодо логістичного сервісу, якості та прибутку. О. Боровська зазначає, що управління ефективністю виробництва – це єдиний процес, пов'язаний з виготовленням та продажем продукції [20].

7. Гармонізація цілей діяльності підрозділів підприємства. Координування управлінських функцій дає можливість гармонізувати цілі окремих підрозділів відповідно до загальної мети підприємства. „Примирення” конфліктних цілей здійснюється на основі використання теорії компромісів: зміни витрат в кожному підрозділі, пов'язані з можливою трансформацією системи, порівнюються між собою та співставляються із зміною загальних витрат системи.

8. Гармонізація цілей учасників ланцюга створення цінності з урахуванням існування внутрішньоланцюгової конкуренції за частку сукупної винагороди. Мотивуючим чинником узгодження цілей є досягнення конкурентних переваг ланцюгом в цілому та прагнення до максимального задоволення запитів споживача. Збалансованості інтересів підприємств-учасників можна досягнути з допомогою побудови цілісної системи управління ланцюгом. Враховуючи різні ступені впливу учасників на розмір створюваної цінності побудова такої системи та контроль за її діяльністю має бути компетенцією власників домінуючих бізнес-процесів.

9. Формування інформаційного забезпечення логістичного процесу. Отримання, управління та обмін інформацією надзвичайно важливі для

ефективності та результативності логістичного ланцюга. В умовах сучасного ринку нові інформаційні технології докорінно змінюють способи організації логістики та дозволяють суттєво зменшити логістичні витрати при створенні цінності для споживача. Вплив інформаційних систем може визначати межі ринку, змінювати фундаментальні принципи конкуренції і масштаб комерційної діяльності фірми, а також забезпечувати цілий ряд нових засобів ведення конкурентної боротьби [203, с. 8.].

Розглядаючи розвиток концептуальних підходів у логістиці, можна прогнозувати поширення універсальної логістичної концепції – логістичного етапу економіки. Цей етап повинен мати наступні характеристики: інтеграція мікро- та макроекономічних площин задля досягнення оптимальної взаємодії елементів відповідних мікро- та макроекономічних систем; формування логістичних мереж, які пронизують усі сфери економічної діяльності, починаючи від ф'ючерсних контрактів до управління глобальним розподілом сировини, інформації, інтелекту, капіталу, трудових ресурсів, готової продукції.

На провідних світових економічних аренах положення логістичної концепції успішно запроваджені в системи управління компаніями, а сьогодні втілюються у вигляді економічних інтеграційних процесів на рівні регіонів. Особливо динамічно ці процеси розвиваються після розширення Європейського Союзу, що пов'язується з глобальною міграцією виробництва, технологій та робочої сили, а також зміною структури сировинних ринків та ринків збуту. При цьому логістична інтеграція відбувається і на рівні мікрологістичних систем, і на макрорівні.

У новому світовому економічному просторі формується ряд мегарегионів, що об'єднують економічний потенціал декількох національних економічних структур та утворюють нові мегаринки. Ключові позиції у сфері геоекономічної конкуренції займають інтегровані бізнес-групи, які об'єднують інноваційні проекти і велике виробництво та діють у різних регіонах світу на основі ділових мереж.

Поява інноваційної економіки призвела до суттєвих диспропорцій між регіонами світового господарства. Сьогодні основний інноваційний потенціал та, відповідно, ресурс економічного розвитку зосереджений у невеликій групі економічних зон, що перетворилися в центри транснаціонального підприємництва та комунікацій. На їх частку припадає три четверті інноваційних продуктів, зосередження контролю над критичними інфраструктурами, та здатність, з огляду на це, продукувати більше 60% світового ВВП [63].

Зміна економічних моделей розвитку з індустріальної на інноваційну, за прогнозами економістів, буде супроводжуватися кризовими явищами, пов'язаними з неузгодженістю між базовими процесами неоіндустріального розвитку з опорою на інноваційний комплекс, з одного боку, та ключовими інфраструктурами, що забезпечують рух світових ресурсів – з іншого [198]. Базові інфраструктури не здатні справитися з новими геоекономічними викликами та стрімким постіндустріальним розвитком. Невідповідність інфраструктури проявляється у двох основних площинах: система узгодження інтересів та прийняття рішень; узгодження перевиробництва інновацій та комунікаційних структур.

Історично зміна світових економічних моделей ставала підґрунтям створення адаптаційних інституцій, покликаних знівелювати кризові явища невідповідності між новими базовими процесами та старими інфраструктурами. Очевидно, сьогоднішня зміна економічних моделей призведе до створення подібних інститутів, принципом побудови яких, на нашу думку повинен стати інноваційний механізм впливу на геоекономічні процеси, у тому числі й формування та контроль за ресурсними потоками у трансформованому інноваційному середовищі.

Причетність України до формування таких інституцій дозволить трансформувати існуючу логістичну інфраструктуру до вимог світової інноваційної моделі економіки та забезпечить інноваційний шлях розвитку цієї системи як частини світової комунікаційної інфраструктури. У зв'язку з цим

перед вітчизняною наукою постає проблема створення інноваційної моделі управління логістичною інфраструктурою, яка має базуватися на креативних управлінських технологіях та містити інструменти впливу на динаміку та зміст нової світової логістичної інфраструктури, тобто враховувати обидві сфери перехідної невідповідності: зміну парадигми управління та комунікаційні зміни.

### **1.3. Вплив корпоративної логістики на трансформацію ланцюгів створення цінності**

Динамічний розвиток корпоративного сектору економіки та перманентна модифікація економічного оточення спонукає топ-менеджмент компаній до стратегічних змін. Ці зміни стосуються використання активів, створення та підтримування конкурентних переваг, формування загального напрямку розвитку діяльності. Запровадження таких змін вимагає від наукових кіл, що працюють у сфері корпоративного управління, пошуку нових підходів до побудови та трансформації корпоративних стратегій.

Для сучасних стратегічних корпоративних перетворень характерним є розвиток інтеграційних процесів на основі інституційного розгляду ланцюга створення продукту як ланцюга створення цінності. Ф. Ф. Райхельд, узагальнюючи сучасні тенденції корпоративних стратегій, визначає головною ціллю будь-якої корпоративної стратегії знаходження компромісу між інтересами споживачів та здатністю утримувати їх на орбіті компанії у довгостроковій перспективі (принаймні настільки довго, щоб учасники ланцюга змогли усвідомити, як можна створювати та розподіляти цінність із взаємною вигодою). Проводячи аналогію із сонячною системою, цінність для споживачів можна порівняти із сонцем, а прибуток та цінність для акціонерів – із планетами, що обертаються своїми орбітами навколо сонця. [122, с. 53]. Визначаючи цінність для акціонерів (інвесторів), Ф. Ф. Райхельд виділяє два види прибутку: утворюючий прибуток, який формується внаслідок створення цінності для споживачів та збільшення цінності наявних у компанії активів, та

деструктивний прибуток, не пов'язаний зі створенням цінності та її розподілом між членами суспільства. Його джерело – експлуатація активів компанії та їх розпродаж з метою уникнення збитків, пов'язаних із різким зменшенням цінності активів.

Конкуренція за ключові цінніснодомінуючі бізнес-процеси спонукає до взаємного проникнення у організаційні структури учасників ланцюга створення цінності продукту, яке відбувається здебільшого за рахунок процесів злиття та поглинання або утворення рівноправних інтегрованих 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 та утримування частки створюваної цінності продукту.

К. А. Бартлет, аналізуючи теорію конкурентної стратегії М. Портера, робить висновок про те, що центральним завданням менеджменту є зміцнення влади над своїми постачальниками та споживачами і пошук способів не підпускати до свого бізнесу існуючих і потенційних конкурентів для того, щоб захистити стратегічні переваги фірми і отримати від них максимальну вигоду. Компанія процвітає тоді, коли вона здатна утримати якомога більше цінності, втіленої у продуктах та послугах. Відповідно, її завдання – зосередитися на тому, як захопити цю цінність [89, с. 196].

Додатковим аргументом на користь необхідності дослідження ціннісної природи підприємства є теорія міграції цінності. Згідно з А. Сливотськи, цінність починає мігрувати від застарілих моделей бізнесу до нових, здатних краще задовольнити найактуальніші потреби споживачів. Міграція цінності може стосуватися одного підрозділу компанії, компанії в цілому чи навіть усієї галузі – споживач вибирає бізнес-модель, яка максимально відповідає його потребам [150, с. 15].

С. Чоухарі, формулюючи особливості стратегічного менеджменту XXI століття, звертає увагу на надшвидке зростання як ключовий фактор



менеджменту, яке стане рушійною силою спроб створення цінності у високоефективних компаніях. У зв'язку з цим стратегія перестає спрямовуватися на захист статусу-кво досягнутих позицій, основний наголос має бути зроблено на розвиток піонерних сфер бізнесу, на експерименти та швидке розширення, а не на захист завойованої частки ринку [89, с. 246].

Стратегічне перепроєктування створює новий набір політичних альтернатив для отримання контролю над стратегічними ділянками галузевих процесів. З розвитком інтеграційних функцій галузей стратегія на рівні корпорації має враховувати:

- портфель процесів: визначення, над якими горизонтальними і інтегрованими ланцюгами корпорація має прагнути отримати контроль (і з якою метою) та до розвитку яких горизонтальних та інтегрованих ланцюгів має мотивувати інших;
- стратегічні альянси: визначення типів взаємовигідних угод між секторами;
- сфера впливу: визначення способів отримання контролю над іншими процесами для збільшення цінності результатів власного основного процесу, особливо через контроль над інформацією вкай необхідною для ланцюгів створення цінності нижчого порядку [179, с. 131].

Вирішенню зазначених актуальних проблем присвятили свої наукові праці зарубіжні та вітчизняні вчені. Зокрема Дж. Чампі і Н. Нохрія визначили особливості динаміки сучасного економічного середовища та передумови впровадження стратегічних корпоративних перетворень [6], П. Друкер окреслив сучасні напрями внутрішньокорпоративних перетворень [42], В. Голіков визначив особливості суспільно-корпоративних відносин [30], З. Шершньова запропонувала підходи до формування сучасних корпоративних стратегій [194], А. Воронкова визначила чинники формування стану сучасного корпоративного управління [26], Г. Назарова запропонувала концепцію організаційно-структурної розбудови корпорацій [101].

Незважаючи на численні наукові дослідження та розробки, деякі аспекти корпоративних стратегій досліджено недостатньо. На нашу думку, варто зосередити увагу на логістичному підході до формування та зміни корпоративних стратегій, а також ролі логістики у їх реалізації, що і є одним із завдань даного дослідження.

Сьогодні логістика розглядається як специфічна система компетенцій, що формується в межах створюваних логістичних ланцюгів в системних та позасистемних сферах корпорації, що дозволяє синтезувати та оптимізувати матеріальні, фінансові, інформаційні та трудові потоки [137]. Цільові установки логістики спрямовуються на вироблення оптимальних рішень, в тому числі щодо мінімізації витрат, пов'язаних з ключовими сферами діяльності корпорації.

Сучасне розуміння логістики як концепції управління відповідає новим умовам ведення бізнесу. Процес нового розуміння логістики спричинений перш за все змінами в економічній практиці. Особливо відчутний поштовх цьому процесові надає глобалізація економіки та викликане нею загострення конкурентної боротьби. Одночасно підвищуються вимоги споживачів до термінів, надійності та гнучкості постачання при збереженні низьких затрат на логістику. Усі ці чинники визначили пріоритетність менеджменту об'єктних потоків.

У сучасних глобалізаційних умовах підприємство як окрема бізнес-одиниця втратило можливість досягати цілей діяльності, концентруючи управлінський вплив на внутрішні ресурси. На перше місце у глобальній конкуренції вийшли інтегровані бізнес-групи, які об'єднують інноваційні проекти і велике виробництво, а також здійснюють свою діяльність на принципах функціонування ділових мереж. Звичайно, стійкі та довгострокові об'єднання з декількома учасниками - явище не нове, проте кількість галузей, де виживання у національній та міжнародній конкуренції залежить від участі у подібних альянсах (які часто об'єднують традиційних суперників), стрімко зростає. Для дослідження впливу зовнішньої логістики підприємства на

конкурентоспроможність такі мережі варто розглядати як логістичні ланцюги поставок з різною ефективністю окремих елементів. Сучасне економічне становище часто характеризується недостатньо корельованим зв'язком вкладених ресурсів та ефектом від їх використання у різних ланках ланцюга поставок. Володіння брендом, патентом, франчайзинговими правами чи торговельними мережами домінує над володінням ресурсними об'єктами, які поступово переносяться у країни з низьким рівнем економічного розвитку. Наприклад, у харчовій промисловості США частка елементів логістичного ланцюга у загальних доходах галузі становить: фермерів – 15 %, переробного сектору – 30-40 %, дистрибуції – 45-55% [3].

Створення інноваційних технологій управління ланцюгами поставок визначає успішну діяльність підприємства, його розвиток та стратегічні конкурентні позиції. Як зазначає С. Чоудхарі, говорячи про побудову стратегій у XXI столітті основну увагу буде спрямовано на вивчення принципово нових можливостей бізнесу, на радикальне змінення способів обслуговування кінцевих споживачів і/чи посередників [89, с. 245].

Як зазначалося у підрозділі 1.1., потоковий процес перетворення ресурсів як ланцюг видів діяльності комплексно спроектував М. Портер. Однак він передбачив використання цієї дифеніції лише в межах підприємства, зазначаючи, що ланцюг, котрий охоплює всю галузь чи певний її сектор, є надто широким поняттям: розгляд такого ланцюга не проявляє, а навпаки, затемнює джерела конкурентних переваг [117, с. 72]. Проте запровадження фундаментальної логістичної концепції, яка містить тезу про переважання партнерських стосунків над конкурентними у створенні кінцевого галузевого продукту, передбачає розгляд усіх ланок логістичного ланцюга у якості учасників створення сукупної цінності, які несуть частину інтегрованої відповідальності за ланцюг в цілому.

Безперечно, на галузевому рівні існує група конкурентних логістичних ланцюгів, проте логістична концепція передбачає можливість перебудови логістичного ланцюга з огляду на кінцевий ефект, у результаті чого колишні

конкуренти стають ланками одного ланцюга, а конкуренція набуває нових форм: по-перше, це конкурування за входження у найефективніші ланцюги, а по-друге - боротьба за місце у ланцюгу, оскільки технологічні правила і закони (а відповідно - і розподіл винагороди) встановлюють його домінуючі учасники.

З огляду на зазначене перед учасниками ланцюга постають такі питання:

- ідентифікація свого місця у логістичному ланцюгу;
- можливість захоплення домінуючої позиції в ньому;
- перспективи утримування захопленої позиції.

Організація логістичних процесів базується на розгляді логістичного ланцюга, що об'єднує декілька підприємств та супутних інформаційно-технологічних допоміжних процесів. Великий потенціал управління логістичними ланцюгами може бути збільшений при вдалому прогнозуванні тенденцій їх розвитку. Рушійною силою розвитку є зміни, що відбуваються у сфері політики, економіки і технологій. Сьогодні недостатньо розглядати логістичні процеси у постачанні, розміщенні замовлень, виробництві, складуванні, збуті як внутрішні. Для збереження конкурентних переваг необхідно розглядати усі процеси у логістичному ланцюгу: від процесів постачання до сервісного обслуговування кінцевого споживача. Кожен з процесів у цій мережі повинен стати об'єктом управлінського впливу, що дасть можливість досягати оптимізації з позицій не однієї компанії, а всієї мережі. Управління ланцюгами створення цінності є саме такою інституційною основою, яка передбачає організацію та подальший розвиток логістичного ланцюга, починаючи із видобутку сировини та закінчуючи сервісним обслуговуванням продукту.

Реалізація логістичних перспектив відбувається через логістичні стратегії, які використовуються як сила регулюючого впливу для зміни систем зі створення цінності. Зміна частки у створенні цінності та аутсорсинг змінюють стратегії постачання і збуту для корпорацій. Так, виробники працюють тільки з декількома вибраними постачальниками та логістичними підприємствами, яким вони передають на виконання повний пакет окремих видів діяльності. Це

призводить до зменшення власної частки у створенні цінності кінцевого продукту. Саме збалансований розподіл логістичних процесів створення цінності між бізнес-одинацями корпорацій та аутсорсинговими компаніями, а також їх інтеграційне управління повинні стати об'єктами корпоративної логістики.

Сьогодні конкуренція меншою мірою проявляється на рівні окремих бізнес-одинаць та більшою – на рівні ланцюгів створення цінності. Від конкурентної боротьби виграють в цілому всі види мереж. Проте, порівняно з оперативними та короткотерміновими об'єднаннями, в мережі на першому місці стоять корпоративні стратегічні ланцюги, створені для роботи на довготерміновий період. до довготермінової співпраці включено і логістичні підприємства, що підвищує роль логістичного підходу у формуванні та реалізації корпоративної стратегії в цілому та логістичної стратегії як її складової.

Масштаби діяльності компанії та частка завойованого ринку на сьогодні є тими параметрами, які визначають її майбутній розвиток. Це обумовлює вибір одним з ключових стратегічних напрямів розвитку компаній придбання підприємств, злиття, кооперацію, створення альянсів та спільних підприємств. Така стратегія отримала загальну назву „злиття та поглинання”. Обсяг світових угод щодо злиття та поглинань у 2005 році перевищив обсяг 2004 року на 36% та склав \$2,3 трлн. [216]. Різке зростання угод щодо злиття і поглинань зафіксовано і в Україні, у 2005 році їх обсяг збільшився у чотири рази та досягнув рекордної суми – \$7,7 млрд. [205].

З точки зору логістики особливе значення має зростання кількості об'єднань за принципом „злиття рівних”, оскільки у цьому випадку внутрішні системи та процеси приблизно однакових компаній повинні особливо ефективно об'єднуватись з урахуванням аналізу найбільш успішних практичних випадків [207].

Детальний аналіз стратегії злиття та поглинання з точки зору корпоративної логістики обумовлений мотивами таких об'єднань. Серед основних [209, с. 10] можна виділити такі логістичні мотиви:

- можливості отримання вигідніших економічних пропозицій та умов у зв'язку з придбанням нових потужностей та збільшенням обсягів закупівель;
- ефект масштабу (через зменшення логістичних витрат у собівартості продукції);
- централізація та ліквідація дублювання логістичних операцій;
- придбання взаємодоповнюючих ресурсів.

Спільне використання ресурсів та об'єднання обсягів угод різних підприємств сприяють зменшенню витрат. Це пояснюється використанням синергічного потенціалу та перевагами великого економічного об'єкта, що виникають внаслідок об'єднання потужностей (та їх максимального завантаження великими товарними потоками), логістичних інфраструктур та технологій.

Злиття двох компаній чи поглинання підприємства, на відміну від альянсів, мають незворотний характер та потребують, з точки зору логістики, створення ефективних структур, узгодження бізнес-процесів та реалізації очікуваних синергічних ефектів.

Створення нової ефективної організаційної форми додає цінності компанії, оскільки управлінські ноу-хау, особливо численні вимоги, необхідні для функціонування нової форми, буде нелегко скопіювати. Отже, підприємства, здатні до усвідомлення і застосування визначеної організаційної форми, можуть зберегти певні переваги на конкурентами, які номінально використовують такий самий тип організації [179, с. 107].

Злиття підприємств спонукає до детальної реорганізації наявних процесів та структур. Період інтеграції після злиття є найбільш сприятливим для запровадження нових логістичних процесів, оскільки в цей період необхідно узгодити та по-новому налагодити більшість сфер бізнесу. Логістика володіє найбільшим інтеграційним потенціалом та здатна налагодити управління і

ланцюгом створення цінності в цілому, і окремими процесами у цьому ланцюгу зокрема.

Для об'єднання стратегій кожної структурної одиниці, яка входить до ланцюга створення цінності компанії, стратегія на рівні бізнес-одиниць має сформулювати політику спрямування децентралізованих ланцюгів створення цінності. Зокрема, стратегічно перепроєктована компанія повинна на рівні бізнес одиниць враховувати такі аспекти:

- виготовлення товару на замовлення: визначення способів оптимізації моделі і роботи ланцюгів створення цінності для досягнення гнучкості процесів, достатньої для задоволення індивідуалізованих товарних запитів;
- проектування системи: визначення способів об'єднання серії ланцюгів створення цінності для збереження рівноваги потреби ефективності всередині кожної децентралізованої організації процесу та одночасного досягнення ефективності виробничої системи компанії;
- гнучкість системи: визначення способів підтримки високоефективної структури процесів та одночасного набуття гнучкої здібності реагування на зовнішні потреби у змінах [179, с. 133].

В межах корпоративного утворення логістична стратегія передбачає координацію функцій з управління окремими елементами ланцюга створення цінності у окремих підрозділах, що володіють найбільшим логістичним потенціалом та здатні створити комплекс управління ланцюгом створення цінності в цілому, навіть коли не всі його елементи охоплені корпоративним об'єднанням. Ці підрозділи повинні інтегруватися в загальну систему управління корпоративним об'єднанням. Здійснювати управління системою може уповноважена логістична одиниця, оскільки важливим чинником успішного впровадження логістичної мережі є загальна координація логістичних процесів.

Важливою умовою успішної інтеграції є чіткий розподіл компетенцій підрозділів підприємств, що об'єдналися. Зменшення участі кожного підприємства у створенні кінцевого продукту за рахунок створення

орієнтованих на спільний процес структур сприяє прозорості та гнучкості ланцюга, а розподіл процесів створення цінності потребує активного управління запасами та потужностями.

Ефективні адаптаційні процеси не тільки дозволяють збирати та використовувати інформацію для управління потоками ресурсів, а й регулювати цей процес для того, щоб часові переміщення активів та інших ресурсів не створювали дорогих протиріч та пов'язаних з ними постійних перегрупувань можливостей [179, с. 102].

Внаслідок злиття чи поглинання часто утворюються корпоративні структури з потужними самокерованими та самооптимізовуваними бізнес-одинацями, а інтеграція цих одиниць відбувається в межах єдиної системи, тому завданням логістики є спонукання цієї системи до реорганізації виробництва на всіх рівнях. Особливо важливим при створенні таких структур є впровадження у логістичну систему інформаційної мережі. Інформаційні та комунікаційні мережі створюють основу для інтеграції вантажних, товарних та інформаційних потоків та бізнес-процесів, які збільшуються при злитті чи поглинанні. Управління всіма підприємствами при постачанні, реалізації замовлень чи вивезенні відходів з допомогою систем планування виробничих ресурсів (Enterprise-Resource-Planning-Systems – ERP) та систем перспективного планування і управління виробництвом (Advanced-Planning-and-Scheduling-Systems – APS) є очевидною необхідністю для узгодження окремих бізнес-процесів в інтегрованій системі управління поставками [207].

Отриманий внаслідок злиття чи поглинання доступ до нових світових ринків постачання та пов'язана з ним реструктуризація систем постачання потребують вироблення нової концепції постачання, яка б передбачала глобальну консолідацію при закупівлях. Така консолідація може відбуватися за рахунок електронних закупівель, що дає близько 30% економії логістичних витрат при постачанні [207]. Електронний обмін даними як технологія, що значно сприяє розвитку кооперації всередині логістичних ланцюгів, посідає важливе місце в загальному обсязі інформації. Як варіанти можуть



використовуватися широко відомі технології управління складом силами постачальника (VMI), автоматизоване поповнення складських запасів (CRP), проте для забезпечення довготермінових конкурентних переваг використання таких технологій є недостатнім. Такі переваги можна отримати тільки при успішному впровадженні більш глибоких інтеграційних заходів: спільне планування, прогнозування, поповнення складу та спільний контроль якості.

При управлінні товарними та вантажними потоками, зміненими внаслідок злиття чи поглинання, доцільно врахувати принципи транспортної логістики. В новому корпоративному утворенні важливо знайти можливість інтеграції транспортної та складської систем, навіть якщо ці системи не входять до складу корпорації. Об'єднання таких систем, кожна з яких є самостійною бізнес-одиноцею, на основі структури однієї корпорації визначається такими чинниками:

- ефективність роботи транспортної бізнес-одиноці залежить від роботи терміналів, де відбувається основна частина логістичних операцій з обробки вантажів (а сучасні складські системи виконують функції терміналів);
- робота транспортної структури базується на стандартизації партій вантажів, транспортних засобів, складських механізмів відповідно до потужності вантажних потоків;
- інтегрована інформаційна мережа корпорації дозволяє об'єднати інформаційні ресурси транспортної та складської бізнес-одиноць. Процес злиття та поглинання передбачає, що транспортна логістика, яка значною мірою залежить від ресурсів та інфраструктур і тому має фіксовані витрати, може використати значні синергічні ефекти та переваги великих корпоративних утворень.

Корпоративні утворення досить часто не володіють відповідними ресурсами для виконання завдань з інтеграції та координації. Ці сфери належать до функцій спеціалізованих логістичних підприємств, які займаються наданням логістичних послуг, консультуванням та логістичним аутсорсингом, і саме ці підприємства відіграють важливу роль у процесі злиття чи

поглинання. Завданням цих компаній є управління ланцюгом підприємств на основі об'єднання усіх ресурсів та свого власного потенціалу з ресурсами та потенціалом корпоративного утворення. Стратегією логістичного підприємства має бути яскраво виражена експансія на основі злиття та організації корпорацій, а також досягнення переваг великого новоствореного економічного об'єкта. Сучасні логістичні підприємства відповідають новим вимогам, використовуючи електронний бізнес та беручи на себе виконання спеціальних завдань, включаючи модульні пропозиції щодо логістичних рішень в підприємницьких процесах, які відбуваються на електронних торговельних майданчиках.

Частина завдань, що ставляться в процесі злиття чи поглинання, можуть бути вирішені при організації кооперативного об'єднання підприємств. Такі об'єднання мають вигляд стратегічного альянсу, кооперації чи кластера, оскільки в цьому випадку всі підприємства-учасники продовжують концентруватися на основному виді діяльності. Аналогічно з підприємствами, що об'єдналися у процесі злиття чи поглинання, управління логістичними системами, особливо в умовах довготермінової співпраці, можна передати юридично незалежному логістичному підприємству.

Стратегічні партнерства (квазі-ієрархії) необхідні у випадку, коли постачальники забезпечують наявність стратегічних компонентів – виробів, що володіють високою доданою цінністю та відіграють важливу роль в диференціації кінцевого продукту компанії. Стратегічні партнерства вимагають численних узгоджень функцій між постачальником та покупцем. Посилення функціональної координації та інвестицій, пов'язаних із партнерством, стирає організаційні межі між постачальником та покупцем. Окрім того, посилюється мотивація сумісності партнерів, оскільки обидві сторони здійснюють спеціалізовані інвестиції, які мали б малу цінність за відсутності цих відносин [179, с. 256].

Прозорі процеси у створюваному кооперативному логістичному ланцюгу, узгоджена діяльність, єдине планування та управління мають сприяти

уникненню розбалансування локальних внутрішньоорганізаційних процесів. Метою такої діяльності є розробка системи управління логістичними ланцюгами, яка на базі комунікаційного каналу об'єднує всіх учасників кооперативного утворення. У цю систему необхідно включити елемент, що сприятиме вирішенню стратегічних завдань та розглядатиме в оперативному режимі всі важливі завдання, починаючи з обробки замовлення та закінчуючи зв'язком з транспортною системою.

Система управління виробництвом в інтегрованих ланцюгах створення цінності дозволяє здійснити оптимальний розподіл замовлення при надлишкових процесах, узгодити діяльність партнерів при плануванні та розподілі ресурсів, провести моніторинг замовлень в ланцюгу як основі для оптимальної синхронізації процесів. Система забезпечує обґрунтовані рішення про перерозподіл певних видів діяльності з урахуванням наявних потужностей та технологій. На основі методів виробничого контролінгу здійснюється модернізація програмно-технічного забезпечення.

Основою співпраці різних підприємств в ланцюгу створення цінності є визначення загальної мети та потенціалу, досягнення однакового розуміння завдань та 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 можливість отримати додатковий прибуток за рахунок економії логістичних витрат, кращого доступу до ринків та підвищення попиту на вироби та послуги. Тому варто з допомогою аналізу підприємницької діяльності визначити шанси на успіх кооперативного утворення з позиції витрат та прибутку. Кількісний вираз та ідентифікація цілей, яких можна досягнути з допомогою кооперації, дозволяють визначити профіль діяльності майбутніх партнерів за наступними позиціями: сфера діяльності, величина підприємства, місце розташування, бажаний стиль управління. Важливим кроком є створення проекту організації процесів в 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 включення до компетенції внутрішньоорганізаційного менеджменту логістичних завдань, що впливають з ланцюгового співробітництва. На вирішення цього питання впливає інтенсивність співробітництва і вже існуюча на цьому підприємстві організаційна структура. Спеціалізація підприємства на виконанні окремих завдань, виходячи із критеріїв ланцюга створення цінності, 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 та підприємницької діяльності, оскільки передбачає узгодження мережевих видів діяльності з внутрішніми процесами.

Корпоративна логістика є чинником успішних процесів злиття та поглинання і партнерської інтеграції. Інтеграційні процеси, організовані за допомогою логістики, забезпечують побудову ланцюгів створення цінності, що володіють великими перевагами в конкурентній боротьбі та демонструють зростання прибутку, вищого від середнього показника.

### **Висновки до розділу 1**

Дослідження теоретико-методологічних засад логістики ланцюгів створення цінності дозволили сформулювати такі висновки:

1. Сучасне економічне середовище характеризується зміною форм конкуренції, що проявляється у переході від конкуренції підприємств до конкуренції ланцюгів створення цінності. Концепція ланцюгів створення цінності виникла внаслідок розвитку інституційних засад логістичного підходу і є основою пізнання ціннісної природи логістичних ланцюгів поставок. Вона дозволяє зрозуміти принципи та мотиви створення продукту, а також

побудувати адекватну систему управління цим створенням, починаючи від визначення потреб і закінчуючи оцінкою результатів.

2. Сучасна вітчизняна економічна думка не сформулювала чіткого розмежування категорій «цінність» та «вартість». Для дослідження ланцюгових процесів створення продукту доцільно використовувати категорію «цінність» як вираз його корисного змісту, що точніше визначає мотиваційну природу ланцюга.

3. Ланцюг створення цінності, незважаючи на принципи спільного творення та сукупної відповідальності за результат, характеризується внутрішньою конкуренцією його учасників за максимальну винагороду, основною конкурентною перевагою яких є розмір доданої цінності, сформованої бізнес-процесами конкретного учасника.

4. Ланцюг цінності є системою взаємопов'язаних елементів, які, взаємодіючи між собою, досягають синергічного ефекту через максимізацію створеної цінності. Система створює не тільки цінність продукту, але й додану цінність компанії та цінність для працівників. Концепція ланцюга створення цінності передбачає, що споживач є елементом ланцюга, єдиний сплачує кінцеву цінність продукту, визначає її корисну структуру та мотивує інші ланки ланцюга до створення цієї цінності.

5. Новизна логістичного підходу до управління потоковими процесами полягає у зміні пріоритетів визначення ключових управлінських сфер на користь зовнішньої логістики підприємства як інтегруючої управлінської технології, покликаної об'єднати діяльність зовнішніх та внутрішніх елементів підприємства і на основі використання теорії економічних компромісів запобігати конфліктам економічних цілей та інтересів, а також долати міжгалузеві кордони, створюючи інтегровані логістичні ланцюги.

6. Сучасна теорія конкуренції визначає логістику як важливе джерело конкурентних переваг, що створює можливість побудови новітніх логістичних мереж для доступу до усіх можливих ринків збуту та забезпечує максимальний

рівень обслуговування споживачів з оптимальними витратами на це обслуговування.

7. Реалізація логістичних перспектив відбувається через логістичні стратегії, які використовуються як засіб регулюючого впливу для зміни процесів створення цінності. Зниження частки участі у створенні цінності та можливості аутсорсингу змінюють стратегії постачання і стратегії збуту для корпорацій.

8. В межах корпоративного утворення логістична стратегія передбачає координацію бізнес-процесів як окремих елементів ланцюга створення цінності, що мають найбільший логістичний потенціал та здатні об'єднатися в систему управління ланцюгом створення цінності без обов'язкового входження до корпоративного об'єднання.

## РОЗДІЛ 2

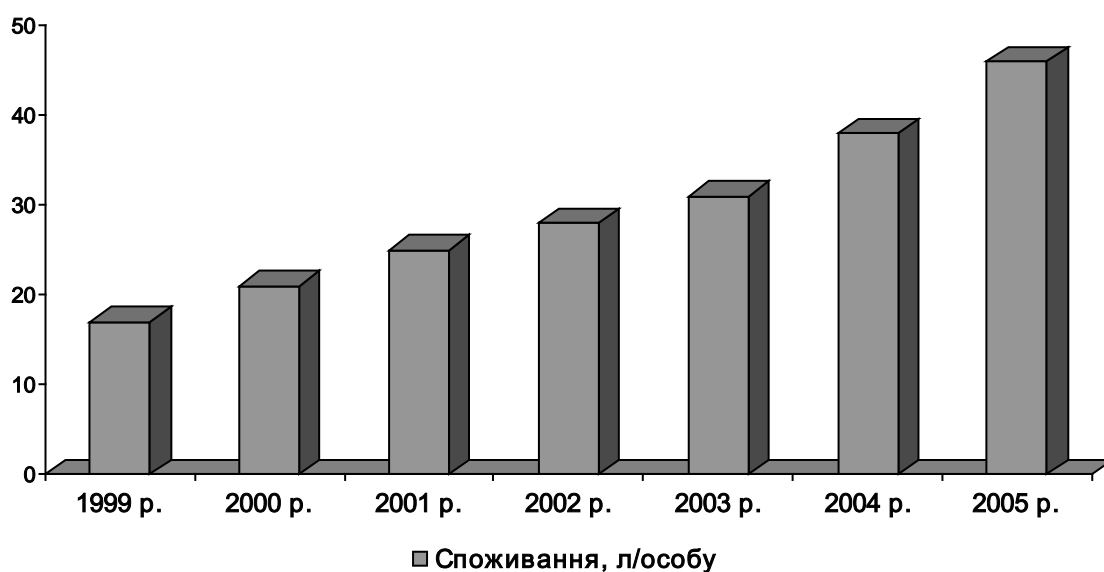
### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ЛАНЦЮГАХ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОДУКТУ

#### 2.1. Виявлення тенденцій ланцюгів створення цінності на ринку пива України

Трансформація ланцюгового об'єкту зовнішньої логісти із логістичного ланцюга у ланцюг створення цінності не може відбуватися без аналізу ринку продукту, структури учасників ланцюга та стосунків, що у ньому виникають.

З огляду на ціннісноорієнтовані процеси трансформації, що відбуваються на ринку пива України, на нашу думку, саме сформовані на ньому ланцюги доцільно проаналізувати для виявлення тенденцій впливу ціннісної прерогативи в управлінні продуктовими потоками.

Ринок пива України характеризується динамічним розвитком. За останні сім років в Україні спостерігається постійне зростання виробництва і споживання пива. Якщо у 1999 році його споживання на одну особу становило 16 літрів, то у 2004 році цей показник зріс до 36 літрів (у 2,26 рази). Динаміку споживання пива подано на рис. 2.1.

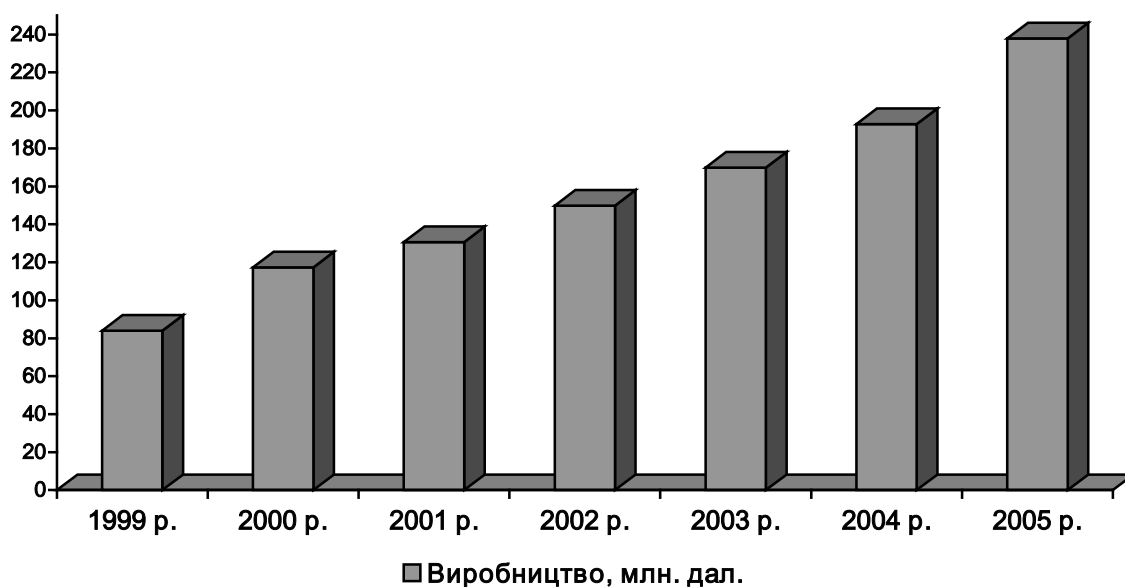


Примітка. Розраховано за даними Держкомстату України [155].

Рис. 2.1. Динаміка споживання пива, л/особу

За прогнозами експертів до 2007-2008 років споживання пива в Україні зросте до 40-48 літрів на душу населення, що обґрунтовується зростанням доходів населення унаслідок чого зменшиться споживання міцних алкогольних напоїв [211].

Обсяги виробництва пива в Україні за останні шість років зросли із 84 млн. дал до 194 млн. дал, тобто у 2,3 рази (рис. 2.2). Індекс виробництва перевищує індекс споживання, що, на нашу думку, свідчить про ефективне управління процесами створення цінності для споживачів. У підвищення якості та модернізацію виробництва лідери ринку пива у 2004 році інвестували більше 425 млн. грн.



Примітка. Розраховано за даними Держкомстату України [155].

Рис. 2.2. Динаміка виробництва пива в млн. дал

Аналіз ринку пива України дозволив сформулювати такі тенденції розвитку ланцюгів створення цінності на цьому ринку:

1. Ідентифікація споживача як ланки ланцюга створення цінності. Побудова ланцюгів за принципом спільного із споживачем створення цінності передбачає обмін інформацією щодо сервісу, якості, властивостей продукту та культури споживання. Аналіз ринку пива дозволив відмітити посилення гнучкості компаній-виробників у формуванні асортиментної політики виробництв з огляду на запити споживачів, у тому числі в розрізі тари та



упаковки, термінів споживання, якості продукції, асортиментних рядів торговельних організацій.

Усвідомлення впливу кінцевого споживача на структуру та обсяг реалізації змушує компанії відкривати інформаційні ресурси, що стосуються технології виробництва та контролю якості продукції, процесів формування цінності та ціни продукту, формувати двосторонні інформаційні канали для глибокого аналізу споживчих уподобань.

Додатковим свідченням включення у ланцюг створення цінності споживачів є миттєве реагування виробників на запити щодо тари та асортименту продукції. Динаміку структури тари подано на рис. 2.3.

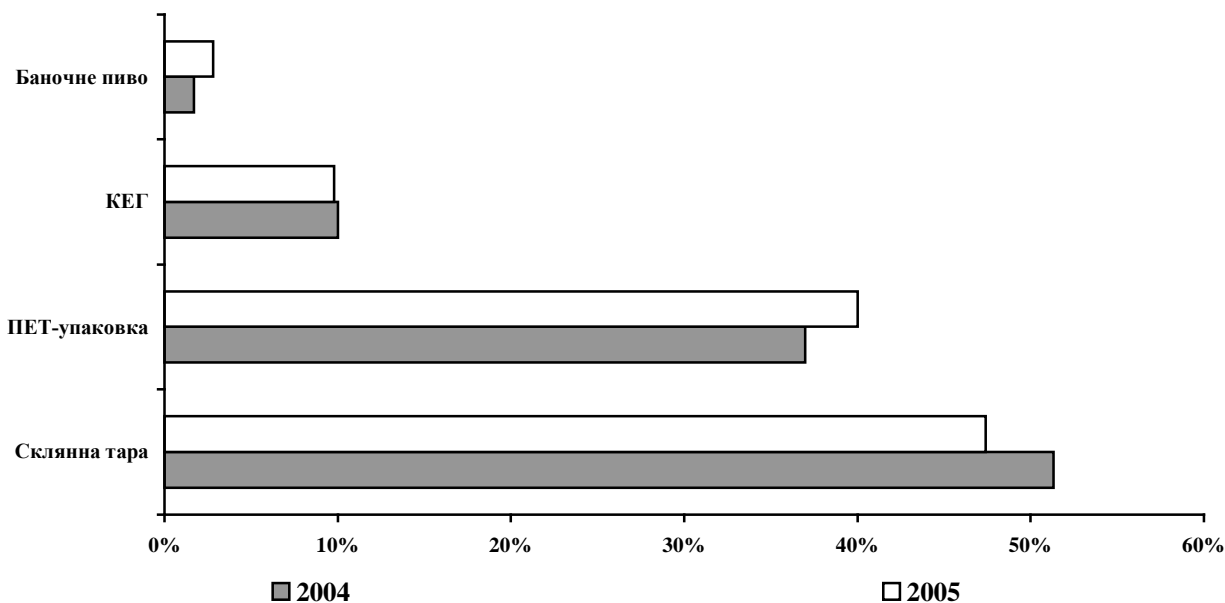
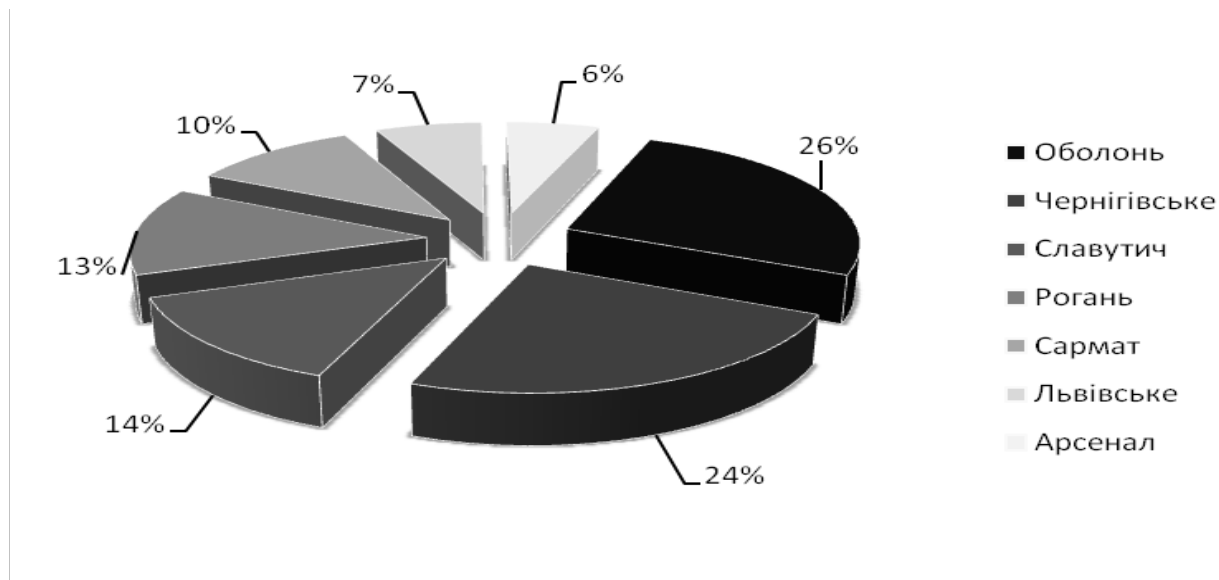


Рис. 2.3. Динаміка структури тари [214]

Найбільший попит залишається на упаковку у скляну пляшку, проте 2004 рік характеризується незначним спадом цього сегменту за рахунок збільшення частки пива у ПЕТ-пляшці. Експерти пояснюють таку тенденцію більшою зручністю ПЕТ-тари (менша вага, відсутність бою, варіативність місткості), а також хорошими ціновими пропозиціями: великий об'єм за меншу ціну при ідентичних смакових властивостях [217].

Ринок пива в Україні представлений великим асортиментом продукції, основними частинами якого є п'ять марок: світле, темне, червоне, біле, та міцне. Близько 90% займають світлі сорти пива, на які припадає основний обсяг

продаж, 10% розподіляють між собою інші сорти, переважно темні. Найпопулярнішими брендами в Україні є: «Оболонь» (26%), «Чернігівське» (24%), «Славутич» (14%), «Рогань» (13%), «Сармат» (10%), «Львівське» (7%) та «Арсенал» (6%), що представлено на рис. 2.4.



Примітка. Розраховано за [211].

Рис. 2.4. Брендний розподіл ринку пива України

Процес утвердження брендів відбувається цивілізовано, з урахуванням класичних технологій брендінгу. Експерти відзначають сегментування ринку за віковими та традиційними ознаками. Створення нових брендів здебільшого орієнтується на молодіжну вікову категорію, незважаючи на динамічну зміну уподобань цієї категорії споживачів. Саме молодіжна вікова категорія спонукає до розвитку ліцензійного сегменту пивного ринку. Цей сегмент є надзвичайно важливим суб'єктом ринку не тільки тому, що представляє численну групу споживачів, але й через його сприйняття як споживацького авангарду, який найчастіше тестує нові марки та категорії товарів. Дослідження цього ринкового сегменту є важливим і тому, що у процесі соціального становлення вона набуває навиків і переваг на подальше життя, що буде мати глобальний вплив на стан ринку в майбутньому. Соціологічні дослідження відстежують найбільш характерні особливості українського молодіжного ринку: індивідуальність, цінність досягнень, соціальна стабільність, висока цінність самовиразу, відсутність агресії, інтегрованість у європейську культуру, цінність

інтелектуальності, соціальна інтеграція та патріотизм [212]. На наш погляд, такі особливості досліджуваного ринкового сегменту мають суттєвий вплив на споживацьку поведінку, тому компанії, що ігнорують вплив споживача на формування цінності ризикують отримати недостовірну інформацію (прийняти необґрунтоване рішення) щодо ланцюга цінності в цілому.

У порівнянні з європейськими пивними ринками, український ринок є досить молодим та відкритим для брендovих експериментів. На відміну від західних ринків, які здебільшого переживають стагнацію і характеризуються конкурентною боротьбою за десяти частини відсотку ринку з допомогою широкомасштабних рекламних кампаній, українські виробники пива прагнуть до формування смакових переваг споживачів, здійснюючи інноваційні експерименти з різноманітними пивними напоями. Так компанія «ВВН-Україна» розширила свій брендovий ряд сортами «Львівське нефільтроване», «Славутич Червоне», «Славутич Вайс», «Портер» та «Туборг Грін», компанія «Сармат» – маркою «Дніпро», Компанія «САН Інтербрю Україна» – сортами «Біле», «Біла ніч», «Фітнес плюс», «Арріва» та «Кампай». Така динаміка та розмаїття пивних марок та сортів створює додаткову цінність для споживача у вигляді права широкого вибору.

2. Зміна статусу ланок ланцюга на основі міграції ключових точок цінності. Тенденція проявляється через поступове нівелювання вагомості традиційних ланок, особливо тих, що знаходилися у дистрибутивній частині ланцюгів. Ретроспективний аналіз дрібних логістичних ланцюгів показав, що гуртові посередницькі структури мали значний, а подекуди основний вплив на створення цінності.

Сучасні ж ланцюги характеризуються: ключовими точками, зосередженими в управлінських та виробничих інноваційних центрах, контрольованих компаніями, що володіють виробничими підприємствами; посиленням впливу нових крупних компаній на логістичні ланцюги пивного ринку; формуванням ланцюгів створення цінності; утворенням нових ключових точок цінності. Відповідно гуртові посередники, що співпрацювали з пивними

заводами та володіли ключовими точками створення цінності на основах логістичного сервісу (формування асортименту, складське та транспортне обслуговування, ціноутворення та відстрочки платежів), втратили статус ключових точок та вплив на виробників.

Хвиля корпоративних перетворень, що охопила основну частину виробників пива в Україні, спричинила виникнення чотирьох лідерів:

- компанія «САН Інтербрю Україна» об'єднала пивзавод «Рогань» (Харків), Чернігівський пивзавод «Десна» (Чернігів), та Миколаївський пивзавод «Янтар» (Миколаїв);
- компанія «ВВН Україна» до якої входять ВАТ «Пиво безалкогольний комбінат «Славутич» (Запоріжжя), ВАТ «Львівська пивоварня» (Львів) та Київський пивзавод «Славутич» (Київ);
- ЗАТ «Оболонь» (Київ);
- Донецька пивна група «Сармат» до якої входять ЗАТ «Сармат», ВАТ «Луганський пивоварний завод», ВАТ «Пивобезалкогольний комбінат «Крим» (Сімферополь), пивобезалкогольний завод «Дніпро» (Дніпропетровськ), ЗАТ «Фірма «Полтавпиво» та ЗАТ «Київський пивзавод №1».

Зазначені компанії охоплюють 90,9% ринку, 7,6% належить регіональним підприємствам, серед яких експерти виділяють ТОВ «Efes – Україна» (Одеса), Пивобезалкогольний комбінат «Радомишль», пивзавод «На Подолі» (Київ), Бердичівський пивзавод, Ізюмський пивзавод, Хмельницький пивзавод, Микулинецький пивзавод «Бровар», Компанія «Лиспи» (Лисичанський пивзавод), Одеський завод «Гамбринус», Рівненський пивзавод, Тернопільський пивзавод «Опілля». Решту ринку пива (1,6 %) займає імпорт. Основними імпортерами пива в Україну є Росія, Бельгія, Німеччина, Нідерланди, Чехія, Данія, США, Молдова.

Проведені нами дослідження дозволили встановити, що лідери пивного ринку України активно формують власні дистрибуційні мережі (рис. 2.5, 2.6, 2.7).

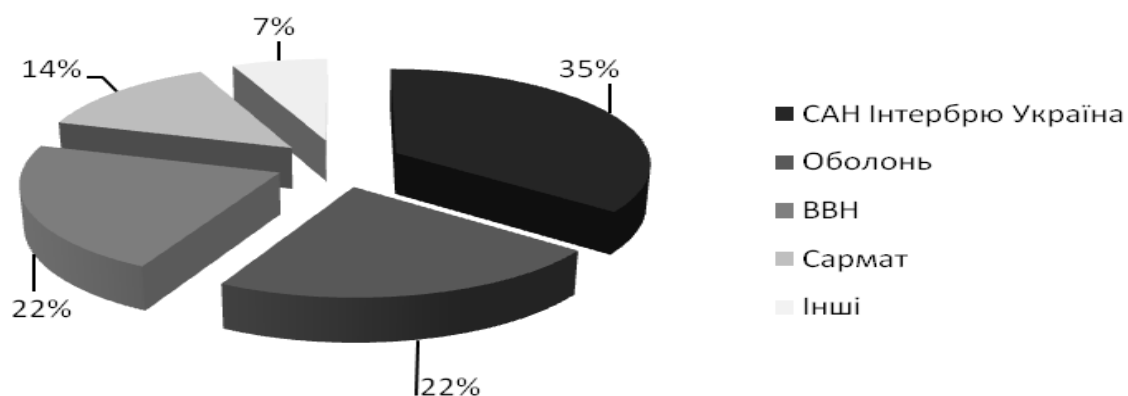


Рис. 2.5. Структура дистрибуції ринку пива України у 2004 році [214].

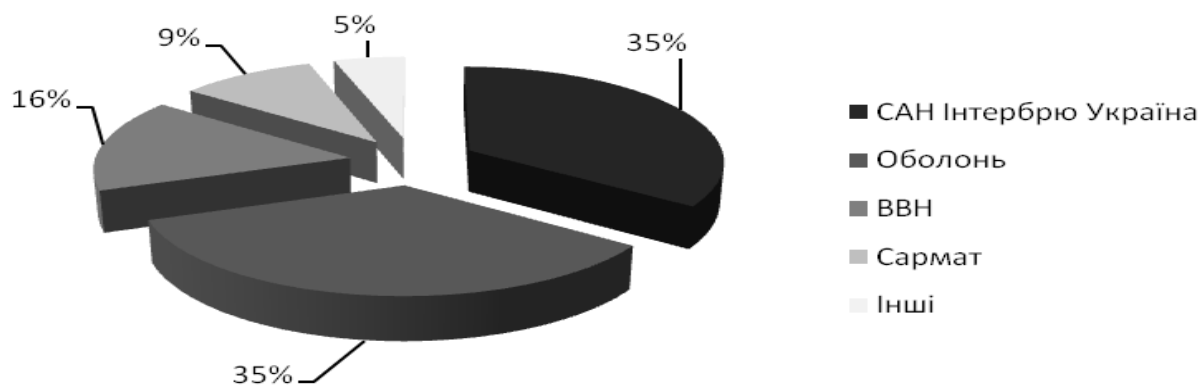


Рис. 2.6. Структура дистрибуції ринку пива України у 2005 році [214].

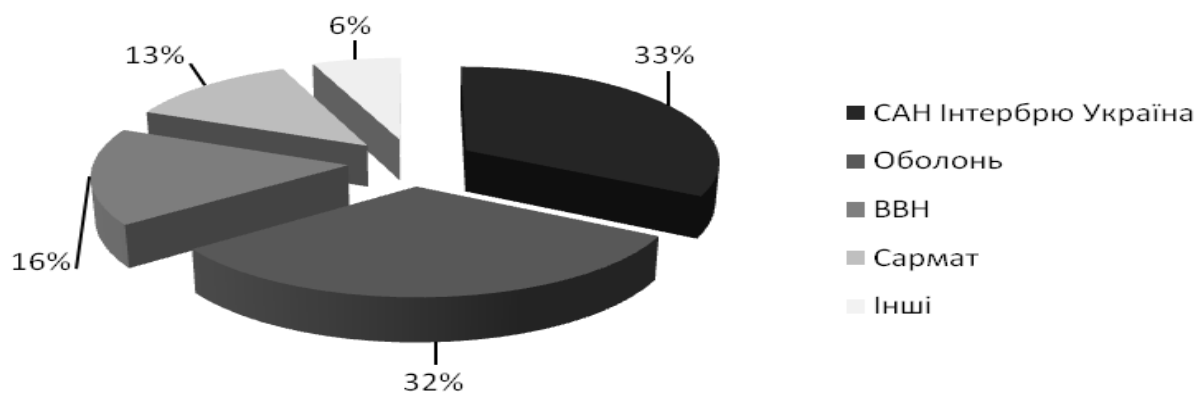


Рис. 2.7. Структура дистрибуції ринку пива України у 2006 році [214].

Чотири провідних компанії розпочали створення ланцюгів цінності шляхом інтеграційних процесів існуючих пивоварних заводів. Утворення альянсів, що поступово переросли у інтегровані корпоративні об'єднання, дозволили компаніям зосередити центри цінності на стадії виробництва шляхом модернізації виробничих потужностей. На відміну від ворожих поглинань, які відбувалися у інших секторах харчової промисловості (зокрема м'ясопереробних та цукрових заводів, де метою поглинання було короткотермінове максимальне використання виробничих потужностей та викачування фінансових ресурсів), пивні компанії в першу чергу інвестували значні кошти у створення виробничих центрів створення цінності як основи побудови ланцюгів цінності. Така стратегія розвитку хоч і суперечить сучасним тенденціям світової економіки, проте є виправданою, оскільки реалізовувалася паралельно із сервісною стратегією, і її відсутність унеможлиблювала розвиток галузі. Слід зазначити, що модернізація галузі відбулася у рекордно короткі терміни, до завершення корпоративної реструктуризації. Такі темпи, на нашу думку викликані розумінням інвесторів, що модернізація виробництва є важливим, проте не основним, чинником діяльності. Динамічний розвиток ринку визначив формування конкурентних переваг за межами виробництва, і дуже важливо не втратити контроль за формуванням ланцюгів цінності у галузі та виникненням нових центрів цінності.

3. Трансформація внутрішніх та фрагментарних зовнішніх ланцюгів цінності у корпоративні ланцюги. Ця тенденція сформувалася і розвивається внаслідок зміни конкуренції між виробниками та посередниками на конкуренцію брендів. Відповідно, з точки зору цінності, конкуренція між окремими ланками різноманітних ланцюгів змінилася на конкуренцію між ланцюгами створення цінності.

Структурні корпоративні зміни призвели до зміни форм конкуренції. Якщо до початку процесів злиття та поглинання відбувалася конкуренція на локальних сегментах ринку між виробниками (в основному продукція ідентифікувалася за назвою виробника) та між посередниками (ключовою

перевагою яких був асортиментний ряд), то після інтеграції – між брендами на національному ринку.

Загострення конкурентної боротьби, спричинене ростом обсягів виробництва та наповнюваністю ринку, змушує провідні компанії зосереджувати свою увагу на логістиці. Зусилля направляються на удосконалення дистриб'юторських технологій. Компанії будують структуровані дистриб'юторські мережі з чітким розподілом зон впливу їх учасників. Окрім того, запроваджується гнучка цінова політика. Рівень регіональної присутності на півному ринку України у значній мірі визначається розміщенням підприємств, що входять до складу компаній.

Компанія «САН Інтербрю Україна» має найбільшу присутність на сході, у центрі та на півдні країни. Не володіючи власною торговельною мережею, компанія будує ланцюг створення цінності на принципах партнерських стосунків із офіційними регіональними дистриб'юторами, підтримуючи взаємовигідні умови поставок та сервісної підтримки.

ЗАТ «Оболонь» має найбільшу присутність у центральній частині країни. Унаслідок реорганізації системи збуту компанія володіє представництвами у вісімнадцяти регіонах, де здійснює прямі продажі. На нашу думку, така трансформація логістичних ланцюгів дозволила збільшити частку доданої споживчої цінності за рахунок логістичного сервісу та, як результат збільшити частку ринку із 20,3% до 22,5%.

Група «Сармат» найбільше охоплює схід та південь. Її стратегія збуту характеризується побудовою ланцюгів створення цінності з існуючих операторів ринку із наступним поглинанням чи контролем логістичного ланцюга.

За аналогією з компанією «Оболонь», група «ВВН Україна» розпочала формування власної системи збуту, проте поки що користується послугами посередників. Слід зазначити, що серед посередників ринку існує жорстка конкуренція, результатом якої є формування групи лідерів, серед яких:

«Українська пивна компанія», ПП «Бережной», «ИДС» та ряд регіональних посередників.

Безперечний лідер «Українська пивна компанія», що є офіційним дистриб'ютором різних виробників, складається із 7 підприємств, які здійснюють поставки пивобезалкогольної продукції. Окрім того, компанія здійснює поставки сировини, виробництво, поставки та сервіс пивного обладнання і для виробників, і для дрібногуртових та роздрібних посередників. Виходячи з цього, можна ідентифікувати цю компанію як одну із ключових точок створення доданої цінності, яка формується у даному випадку за рахунок оптимального логістичного сервісу (співпраця з роздрібними мережами, формування повного асортименту, контроль цін, оптимізація товарних запасів).

Аналіз територіального покриття ринків дозволяє відмітити, що при формуванні дистриб'юторських стратегій основних операторів ринку переважає ознака територіального розміщення виробництв та взаємодія з торговими мережами («Метро», «Сільпо», «Фуршет» та інші). Такий підхід дозволяє боротися з експансією конкурентів на «завойовані території» та одночасно компенсувати збитки такої експансії контрпроникненням з допомогою торговельних мереж. Поряд з тим варто вказати, що такий принцип не враховує майбутнього розширення сегменту розливного пива.

Протягом останніх років на ринку спостерігається реорганізація дистриб'юторських мереж. Дистрибуція пивних компаній переходить на принцип «виробництво – кінцевий споживач» (як зміна для принципу «купівлі-продажі»). У такий спосіб компанії розширюють свій вплив до управління товаром у роздрібних точках. Більшість пивних компаній, які користуються логістичним аутсорсингом, реалізують агентські проекти, що передбачають створення у посередницьких компаніях цільових груп. Ці групи різних рівнів дистрибуції утворюють ланцюг, управління яким здійснюють менеджери пивних компаній. На основі таких реорганізацій вдається виконувати ряд стратегічних і тактичних завдань:



до стратегічних завдань експерти із дистрибуції пивної продукції відносять розвиток команд, що продають продукцію пивних компаній у точках дистрибуції. Розвиток здійснюється через навчання цих команд, вироблення управлінських навичок у співробітників компаній-дистриб'юторів, партнерів і компаній-виробників з метою організації нерозривного дистриб'юторського ланцюга та вироблення єдиного управлінського мислення;

тактичні завдання полягають у освоєнні території, на якій працює дистриб'ютор, та вирішенні оперативних питань, пов'язаних зі співпрацею із ключовими роздрібними партнерами.

4. Розвиток партнерських стосунків. Промислові і торговельні підприємства галузі усвідомлюють, що для досягнення і утримання переваг у конкурентній боротьбі недостатнім є отримання високих економічних показників від створення крупного економічного об'єкту, що виник у результаті консолідації. Переваги, як правило, швидко нівелюються недостатнім ростом частки присутності на ринку. Компанії-виробники пива, виробники тари та упаковки, підприємства гуртової та роздрібною торгівлі спрямовують свої зусилля на загальну міжорганізаційну кооперацію в рамках ланцюгів створення цінності. Найбільш активні оператори пивного ринку виходять з того, що тільки через злиття та поглинання (без інтенсивної роботи над проблемами синхронізації комплексних ланцюгів цінності) неможливо на довготривалий термін отримати переваги у конкурентній боротьбі. Тому вони розробляють нові форми спільної роботи між торговельними та промисловими підприємствами.

Дослідження підтверджують, що більшість підприємств пройшли початкову стадію впровадження ініціатив з партнерства, проте тільки окремі провідні компанії усвідомили важливість глибшої форми партнерства – синхронізації ланцюгів цінності. На нашу думку, переваги у конкурентній боротьбі можуть бути досягнуті за рахунок успішного впровадження більш перспективних та глибоких кооперативних заходів: спільне планування,

прогноз та поповнення запасів, спільне створення комплексу логістичного сервісу, узгоджені рекламні компанії.

Такі припущення підтверджуються результатами проведеного нами соціологічного опитування представників компаній-виробників та роздрібних підприємств. Під час дослідження опитано 260 осіб, які займають керівні посади у логістичних підрозділах підприємств і представництв, що виготовляють чи реалізують пиво у містах Івано-Франківськ, Рівне, Тернопіль, Луцьк, Львів, Хмельницький. Опитування проведено з використанням розробленої нами анкети, яку подано у додатку А.

Оцінку можливостей та заходів, що сприяють побудові ланцюгів створення цінності на основі опитування офіційних представників провідних компаній-виробників пива та представників роздрібної торгівлі, графічно представлено на рис. 2.8, 2.9.

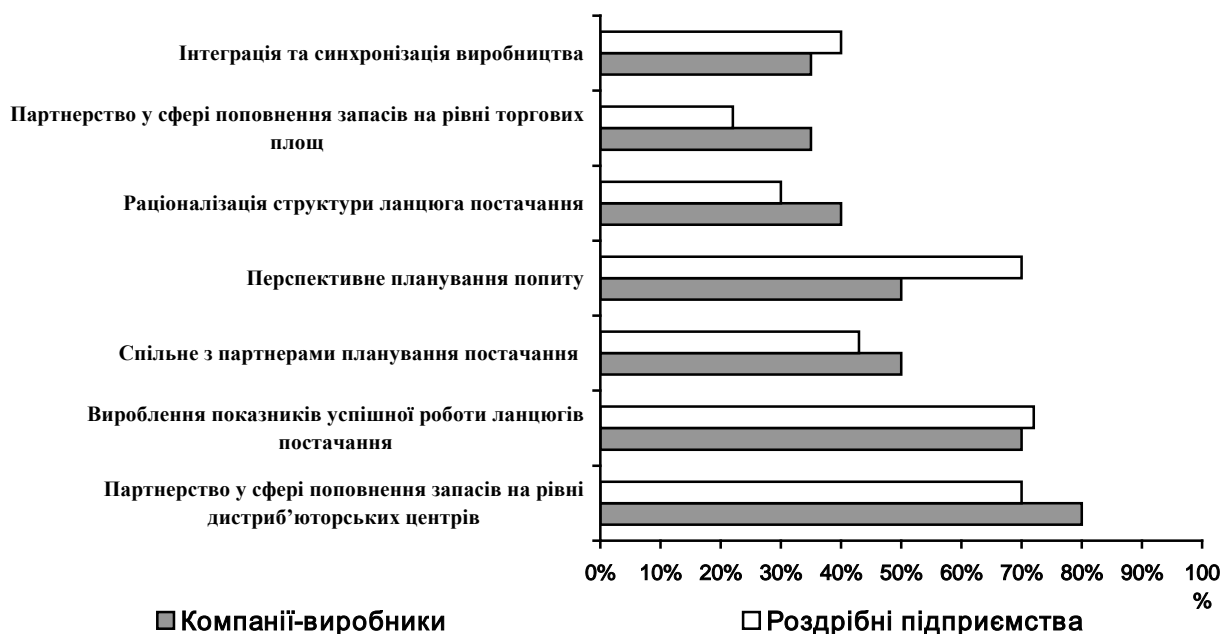


Рис. 2.8. Можливості та заходи, що впливають на стан ланцюга цінності у частині постачання. Джерело: власне дослідження

Аналіз даних, поданих на рис 2.8 і 2.9 підтверджує готовність компаній виробників брати на себе тягар логістичних витрат і, природно, бажання контролювати ланцюги цінності. Роздрібні підприємства готові до збору та

опрацювання первинної інформації щодо запитів споживачів та прогнозування збуту.

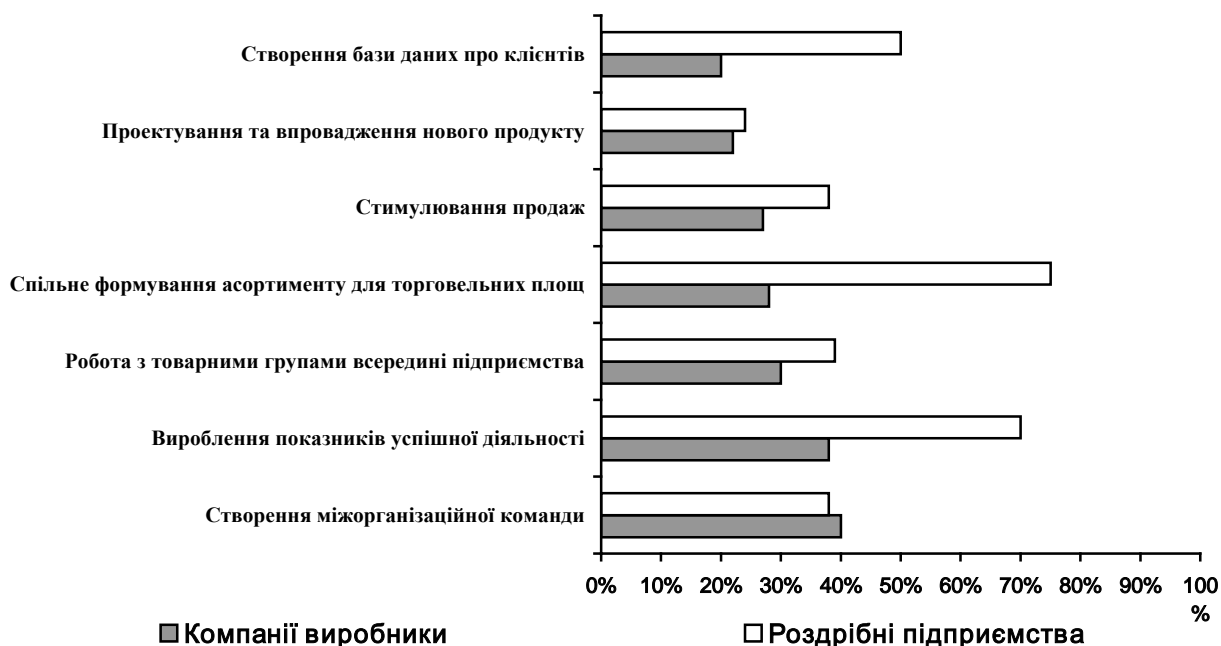


Рис. 2.9. Можливості та заходи, що впливають на стан ланцюга цінності у частині попиту. Джерело: власне дослідження

Важливо зазначити, що ініціаторами розвитку партнерських стосунків виступають, як правило, компанії-виробники, а вигають від партнерських проектів у короткі терміни в першу чергу підприємства роздрібної торгівлі та заклади громадського харчування за рахунок зменшення логістичних витрат, хоч при ініціюванні партнерських стосунків вони відіграють швидше пасивну, аніж 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, і тому на них припадає невелика частина товарообороту галузі. Це пояснює, чому спільне планування та контроль за логістичними процесами у ланцюгах цінності 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 у їх бізнес-процесах, тобто досягається необхідний синергічний ефект від інтеграційного партнерства у ланцюгу цінності.

Аналіз маркетингових заходів на ринку дозволив відмітити збільшення кількості спільних акцій, спрямованих на додаткове стимулювання споживачів. Як правило, основні витрати беруть на себе компанії-виробники. Окрім цього, виробники надають в оренду чи безоплатне користування обладнання для розливу пива, палатки, пластикові меблі для літніх майданчиків, що є суттєвою допомогою і для існуючих закладів громадського харчування, і для майбутніх рестораторів. У такий спосіб компанії-виробники не тільки стимулюють збільшення об'ємів реалізації окремих сортів пива, але й сприяють відкриттю нових пивних закладів.

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

Опитування представників компаній-виробників та представників роздрібних підприємств дозволило визначити ключовими факторами успішного партнерства позицію том-менеджменту, чітке розмежування зон відповідальності та рівень стратегічної важливості партнерства. Результати проведеного нами опитування представлено на рис. 2.10.

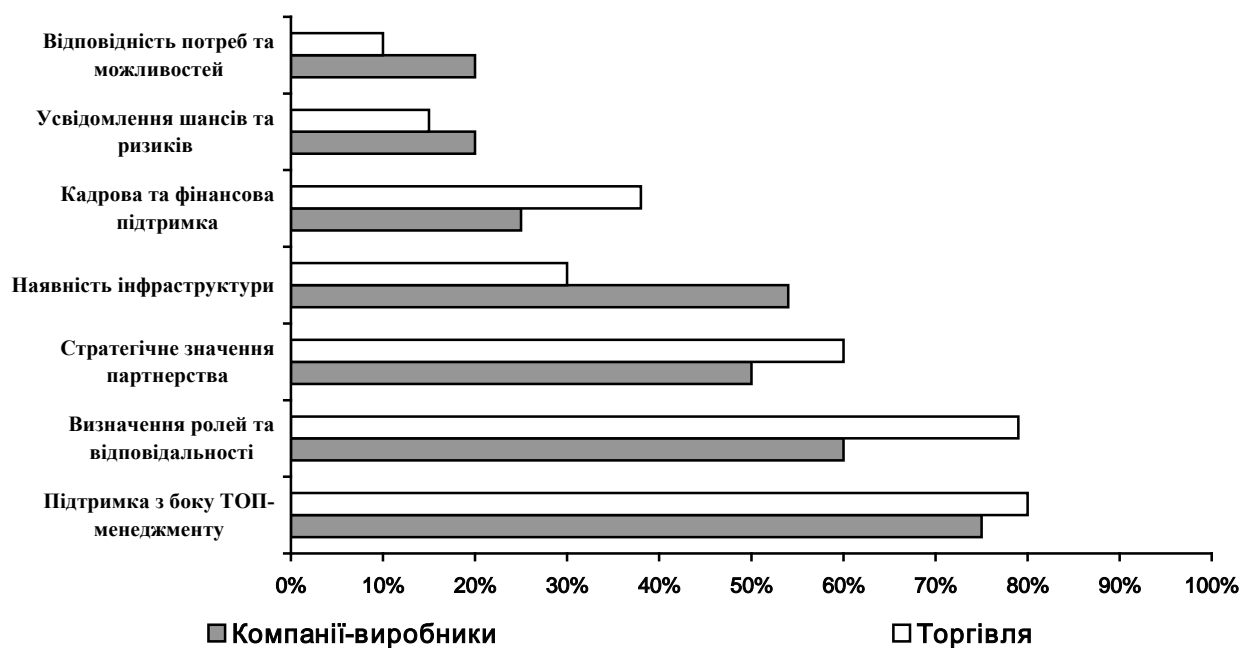


Рис. 2.10. Чинники, що впливають на успішне партнерство

При цьому виділені критерії є важливішими для роздрібних підприємств, оскільки вони розуміють ризик втрати самостійності.

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 створюються міжорганізаційні команди, у склад яких включають фахівців з різних ланок ланцюгів цінності. До компетенції таких груп належить і процес електронного обміну інформацією, тому всі внутрішні процеси і системи електронного обміну даними мають відповідати потребам процесів в межах партнерської групи. Поряд з тим, реалізація партнерських відносин повинна передбачати вироблення нових ролей, здібностей та форм винагород. Крім того, для успішного партнерства важливо усувати суперечності між колишніми суперниками.

Сформульовані нами тенденції дозволяють стверджувати:

- існує взаємна проникливість систем управління учасників ланцюгів ринку пива на принципах ціннісних орієнтирів формування кінцевого продукту;
- визначення споживача як учасника ланцюга створення цінності та формування партнерських відносин у цьому ланцюгу підтверджує необхідність

впровадження новітньої логістичної ціннісноорієнтованої концепції управління товарними потоками;

- ринок характеризується трансформацією конкуренції компаній у конкуренцію ланцюгів створення цінності та внутрішньо ланцюгову конкуренцію за ключові ціннісні центри;
- ціннісноорієнтована зовнішня логістика вимагає вироблення нових методик конкурентної ідентифікації суб'єктів створення цінності у ланцюгу та адекватного розподілу сукупної винагороди, яка є кінцевим ефектом його функціонування.

## **2.2. Аналіз конкурентних відносин ланцюгів створення цінності**

Конкуренція між основними національними пивними компаніями характеризується не лише реалізацією агресивної маркетингової політики, що сьогодні можна вважати традиційною управлінською технологією. Для сучасних конкурентних стратегій характерним є впровадження технологічних та управлінських інновацій, а також побудова ланцюгів створення цінності, які створюють додаткові конкурентні можливості і нові джерела конкурентних переваг. Побудова таких ланцюгів дозволяє здійснювати експансію в регіональні сегменти, знищуючи лояльність споживачів до регіональних виробників. Проведені нами дослідження показали, що найактивніше політику регіональної експансії, через створення ланцюгів цінності за участю регіональних дистриб'юторів проводить Донецька пивна група, діючи у одному ціновому сегменті із регіональними виробниками. Після впровадження єдиної системи первинних продаж приріст реалізації цієї групи на регіональних ринках України склав 25% [218].

Використовуючи регіональне розміщення своїх виробничих підрозділів та застосовуючи ціннісну та цінову конкуренцію, компанії-лідери щороку відвойовують 1-2% ринку у регіональних підприємств.

Важливою складовою конкуренції на ринку пива є продуктивні інновації, виражені у впровадженні продуктивних новинок. Так у 2004 році лідери ринку пива здійснили такі кроки щодо диференціації продукції:

- компанія «САН Інтербрю Україна» вивела ринок п'ять сортів пива – безалкогольне «Fitness+», «Рогань Кампай», «Рогань Арріва», «Чернігівське Біла ніч» і «Чернігівське Багряне»;
- ЗАТ «Оболонь» випустила пиво «hike» трьох видів: преміум, легке та червоне;
- ЗАТ «Сармат» активно просувало нову марку «Дніпро»;
- «ВВН-Україна» вивела на ринок сорти «Арсенал Київське фірмове» та «Львівське без фільтрації»;
- компанія «Рідна марка» побудувала виробничий комплекс з виробництва нефільтрованого пива «Пшеничне Еталон».

На думку експертів, нетрадиційні сорти пива, такі як пшеничне та безалкогольне, обсяг продаж яких не перевищує 3%, через два-три роки займуть сегмент у 5-7% [218].

Аналіз динаміки цін дозволяє зробити висновок про відносну стабільність зростання. Проте компанії «Оболонь» та «ВВН Україна», знаходячись у дистриб-сегменті, мають вищий темп збільшення цін, аніж регіональні виробники. На нашу думку, успіх згаданих компаній пояснюється це пояснюється побудовою ланцюгів створення цінності, які дозволили збільшити цінність для клієнта та відповідно отримувати більшу винагороду за цю цінність (див рис. 2.11).

Яскравим прикладом залежності винагороди та величини споживчої цінності є перехід у дистриб-клас компанії «САН Інтербрю Україна» після завершення інтеграційних процесів між підприємствами, що входять до неї. На початок інтеграції міжнародна корпорація Interbrew володіла 71,63% акцій ВАТ «Миколаївський пивзавод «Янтар», 74,48% акцій ЗАТ «Чернігівський пивзавод «Десна», та 87,06% ВАТ «Пивзавод «Рогань». Окрім того ВАТ «Чернігівський пивзавод «Десна» володіло 24,3% акцій ВАТ «Миколаївський пивзавод

«Янтар», а новостворене ТЗОВ «САН Інтербрю Україна» – 18,7% акцій ВАТ «Чернігівський пивзавод «Десна».

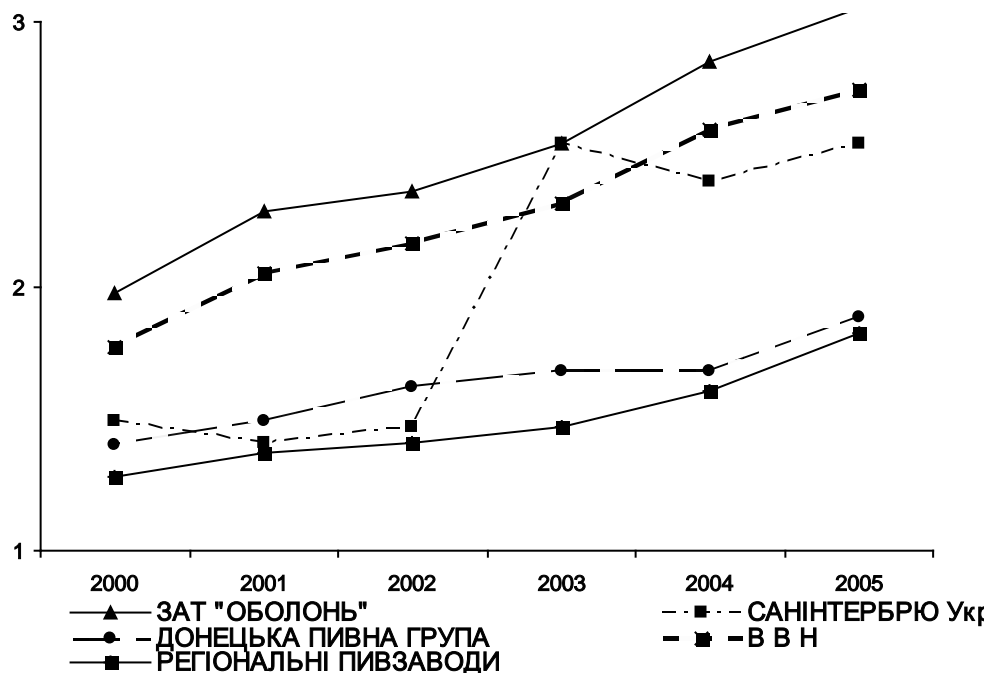


Рис. 2.11. Динаміка цін на ринку пива України. Джерело: власні дослідження

На першому етапі інтеграції, окрім адаптації фінансової системи групи підприємств до вимог міжнародних стандартів, було проведено уніфікацію організаційних структур підприємств, формалізацію бізнес-процесів та процедур, а також запровадження системи повноважень та автономій. Формалізація охопила два важливих напрямки: грошові та товарно-матеріальні потоки. На другому етапі увагу було зосереджено на розвитку персоналу та технічному оснащенні заводів з метою встановлення високого рівня якості продукції. З позиції ціннісної орієнтації це означає збільшення цінності продукту на виробничих бізнес-процесах. Окрім того, на завершення другого етапу почали ефективно працювати логістичні ланцюги з чітким поділом функціональних обов'язків: пивзаводи займалися виробництвом, а компанія «САН Інтербрю Україна» – продажами, логістикою та маркетинговою підтримкою. Третім етапом стало впровадження нової ERP-системи SAP R/3, спроектованої як єдиної системи для усіх підприємств компанії. Схему інтеграційного процесу компанії «САН Інтербрю Україна» подано на рис 2.12.



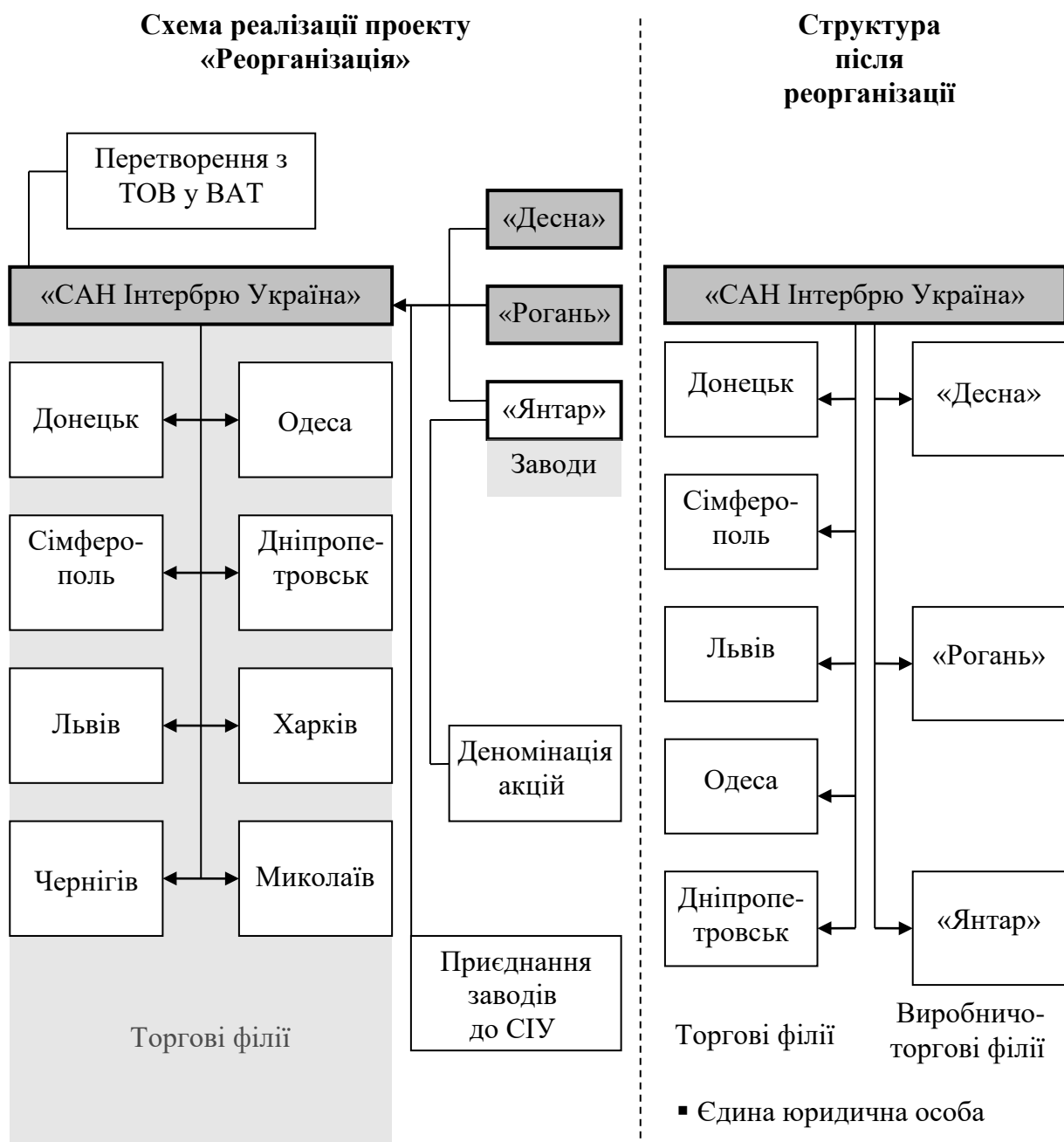
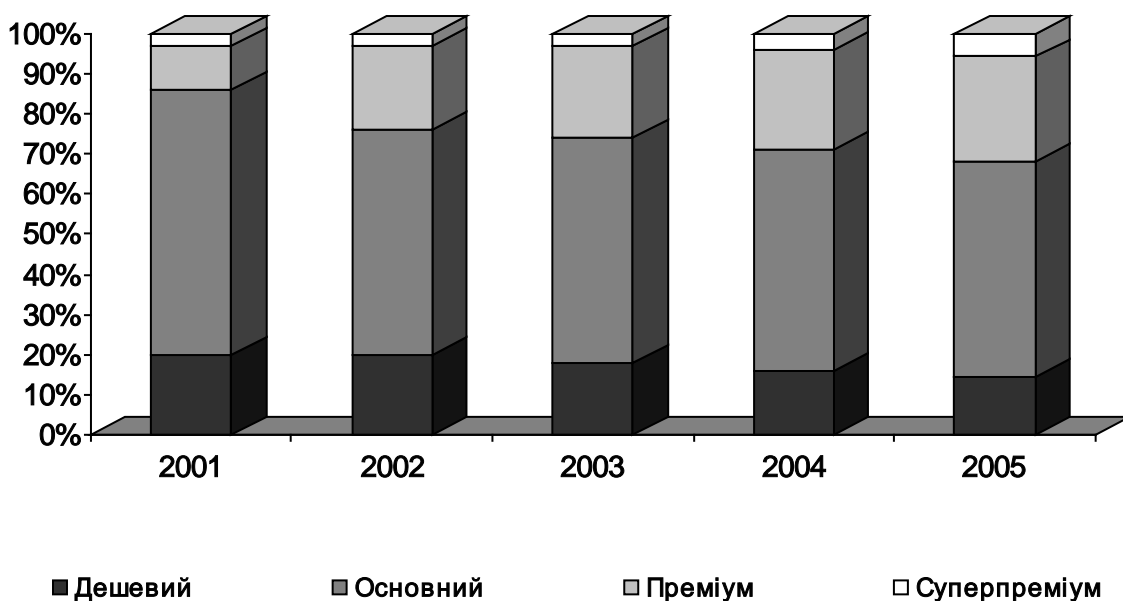


Рис. 2.12. Схема інтеграційного процесу компанії «САН Інтербрю Україна»

Корпоративна дистрибуція компанії «САН Інтербрю Україна» нараховує більше ста дистриб'юторів. Побудова дистрибуційної системи відбувалася у декілька етапів. Спочатку відбулося вибіркове залучення дистриб'юторів, що працювали із підприємствами до інтеграції. Наступним етапом стало впровадження систематичних тренінгів для персоналу організацій-дистриб'юторів з метою підвищення інформованості про продукт, корпоративну культуру компанії, інновації, що пропонуються на ринку.

Інші національні пивні компанії теж здійснили інтеграційні процеси. Зокрема, ЗАТ «Оболонь» юридично є однією компанією, до складу якої входять п'ять дочірніх підприємств та п'ять підприємств з корпоративними правами. Компанії «ВВН Україна» належить 91,7% акцій ВАТ «ПБК «Славутич» та 99,6% ВАТ «Львівська пивоварня». До 2004 року виробничі підприємства працювали автономно, а компанія «ВВН Україна» лише частково координувала їх діяльність. Проте у 2004 році розпочалася реорганізація, результатом якої на сьогодні є взаємна проникливість топ-менеджменту виробничих підрозділів та побудова спільної збутової стратегії. Реорганізація не відбулася лише у компанії «Сармат», яка володіє контрольними пакетами акцій ВАТ «Луганський пивоварний завод», ВАТ «Пивобезалкогольний комбінат «Крим», ЗАТ «Дніпропетровський пивоварний завод «Дніпро», ЗАТ «Фірма «Полтавпиво». Власником та координатором групи є компанія СКМ, яка володіє 99% акцій ЗАТ «Сармат».

Поступове зростання доходів населення України спричинило ціннісне осмислення продукції пивного ринку та виникнення потреби у продукті, що містить максимальну споживчу цінність, про що свідчить зміна структури ринку на користь преміальних сортів пива. Рис 2.13.



Примітка. Розраховано за даними асоціації «Укрпиво» [219].

Рис. 2.13. Зміна структури сортів пива.

За останні роки в Україні спостерігається активний розвиток сегментів дорогого та ліцензійного пива, виробництво якого характеризується високою рентабельністю. Так, ЗАТ «Оболонь» у 2005 році відновило виробництво преміального пива «Оболонь Фірмове» та «Магнат». На ринку ліцензійного пива лідерські позиції протягом 2004-2005 років утримували міжнародні марки компанії «САН Інтербрю Україна». Продовжувалося зростання продажу пива марок «Stella Artois», «Beck's» та «Tuborg».

Удосконалення конкурентних технологій у сфері товарного ринку призвело до усвідомлення необхідності використання логістичного аутсорсингу у ланцюгах створення цінності. Низька ефективність трансакційних операцій, здійснюваних компаніями-виробниками самостійно, спонукає їх до делегування повноважень у цьому сегменті створення цінності спеціалізованим підприємствам. Зростання попиту на логістичні аутсорсингові послуги виявило дефіцит сучасної логістичної інфраструктури. Товарні ринки в цілому, і ринок пива зокрема, потребують сучасних логістичних комплексів із зручними під'їзними шляхами, майданчиками для паркування великотоннажного транспорту, складськими площами, придатними для спеціального зберігання окремих видів товарів, та можливістю цільового розподілу складських площ. Наявність такого дефіциту дає можливість роздрібним мережам перебирати на себе нові компетенції у ланцюгу створення цінності, розвиваючи власні сучасні логістичні інфраструктури, тим самим нівелюючи значимість незалежних підприємств– дистриб'юторів.

За даними М. Григорак, в Україні логістичні витрати становлять близько 15% ВВП (близько 10 млрд. дол.), при чому 70% (7 млрд. дол.) логістичних витрат припадає на транспорт, 25 % (2,5 млрд. дол.) на складське обслуговування та близько 5% (0,5 млрд. дол.) – на управління логістичними потоками. За принципами автономної логістики (1pl) працює 10% підприємств, переважаючи частину логістичних операцій передають у аутсорсинг (2pl) – 89% підприємств, повним логістичним аутсорсингом (3pl) користується 1% підприємств, а повна інтеграція з логістичними провайдерами (4pl) відсутня

[38] (див. рис. 2. 14). Така ситуація пояснюється відсутністю логістичних операторів, складських логістичних центрів класу А і В та слабким розвитком ринку перевезень, особливо автомобільних. Як видно з рис. 2.14, структура логістичного аутсорсингу у 2010 році суттєво не зміниться [38].

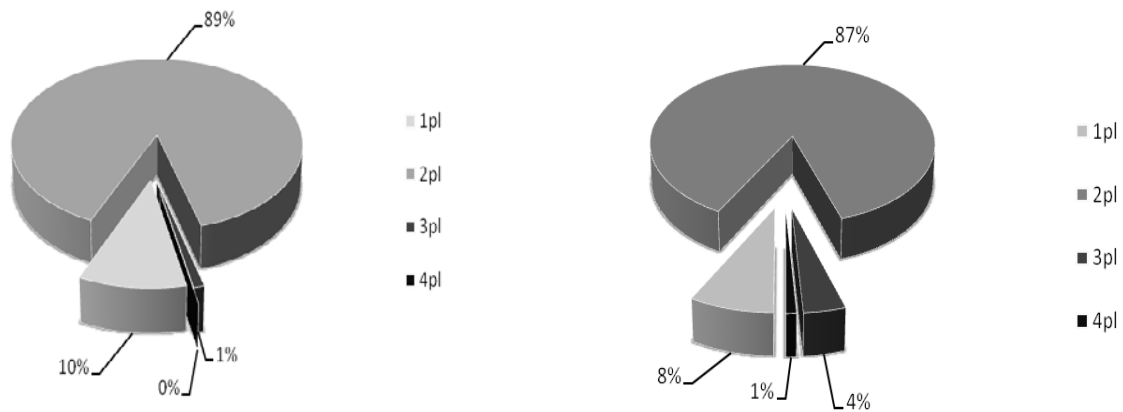


Рис. 2.14. Рівень логістичного аутсорсингу

Аутсорсинг передбачає передачу непрофільних логістичних бізнес-процесів логістичним провайдерам та дозволяє 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, аніж інші учасники ланцюга створення цінності.

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

Станом на початок 2006 року лідерами серед логістичних провайдерів є компанії «Українські вантажні кур'єри», «Кмора-С», «Іасог», «ІСТ», «REWICO», «FIM Group», «Аснова Холдинг». Користувачів цих компаній можна розділити на три групи: великі компанії-виробники та імпортери, які вимагають повного комплексу послуг; мережеві компанії, що потребують різноманітних складських площ та широкого спектру логістичних послуг; середні та дрібні підприємства з потребами обмеженого спектру логістичних послуг та складських приміщень площею до 1000 кв. м.

Пряма схема розподілу використовується в основному найбільшими виробниками, які володіють власними регіональними відділеннями. Вона дозволяє створювати додаткову цінність та сприяє проектуванню цінності продукту. Завдяки тісним контактам з роздрібними підприємствами виробники отримують оперативну інформацію і відповідно реагувати на потреби споживачів.

Відчуваючи зростання впливу торговельних мереж, виробники практикують змішану схему дистрибуції, при якій робота з дрібними роздрібними підприємствами здійснюється через дистриб'юторів. Використання дистриб'юторів практикують і невеликі виробники, надаючи їм вигідні умови співпраці. Проте після набуття певного досвіду та зростання обсягів виробництва, як правило, відбувається перерозподіл дистриб'юторських функцій на користь виробника чи торговельних мереж.

Як одну з модифікацій змішаної системи розподілу в Україні використовують модель ексклюзивної дистрибуції. У цьому випадку дистриб'ютор отримує права на дистрибуцію продукції в окремому регіоні чи країні в цілому. Такі дистриб'ютори мають, як правило, досвід та широку регіональну мережу.

Негативним явищем в ланцюгах створення цінності стало приховане протистояння виробників та торговельних мереж. Компанії-виробники, особливо із статусом національних, проводячи масштабні маркетингові акції вимагають безкоштовного та безперешкодного входження у торговельні

мережі, які, у свою чергу, маючи на певних сегментах ринків ознаки монопольного становища та значні торговельні ресурси, вимагають значних відшкодувань за доступ до торговельних закладів, мерчандайзинг та торговельні знижки. Сильні конкурентні позиції зазначених учасників ринку пива ставлять у повну залежність регіональних виробників від торговельних мереж

До найбільших дистриб'юторів в Україні належать сім дистриб'юторських компаній, у тому числі:

- компанія «ІДС», яка є найбільшим оператором на ринку мінеральної води та якій належить, окрім виробничих потужностей, дистриб'юторська мережа із восьми регіональних відділень та восьмидесяти дилерів у всіх регіонах України. До асортименту компанії входять, окрім власної продукції (мінеральні води «Миргородська», «Старий Миргород», «Сорочинська», «Аляска»), мінеральні та газовані напої інших виробників, пиво, алкогольні та слабоалкогольні напої, соки;
- компанія «Торговельний дім «Мегаполіс», який спеціалізується на алкогольних напоях та володіє чотирнадцятьма регіональними відділеннями;
- компанія «Алеф», яка володіє дилерською мережею, представленою у двадцяти п'яти областях України та Молдові, реалізує власні (коньяк «Клінков», вина «Золота амфора») та елітні імпортні алкогольні напої;
- компанія «Фоззі», що здійснює дистрибуцію торгових марок «Ніжинські консервовані овочі», «Мягков», «220В», «Ізмаїл» та «Одеса»;
- компанія «Баядера», яка володіє однією із провідних дистриб'юторських мереж по просуванню алкогольних напоїв;
- компанія «Український Клуб», яка володіє дистриб'юторською мережею із реалізації продуктів харчування, прохолоджуючих напоїв та алкогольних напоїв, у тому числі власного виробництва (торгові марки «Перша гільдія», «Козацька рада», «Максим»);
- компанія «Еллада» – ексклюзивний дистриб'ютор торговельних марок «Пепсі», «Сандора», «Інкерман» та «Орлан» у Криму.

В цілому для системи дистрибуції на ринку пива України характерно:

- максимальне скорочення каналів дистрибуції та посилення інтенсивності прямих поставок, що нівелює значення дистриб'юторів як джерела доданої цінності продукту;
- звуження асортименту продукції, що пропонується дистриб'юторами, оскільки основним завданням для них стало просування окремих марок, які не конкурують між собою. Це дозволяє стверджувати про акцентування дистриб'юторів на посилення конкурентних позицій ланцюгів цінності в цілому;
- скорочення кількості дистриб'юторів на одного виробника, пов'язане із територіальним розподілом ринку між цими дистриб'юторами;
- зменшення прибутковості дистриб'юторів із 20% у 2000 році до 2-5% у 2005 році у зв'язку із формуванням ланцюгів цінності та виникненням у них нових центрів цінності;
- диверсифікація бізнесу регіональних дистриб'юторів через небезпеку агресії торговельних мереж та кризи дистриб'юторської діяльності.

Отже у ланцюгах створення цінності проявляється два види центрів її формування, які породжують жорстку внутрішньоланцюгову конкуренцію. Конкурентний потенціал торговельних мереж дозволяє їм конкурувати одночасно у великій множині ланцюгів, до яких вони входять, та диктувати правила поведінки у ланцюгах навіть найпотужнішим компаніям, які володіють регіональними виробничими підрозділами та є першоджерелами цінності, закладеної у продукті. Домінуюче становище торговельних мереж пояснюється їх регіональною присутністю та володінням технологіями конкуренції у міжмережевій боротьбі.

За даними експертів, у наступні п'ять років частка сучасних мережеских форматів у роздрібному товарообігу складатиме 20-40%. Максимальні показники очікують у Києві, Дніпропетровську, Одесі та Львові, оскільки в цих містах спостерігається стабільне зростання рівня споживання пива. В Україні національними мережами можна вважати «Фоззі», «Rainford» та «Фуршет». До

них наближуються мережа «Villa», яка володіє торговельними площами в Києві, Дніпропетровську, Харкові і Запоріжжі, та мережа «SPAR», представлена у Києві, Луганську та Черкасах. Загалом, за даними Держкомстату України, обсяг роздрібного товарообороту підприємств, які діють у сфері роздрібної торгівлі та ресторанного бізнесу, за 2005 рік становить 91,9 млрд. грн., що в порівняльних цінах на 23% більше обсягу 2004 року. Хоча ці дані і не враховують товарообороту, що припадає на суб'єктів підприємницької діяльності – фізичних осіб, однак динаміку розвитку середніх та великих операторів роздрібного ринку відображають досить достовірно. Ріст обороту торговельних мереж відбувається в основному за рахунок підвищення рівня платоспроможності населення [219].

Дослідження конкурентних відносин на ринку пива України дозволяє 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 на основі концепції ланцюгів створення цінності. Конкурентні стратегії таких компаній спрямовані на конкуренцію між ланцюгами цінності 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 ланцюгах створення цінності носить несистемний фрагментарний характер, а ланцюг в цілому через відсутність інтегрованої системи управління не є конкурентоспроможним у міжланцюговому конкурентному просторі. Лише одиниці із понад п'ятдесяти регіональних виробників змогли реорганізувати чи побудувати невеликі за кількістю учасників ланцюги в межах регіональних ринків збуту. Яскравими прикладами таких виробників є ВАТ «Бровар» та ВАТ «Пивобезалкогольний комбінат «Радомишль», яким вдалося закріпити позиції на регіональних ринках та виходу з окремими марками на національний ринок пива.



### **2.3. Оцінка впливу вартості логістичних процесів на сукупну цінність продукту**

У розділі 1 нами виявлено і досліджено нові теоретичні викладки сучасної теорії конкуренції та сформульовано додаткові аргументи, які визначають логістику як важливе джерело конкурентних переваг, що забезпечує побудову новітніх логістичних мереж для доступу до усіх можливих ринків збуту, а також створює високий рівень обслуговування споживачів з оптимальними витратами на це обслуговування.

Проведені нами дослідження показали, що новизна логістичного підходу до управління, у т.ч. й управління потоковими процесами, полягає у зміні пріоритетів визначення ключових бізнесових сфер на користь зовнішньої логістики підприємства як інтегруючої управлінської технології. Реалізація логістичного підходу дає можливість об'єднати діяльність зовнішніх і внутрішніх елементів підприємства і на основі використання теорії економічних компромісів запобігти конфліктам економічних цілей та інтересів, а також долати міжгалузеві кордони, створюючи інтегровані логістичні ланцюги.

Комплексність проблеми дослідження впливу логістики і вартості логістичних процесів на кінцевий сукупний продукт ланцюга вимагає вивчення взаємозв'язку і взаємообумовленості логістичних факторів-аргументів, а також виявлення ступеня впливу кожного з них на результативний показник, у якості якого у нашому дослідженні виступає ціна реалізації пляшки пива кінцевому споживачеві як грошовий вимір сукупної цінності продукту.

З метою проведення такого дослідження нами зібрано і систематизовано кількісні дані у розрізі визначених видів вартісних вимірників логістичних бізнес-процесів на двох рівнях, для чого їх згруповано за критеріями значущості у ланцюгу створення цінності (вартість транспортних процесів, вартість складських процесів, вартість збутових процесів, вартість процесів

підтримування ланцюга, вартість процесів постачання), а також деталізовано і структуровано в межах кожного виду логістичних процесів.

Зокрема, до кожної групи вартісних параметрів логістичних процесів віднесено такі їх складові:

- вартість транспортних процесів – вартість переміщення одиниці продукції в межах визначених бізнес-процесів чи їх груп;
- вартість складських процесів – вартість зберігання та обслуговування сировини, напівфабрикатів чи готової продукції в межах визначених бізнес-процесів чи їх груп;
- вартість збутових процесів – вартість обслуговування кінцевого споживача, інформаційний супровід та стимулювання збуту готової продукції;
- вартість процесів підтримування ланцюга – вартість процесів управління ланцюгом створення цінності, обслуговування та надання допомоги учасникам ланцюга для просування готової продукції;
- вартість процесів постачання – вартість процесів, пов'язаних з аналізом ринків постачання, вибору та підтримки стосунків із постачальниками.

У цьому контексті варто зазначити, що виявлення і оцінювання зазначених вартісних параметрів, які у нашому дослідженні розглядатимуться як фактори-аргументи логістичних бізнес-процесів, є досить складним завданням: існують труднощі у кількісному відображенні багатьох аспектів окремих груп витрат через відсутність адекватних вимірників і надійного інформаційного забезпечення.

Отже, вироблені підходи до оцінювання вартості логістичних бізнес-процесів та встановлення рівня її впливу на ціну реалізації продукції кінцевому споживачеві як грошовий вираз сукупної цінності продукту, потребують, на наш погляд, розгляду таких варіантів:

1. Дослідження впливу сукупної вартості логістичних бізнес-процесів кожного учасника ланцюга (виробник, гуртовий посередник, роздрібна торгівля) на ціну реалізації продукції кінцевому споживачеві з метою

визначення пріоритетної ланки ланцюга і, відповідно, її бізнесової привабливості та значущості у формуванні сукупної цінності продукту.

2. Деталізоване дослідження впливу всіх вартісних елементів логістичних бізнес-процесів (транспортні витрати, складські витрати, збутові витрати, витрати на підтримування ланцюга, витрати на постачання) кожного учасника ланцюга на сукупну цінність продукту з метою виявлення найвагоміших логістичних бізнес-операцій виробника, гуртового посередника та роздрібного торговця у формуванні цієї цінності, яку ми представляємо кінцевою ціною пляшки пива.

3. Дослідження впливу сукупної вартості у ланцюгу створення цінності транспортних процесів, складських процесів, збутових процесів, процесів підтримування ланцюга, а також процесів постачання, для виявлення важливості кожної із зазначених груп бізнес-процесів у формуванні сукупної цінності продукту.

Детальне вивчення процесу формування сукупної цінності продукту з використанням описаних трьох варіантів комбінування вартісних показників логістичних бізнес-процесів можливе на основі методів кореляційного та регресійного аналізу, які дозволяють, з одного боку, оцінити вплив факторів-аргументів на результативний показник (сукупну цінність продукту), а з іншого – виявити взаємозв'язок і взаємообумовленість зазначених факторів в системі управління ланцюгом створення цінності.

Для вибору математичних моделей залежності результативного показника – ціни реалізації продукції кінцевому споживачеві як грошового виразу сукупної цінності продукту ( $Y$ ) від факторів-аргументів ( $x_i$ ) у трьох обраних для дослідження варіантах було проведено логічний аналіз тенденцій зміни залежної і незалежних змінних упродовж 37 періодів станом на початок кожного місяця упродовж трьох років (див. додаток Б). Вивчення закономірностей і особливостей встановлення ціни реалізації пляшки пива кінцевому споживачеві дозволило виявити різнохарактерність цих процесів через вплив нестабільного бізнесового середовища, активний розвиток

трансформаційних процесів та формування мережевих організацій, що здійснюють пошук оптимальних стратегій поведінки на ринку.

Математичним виразом процесу встановлення ціни реалізації пляшки пива кінцевому споживачеві обрано лінійну залежність, яка, на відміну від інших типів математичних моделей, найбільше відповідає характеру і сутності досліджуваних процесів, що підтвердив розрахунок ряду статистичних критеріїв та показників ( $F$  – критерій Фішера,  $t$ -критерій Ст'юдента, множинний коефіцієнт кореляції, коефіцієнт детермінації):

$$Y = A_0 + A_1 x_1 + A_2 x_2 + \dots + A_n x_n, \quad (2.1.)$$

де  $A_0, A_1, A_2, \dots, A_n$  – коефіцієнти регресії,  $x_1 \dots x_n$  – фактори-аргументи.

Розрахунки здійснювалися з використанням стандартної програми Microsoft Excel (пакет «Аналіз даних», інструменти аналізу «Кореляції» та «Регресія»).

Кінцевий відбір факторів-аргументів для включення їх до математичної моделі здійснювався за такими критеріями: парні коефіцієнти кореляції між результативним показником і факторами-аргументами повинні відповідати умові  $r_{yx_i} \geq 0,2$ , парні коефіцієнти кореляції між факторами-аргументами – відповідати умові нерівності  $r_{xixj} < 0,7$  (достовірність коефіцієнтів регресії передбачає відсутність мультиколінеарності між відібраними факторами-аргументами), значення розрахованого  $t$ -критерію Ст'юдента – перевищувати критичні значення, з відповідним числом ступенів вільності та рівнем значущості.

Оцінку адекватності математичної моделі реальному економічному процесові здійснено за допомогою коефіцієнта множинної кореляції та  $F$ -критерію Фішера (див. табл. 2.1). Високі розрахункові значення цього критерію свідчать про придатність обраних моделей для виявлення найбільш значущих факторів-аргументів досліджуваного ланцюга, а за необхідності – короткострокового прогнозування процесу створення сукупної цінності продукту.

Таблиця 2.1

**Оцінка надійності математичних моделей залежності  
результативного показника (Y) від факторів-аргументів (x<sub>i</sub>)  
для трьох варіантів їх комбінування**

Рівняння регресії	Коефіцієнт множинної кореляції	Коефіцієнт детермінації	Значення – F-критерію Фішера		Відхилення розрахункових значень від фактичних, коп.
			Розрахункове	Критичне	
$Y_1 = -0,33 + 13,60 x_2$	0,83	0,69	106,72	4,0	3,69
$Y_2 = 0,80 - 6,29 x_1 + 20,20 x_7 - 17,26 x_{11} + 35,60 x_{12}$	0,94	0,89	88,18	3,2	3,93
$Y_3 = 1,04 - 8,05x_2 + 9,41x_3 + 8,27x_4$	0,95	0,82	67,41	3,8	4,98

Враховуючи означені критерії та обмеження, розглянемо детально варіанти формування сукупної цінності продукту. Зокрема, при розгляді першого варіанту обраної схеми дослідження впливу сукупної вартості логістичних процесів кожного учасника ланцюга (виробника –  $x_1$ , гуртового посередника –  $x_2$ , роздрібною торгівлі –  $x_3$ ) на сукупну цінність продукту ( $y$ ) з метою визначення пріоритетної ланки ланцюга і, відповідно, її бізнесової привабливості встановлено, що серед сукупності логістичних процесів учасників ланцюга створення цінності логістичні процеси гуртового посередника мають найсуттєвіший вплив на ланцюг і сукупну цінність продукту. Такий висновок базується на попередніх аналітичних розрахунках:

1. Виявлено сильний кореляційний зв'язок ціни реалізації пляшки пива кінцевому споживачеві з сукупною вартістю логістичних процесів кожного учасника ланцюга, у тому числі вартості логістичних процесів виробника (парний коефіцієнт кореляції  $r_{yx_1} = 0,80$ ), вартості логістичних процесів гуртового посередника (парний коефіцієнт кореляції  $r_{yx_2} = 0,83$ ), вартості

логістичних процесів роздрібногo посередника ( парний коефіцієнт кореляції  $r_{yx_3} = -0,78$ ).

2. Встановлено наявність високого рівня мультиколінеарності факторів-аргументів (вартості логістичних процесів кожного учасника ланцюга), що потребує виключення з розрахунків частини мультиколінеарних ознак. Зокрема, виявлено тісний зв'язок:

- вартості логістичних процесів виробника і логістичних процесів гуртового посередника ( $r_{x_1x_2} = 0,95$ ), що, за означеним вище критерієм, передбачає вилучення з моделі вартості логістичних процесів виробника як такої, що інформативно відображається показником вартості логістичних процесів гуртового посередника. Наявність у цьому випадку високого кореляційного зв'язку демонструє залежність, наближену до прямо пропорційної, що дозволяє стверджувати про можливість відображення інформаційним масивом вартості логістичних процесів гуртовика одночасно й вартості аналогічних процесів виробника;
- вартості логістичних процесів гуртового посередника і логістичних процесів роздрібногo посередника ( $r_{x_2x_3} = -0,85$ ), що засвідчує існування зворотного зв'язку між вартістю логістичних процесів цих учасників ланцюга, а саме: зростання досліджуваної вартості у гуртового посередника призводить до її скорочення у роздрібногo посередника і навпаки. Крім того, значення коефіцієнта кореляції  $r_{x_2x_3}$ , що перевищує критичну межу, передбачає вилучення з моделі дослідження вартості логістичних процесів роздрібногo посередника як такої, що має менш тісний зв'язок з результативним показником – ціною реалізації пляшки пива кінцевому споживачеві. Доцільність виключення з моделі фактора-аргумента  $x_3$  підтверджується й низьким рівнем  $t$  – критерію Стьюдента.

Отже, регресійна модель впливу сукупної вартості логістичних процесів усіх учасників ланцюга на ціну реалізації пляшки пива кінцевому споживачеві має такий вигляд:

$$Y_1 = -0,33 + 13,60 x_2; \quad (2.2.)$$

де  $x_2$  – вартість логістичних процесів гуртового посередника.

Оцінювання інтенсивності впливу цього фактору-аргументу на результативний показник за допомогою коефіцієнта регресії дозволило констатувати, що коефіцієнт еластичності для  $x_2$  у цьому варіанті дослідження ланцюга створення цінності складає 12,13%. Це засвідчує високий рівень впливу виділеного фактору-аргументу на сукупну цінність продукту. Поряд з тим варто зазначити, що здійснення вищенаведених процедур призвело до суттєвої втрати інформативності моделі, зміни значень коефіцієнтів регресії і наряду їх впливу на результативну ознаку. Крім того, виключення розглянутих двох факторів-аргументів з регресійної моделі призвело також до падіння множинного коефіцієнта кореляції (з 0,96 до 0,83), однак його досить високий рівень для кінцевої моделі регресії засвідчує визначальний вплив вартості логістичних процесів гуртового посередника на ціну реалізації пляшки пива кінцевому споживачеві. Незважаючи на це, підтвердженням обґрунтованості вибору лінійної форми залежності результативної ознаки від цього фактора-аргумента є:

- високе значення коефіцієнта детермінації ( $d_1 = 0,69$ ), який характеризує репрезентативність фактора-аргумента, включеного до моделі;
- високе розрахункове значення  $F$  – критерію Фішера ( $F_1 = 106,72$ ), яке значно перевищує критичне значення 4,0 при числі ступенів вільності для обраної моделі відповідно 1 і 47 та рівня значимості  $\alpha = 0,05$ .

Отже, проведені розрахунки засвідчують обґрунтованість зроблених нами теоретичних висновків про непропорційність частки створюваної логістичними процесами цінності і частки винагороди, отримуваної за цю цінність. Це, у свою чергу, потребує вироблення методичних засад ідентифікації таких привабливих (пріоритетних) ланок з метою встановлення реальних

координаторів ланцюга, механізму розподілу консолідованої відповідальності та мотивації його підтримування і розвитку, а також розподілу сукупної винагороди між учасниками ланцюга.

Розгляд другого варіанту деталізованого дослідження передбачав вивчення впливу вартості усіх логістичних процесів кожного учасника ланцюга (транспортні процеси –  $x'_1, x'_6, x'_{11}$ ; складські процеси –  $x'_2, x'_7, x'_{12}$ ; збутові процеси –  $x'_3, x'_8, x'_{13}$ ; процеси підтримування ланцюга –  $x'_4, x'_9, x'_{14}$ ; процеси постачання –  $x'_5, x'_{10}, x'_{15}$ ) на сукупну цінність продукту. Метою такого дослідження є виявлення найвагоміших логістичних чинників виробника, гуртового посередника та роздрібного торговця у створенні сукупної цінності продукту, а також ідентифікація окремих фрагментів ланок ланцюга, що не виконують суттєвої ролі у ланцюгу або ж дублюють ряд процесів (операцій) інших учасників ланцюга. Сформульований висновок базується на таких розрахунках:

1. Попередній аналіз взаємозв'язку результативного показника і вартості усіх видів логістичних процесів, взятих окремо, у розрізі кожного учасника ланцюга ( $r_{yx'_i}$ ), дозволив встановити тісний кореляційний зв'язок ціни реалізації пляшки пива кінцевому споживачеві як грошового виразу сукупної цінності продукту з вартісними параметрами процесів учасників ланцюга, у першу чергу виробника продукції: вартістю процесів підтримування ланцюга ( $r_{yx'_4} = 0,88$ ), вартістю процесів постачання ( $r_{yx'_5} = 0,75$ ). Тісний кореляційний зв'язок результативного показника зафіксовано і з вартісними параметрами окремих логістичних процесів гуртового посередника, а саме: з вартістю транспортних процесів ( $r_{yx'_6} = 0,81$ ) та з вартістю процесів підтримування ланцюга ( $r_{yx'_9} = 0,69$ ), що є закономірним з огляду на окреслені нами тенденції розвитку ланцюгів створення цінності та особливості бізнес-процесів в межах цих ланцюгів. Крім того, високим рівнем кореляції відзначено зв'язок сукупної



цінності продукту з вартістю окремих видів логістичних процесів роздрібного посередника: вартістю збутових процесів і процесів постачання з відповідними коефіцієнтами кореляції  $r_{yx'_{13}} = 0,82$  та  $r_{yx'_{15}} = -0,71$ . Тісний зв'язок вартості збутових процесів роздрібного посередника з кінцевою ціною реалізації пояснюється значною часткою сукупних витрат ланцюга на створення і утримування торговельних площ та обладнання, а обернений вплив витрат на постачання – передачею усіх процесів постачання гуртовому посереднику. Отже, створення роздрібним посередником дублюючих процесів постачання зумовлює необґрунтоване зростання сукупних витрат. Наявність оберненого зв'язку дозволяє стверджувати, що неузгодженість цих процесів має негативний вплив на сукупну цінність продукту.

2. Попередній аналіз взаємозв'язку результативного показника і вартісних параметрів усіх видів логістичних витрат, взятих окремо у розрізі кожного учасника ланцюга, дозволив встановити слабкий  $r_{yx'_i}$  кореляційний зв'язок сукупної цінності продукту з вартісними параметрами таких логістичних процесів учасників ланцюга: вартістю збутових процесів виробника ( $r_{yx'_3} = 0,06$ ), вартістю збутових процесів гуртового посередника ( $r_{yx'_8} = 0,07$ ), вартістю процесів постачання гуртових посередників ( $r_{yx'_{10}} = -0,20$ ), а також вартістю процесів роздрібних посередників на підтримання ланцюга ( $r'_{yx'_{14}} = 0,14$ ). Наведені низькі значення парних коефіцієнтів кореляції свідчать про доцільність вилучення згаданих фактів-аргументів з подальшого аналізу.

3. Виявлено високий рівень мультиколінеарності ряду факторів-аргументів (вартості окремих видів логістичних процесів кожного учасника ланцюга), що потребує виключення з розрахунків одного з двох мультиколінеарних показників. Зокрема, на основі дослідження парних коефіцієнтів кореляції з регресійної моделі виключено такі фактори-аргументи: вартість процесів підтримання загального ланцюга виробником продукції

( $x'_4$ ), вартість процесів виробника на постачання ( $x'_5$ ), вартість транспортних процесів гуртового посередника ( $x'_6$ ), вартість процесів підтримування ланцюга гуртовим посередником ( $x'_9$ ), вартість збутових процесів роздрібного посередника ( $x'_{13}$ ), вартість процесів постачання роздрібного посередника ( $x'_{15}$ ).

4. Розраховано критерії надійності інформаційної бази обраної моделі (зокрема  $t$ -критерій Стьюдента), на основі чого зроблено висновок про необхідність виключення з подальших розрахунків фактора-аргумента  $x'_2$  як такого, що є випадковим у даній вибірці.

Отже, регресійна модель впливу вартісних параметрів окремих логістичних процесів усіх учасників ланцюга на сукупну цінність продукту має такий вигляд:

$$Y_2 = 0,80 - 6,29 x'_1 + 20,20 x'_7 - 17,26 x'_{11} + 35,60 x'_{12}; \quad (2.3.)$$

де  $x'_1$  – вартість транспортних процесів виробника;

$x'_7$  – вартість складських процесів гуртового посередника;

$x'_{11}$  – вартість транспортних процесів роздрібного посередника;

$x'_{12}$  – вартість складських процесів роздрібного посередника.

5. Оцінювання інтенсивності впливу цих факторів-аргументів на результативний показник за допомогою коефіцієнтів регресії дозволило констатувати, що коефіцієнти еластичності для кожного  $x_i$ , включеного до остаточної регресійної моделі, у другому варіанті дослідження ланцюга створення цінності мають такі значення:  $e'_1 = -1,84$ ;  $e'_7 = 0,54$ ;  $e'_{11} = -0,12$ ;  $e'_{12} = 0,25$ .

Це засвідчує високий рівень впливу виділених факторів-аргументів на сукупну цінність продукту, причому, певні фактори-аргументи виявляють як прямий, так і обернений вплив на результативний показник. Так, при зростанні вартості складських процесів гуртового посередника на 1% кінцева ціна реалізації 1 пляшки зростає на 0,54%, а при зростанні вартості процесів постачання роздрібного посередника – на 0,25%. Економічна інтерпретація

значень цих коефіцієнтів еластичності дозволяє зробити висновок про доцільність оптимізації складських процесів гуртових посередників, що є ланками ланцюгів створення цінності, враховуючи значні розміри цієї вартості і тенденцію до її зростання.

З іншого боку, решта представлених в моделі факторів-аргументів спричиняють обернений вплив на результативний показник: при зростанні вартості транспортних процесів виробника на 1% ціна реалізації пляшки пива кінцевому споживачеві зменшується на 1,84%, аналогічне зростання вартості транспортних процесів роздрібного посередника призводить до скорочення ціни на 0,12%. Така залежність пояснюється існуючою практикою передачі виконання логістичних операцій виробником та роздрібним посередником гуртовому посереднику, що зменшує вартість їх транспортних процесів.

Поряд з тим варто зазначити, що здійснення процедур відбору факторів-аргументів призвело до певної втрати інформативності моделі, зміни значень коефіцієнтів регресії і напряму їх впливу на результативну ознаку. Крім того, виключення ряду факторів-аргументів з регресійної моделі призвело також до падіння множинного коефіцієнта кореляції (з 0,99 до 0,94), що демонструє незначну втрату сукупного впливу факторів-аргументів на результативну ознаку. З іншого боку, високе значення згаданого показника засвідчує визначальний вплив відібраних факторів-аргументів на кінцевий результат.

Підтвердженням обґрунтованості вибору лінійної форми залежності результативної ознаки від факторів-аргументів є високе значення коефіцієнта детермінації ( $d_2 = 0,89$ ), який характеризує репрезентативність факторів аргументів, включених до моделі. Високе розрахункове значення  $F$  – критерію Фішера ( $F_2 = 88,18$ ), яке значно перевищує критичне значення 3,2 при числі ступенів вільності для обраної моделі відповідно 4 і 44 та рівні значимості  $\alpha = 0,05$ , також засвідчує високий рівень надійності моделі (2.3.).

Отже, проведені розрахунки дозволяють констатувати, що трансформація відносин конкуренції, яка здійснюється на міжланцюговому і внутріланцюговому рівнях, призвела до зростання значущості одних ланок

ланцюга і зменшення впливу інших, а також вартісних параметрів їх логістичних процесів.

Розгляд третього варіанту дослідження ланцюга створення цінності передбачає виявлення впливу сукупної вартості транспортних процесів –  $x_1''$ , складських процесів –  $x_2''$ , збутових процесів –  $x_3''$ , процесів підтримування ланцюга –  $x_4''$ , а також процесів постачання –  $x_5''$ , згрупованих окремо по всьому ланцюгу створення цінності, для виявлення важливості кожного із зазначених вартісних параметрів у формуванні сукупної цінності продукту.

Зокрема встановлено, що серед усіх вартісних параметрів логістичних процесів учасників ланцюга найсуттєвіший вплив на ціну реалізації пляшки пива спричиняє сукупна вартість складських і збутових процесів, а також сукупна вартість процесів учасників ланцюга на його підтримування.

Такий висновок базується на попередніх аналітичних розрахунках:

1. Виявлено слабкий кореляційний зв'язок ціни реалізації пляшки пива кінцевому споживачеві з сукупною вартістю транспортних процесів учасників ланцюга, що підтверджується значенням парного коефіцієнта кореляції  $r_{yx_1}'' = 0,17$ . Такий результат обумовлюється постійним зростанням вартості палива та неадекватно повільним зростанням кінцевої ціни обміну. Інші фактори-аргументи мають досить тісний зв'язок з результативним показником:  $r_{yx_2}'' = 0,59$  (зв'язок з сукупною вартістю складських процесів усіх ланок ланцюга);  $r_{yx_3}'' = 0,44$  (зв'язок з сукупною вартістю збутових процесів усіх ланок ланцюга);  $r_{yx_4}'' = 0,86$  (зв'язок з сукупною вартістю процесів підтримування ланцюга);  $r_{yx_5}'' = -0,59$  (зв'язок з сукупною вартістю процесів постачання усіх ланок ланцюга). Тісний кореляційний зв'язок між логістичними процесами та сукупною цінністю додатково підтверджує правильність висновків, зроблених нами у першому розділі про домінуючу позицію логістики в системі управління

ланцюгом створення цінності. Відсутність тісного кореляційного зв'язку із транспортними процесами є швидше винятком із правила і стосується лише досліджуваних ланцюгів, оскільки в їх межах необхідною є реорганізація і систем управління витратами, і створення цілісної системи управління ланцюгом в цілому.

2. Дослідження матриці парних коефіцієнтів кореляції факторів-аргументів, включених до моделі, продемонструвало відсутність мультиколінеарності. Однак, як показали результати розрахунків, з подальших досліджень доцільно виключити фактор-аргумент  $x_5$  через низьке розрахункове значення  $t$  – критерію Стьюдента.

У результаті проведеного відбору факторів-аргументів кінцевий вигляд регресійної моделі можна представити так:

$$Y_3 = 1,04 - 8,05 x_2'' + 9,41 x_3'' + 8,27 x_4'' ; \quad (2.4.)$$

де  $x_2''$  – сукупна вартість складських процесів усіх ланок ланцюга;

$x_3''$  – сукупна вартість збутових процесів усіх ланок ланцюга;

$x_4''$  – сукупна вартість процесів підтримування ланцюга усіма його ланками.

Оцінювання інтенсивності впливу представлених факторів-аргументів на результативний показник за допомогою коефіцієнтів регресії дозволило констатувати, що коефіцієнти еластичності у цьому варіанті дослідження ланцюга створення цінності складають:  $e_2'' = -0,41$ ,  $e_3'' = 0,49$ ,  $e_4'' = 0,26$ .

Це засвідчує високий рівень впливу виділених факторів-аргументів на сукупну цінність продукту, причому, як показує математичний вигляд моделі, два фактори-аргументи ( $x_3''$  – сукупна вартість збутових процесів усіх ланок ланцюга і  $x_4''$  – сукупна вартість процесів підтримування ланцюга усіма його ланками) виявляють прямий вплив на результативний показник, а  $x_2''$  – сукупна вартість складських процесів усіх ланок ланцюга – обернений вплив. Так, при

зростанні сукупної вартості складських процесів усіх ланок ланцюга на 1% кінцева ціна реалізації пляшки зменшується на 0,41%, при аналогічному зростанні сукупної вартості збутових процесів усіх ланок ланцюга – зростає на 0,49%, при зростанні сукупної вартості процесів підтримування ланцюга усіма його ланками – на 0,26%.

Як і в попередніх варіантах дослідження, ми встановили, що здійснення відповідних процедур призвело до незначної втрати інформативності моделі, зміни значень коефіцієнтів регресії і ступеня їх впливу на результативну ознаку. Виключення двох важливих факторів-аргументів – сукупної вартості транспортних процесів учасників ланцюга і процесів постачання усіх учасників – з регресійної моделі призвело до незначного падіння множинного коефіцієнта кореляції (з 0,98 до 0,90), однак його досить високий рівень для кінцевої моделі регресії засвідчує визначальний вплив відібраних факторів-аргументів на сукупну цінність продукту. Крім того, високе значення коефіцієнта детермінації ( $d_3 = 0,82$ ), який характеризує репрезентативність факторів – аргументів, включених до моделі, засвідчує обґрунтованість і логічність проведеного дослідження. Крім того, високе розрахункове значення  $F$  – критерію Фішера ( $F_3 = 67,41$ ), яке значно перевищує критичне значення 3,8 при ступенях вільності для обраної моделі відповідно 3 і 45 та рівні значимості  $\alpha = 0,05$ , також засвідчує високий рівень надійності моделі (2.4.).

Проведені дослідження впливу вартісних параметрів логістичних процесів учасників ланцюга створення цінності підтвердили тісний зв'язок цих процесів із сукупною цінністю продуктів. Побудовані регресійні моделі дозволили проаналізувати вплив вартості логістичних процесів у трьох різних варіантах групування вихідних параметрів та виявити найбільш впливові, з позиції створення цінності продукту, логістичні процеси, а також процеси, вартість яких має обернений вплив на сукупну цінність продукту, що вказує на необхідність реінжинірингу системи управління витратами підприємства.

Сезонний характер споживання пива та технологічні особливості виробництва обумовлюють високу залежність сукупної цінності продукту від

вартості складських процесів. Додатковим підтвердженням необхідності постійного поглибленого аналізу цих процесів є виявлення високих регресійних коефіцієнтів прямого впливу вартості складських процесів ( $r'_{yx_7} = 20,20$  – гуртового та  $r'_{yx_{12}} = 35,60$  – роздрібного посередника) при деталізованому масиві вихідних даних та оберненого впливу (з коефіцієнтом  $r''_{yx_2} = 8,05$ ) при дослідженні залежності сукупної вартості складських процесів ланцюга. Такі, на перший погляд суперечливі результати свідчать про ефективне управління складськими процесами яке призвело до поступового зменшення вартості цих процесів незважаючи на поступове зростання ціни.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідження ланцюгів створення цінності на ринку пива України дозволило зробити такі висновки:

1. На ринку пива України виявлено і сформульовано такі тенденції розвитку ланцюгів створення цінності продукту: ідентифікація споживача як ланки ланцюга створення цінності, зміна статусу ланок ланцюга на основі міграції ключових точок цінності, трансформація внутрішніх та фрагментарних зовнішніх ланцюгів цінності у корпоративні ланцюги, розвиток партнерських стосунків у ланцюгах.

2. Ланцюги до яких входять національні виробники, вирізняються високою організацією поточкових процесів, широким залученням споживачів, побудовою інтегрованої системи управління ланцюгом на основі ціннісноорієнтованого підходу та з використанням сучасних логістичних технологій. Ланцюги до яких входять регіональні виробники, мають фрагментарний та несистемний характер, а їх учасники не усвідомлюють необхідності створення систем управління ланцюгами та ре інжинірингу бізнес-процесів, що беруть участь у створенні цінності продукту.

3. Системи управління учасників ланцюгів створення цінності на ринку пива вирізняються взаємною проникливістю на принципах ціннісних

орієнтирів формування кінцевого продукту. Визначення споживача як учасника ланцюга створення цінності та формування партнерських відносин у цьому ланцюгу підтверджує необхідність вироблення та впровадження ціннісноорієнтованої концепції управління товарними потоками.

4. Побудова національними та транснаціональними компаніями логістичних ланцюгів на основі концепції ланцюгів створення цінності дозволила їм здійснювати експансію в регіональні сегменти, знищуючи лояльність споживачів до регіональних виробників.

5. Ціннісноорієнтована зовнішня логістика потребує вироблення нових методик конкурентної ідентифікації суб'єктів створення цінності у ланцюгу та адекватного розподілу сукупної винагороди, яка є кінцевим ефектом його функціонування. Окрім цього, подальші дослідження у сфері творення сукупної цінності продуктів повинні здійснюватися у напрямі побудови ефективних моделей управління ланцюгами створення цінності.

6. Удосконалення конкурентних технологій у сфері товарного ринку призвело до усвідомлення необхідності використання логістичного аутсорсингу у ланцюгах створення цінності. Низька ефективність трансакційних операцій, здійснюваних компаніями-виробниками самостійно, спонукає їх до делегування повноважень у цьому сегменті створення цінності спеціалізованим підприємствам. Зростання попиту на логістичні аутсорсингові послуги вступає у протиріччя з дефіцитом сучасної логістичної інфраструктури, що потребує проведення подальших досліджень перспектив розвитку ринку логістичних послуг.

7. Негативним явищем у ланцюгах створення цінності стало приховане протистояння виробників та торговельних мереж. Компанії-виробники, особливо із статусом національних, проводячи масштабні маркетингові акції, вимагають безкоштовного та безперешкодного входження у торговельні мережі, які, у свою чергу, маючи на певних сегментах ринків ознаки монопольного становища та значні торговельні ресурси, вимагають



значних відшкодувань за доступ до торговельних закладів, мерчандайзинг та торговельні знижки.

8. Конкурентні стратегії таких компаній спрямовані на конкуренцію між ланцюгами цінності за розширення сегментів ринку для усіх його учасників, а також на 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 ланцюгах створення цінності носить несистемний і фрагментарний характер, а їх ланцюги в цілому через відсутність інтегрованої системи управління не є конкурентноздатними у міжланцюговому конкурентному просторі.

9. У ланцюгах створення цінності за участю національних компаній проявляється тенденція формування двох видів центрів створення цінності, які породжують жорстку внутрішньоланцюгову конкуренцію. Конкурентний потенціал торговельних мереж дозволяє їм конкурувати одночасно у великій множині ланцюгів, до яких вони входять, та нерідко диктувати правила поведінки у ланцюгах навіть найпотужнішим компаніям, які володіють регіональними виробничими підрозділами та є першоджерелами цінності, закладеної у продукті. Домінуюче становище торговельних мереж пояснюється регіональною присутністю та конкурентним гартуванням у міжмережевій боротьбі.

10. Побудовані моделі математичної залежності впливу вартості логістичних процесів ланцюга створення цінності на сукупну цінність продукту підтвердили домінуючу роль логістики в досягненні ефективності управління таким ланцюгом. Побудова моделей на основі трьох, згрупованих за різними критеріями (деталізовано, за приналежністю до окремих ланок, за видами процесів) масивів вихідних параметрів дозволили зробити висновок про ключову роль гуртового посередника в управлінні ланцюгом створення цінності, сформованим за участю регіонального виробника пива.

11. Деталізований аналіз залежності сукупної цінності продукту від вартості різних видів логістичних процесів і в розрізі кожного учасника і в цілому по ланцюгу дозволив виявити переважаючий вплив вартості збутових процесів та процесів на підтримування ланцюга, що підтверджує домінуючу роль вартості процесів просування продукту, які відбуваються за межами підприємства, у створенні сукупної цінності продукту. Обернено пропорційний вплив вартості складських процесів та відсутність залежності від вартості транспортних процесів свідчить про ефективне управління цими процесами, що призводить до поступового усунування дублюючих операцій та позитивно впливає на сукупну цінність продукту.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОДУКТУ

#### 3.1. Логістична модель управління ланцюгами створення цінності

Розвиток концепції логістики дозволив використовувати логістичні принципи при формуванні конкурентних переваг та стратегій діяльності компаній. Однак традиційний розгляд логістичного ланцюга як траєкторії фізичного переміщення продукту виявляється недостатнім для розуміння процесів, що формують стійке конкурентне становище його учасників. Саме це стало ключовою причиною виникнення концепції ланцюгів створення цінності.

Упродовж останніх років вітчизняні підприємства прагнули досягти успіху на основі вироблення і реалізації стратегій розвитку, що передбачали інтеграцію (в бік постачальника або споживача) з метою отримання вигоди від власного просування по ланцюгу створення цінності. Однак такі спроби не завжди були вдалим через відсутність достатньої компетенції та жорсткі умови конкуренції у нових для них сферах бізнесу.

Динамізм оточуючого середовища, тенденції індивідуалізації виробництва та боротьба за лояльність споживача вимагають швидкої реакції на зміни та забезпечення гнучкості діяльності, що потребує перегляду методів конкуренції. Стає очевидним, що звичайне знищення конкурента у ланцюгу створення цінності і поглинання його функцій не сприяє досягненню стратегічного успіху та спонукає до пошуку інших варіантів розширення свого впливу на ланцюг.

Проблемам ціннісноорієнтованого управління потоковими процесами приділяють увагу у останніх дослідженнях сучасні дослідники бізнес-стратегій. Р. Б. Хендфілд і Е. Л. Ніколс зазначають: «Сьогодні, як ніколи раніше, компанії залежать від стратегічних відносин зі своїми споживачами і постачальниками у

справі створення таких систем формування цінності, які б їм забезпечували значну конкурентну перевагу на ринку. По суті, на наших очах виникає нова мережева економіка» [178, с.21]. К. К. Прахалад і В. Рамасвами обумовлюють, що процес спільного творення цінності витісняє процес обміну, а новим вихідним положенням є те, що споживач і компанія спільно творять цінність, і таким чином досвід спільного творення стає основою основ цінності [118, с.16]. Я. Гордон підкреслює, що сьогодні існує три типи відносин з конкурентами: перемога, співіснування і співробітництво [35, с.77]. Виходячи з аналізу останніх публікацій, логістична модель управління ланцюгом створення цінності повинна, на нашу думку, враховувати:

- залучення споживача до спільного творення цінності;
- перегляд підходів до розуміння конкуренції і пошук варіанту власного позиціонування на ринку (захоплення лідерства, підтримування статусу);
- прагнення до успіху ланцюга в цілому, оскільки будь-якого учасника не влаштовує його розірвання. Внаслідок зміни конкуренції між виробниками та посередниками на конкуренцію брендів, з точки зору цінності, конкуренція між окремими ланками різноманітних ланцюгів змінилася на конкуренцію між ланцюгами створення цінності;
- консолідовану відповідальність перед споживачем за сукупну цінність, що створюється у ланцюгу, оскільки споживач є елементом ланцюга, який сплачує кінцеву цінність продукту, визначає її корисну структуру та мотивує інші ланки ланцюга до створення цієї цінності;
- запровадження управлінських нововведень, які здатні підвищити рівень ефективності ланцюга на основі нових компетенцій;
- реалізацію варіантів стратегії злиття і поглинання ланок ланцюга на основі їх власної ідентифікації в ланцюгу та наявності компетенцій у новій сфері (ланці ланцюга).

Узагальнення і систематизація сформульованих нами необхідних атрибутів моделі управління ланцюгами створення цінності дозволив дати їй наступне визначення.

Логістична модель управління ланцюгом створення цінності – це логічна схема побудови інтегрованої системи бізнес-процесів з формування (спроектованого спільно зі споживачем) комплексу функціональних характеристик продукції на основі узгодження цілей споживача (задоволення потреб через спожиту сукупну цінність продукту) і підприємств-ланок ланцюга (через зростання цінності для організацій).

Об'єктом моделі є ланцюг, який доступний впливові у двох аспектах:

- з позицій класичного логістичного ланцюга, яким просувається продукт, трансформуючись у процесі проходження через послідовно пов'язані і узгоджені операційні системи від вихідного ресурсу до кінцевої продукції;
- з позицій творення цінності як ланцюга вищого порядку, що виражає економічну сутність накопичення цінності через створення її додаткових атрибутів у різних ланках ланцюга на основі спроектованих бізнес-процесів та узгодження і координації управлінської діяльності взаємно зацікавлених суб'єктів.

Суб'єктом управління в моделі є консолідований ланцюг топ-менеджменту ланок ланцюга, який несе спільну відповідальність за створення сукупної цінності відповідно до свого статусу у цьому ланцюгу. Схему взаємодії суб'єкта та об'єкта моделі подано на рис.3.1.

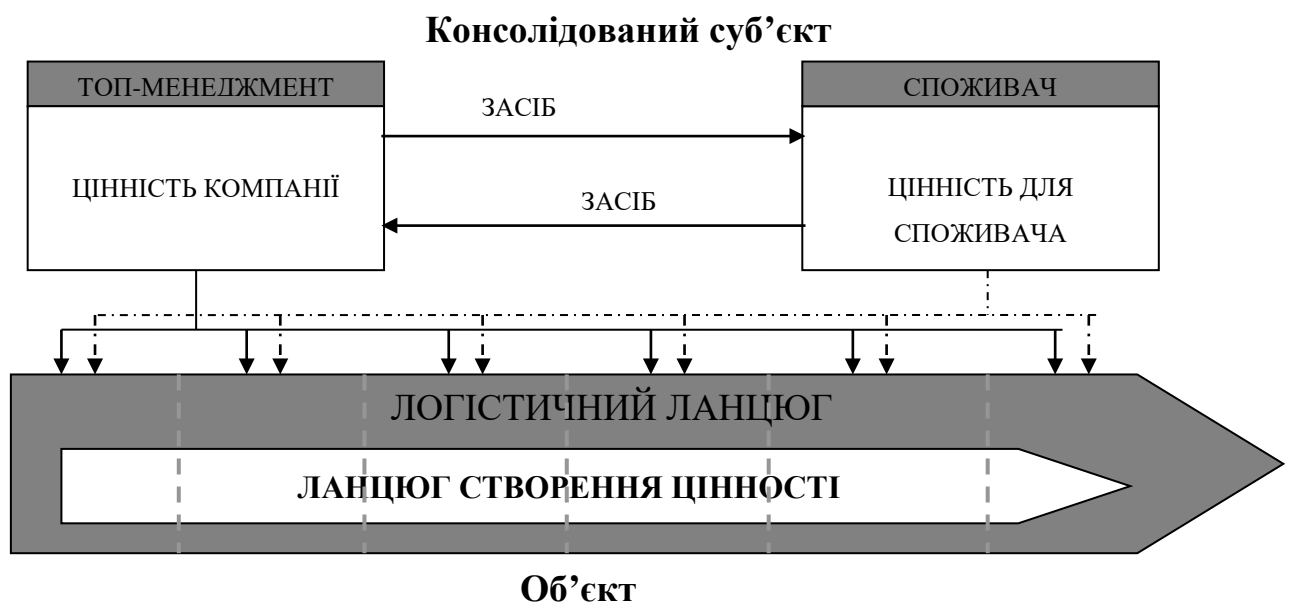


Рис. 3.1. Схема взаємодії суб'єкта та об'єкта моделі управління ланцюгами створення цінності

Пропонована двомірність ланцюга не протирічить єдності управління ним, оскільки два сформульованих аспекти взаємно доповнюють і підсилюють один одного, в результаті чого створюється база для виявлення часток сукупної цінності та встановлення її вартісних і якісних параметрів, узгоджуються дослідження глибинної суті і поверхневого прояву цінності продукту, а також формується інформаційна база для моніторингу міграції цінності в межах ланцюга. При цьому некоректно сприймати класичний логістичний ланцюг спрощено, оскільки він теж формує сукупну цінність.

Логістична модель управління ланцюгами створення цінності має реалізуватися через взаємодію впорядкованої сукупності системних модулів, що окреслюють причинно-наслідкові зв'язки в моделі на трьох рівнях: мотиваційний, інтеграційний та забезпечуючий.

У світовій практиці логістика стала загальноорганізаційною сферою управління, а підходи та принципи логістики використовуються у всіх потокоорієнтованих підсистемах управління. На наш погляд, логістичний підхід до моделювання бізнес-процесів створення цінності ґрунтується на розумінні логістики як стратегічного, тактичного та операційного інтегратора процесів управління компанію та її партнерами по бізнесу. Оскільки у ланцюгу створення цінності інтеграційні принципи визначають його структуру та динаміку, саме логістична модель, на нашу думку, дозволить усвідомити та спроектувати сукупну діяльність розрізнених суб'єктів ринку у високоорганізований ціннісноорієнтований ланцюг.

Логістична модель є еталоном управління економічним явищем, побудованим з використанням концептуальних логістичних принципів (оптимізації, синергізму, потоковому та ланцюговому принципі), а також врахуванням групи логістичних показників (готовності продукту до постачання, обов'язковості, гнучкості та якості поставок, скорочення часу поставок, інформаційної готовності). Такі пріоритети та характеристики, за нашими означеннями, мають суттєвий вплив на сукупну цінність продукту.

Логістична модель ланцюгів створення цінності має включати наступні, згруповані в управлінські модулі, процеси взаємодії (Рис. 3.2):

1. Мотиваційний модуль: створення цінності компанії, підвищення конкурентного статусу, формування цінності продукту.
2. Логістичний модуль: оцінка логістичного ланцюга, конкурентна ідентифікація учасників, аналіз бізнес-процесів.
3. Споживацький модуль: аналіз споживчої цінності продукту, включення споживача у ланцюг.
4. Внутрішньоорганізаційний модуль: визначення організаційних можливостей, організаційні зміни, управління бізнес-процесами.
5. Партнерський модуль: визначення партнерів, узгодження цілей; інтеграція.

**Мотиваційний модуль** визначає причини, через які компанія змушена шукати шляхи інтеграції у ланцюг створення цінності. Для підвищення темпів зростання компаніям доводиться проводити постійну динамічну конкурентну боротьбу за збільшення частки на ринках збуту та відстоювати цю частку з допомогою розширення власних логістичних мереж розподілу та постачання товарів.

Сучасна конкуренція характеризується зосередженням конкурентних переваг навколо індивідуалізованого досвіду спільного творення, який виявляється в цінності, по-справжньому унікальній для кожного споживача [118, с.17].

Зміна споживацької поведінки змушує компанії здійснювати управління логістичними ланцюгами з допомогою інтеграції та управління всіма організаціями та видами діяльності, які до нього входять, на основі взаємного співробітництва, ефективних бізнес-процесів та високого ступеня спільного використання інформації з метою створення високоефективних систем формування цінності, які забезпечують організаціям-учасникам суттєві конкурентні переваги.

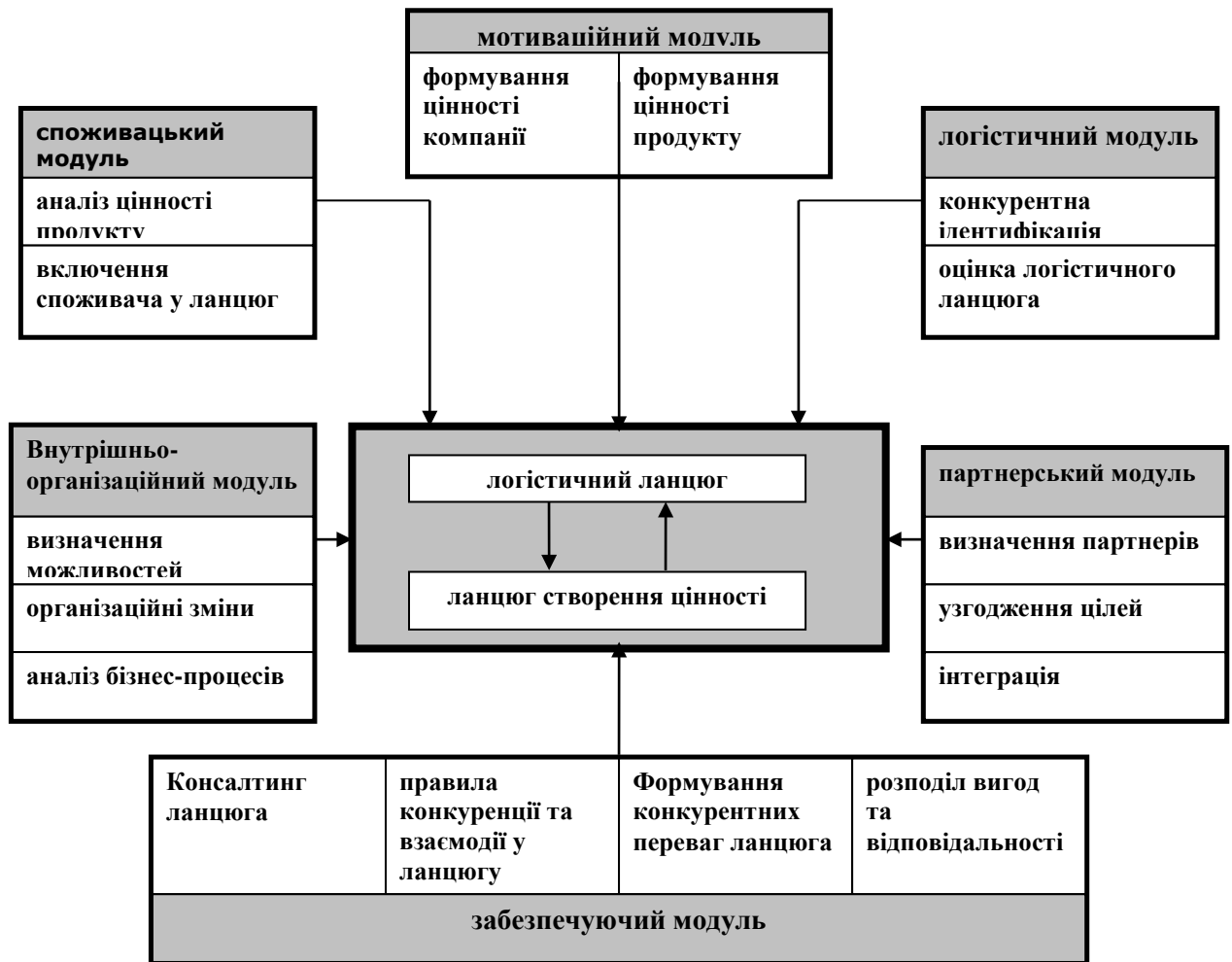


Рис.3.2. Логістична модель управління ланцюгами створення цінності

Побудова ланцюгів створення цінності вимагає зміни концепції управління логістичними ланцюгами та ідентифікації бізнес-процесів як проміжного ланцюга логічно пов'язаних трансакцій, що спрямовують ресурси на створення частини сукупної цінності. Удосконалення бізнес-процесів є основою реорганізації ланцюгів поставок у ланцюги створення цінності. Ці процеси мають внутрішніх та зовнішніх споживачів, їх ідентифікація передбачає визначення цінності, яка їх утримує.

**Логістичний модуль.** Традиційна концепція логістичних ланцюгів визначала компанію одноосібним центром планування цінності продукту. Згідно цієї концепції компанія приймає рішення щодо виробництва, закупівель, розміщення виробничих потужностей, доставки продукту на ринок, вибору посередників та інших логістичних завдань. Процес створення компанією цінності продукту відокремлений від ринку, де відбувається лише обмін цією



цінністю. Проте споживачі часто залишаються незадоволеними запропонованою до обміну цінністю. Вони бажають творити цінність з усіма бізнес-одинацями, що включені до логістичного ланцюга. Отже, з огляду на спільне творення цінності, управління логістичним ланцюгом має трансформуватися в управління ланцюгом створення цінності. У цьому процесі змінюються пріоритети управління: основним об'єктом стає процес створення цінності, логістичний процес набуває статусу забезпечуючого чи технічного, не втрачаючи при цьому своєї значимості.

Логістичні завдання між підприємствами одного ланцюга при можливості мають виконуватися однією ланкою, оскільки координація завдань забезпечує більшу ефективність при використанні ресурсів. Наявність логістичного координатора позитивно впливає на ефективність бізнес-процесів зі створення цінності продукту.

З позиції однієї компанії, що входить до ланцюга лише ефективною організації логістики не достатньо. У кожного із учасників ланцюга виникає проблема включення загальноланцюгових логістичних операцій до внутрішньої системи управління. На її вирішення впливає інтенсивність співпраці по створенню сукупної цінності та існуюча організаційна структура компанії.

Логістика компанії, що входить до ланцюга цінності, окрім внутрішніх логістичних функцій, повинна виконувати наступні внутрішньоланцюгові завдання:

- швидке реагування на зміну запитів інших учасників ланцюга, у тому числі потреби споживача;
- максимальна консолідація руху продукту, покликана зменшити транспортні витрати;
- тотальна якість, тобто забезпечення якості кінцевого продукту через якість бізнес-процесів, що створюють цінність;
- ритмічність ланцюга, яка унеможливорює затримки при отриманні і виконанні замовлення та передбачає механізми виявлення та компенсації збоїв у ланцюгу;

- мінімальний розмір запасів, що пов'язується з обсягом задіяних сукупних активів ланцюга, та їх обіговістю;
- підтримка упродовж терміну експлуатації, оскільки продукти можуть створювати основну частину доданої цінності для споживача після придбання це завдання є кінцевим у логістичному ланцюгу.

**Споживацький модуль.** Найфундаментальнішою зміною природи конкуренції стала трансформація ролі споживача – від ізольованого до задіяного у бізнес-процесах, від необізнаного до поінформованого, від пасивного до активного [202].

Сучасні споживачі, володіючи великим масивом інформації, мають достатньо можливостей для формування уявлення про цінність, яку вони бажають отримати. Окрім того, вони можуть оцінити вплив технології, переваг продуктів-замінників, логістики та відносин у логістичному ланцюгу на створення цієї цінності. Відповідно споживачі вимагають співпраці із учасниками логістичного ланцюга для використання інноваційних технологій, які дозволяють отримати сукупну цінність продукту. Споживач усвідомлює свою важливість як джерела формування цінності компаній, що входять у ланцюг створення цінності продукту і, відповідно, намагається вплинути на рух цінностей, сподіваючись на справедливий обмін. Важливо враховувати обізнаність споживача щодо структури формування цінності компанії та її обсягу.

При побудові моделі стратегічний акцент робиться на наданні споживачу нових можливостей через створення нових продуктів, впровадження інноваційних вирішень, процесів та технологій створення цінності.

Зміна характеру цінності виражається у джерелах її визначення: до пропозиції компанії долучається досвід споживачів. Оскільки на цей досвід впливає не тільки компанія, але й окремі споживачі чи групи споживачів, цінність творять споживачі разом з компанією. Більше того, учасником процесу творення цінності може бути не тільки одна компанія, а й ціла мережа компаній, які діють спільно для творення системи досвіду. Таким чином,

цінність є водночас індивідуально центричною та досвідоцентричною й ґрунтується на досвіді, створеному окремими споживачами. Цінність не може бути одноосібно визначена компанією: її формує ринок, який є своєрідним форумом для колективного творення досвіду [118]. У зв'язку з цим, на нашу думку, модель має використовувати концепцію CRM (менеджмент відносин зі споживачами) як найбільш розвинуту на сьогодні управлінську технологію налагодження контактів, обміну інформацією та врахування споживацьких запитів та очікувань.

**Внутрішньоорганізаційний модуль.** Компанія, що має на меті виробити партнерські стосунки і увійти у ланцюг цінності має, провести ряд внутрішньоорганізаційних перетворень:

- адаптувати власні бізнес-процеси до транзакційних процесів у ланцюгу;
- підготуватися до інформаційної відкритості та входження в інформаційний простір ланцюга;
- забезпечити гнучкість бізнес-системи з огляду на вимоги інших учасників.

Бізнес-операції з придбання сировини, виробництва та збуту повинні здійснюватися з допомогою скоординованих бізнес-стратегій з використанням уніфікованих показників ефективності їх здійснення. Ці бізнес-операції є основою побудови базових бізнес-процесів створення цінності: логістичні потоки, транзакційні процеси, обслуговування замовлень.

Основою для спільної роботи у ланцюгу створення цінності є довірчі стосунки між працівниками підприємств-партнерів. Партнери мають концентрувати увагу на спільному творенні цінності продуктів та пов'язаних з ними логістичних процесах. У компаній, які входять до ланцюга створення цінності, виникають проблеми, пов'язані із реорганізацією логістичних систем, на внутрішньому і зовнішньому рівнях.

До вимог на зовнішньому рівні належать ринкові та конкурентні орієнтири, гнучкість та здатність до впровадження управлінських інновацій, що створюють сукупну цінність продукту у ланцюгу. Такі вимоги передбачають

високу гнучкість логістичної системи компанії, яка повинна передбачати налагодження довгострокових зв'язків з партнерами по ланцюгу. Досягнення ефективності управління ланцюгом створення цінності ускладнюється незалежністю його учасників, тому з позиції внутрішньоорганізаційних змін необхідно інтегрувати специфічні ланцюгові процеси у звичні внутрішні бізнес-процеси та бізнес-операції.

Організаційні зміни мають відбуватися у наступних функціональних управлінських сферах: спеціалізація, координація, конфігурація, надання права прийняття рішення, стандартизація та формалізація. Стандартизація описує розподіл бізнес-операцій по створенню цінності на види діяльності. Об'єднання цих операцій для синхронного виконання внутрішніх та зовнішніх завдань по створенню цінності здійснюється за рахунок координації. Під конфігурацією варто розуміти форму організаційної структури, адаптованої до виконання зовнішніх та внутрішніх завдань по створенню цінності, яка виникає внаслідок спеціалізації та координації бізнес-операцій. Делегування прав прийняття рішень передбачає децентралізацію управління бізнес-операціями, що створюють цінність продукту для підпорядкування їх системі управління ланцюгом створення цінності як системі вищого порядку. Стандартизація та формалізація передбачає приведення у відповідність (узгодження) внутрішніх та зовнішніх бізнес-операцій для полегшення інтеграційних процесів у ланцюгу.

**Партнерський модуль.** Інтегрування споживачів у ланцюг створення цінності підтверджує вирішальне значення компаній, що входять до нього, при виборі джерел бажаної цінності.

В основу сформованих нами критеріїв вибору партнерів по ланцюгу створення цінності увійшли параметри, визначені Я. Гордоном, які визначають домінування споживацьких пріоритетів при формуванні партнерських стосунків. Вибір зовнішніх учасників ланцюга створення цінності передбачає врахування наступних критеріїв:

- модель бізнесу та організаційна культура;
- потенційний внесок в ланцюг цінності;

- стратегічний потенціал;
- інформаційна відкритість та розвиток інформаційних технологій;
- процеси інтеграції зі споживачами;
- інноваційні процеси та участь у них споживачів;
- бажання інтеграції зі споживачами;
- здатність розвивати партнерські стосунки;
- наявність механізму управління партнерськими стосунками;
- узгодження власних цілей із цілями інших учасників ланцюга у частині створення цінності.

Створюючи ланцюги цінності, компанії вимушені кардинально змінити своє ставлення до постачальників та споживачів. Особливо це стосується компаній, які володіють ключовими точками цінності. Створюючи систему управління ланцюгами цінності, вони мають враховувати способи максимізації прибутку інших учасників ланцюга, які роблять свій внесок у формування сукупної цінності продукту.

Після ідентифікації учасників ланцюга доцільно створити координаційну групу фахівців відповідних структурних підрозділів учасників ланцюга для побудови схем взаємодії зовнішніх бізнес-процесів. Окрім цього, координаційна група формує комунікаційну мережу, яка дозволить оперативно реагувати на неминучі інтеграційні проблеми.

Важливим завданням координаційної групи є виявлення дубльованих бізнес-операцій як резерву для зменшення транзакційних витрат, що не створюють цінності.

Наявність інтенсивного особистісного зв'язку між працівниками партнерських компаній дозволяє самостійно узгоджувати визначенні чи створювати та використовувати нові управлінські інструменти для створення цінності продукту.

Ланцюг створення цінності утворюють компанії, які формально не підпорядковані одні одним, отже, з точки зору конфігурації структура його управління носить неієрархічний характер. У такій ситуації варто враховувати

складність прийняття стратегічних управлінських рішень щодо побудови та реорганізації ланцюга. У якості децентралізації процесу управління ланцюгом можна назвати стимулювання гнучкості при адаптації до зміни форм конкуренції та входженні споживача у ланцюг.

**Забезпечуючий модуль.** Ланцюги створення цінності можуть створюватись на різних рівнях деталізації. Проте, на наш погляд, початковим рівнем має бути цілісний продуктовий потік в межах одного чи декількох бізнес-процесів. На основі такого ланцюга як цілісної системи можна проводити подальшу його деталізацію для структуризації бізнес-операцій по створенню цінності та визначення їх внеску у сукупну цінність. Більш важливим процесом є укрупнення створеного ланцюга для проектування галузевого чи міжгалузевого ланцюга. Його моделювання має враховувати визначення зон відповідальності ланок, аналіз вузьких місць та шляхи їх ліквідації. Найбільш вдалі резерви для підвищення ефективності ланцюгів цінності знаходяться у трансакційних бізнес-операціях, що знаходяться на стику між ланками ланцюга. Окрім того, важливо визначити тих учасників ланцюга, які є найбільш критичними з точки зору управління ланцюгами створення цінності окремою компанією. Успішна діяльність по створенню цінності компанією залежить саме від таких ланок.

Обов'язковими для аналізу є наступні бізнес-операції: проектування цінності, формування асортименту, обробка замовлень, складські операції, обслуговування запасів, реверсна логістика.

Окрім витратного напрямку аналізу ланцюга важливим критерієм успішної побудови є часовий параметр. Скорочення циклу проходження продукту через ланцюг поставок є важливою складовою у формуванні конкурентних переваг ланцюга створення цінності. Скорочення часу на постачання споживачу продукту є одним із рушійних факторів, які змушують компанію брати участь у ланцюгах створення цінності. Заходи по скороченню циклу поставок охоплюють:

- виявлення особливостей процесу постачання та визначення тривалості циклу на поточний момент;
- виявлення резервів скорочення циклу постачання;
- вироблення та впровадження заходів щодо ліквідації часових відрізків, що не створюють доданої цінності;
- вироблення методики часової оптимізації циклу, адаптованої до конкретного ланцюга створення цінності, яка має охоплювати наступні функціональні сфери діяльності: організаційне проектування, управління продуктами, управління внутрішніми операціями, управління трансакційними операціями.

Визначення ключових сфер діяльності по створенню ланцюгів цінності дозволяють стверджувати, що міжорганізаційні зміни стосуються здебільшого логістичної сфери діяльності. Інтеграційні процеси по спільному творенню цінності сприяють збільшенню значимості логістичної діяльності. Логістичні чинники успішного функціонування ланцюгів цінності вимагають включення у ці ланцюги аутсорсингових компаній.

В умовах високого рівня конкуренції та низьких бар'єрів входження на ринок структура ланцюга цінності оптимізується за рахунок групи компаній, які забезпечують функціонування бізнес-процесу по створенню цінності з найкращими результатами.

### **3.2. Методика конкурентної ідентифікації підприємства у ланцюгу створення цінності**

У першому розділі дослідження ми сфокусували увагу на виникненні нових форм конкуренції, а саме:

- конкуренції ланцюгів створення цінності на товарних ринках, основною конкурентною перевагою яких є сукупна цінність кінцевого продукту;
- внутрішньоланцюгової конкуренції між учасниками ланцюга за максимальну винагороду, де конкурентною перевагою ланок є додана цінність, сформована бізнес-процесами конкретного учасника.

Зазначені форми конкуренції взаємопов'язані та взаємозалежні, оскільки досягнення конкурентних переваг акумулюється в сукупній цінності продукту, сформованій з часток доданої цінності, що створюються окремими бізнес-процесами учасників ланцюга. Особливістю зазначених форм конкуренції є активна позиція споживача стосовно конкурентного процесу: він обирає не лише створену сукупну цінність за визначеними критеріями, а й рівень можливого власного впливу на бізнес-процеси, що її формують.

Займаючи певну конкурентну позицію через максимізацію цінності продукту у своїй ланці ланцюга, компанія робить внесок у кінцеву цінність продукту, що створюється бізнес-процесами ланцюга. Саме ця додана цінність продукту зміцнює конкурентні позиції компанії всередині ланцюга і є основною конкурентною перевагою у внутрішньоланцюговій конкурентній боротьбі за розподіл винагороди, тобто:

- доданої цінності компанії, яка проявляється в одержаному прибутку та збільшенні ціни компанії;
- цінності для працівників, відображеній у мотиваційних елементах.

Актуальність і важливість дослідження поведінки учасників ланцюгів створення цінності, а також відсутність науково обґрунтованих підходів до їх конкурентної ідентифікації як бази для розподілу сукупної винагороди потребує вироблення методів ідентифікації кожної ланки ланцюга з урахуванням зміни природи споживача, трансформації природи самого підприємства, міграції центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції всередині ланцюга.

Науковцями вироблено значне число методичних підходів щодо конкурентної ідентифікації різноманітних учасників ринку, визначення конкурентної позиції, підприємств, їх конкурентного статусу тощо. Серед відомих дослідників у цій сфері доцільно виділити праці Ф. Котлера [68], М. Портера [117], П. Дойля [41], Р. А. Фатхутдінова [169] та інших зарубіжних і вітчизняних дослідників конкурентних відносин. Поряд з тим, зважаючи на виникнення нових форм конкуренції і, відповідно, актуалізацію проблеми



ідентифікації ланок ланцюгів створення цінності у внутрішньоланцюговій конкуренції, вважаємо необхідним запропонувати власний методичний підхід до конкурентної ідентифікації учасників ланцюга. Він розвиває і конкретизує сформульовані нами концептуальні засади логістичної моделі управління ланцюгами створення цінності і доводить теоретичні висновки до рівня прикладних розробок.

Реалізацію сформованого нами методичного підходу до конкурентної ідентифікації учасника ланцюга створення цінності у внутрішньоланцюговій конкуренції доцільно здійснювати за схемою поданою на рис.3.3.

#### 1. Формулювання мети конкурентної ідентифікації учасників ланцюга.

Основною метою конкурентної ідентифікації учасників ланцюга створення цінності є виявлення реального стану і потенційних можливостей кожного підприємства, що конкурує у ланцюгу в розрізі його бізнес-процесів, шляхом виявлення створеної доданої цінності продукту кожним учасником та визначення розміру отриманої ним винагороди.

Конкурентна ідентифікація є засобом визначення власного конкурентного статусу та конкурентного статусу інших учасників ланцюга для вироблення варіантів стратегічної поведінки в ланцюгу та за його межами.

#### 2. Визначення об'єкта і суб'єкта внутрішньоланцюгової конкуренції.

Виходячи зі сформульованих нами теоретичних висновків і узагальнення емпіричних досліджень бізнес-процесів створення цінності, вважаємо, що об'єктом внутрішньоланцюгової конкуренції є сукупна винагорода, яку сплачує споживач за отриману сукупну цінність, створену в ланцюгу. Суб'єктами конкуренції всередині ланцюга створення цінності є існуючі та потенційні його учасники або їх структурні підрозділи, бізнес-процеси яких створюють чи можуть створювати частину сукупної цінності продукту ланцюга, впливаючи цим на ступінь його конкурентоспроможності на продуктових ринках.

Для вдалого проведення конкурентної ідентифікації необхідно відстежити повний шлях проходження продукту через усі бізнес-процеси ланцюга створення цінності.

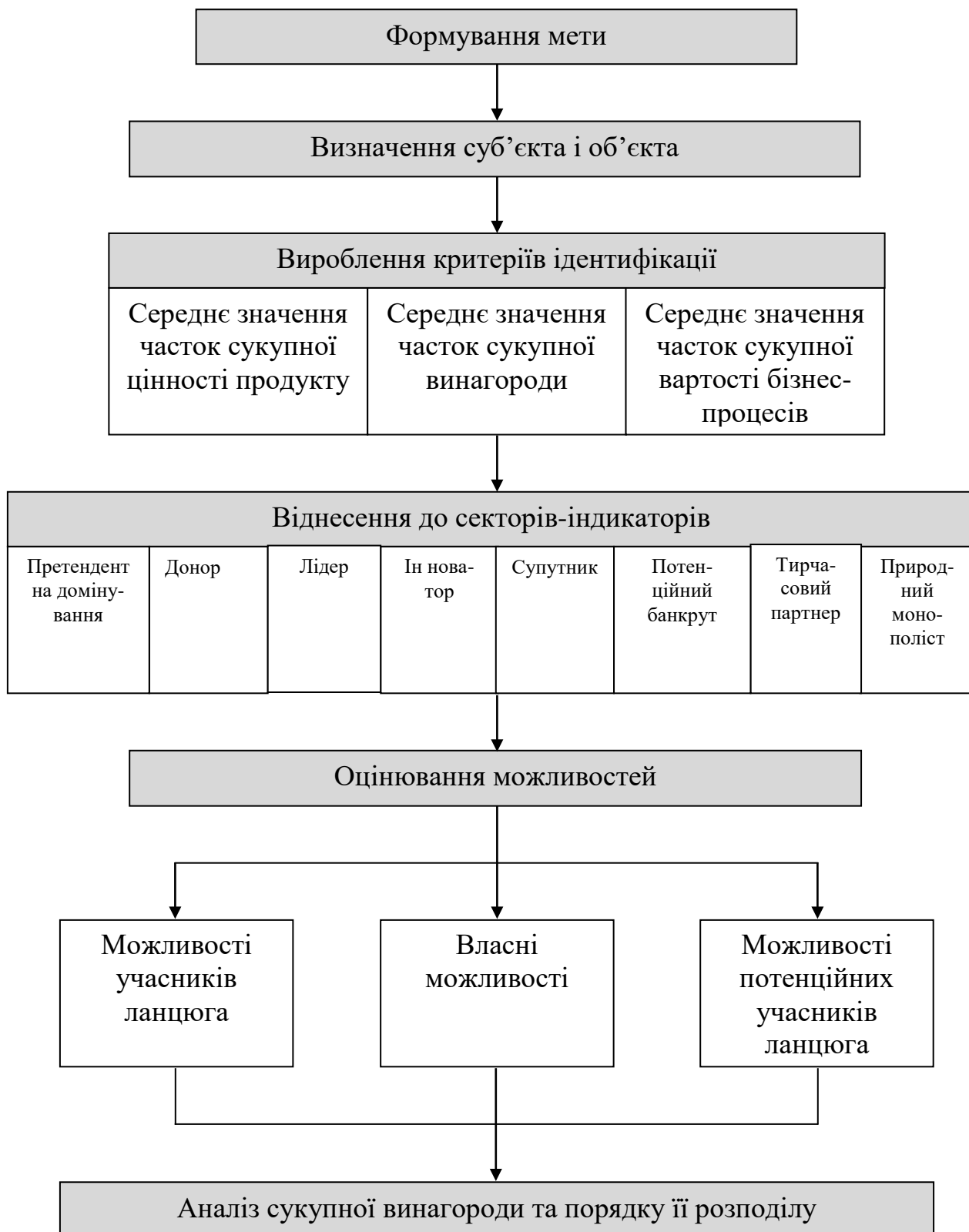


Рис. 3.3. Схема методики конкурентної ідентифікації підприємства у ланцюгу створення цінності

### 3. Вибір критеріїв конкурентної ідентифікації учасників ланцюга.

Практична реалізація сформульованої у підрозділі 3.1. логістичної моделі управління ланцюгами створення цінності дозволяє запропонувати для

конкурентної ідентифікації учасників ланцюга поєднання трьох важливих критеріїв:

- середнє значення часток сукупної цінності продукту, створеної учасниками ланцюга;
- середнє значення часток сукупної винагороди, отриманої підприємствами-учасниками ланцюга;
- середнє значення часток сукупної вартості бізнес-процесів учасників ланцюга створення цінності.

Поєднання цих критеріїв дає змогу побудувати графічну тримірну модель конкурентного простору ланцюга, яка дозволяє визначити конкурентну позицію учасника ланцюга на основі агрегованої його оцінки. При цьому конкурентний простір складається із восьми секторів-ідентифікаторів учасників ланцюга, і належність до певного сектора зумовлює вибір ним у майбутньому певного типу конкурентної поведінки (див. рис. 3.4).

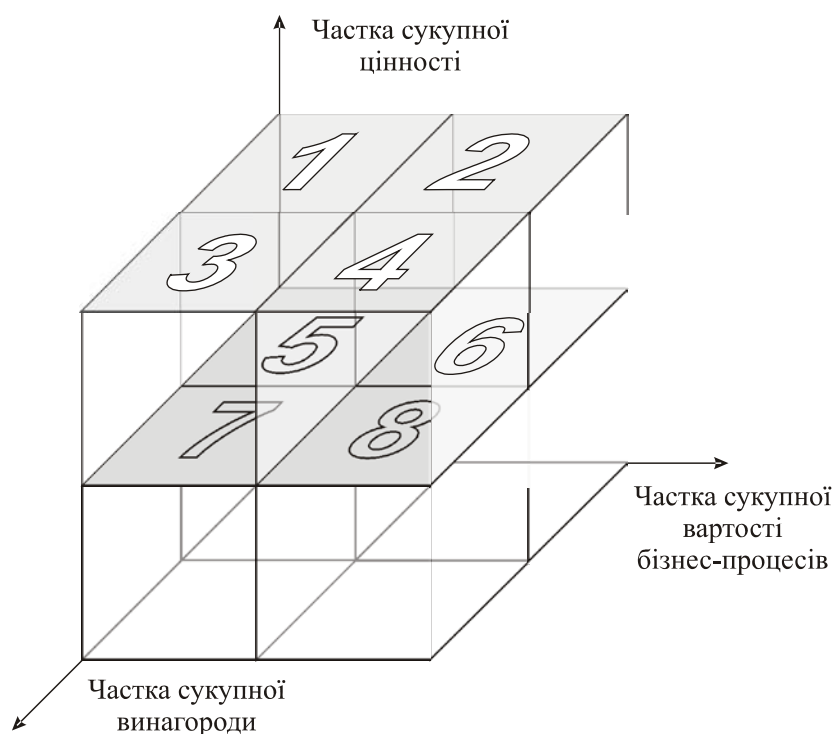


Рис. 3.4. Конкурентний простір ланцюга створення цінності

4. Віднесення підприємств-учасників ланцюга до секторів-ідентифікаторів.

Для секторів-ідентифікаторів нами визначено конкретні ознаки і встановлено такі межі:

4.1. Претендент на домінування в ланцюгу (сектор 1) створює велику частку цінності (вищу від середньої), проте не отримує за цю цінність відповідної (пропорційної) частки сукупної винагороди. Він має міцні позиції у ланцюгу через низьку частку понесених сукупних витрат порівняно з часткою створеної сукупної цінності. За сприятливого розвитку конкурентного простору та гнучкої конкурентної політики претендент на домінування має шанси на збільшення винагороди та перехід у сектор лідерів. Характерними конкурентними заходами претендентів можуть бути:

- спроби поглинання низьковартісних, однак винагородомістких, бізнес-процесів;
- прагнення до зміни принципів розподілу сукупної винагороди у ланцюгу.

Низька частка витрат у бізнес-процесах по створенню цінності є на тривалий час гарантованим захистом претендентів на домінування від конкурентів – учасників ланцюга. Найбільшою загрозою для учасників ланцюга із статусом претендента є втрата позицій у формуванні (підтримуванні) внеску до створення сукупної цінності продукту.

Проведений нами аналіз ланцюга створення цінності за участю регіональних виробників ВАТ «Бровар» та ВАТ «Опілля» дозволив ідентифікувати ТОВ «Брок Інформ» як претендентом на домінування у ланцюгу.

4.2. Донор ланцюга (сектор 2) створює високу частку цінності та має високі витрати у бізнес-процесах, однак не отримує належної (як мінімум – пропорційної) частки сукупної винагороди. Бізнес-процеси донора є найменш привабливими для конкурентів через їх високий рівень витрат, однак, усвідомлюючи неможливість існування ланцюга без такого важливого учасника, інші ланки мають прагнути до підтримування життєдіяльності донора через справедливий розподіл сукупної винагороди. Поряд з тим за наявності нереалізованих з певних причин (наприклад, управлінської чи інноваційної

неспроможності) резервів скорочення витрат та з огляду на залежність від них ланцюга в цілому бізнес-процеси донора можуть стати об'єктом внутрішньоланцюгової конкурентної боротьби. Прикладом такої конкурентної поведінки є поглинання окремих виробничих підприємств національними пивними компаніями, про що зазначалося у підрозділі 2.1.

У випадках існування цілісної системи управління та з метою підтримування життєздатності і конкурентоспроможності ланцюга в цілому його лідери повинні збалансувати розподіл сукупної винагороди за частину сукупної цінності, створеної донором. У такому випадку проявляється партнерський характер внутрішньоланцюгової конкуренції.

Апробація методики дозволила ідентифікувати ВАТ «Опілля» як донора ланцюгів, ланками яких він є.

4.3. Лідер ланцюга (сектор 3) володіє передовими управлінськими інноваційними технологіями, що дозволяє йому при низькій частці у сукупних витратах створювати значну (домінуючу) частку сукупної цінності та отримувати відповідну (а в багатьох випадках завищену) частку сукупної винагороди. Лідер ланцюга має сильні конкурентні позиції, і його головним конкурентом є претендент, який прагне до збільшення своєї частки у сукупній винагороді. З огляду на свій конкурентний статус лідер ланцюга прагне домінувати у визначенні правил поведінки у ланцюгу, встановленні способів і процедур розподілу сукупної винагороди та закріпленні своєї домінуючої позиції, оскільки він найбільше зацікавлений у конкурентоспроможності ланцюга в цілому. Великі частки цінності та винагороди спонукають лідера до підтримування ланцюга, перебирання на себе значної відповідальності за його успішне функціонування та, відповідно, диктату у визначенні правил розподілу сукупної винагороди.

Серед учасників ланцюгів, чії бізнес-процеси створення цінності були об'єктами нашого дослідження, у якості лідерів ідентифіковано ВАТ «Бровар» і гуртового посередника ТОВ «Ровекс».

4.4. Інноватор ланцюга (сектор 4) має високі значення за трьома критеріями ідентифікації. Володіючи високою часткою винагороди та створюючи високу частку сукупної цінності, він, зважаючи на значні масштаби діяльності, несе порівняно невеликі витрати на створення одиниці цінності, хоча частка його сукупних витрат в абсолютних вимірах досить суттєва. Дослідження характеру витрат інноватора дозволяє зробити висновок: якщо високий рівень витрат пов'язаний з процесами, що не створюють чи створюють непропорційно малу частку цінності, то їх ліквідація дозволить інноваторові перейти у ранг лідера. З іншого боку, якщо ці витрати обумовлені інноваціями, спрямованими на впровадження додаткових бізнес-процесів щодо зростання цінності, то інноватор може отримати монополічне становище у ланцюгу на певний період часу (або стабілізувати такий статус), витіснивши при цьому інших учасників ланцюга.

Такий підхід до ідентифікації інноваторів не є традиційним, оскільки поєднує ознаки підприємств з масовим і великосерійним виробництвом, а також окремі типові характеристики інноваційних (венчурних) підприємств. Крім того, дослідження галузевих тенденцій розвитку ланцюгів створення цінності показали, що можливими успішними варіантами переходу у сектор інноваторів є процеси злиття і поглинання підприємств секторів донора і лідера. Прикладом реалізації таких стратегічних рішень є створення чотирьох національних пивних компаній: «САН Інтербрю Україна», «ВВН Україна», «Донецька пивна група «Сармат», ЗАТ «Оболонь». Кожна із згаданих компаній є монополістом у сформованих нею ланцюгах створення цінності.

Проведений нами аналіз ланцюгів створення цінності, сформованих за участю регіональних виробників ВАТ «Опілля» і ВАТ «Бровар» не дозволив ідентифікувати жодного його учасника як інноватора ланцюга, хоча кожне із зазначених підприємств є потенційним інноватором.

4.5. Супутник (сектор 5) має найнижчі значення за трьома критеріями ідентифікації. Підприємства – учасники ланцюга, що належать до сектора супутників, мають, як правило, найменший вплив на сукупну цінність і

реалізують допоміжні та забезпечуючі бізнес-процеси. Найчастіше підприємства такого типу беруть участь у ланцюгу на засадах довгострокового аутсорсингу. Підприємства – супутники не мають змоги впливати на принципи розподілу сукупної винагороди, задовольняючись обумовленим, погодженим з домінуючими учасниками розміром винагороди. Допоміжний і забезпечуючий характер бізнес-процесів супутника унеможливує його міграцію до привабливіших секторів конкурентного простору, оскільки його вплив на сукупну цінність продукту є незначним.

Поведінка таких учасників відрізняється прагненням не допустити потенційних конкурентів до ланцюга і унеможливити вигідність виконання своїх бізнес-процесів іншими учасниками ланцюга.

Прикладом бізнес-процесів підприємств-супутників у ланцюгах створення цінності є виготовлення і обмін тари, інформаційний супровід, клінінгові послуги.

4.6. Потенційний банкрут (сектор б), не створюючи вищої за середню частки сукупної цінності, не отримує, відповідно, високої частки винагороди, проте несе значні (непропорційні) витрати. Потенційний банкрут використовує застарілі бізнес-процеси, при яких вартість досягнення конкретного (заданого) результату значно перевищує відповідні показники домінуючих учасників. Прагнення провести реінжиніринг бізнес-процесів як можливого варіанту поведінки потенційного банкрута нівелюється низькою часткою отримуваної сукупної винагороди, а також конкурентним тиском з боку домінуючих учасників ланцюга. Становище потенційного банкрута ускладнюється відсутністю мотивації до його збереження і підтримування з боку домінуючих учасників, які можуть перебрати на себе виконання бізнес-процесів банкрута зі значно вищими показниками ефективності.

4.7. Тимчасовий партнер (сектор 7) має високі значення за одним з трьох критеріїв ідентифікації – часткою сукупної винагороди. Не вкладаючи значних ресурсів у створення сукупної цінності, тимчасовий партнер користується ситуаційними прогалинами серед бізнес-процесів ланцюга і отримує

непропорційно високу частку сукупної винагороди. Існування таких тимчасових партнерів мотивує інших учасників ланцюга до побудови інтегрованої системи управління ланцюгом створення цінності з метою унеможливлення зростання впливу тимчасового партнера на розподіл сукупної винагороди.

Поведінка тимчасового партнера базується на прагненні витіснити з ланцюга підприємства-супутники, що забезпечить імовірність виконання їх бізнес-процесів. Відсутність конкурентів у секторі 5 дозволяє тимчасовим партнерам сподіватися на високий рівень винагороди, залишаючись у секторі 7.

4.8. Природний монополіст (сектор 8), не створюючи вищої за середню частки сукупної цінності, отримує високу частку винагороди і несе значні витрати на виконання своїх бізнес-процесів. Присутність монополіста у ланцюгу обумовлюється технологічною необхідністю, а висока частка сукупної винагороди визначається, у першу чергу, монопольним становищем та неможливістю або економічною недоцільністю виконання учасниками ланцюга його бізнес-процесів. Виходячи з цього, поведінка підприємств, що належать до сектора 8, не відзначається різноманітністю конкурентних дій. У свою чергу, інші учасники ланцюга отримують значну мотивацію для технологічного реінжинірингу з метою мінімізації чи повного нівелювання впливу бізнес-процесів природного монополіста на сукупну цінність продукту. Зазвичай, природними монополістами є постачальники енергетичних та природних ресурсів. Яскравим прикладом природного монополіста, що має суттєвий вплив на ланцюг створення цінності, у ланцюгах ринку пива є постачальники води.

#### 5. Оцінювання можливостей учасників ланцюга.

5.1. Визначення бізнес-процесів, що створюють цінність, в розрізі кожного учасника.

5.2. Визначення частки сукупної цінності, яку створюють ці бізнес-процеси.

5.3. Виявлення бізнес-процесів, що не створюють доданої цінності, в розрізі кожного учасника.



5.4. Визначення потенційних процесів-замінників, які можуть бути створені іншими учасниками:

- визначення розміру можливої винагороди, яку очікують потенційні виконавці цих бізнес-процесів, та порівняння її із власною винагородою;
- визначення можливих витрат на виконання цих бізнес-процесів та порівняння їх із власними витратами;
- прогнозування можливої недоотриманої вигоди від втрати конкретною ланкою ланцюга окремих бізнес-процесів;
- визначення зміни конкурентного простору внаслідок таких дій.

#### 6. Визначення власних можливостей.

Виявлення можливостей виконання бізнес-процесів інших учасників ланцюга власними силами:

- визначення розміру можливої винагороди, яку можна одержати за створену цінність цими бізнес-процесами та її порівняння із винагородою, яку одержують інші учасники;
- визначення можливих витрат на виконання цих бізнес-процесів та порівняння з витратами інших учасників;
- визначення зміни конкурентного середовища внаслідок таких дій;
- виявлення можливості входження у інші ланцюги та рівня загрози протидії інших учасників нинішнього ланцюга цьому входженню.

#### 7. Визначення можливостей потенційних учасників ланцюга.

7.1. Виявлення потенційних учасників ланцюга, які можуть запропонувати виконання ідентичних бізнес-процесів по створенню цінності:

- визначення розміру можливої винагороди, яку очікують потенційні виконавці цих бізнес-процесів та її порівняння із власною винагородою;
- визначення можливих витрат на виконання цих бізнес-процесів та порівняння із власними витратами;
- дослідження зміни конкурентного простору внаслідок таких дій.

7.2. Виявлення бар'єрів входження у ланцюг для учасників ринку, що працюють на одному цільовому сегменті, мають аналогічні бізнес-процеси і здатні створити конкуренцію традиційним учасникам ланцюга.

Бар'єри входження у ланцюги можуть бути подолані шляхом витіснення із ланцюга компаній із аналогічними бізнес-процесами чи передачі частини бізнес-процесів існуючих ланок потенційним учасникам з огляду на доцільність та ефективність логістичного аутсорсингу. У першому випадку додатковою перешкодою витіснення є можлива довіра до існуючого партнера по ланцюгу та часткове взаємопроникнення бізнес-процесів. Така взаємодія допускає обмін закритою інформацією, що може породити загрозу втрати її конфіденційності і зменшити конкурентоспроможність ланцюга в цілому. Очевидно, найвищий рівень довіри між учасниками ланцюга та інтенсивний обмін закритою інформацією є ключовою перешкодою входження нових учасників та одночасно захистом існуючих ланок від конкурентного впливу на ланцюг на цільових сегментах ринку товарів чи послуг. На наш погляд, це додатково підтверджує думку про доцільність зміни компанієцентричного підходу до розгляду конкурентних відносин і переміщення акцентів на конкуренцію між ланцюгами, до яких ці компанії належать.

Важливим протиріччям такої конкуренції може бути входження однієї компанії до конкуруючих між собою ланцюгів. У цьому випадку важливо не втратити обсяги продажів та здійснювати моніторинг ринку на предмет виникнення конкуренції між власними продуктами, цінність яких створюється у різних ланцюгах. Учасники кожного ланцюга спонукатимуть компанію вийти з інших конкуруючих ланцюгів з метою зменшення конкурентоспроможності цих ланцюгів, що додатково усуватиме можливість втрати конфіденційності інформації.

У пивній галузі існує практика входження пивних компаній до національних торговельних мереж, що конкурують на споживчих ринках. Компанії-виробники намагаються бути представленими у всіх торговельних мережах і тому не можуть надавати пріоритетного значення одному із ланцюгів,

що діють на ринку. Це зменшує їх важливість як джерела конкурентоспроможності ланцюга і, відповідно, послаблює їх конкурентні позиції всередині ланцюга.

8. Аналіз сукупної винагороди та порядку її розподілу.

8.1. Виявлення тенденцій зміни сукупної винагороди та чинників, що її визначають.

8.2. Визначення рівня впливу кожного із учасників ланцюга на процес розподілу винагороди за сукупну створену у ланцюгу цінність.

8.3. Оцінка відповідності отриманої частки винагороди частці створеної цінності та частці у понесених сукупних витратах.

8.4. Встановлення структури винагороди, одержаної кожним учасником (з можливим ранжуванням важливості складових винагороди).

Запропонована методика конкурентної ідентифікації учасників ланцюга створення цінності дозволяє сформуванню інформаційну базу для вироблення стратегії конкуренції конкретного підприємства у цьому ланцюгу, а також побудувати модель оптимального розподілу сукупної винагороди між ланками ланцюга.

### **3.3. Оптимізація винагороди підприємства на основі логістичної концепції управління ланцюгом створення цінності**

Визначення винагороди, призначеної кожному учаснику ланцюга створення цінності продукту, – ключове і одночасно найбільш проблематичне місце в управлінні ланцюгами створення цінності.

Основними завданнями аналізу економічних умов угоди при розрахунку розміру винагороди є:

- встановлення функціональних залежностей між основними економічними показниками угоди;
- подання цих залежностей у вигляді виразів, що дають змогу проводити розрахунок невідомих показників за сукупністю інших відомих.

Знання реальної цінності, створеної учасниками ланцюга, дає змогу уникнути помилок, матеріальних втрат, відстояти свої права перед партнерами, судовими і державними інститутами. Як і у процесі розробки інвестиційних проектів, так і в процесі функціонування ланцюга створення цінності продукту найважливішим є оцінювання майбутньої винагороди. Однак через слабку прогнозованість майбутнього попиту на нові продукти та невизначеність сучасного бізнес-середовища, а також умов формування майбутньої цінності, частка сукупної винагороди може коливатися в доволі широких межах. Отже, необхідно враховувати міру схильності, несхильності чи нейтральності до ризику лідерів ланцюгів, які можуть ініціювати оптимізацію розподілу винагороди за рядом критеріїв.

В світовій практиці, на сьогодні, існують два основних види оплати за послуги по створенню цінності продукту:

1. Одноразова оплата, коли партнер отримує певну фіксовану винагороду при здійсненні початкових бізнес-процесів (послуги з розробки бренду, торгової чи товарної марки, рекламної кампанії, дизайну, тощо).

2. Орієнтований на успіх (success orientated) вид оплати [204], при якому виробник сплачує деякий фіксований відсоток від ціни реалізації продукту як грошового виразу створеної цінності. Такий вид винагороди надає кожному власнику бізнес-процесу право на участь у розподілі сукупної винагороди, що стимулює його до активної діяльності та сприяє розвитку внутрішньоланцюгової конкуренції.

В управлінській практиці вищеописані види виплати винагороди можуть застосовуватися комбіновано.

За умови самостійного визначення розміру своєї винагороди учасником ланцюга у формі відсоткової періодичної виплати зі ставкою  $r$  або у формі одноразової оплати  $H_0$  чи комбіновано, лідер ланцюга може вибирати відмінну, найсприятливішу для себе, форму виплати. Як свідчить практика, саме так організовується співпраця між ланками ланцюгів створення цінності і в Україні, і в світі.

Одноразову винагороду  $H_0$  зручно зобразити у формі відсоткової винагороди за певну суму  $B$ , отриману від реалізації продукту. Такий підхід використовується також при укладанні ліцензійних угод, наприклад у [64]:

$$H_0 = rB. \quad (3.1)$$

Комбіновану винагороду можна подати у вигляді  $(\nu \cdot r \cdot B)$  разом з відповідно зменшеною періодичною винагородою  $(1-\nu)r$  за одну грошову одиницю, що буде отримана від продажу продукту. Отже, якщо цього продукту буде продано на  $y$  гр. од. (грошових одиниць), то комбінована виплата становитиме:

$$K(\nu, y) = \nu rB + (1-\nu)ry, \quad \nu \in [0; 1] \quad (3.2)$$

Очевидно, що у випадку рівності величин  $y$  та  $B$  комбінована оплата (3.2) дорівнюватиме одноразовій винагороді (3.1):

$$K(\nu, B) = rB, \quad (3.3)$$

тобто сумарний розмір оплати не залежить від параметра  $\nu$ .

Якщо лідерові відомо, що обсяг реалізації продукції  $y$  перевищить рівень  $B$ , то комбінована оплата перевищить одноразову:

$$K(\nu, y) = rB + (1-\nu)r(y-B) = H_0 + (1-\nu)r(y-B). \quad (3.4)$$

Отже, лідеру ланцюга доцільно вибирати параметр  $\nu$ , що дорівнює одиниці, тобто погодитись на одноразову оплату. І навпаки, у випадку  $y < B$  лідеру варто погодитись суто на періодичну винагороду.

На основі поданих вище міркувань можна зробити такий висновок: у випадку детермінованого попиту і, відповідно, обсягу виробництва та реалізації лідеру недоцільно користуватися комбінованою формою виплати винагороди.

Перейдемо до розгляду недетермінованого попиту на продукцію, і, відповідно, до недетермінованого обсягу її виробництва та реалізації. Розглянемо випадок простого дискретного розподілу випадкової величини реалізації  $y$ , а саме: з імовірністю  $\rho_1$  обсяг реалізації становитиме  $y_1$ , а з імовірністю  $\rho_2$  становитиме  $y_2 > y_1$ , причому  $\rho_2 = 1 - \rho_1$ . Такий розподіл прийнято зображати у вигляді таблиці (табл. 3.1).

Розподіл двоваріантного дискретного обсягу реалізації  $y$ 

$y$	$y_1$	$y_2$
$\rho$	$\rho_1$	$\rho_2$

При цьому вважатимемо, що виконується умова:

$$y_1 < B < y_2. \quad (3.5)$$

Отже, для лідера вибір форми оплати пов'язаний з ризиком. При періодичній відсотковій виплаті винагороди за створену цінність з імовірністю  $\rho_2$  існує ризик додаткових витрат порівняно з одноразовою виплатою, якщо обсяг реалізації кінцевому споживачу становитиме  $y_2$ , а при одноразовій оплаті за створену цінності з імовірністю  $\rho_1$  виникає ризик втрат, якщо обсяг реалізації становитиме  $y_1$ . Тому для лідера ланцюга в цьому випадку доцільно скористатися комбінованою формою оплати з параметром  $\nu$ , який найкраще відповідає його індивідуальному ставленню до ризику, тобто на основі його функції вигідності. Отже, параметр  $\nu$  комбінованої оплати має надавати максимального значення функції:

$$F(\nu) = \rho_1 u(y_1 - \nu r B - (1 - \nu) r y_1) + \rho_2 u(y_2 - \nu r B - (1 - \nu) r y_2), \quad (3.6)$$

де  $\rho_1 + \rho_2 = 1$ ;  $y_i - \nu r B - (1 - \nu) r y_i$ ,  $i = \overline{1,2}$  – частка винагороди лідера після розподілу сукупної винагороди;  $u(x)$  – функція вигідності (корисності) лідера.

При цьому основними спрощувальними припущеннями, які на даному етапі наявно обумовлюють модель (3.6), є:

- стабільність економіки і стабільність ціни реалізації продукції;
- відсутність витрат, пов'язаних з можливим лаговим недовиробництвом чи надвиробництвом, тобто ланцюг практично миттєво реагує на коливання попиту протягом всього його життєвого циклу;
- відсутність трансакційних витрат.

Ще одне припущення про нескінченну подільність продукту, яке використовується в ряді логістичних та інших економіко-математичних моделей [2], в моделі (3.6) є несуттєвим.

Розвинемо модель (3.6) для найбільш поширених класів функцій вигідності:

1. **Функція вигідності у формі увігнутої квадратичної параболи.** Нехай функція вигідності лідера графічно зображується у вигляді увігнутої квадратичної параболи (рис. 3.5), за умови його схильності до ризику.

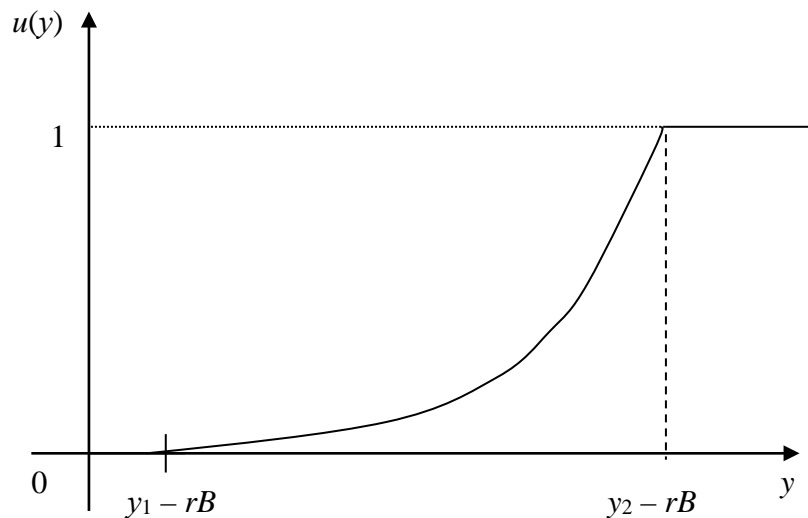


Рис. 3.5 Графік функції вигідності лідера у формі увігнутої квадратичної параболи

Як видно з графіка, зображеного на рис.3.5, функція вигідності має задовольняти умову:

$$u(y_1 - rB) = 0, \quad (3.7)$$

тобто вигідність нульова у випадку, коли лідер отримає мінімальну частку винагороди  $y_1$ , виплативши при цьому максимально можливу винагороду за створену цінність іншим учасникам, у цьому випадку здійснивши одноразовий розподіл. У випадку отримання лідером максимально можливої частки винагороди  $y_2$  і, відповідно, виплати іншим учасникам ланцюга мінімальноможливої винагороди за частку створеної цінності, теж здійснивши одноразовий розподіл, вигідність такої альтернативи потрібно вважати максимальною, тобто одиничною:

$$u(y_2 - rB) = 1, . \quad (3.8)$$

Згідно теореми Вейєрштрасса [88], кожна неперервна функція на проміжку апроксимується як завгодно точно поліномами. Тому у даному дослідженні обмежимося розглядом функцій вигідності у вигляді многочленів.

Аналітично функцію  $u(y)$ , яка задовольняє умову (3.7), можна записати у вигляді полінома Ньютона другого степеня:

$$u(y) = a_1(y - y_1 + rB) + a_2(y - y_1 + rB)^2, \quad (3.9)$$

де  $a_2 > 0$ .

Зупинимось на частковому варіанті функції вигідності (3.9), а саме вважатимемо, що в ній лінійна складова є нульовою:

$$u(y) = a_2(y - y_1 + rB)^2. \quad (3.10)$$

Тут коефіцієнт  $a_2$  має задовольняти умову (3.8):

$$a_2(y_2 - y_1)^2 = 1 \Rightarrow a_2 = (y_2 - y_1)^{-2}. \quad (3.11)$$

Підставимо функцію вигідності (3.10) з коефіцієнтом (3.11) у формулу (3.6):

$$F(v) = \frac{\rho_1}{(y_2 - y_1)^2} (rB - vrB - (1 - v)ry_1)^2 + \frac{(1 - \rho_1)}{(y_2 - y_1)^2} (y_2 - y_1 + rB - vrB - (1 - v)ry_2)^2. \quad (3.12)$$

Графічно функція (3.12) є параболою, гілки якої спрямовані вгору, що вказує на відсутність у ній локального максимуму в середині інтервалу  $[0; 1]$ . Тому в цьому випадку лідеру також недоцільно застосовувати комбіновану форму виплати винагороди.

Отже, якщо  $F(0) < F(1)$ , тобто сподівана вигідність реалізації при винятково періодичній відсотковій винагороді нижча від сподіваної вигідності цього ж проекту реалізації при одноразовій виплаті, то потрібно погодитись на одноразову виплату винагороди. Цю умову можна записати на основі формули (3.12):

$$\frac{\rho_1}{(y_2 - y_1)^2} (rB - ry_1)^2 + \frac{(1 - \rho_1)}{(y_2 - y_1)^2} (y_2 - y_1 + rB - ry_2)^2 < 1 - \rho_1. \quad (3.13)$$

У випадку виконання протилежної нерівності, матимемо:



$$\frac{\rho_1}{(y_2 - y_1)^2} (rB - ry_1)^2 + \frac{(1 - \rho_1)}{(y_2 - y_1)^2} (y_2 - y_1 + rB - ry_2)^2 > 1 - \rho_1, \quad (3.14)$$

тому лідеру стає вигіднішою періодична виплата винагороди за створену цінність.

Лише у рідкісному випадку рівності

$$\frac{\rho_1}{(y_2 - y_1)^2} (rB - ry_1)^2 + \frac{(1 - \rho_1)}{(y_2 - y_1)^2} (y_2 - y_1 + rB - ry_2)^2 = 1 - \rho_1 \quad (3.15)$$

побудована модель не дає відповіді про переважну вигідність тієї чи іншої форми оплати.

Програмна реалізація моделі засобами MS Excel дає змогу отримати фрагмент системи підтримки прийняття рішень при управлінні розподілом винагороди між учасниками ланцюга створення цінності та оперативно оцінювати варіанти рішень при зміні показників прогнозування збуту.

Згідно з економічним обґрунтуванням маркетингово-збутового відділу ВАТ «Бровар», при ставці винагороди гуртовому посереднику в Хмельницькій області у розмірі 15% ( $r$ ) при одноразовій формі виплати винагорода становить  $H_0 = 21$  тис. грн., що відповідає відсотковій періодичній виплаті при реалізації на суму 140 тис. грн. ( $B$ ).

Якщо мінімальний обсяг реалізації продукту можливий на рівні  $y_1 = 100$  тис. грн., з імовірністю  $\rho_1 = 0,3$ , то максимальний обсяг реалізації  $y_2 = 160$  тис. грн., який досягається з імовірністю  $\rho_2 = 1 - \rho_1 = 0,7$ . За таких параметрів виконується нерівність (3.13) чи  $F(0) < F(1)$ , тобто лідеру з функцією вигідності, зображеною на рис. 3.1, у цьому випадку вигідніша одноразова форма винагороди (див. додаток В, табл. В.1).

Якщо ж імовірність мінімального рівня реалізації продукту ( $y_1 = 100$  тис. грн.) становитиме  $\rho_1 = 0,95$  і, відповідно, максимального продажу ( $y_2 = 160$  тис. грн.) дорівнюватиме  $\rho_2 = 1 - \rho_1 = 0,05$ , то виконується нерівність (3.14) чи  $F(0) > F(1)$ , тобто лідеру доцільно здійснювати періодичну виплату відсоткової винагороди (див. додаток В, табл. В.3).

Якщо ж імовірність мінімальної реалізації продукту становитиме  $\rho_1 = 0,907$ , то з точністю до однієї сотисячної виконується рівність  $F(0) = F(1)$ , тобто в цьому випадку модель, не дає переваги у вигідності тієї чи іншої форми винагороди за створену цінність (див. додаток В, табл. В.4).

**2. Функція вигідності у формі опуклої квадратичної параболи.** Розглянемо випадок, коли функція вигідності зображається опуклою квадратичною параболою (рис.3.6), що характерно для лідера не схильного до ризику.

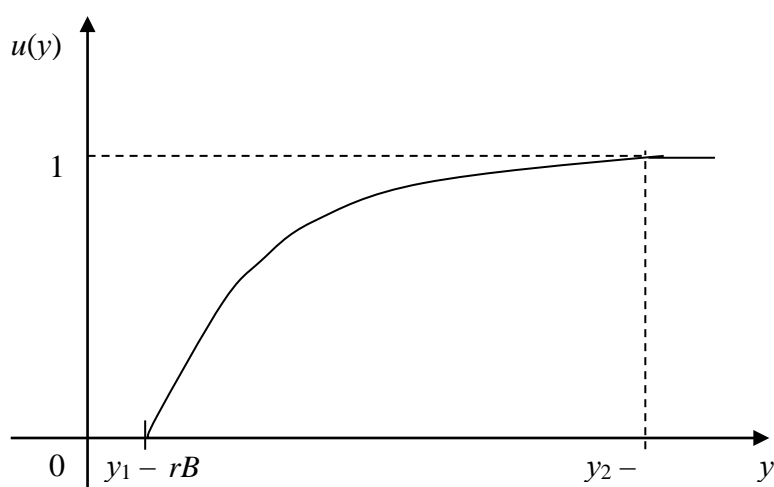


Рис. 3.6 Графік функції вигідності лідера у формі опуклої квадратичної параболи

Аналітично дану функцію вигідності також можна записати у вигляді формули (3.9), однак тепер вже з від'ємним коефіцієнтом  $a_2$ . Отже, для того, щоб функція (3.9) залишалась при цьому невід'ємною, потрібно, щоб коефіцієнт  $a_1$  був при цьому додатним.

Деякі жорсткіші обмеження на коефіцієнти  $a_1$  та  $a_2$  випливають з умови монотонного зростання функції вигідності (3.9), а ця умова, в свою чергу, еквівалентна додатності похідної  $u'(y)$ .

Отже, продиференціювавши формулу (3.9) отримаємо:

$$u'(y) = a_1 + 2a_2(y - y_1 + rB),$$

і знайдена похідна повинна бути додатною для всіх значень  $x$  всередині проміжку  $(y_1 - rB; y_2 - rB)$  та принаймні невід'ємною при максимально можливому рівні доходу  $y = y_2 - rB$ :

$$a_1 + 2a_2(y_2 - y_1) \geq 0. \quad (3.16)$$

Вважаючи, що умова (3.16) виконується, знайдемо співвідношення між коефіцієнтами  $a_1$  та  $a_2$  на основі умови (3.8):

$$a_1(y_2 - y_1) + a_2(y_2 - y_1)^2 = 1.$$

З цієї рівності отримаємо:

$$a_1 = (1 - a_2(y_2 - y_1)^2) / (y_2 - y_1). \quad (3.17)$$

Підставимо значення коефіцієнта (3.17) в умову (3.16) і отримаємо умову на коефіцієнт  $a_2$ :

$$\frac{1}{y_2 - y_1} + a_2(y_2 - y_1) \geq 0. \quad (3.18)$$

Умову (3.18) разом з умовою від'ємності коефіцієнта  $a_2$  можна записати у вигляді інтервальної умови:

$$a_2 \in [-(y_2 - y_1)^{-2}; 0]. \quad (3.19)$$

Отже, якщо коефіцієнт  $a_2$  задовольняє умову (3.19), то з урахуванням рівності (3.17) функцію вигідності (3.9) запишемо у вигляді:

$$u(y) = (1 - a_2(y_2 - y_1)^2) / (y_2 - y_1) (y - y_1 + rB) + a_2(y - y_1 + rB)^2. \quad (3.20)$$

Підставимо функцію вигідності (3.20) у цільову функцію (3.6).

$$\begin{aligned} F(v) = & -\rho_1 (1 - a_2(y_2 - y_1)^2) (y_2 - y_1)^{-1} r(1 - v)(y_1 - B) + \rho_1 a_2 r^2 (1 - v)^2 (y_1 - B)^2 + \\ & + (1 - \rho_1) (1 - a_2(y_2 - y_1)^2) (y_2 - y_1)^{-1} (y_2 - y_1 + r(1 - v)(B - y_2)) + \\ & + (1 - \rho_1) a_2 (y_2 - y_1 - r(1 - v)(y_2 - B))^2. \end{aligned} \quad (3.21)$$

Отримана цільова функція (3.21) є поліномом другого степеня щодо параметра  $v$ , причому з від'ємним коефіцієнтом при другому степені  $v$ . Для спрощення подальших викладок функцію (3.21) зручніше зобразити як функцію не параметра  $v$ , а параметра  $\delta$ , що доповнює параметр  $v$  до 1. Отже, зробимо заміну:

$$\delta = 1 - v, \text{ де } \delta \in [0, 1]. \quad (3.22)$$

Наступним кроком є пошук точки максимуму функції.

$$F(\delta) = -\rho_1(1 - a_2(y_2 - y_1)^2)(y_2 - y_1)^{-1}r\delta(y_1 - B) + \rho_1 a_2 r^2 \delta^2 (y_1 - B)^2 + \\ + (1 - \rho_1)(1 - a_2(y_2 - y_1)^2)(y_2 - y_1)^{-1}(y_2 - y_1 + r\delta(B - y_2)) + (1 - \rho_1)a_2(y_2 - y_1 - r\delta(B - y_2))^2. \quad (3.23)$$

Щоб знайти точку максимуму цільової функції (3.23), знайдемо її похідну:

$$F'(\delta) = \frac{\rho_1(B - y_1)(1 - a_2(y_2 - y_1)^2)r}{x_2 - x_1} + 2\rho_1 a_2 r^2 (y_1 - B)^2 \delta + \\ + \frac{(1 - \rho_1)(1 - a_2(y_2 - y_1)^2)(B - y_2)r}{y_2 - y_1} + 2(1 - \rho_1)a_2 r(B - y_2)(y_2 - y_1 + r\delta(B - y_2)). \quad (3.24)$$

Прирівняємо отриману похідну до нуля, і отримаємо рівняння відносно шуканої величини  $\delta$ :

$$2ra_2\delta(\rho_1(y_1 - B)^2 + (1 - \rho_1)(y_2 - B)^2) = \frac{\rho_1(x_1 - B)(1 - a_2(y_2 - y_1)^2)}{x_2 - x_1} + \\ + \frac{(1 - \rho_1)(y_2 - B)(1 - a_2(y_2 - y_1)^2)}{y_2 - y_1} + 2(1 - \rho_1)a_2(x_2 - B)(y_2 - y_1). \quad (3.25)$$

Коефіцієнт біля невідомого  $\delta$  в лівій частині рівняння (3.25) набуває від'ємного значення за рахунок від'ємного множника  $a_2$ . Отже, виконується нерівність

$$2ra_2(\rho_1(y_1 - B)^2 + (1 - \rho_1)(y_2 - B)^2) < 0. \quad (3.26)$$

Дослідимо тепер знак правої частини рівняння (3.25), тобто знайдемо умови, за яких права частина рівняння (3.25) буде також від'ємною

$$\frac{\rho_1(y_1 - B)(1 - a_2(y_2 - y_1)^2)(1 - \rho_1)(y_2 - B)(1 - a_2(y_2 - y_1)^2)}{y_2 - y_1} + \\ + 2(1 - \rho_1)a_2(y_2 - B)(y_2 - y_1) < 0 \quad (3.27)$$

$$\rho_1(y_1 - B)(1 - a_2(y_2 - y_1)^2) + (1 - \rho_1)(y_2 - B)(1 + a_2(y_2 - y_1)^2) < 0. \quad (3.28)$$

Остання нерівність виконується автоматично, якщо коефіцієнт  $a_2$  приймає своє мінімально допустиме значення, яке задовольняє умову (3.19). Отже, якщо виконується умова

$$a_2 = -(y_2 - y_1)^{-2}, \quad (3.29)$$

то нерівність (3.28) стає еквівалентною нерівності

$$2\rho_1(y_1 - B) < 0. \quad (3.30)$$

Справді, нерівність (3.30) виконується внаслідок додатності ймовірності  $\rho_1$  і внаслідок умови (3.5). Якщо ж коефіцієнт  $a_2$  прямує до нуля, то нерівність (3.28) прямуватиме до такої нерівності:

$$\rho_1(y_1 - B) + (1 - \rho_1)(y_2 - B) \leq 0; \quad (3.31)$$

$$\text{або } \rho_1 y_1 + (1 - \rho_1)y_2 \leq B. \quad (3.32)$$

Отже, можна зробити висновок, що нерівність (3.28) виконується для всіх допустимих значень коефіцієнта  $a_2$ , якщо математичне сподівання доходу від реалізації продукту не перевищує обсягу створеної цінності, за який учасник ланцюга згоден отримати одноразову винагороду згідно своєї ставки періодичної відсоткової виплати.

Отже, вважаючи, що умова (3.27) виконується, знайдемо розв'язок рівняння (3.25):

$$\delta = \left[ \rho_1(y_1 - B)(1 - a_2(y_2 - y_1)^2) + (1 - \rho_1)(y_2 - B)(1 + a_2(y_2 - y_1)^2) \right] / \left[ (y_2 - y_1)2ra_2(\rho_1(y_1 - B)^2 + (1 - \rho_1)(y_2 - B)^2) \right]. \quad (3.33)$$

Якщо отриманий параметр  $\delta$  не перевищує 1, тобто виконується нерівність

$$\left[ \rho_1(y_1 - B)(1 - a_2(y_2 - x_1)^2) + (1 - \rho_1)(y_2 - B)(1 + a_2(y_2 - y_1)^2) \right] / \left[ (y_2 - y_1)2ra_2(\rho_1(y_1 - B)^2 + (1 - \rho_1)(y_2 - B)^2) \right] < 1, \quad (3.34)$$

то параметр  $\delta$  згідно формули (3.33) визначатиме оптимальне для лідера співвідношення між періодичною і одноразовою оплатою за створену цінність, а саме на основі формули (3.2) з урахуванням заміни  $\delta = 1 - v$ :

$$K(\delta, y) = \delta r y + (1 - \delta)rB. \quad (3.35)$$

Реалізація проміжних результатів моделі засобами MS Excel (див додаток В) дозволяє виробити варіант рішень в розглянутій далі ситуації.

Якщо ймовірність мінімального обсягу реалізації продукції ВАТ «Бровар» ( $y_1 = 100$  тис. грн.) становить  $\rho_1 = 0,2$ , ймовірність вдвічі більшої реалізації ( $y_2 = 200$  тис. грн.) дорівнює  $\rho_2 = 1 - \rho_1 = 0,8$ , а періодична винагорода за створення цінності  $r = 0,15$  відповідає договірному обсягу реалізації  $B = 120$  тис. грн. і якщо функція вигідності лідера записується формулою (3.9) при  $a_2 = -0,000095$ ,

то згідно формули (3.33), доцільніше здійснювати комбіновану форму винагороди при  $\delta \approx 0,32$ . Це означає, що лідерів найвигідніше виплатити учасникам ланцюга 68% одноразово, а решту винагороди - періодичними платежами.

При збільшенні ймовірності реалізації на мінімальному рівні до  $\rho_1=0,3$  і при решті незмінних показників, частка періодичної виплати винагороди за створену цінність для лідера зростає до  $\delta = 0,69 < 1$ , а при подальшому зростанні ймовірності мінімального обсягу реалізації до  $\rho_1 = 0,4$  формула (3.33) дає значення  $\delta \approx 1,17 > 1$ , що визначає для лідера доцільність відмови від одноразової частини оплати. Якщо ж ймовірність реалізації на мінімальному рівні знизиться до  $\rho_1 = 0,08$  і, відповідно, зростає ймовірність реалізації на максимальному рівні, то згідно формули (3.33) отримаємо від'ємне значення параметра  $\delta \approx -0,02 < 1$ , що визначає для лідера доцільність здійснення виплати винагороди за частку створеної цінності виключно у одноразово в розмірі  $H_0 = rB = 18$  тис. грн. (див. додаток Д, табл. Д.2).

У частковому випадку, коли коефіцієнт  $a_2$  виражається формулою (3.29), формулу (3.33) можна спростити:

$$\delta = \frac{\rho_1(B - y_1)(y_2 - y_1)}{r(\rho_1(y_1 - B)^2 + (1 - \rho_1)(y_2 - B)^2)}. \quad (3.36)$$

Умова (3.34) також запишеться у простішому вигляді:

$$\rho_1(B - y_1)(y_2 - y_1)(r(\rho_1(y_1 - B)^2 + (1 - \rho_1)(y_2 - B)^2))^{-1} < 1. \quad (3.37)$$

Функція вигідності (3.20) виробника у випадку умови (3.29) теж записується простішою формулою:

$$u(y) = \frac{2(y - y_1 + rB)}{y_2 - y_1} - \frac{(y - y_1 + rB)^2}{(y_2 - y_1)^2}. \quad (3.38)$$

Функцію (3.38) можна перетворити до вигляду:

$$u(y) = \frac{1}{(y_2 - y_1)^2} \left( (y_2 - y_1)^2 - (y_2 - y_1)^2 + 2(y - y_1 + rB)^2 - (y - y_1 + rB)^2 \right);$$

$$u(y) = 1 - \frac{(y - y_1 + rB)^2}{(y_2 - y_1)^2}. \quad (3.39)$$

На основі формули (3.39) можна визначити міру несхильності лідера ланцюга до ризику [47; 200]:

$$r(y) = -\frac{u''(y)}{u'(y)}; \quad r(y) = -\frac{1}{y - y_2 + rB}; \quad r(y) = -\frac{1}{y_2 - rB - y}, \quad (3.40)$$

тобто залишається додатною і прямує до нескінченності при прямуванні доходу  $y$  до максимально можливої межі.

Формула (3.36) для лідера з функцією вигідності (3.39) на відміну від формули (3.33) не дає від'ємних значень  $\delta$ . Зокрема, при цих же значеннях вхідних параметрів, що і в попередньому випадку, тобто при  $y_1 = 100$  тис. грн.,  $y_2 = 200$  тис. грн.,  $r = 0,15$ ,  $B = 120$  тис. грн.,  $\rho_1 = 0,08$  згідно з формулою (3.36)  $\delta \approx 0,18$ . Це ж значення  $\delta \approx 0,18$  отримуємо і з формули (3.33) при значенні параметра  $a_2 = -0,0001$ , тобто для лідера найвигідніше заплатити за створену цінність у комбінованій формі, причому 18% оплати йому доцільно провести у формі періодичних виплат (див. додаток Д, табл. Д.4).

### 3. Функція вигідності у вигляді параболи вищого порядку:

$$u(y) = 1 - k(-y + y_2 - rB)^n, \quad (3.41)$$

де  $n > 2$ .

Очевидно, що функція (3.41) задовольняє умову

$$u(y_2 - rB) = 0. \quad (3.42)$$

Поки що невизначений коефіцієнт  $k$  знайдемо на основі умови

$$u(y_1 - rB) = 0. \quad (3.43)$$

Для цього в умову (3.43) підставимо функцію (3.41)

$$1 - k(y_2 - y_1)^n = 1.$$

Звідси знайдемо:

$$k = (y_2 - y_1)^{-n} \quad (3.44)$$

і підставимо знайдений коефіцієнт у функцію (3.41):

$$u(y) = 1 - (y_2 - y_1)^{-n} (-y + y_2 - rB)^n. \quad (3.45)$$

Отриману функцію вигідності (3.45) підставимо у цільову функцію для визначення параметра  $\delta$ :

$$F(\delta) = \rho_1 u(y_1 - \delta r y_1 - (1 - \delta)rB) + (1 - \rho_1) u(y_2 - \delta r y_2 - (1 - \delta)rB). \quad (3.46)$$

Отримаємо таку функцію:

$$F(\delta) = \rho_1 \left( 1 - (y_2 - y_1)^{-n} (-y_1 - \delta r y_1 + (1 - \delta) r B + y_2 - r B)^n \right) + \\ + (1 - \rho_1) \left( 1 - (-y_1 + \delta r y_2 + (1 - \delta) r B + y_2 - r B)^n / (y_2 - y_1)^n \right),$$

або після спрощення:

$$F(\delta) = 1 - \rho_1 (y_2 - y_1 + \delta r y_1 - \delta r B)^n / (y_2 - y_1)^n - (1 - \rho_1) (\delta r y_2 - \delta r B)^n / (y_2 - y_1)^n. \quad (3.47)$$

Дослідимо функцію (3.47) на максимум. Для цього знайдемо її похідну:

$$F'(\delta) = n \rho_1 r (B - y_2) (y_2 - y_1 + \delta r (y_1 - B))^{n-1} / (y_2 - y_1)^n - n (1 - \rho_1) r (y_2 - B) \times \\ \times (\delta r (y_2 - B))^{n-1} / (y_2 - y_1)^n. \quad (3.48)$$

Отриману похідну прирівнюємо до нуля і спростимо рівняння:

$$\rho_1 (B - y_2) (y_2 - y_1 + \delta r (y_1 - B))^{n-1} = (1 - \rho_1) (y_2 - B) (\delta r (y_2 - B))^{n-1}; \\ \left( \frac{y_2 - y_1 + \delta r (y_1 - B)}{\delta r (y_2 - B)} \right)^{n-1} = \frac{(1 - \rho_1) (y_2 - B)}{\rho_1 (B - y_1)}; \Rightarrow \\ \Rightarrow \frac{y_2 - y_1 + \delta r (y_1 - B)}{\delta r (y_2 - B)} = \left( \frac{(1 - \rho_1) (y_2 - B)}{\rho_1 (B - y_1)} \right)^{\frac{1}{n-1}}. \quad (3.49)$$

Для спрощення подальших викладок введемо наступне позначення

$$Q = \left( \frac{(1 - \rho_1) (y_2 - B)}{\rho_1 (B - y_1)} \right)^{\frac{1}{n-1}}. \quad (3.50)$$

З урахуванням позначення (3.50) рівняння (3.49) набуває вигляду:

$$\frac{y_2 - y_1 + \delta r (y_1 - A)}{\delta r (y_2 - A)} = Q; \Rightarrow y_2 - y_1 + \delta r (y_1 - B) = \delta r Q (y_2 - B); \Rightarrow \\ \delta r (Q (y_2 - B) - y_1 + B) = y_2 - y_1. \quad (3.51)$$

Рівняння (3.51) має додатний розв'язок, якщо виконується умова:

$$Q (y_2 - B) - y_1 + B > 0. \quad (3.52)$$

За умови (3.52) знайдемо параметр співвідношення між періодичною та одноразовою виплатою винагороди учасникам ланцюга створення цінності:

$$\delta = \frac{y_2 - y_1}{r (Q (y_2 - B) - y_1 + B)}, \quad (3.53)$$

якщо при цьому виконується нерівність:



$$\frac{y_2 - y_1}{r(Q(y_2 - B) - y_1 + B)} < 1. \quad (3.54)$$

Підставивши у формулу (3.53) позначення (3.50), виразимо показник  $\delta$  через початкові параметри моделі:

$$\delta = \left( r \left( \left( \frac{(1 - \rho_1)(y_2 - B)}{\rho_1(A - y_1)} \right)^{\frac{1}{n-1}} (y_2 - B) - y_1 + B \right) \right)^{-1} (y_2 - y_1). \quad (3.55)$$

На основі формули (3.55) можна зробити такі висновки:

1. Чим більша ставка періодичної відсоткової виплати, тим меншою повинна бути частка періодичної винагороди.
2. Чим більша ймовірність  $\rho_1$  попиту на мінімальному рівні  $y_1$ , тим вищою повинна бути частка періодичної виплати винагороди.
3. Чим вищий порядок параболи вигідності  $n$ , тим вищою повинна бути частка періодичної відсоткової виплати.

Останній висновок можна переформулювати через міру несхильності лідера ланцюга до ризику.

Справді,

$$u'(y) = n(y_2 - y_1)^{-n} (-y + y_2 - rB)^{n-1};$$

$$u''(y) = -n(n-1)(y_2 - y_1)^{-n} (-y + y_2 - rB)^{n-2},$$

а, отже, міра несхильності до ризику лідера обчислюється за формулою:

$$r(y) = -\frac{u''(y)}{u'(y)} = \frac{n-1}{(-y + y_2 - rB)}. \quad (3.56)$$

Отже, третій висновок можна сформулювати так: чим вища міра несхильності до ризику лідера ланцюга, тим вищою повинна бути частка періодичної виплати винагороди.

Реалізація проміжних результатів моделі засобами MS Excel (див додаток Д) дозволяє виробити варіант рішень в розглянутій далі ситуації.

Якщо мінімально можливий обсяг реалізації ВАТ «Бровар» становить  $x_1 = 100$  тис. грн., ймовірність реалізації на рівні межі попиту 0,1, а максимальний обсяг реалізації 150 тис. грн. з ймовірністю  $\rho_2 = 1 - \rho_1 = 0,9$ , величиною  $B = 120$

тис. грн., то при ставці періодичної винагороди 25% отримаємо частку цієї форми оплати 16%. При зменшенні ставки періодичної винагороди до рівня 15%, частка періодичної винагороди зростає до 27% і при 8% збільшується до 48%. При зростанні ймовірності реалізації на мінімальному рівні до 0,2, частка періодичної винагороди зростає до 47% (див. додаток Д, табл. Д.6).

Дана модель дає змогу особі, що приймає рішення, моделювати різні ситуації щодо частки періодичної винагороди, що залежить від платоспроможного попиту у випадку комбінованої оплати за частку створеної цінності.

#### **4. Параболічна функція вигідності, яка відповідає спадній мірі несхильності до ризику.**

Нехай функція вигідності описується аналітичною формулою:

$$u(y) = k(y - y_1 + rB)^{\frac{1}{2}}. \quad (3.57)$$

Умова нульової вигідності мінімально можливого доходу для функції (3.57) виконується:

$$u(y_1 - rB) = 0. \quad (3.58)$$

На основі умови максимальної, тобто одиничної, вигідності максимально можливого доходу знайдемо коефіцієнт  $k$  у формулі (3.57):

$$k(y_2 - y_1)^{\frac{1}{2}} = 1 \Rightarrow k = (y_2 - y_1)^{-\frac{1}{2}}. \quad (3.59)$$

Підставимо коефіцієнт (3.59) у функцію (3.57) і отримаємо:

$$u(y) = \frac{\sqrt{y - y_1 + rB}}{\sqrt{y_2 - y_1}}. \quad (3.60)$$

Міру несхильності до ризику лідера з функцією вигідності (3.60) можна виразити формулою:

$$r(y) = \frac{1}{2(y - y_1 + rB)}, \quad (3.61)$$

тобто ця міра є спадною гіперболою (рис. 3.7).

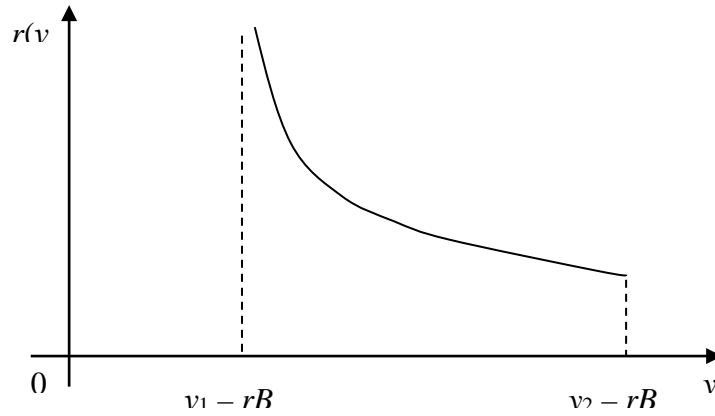


Рис. 3.7 Графік міри несхильності до ризику лідера з функцією

$$\text{вигідності } u(y) = \frac{\sqrt{y - y_1 + rB}}{\sqrt{y_2 - y_1}}.$$

Підставимо тепер формулу (3.60) в цільову функцію (3.46):

$$F(\delta) = p_1 \frac{(\delta r(B - y_1))^{\frac{1}{2}}}{\sqrt{y_2 - y_1}} + (1 - p_1) \frac{(y_2 - y_1 - \delta(y_2 - B))^{\frac{1}{2}}}{\sqrt{y_2 - y_1}}. \quad (3.62)$$

Похідна функції (3.62) має вигляд:

$$F'(\delta) = \frac{\frac{1}{2} \rho_1 r(B - y_1) (\delta r(B - y_1))^{-\frac{1}{2}}}{\sqrt{y_2 - y_1}} + \frac{\frac{1}{2} (1 - \rho_1) r(B - y_2)}{\sqrt{y_2 - y_1}} (y_2 - y_1 - \delta r(y_2 - B))^{-\frac{1}{2}}. \quad (3.63)$$

Прирівняємо похідну (3.63) до нуля і отримаємо рівняння

$$\frac{\rho_1 (B - y_1)}{\sqrt{\delta r(B - y_1)}} = \frac{(1 - \rho_1)(y_2 - B)}{\sqrt{y_2 - y_1 - \mu r(y_2 - B)}}. \quad (3.64)$$

Розв'яжемо його:

$$\rho_1^2 (B - y_1)^2 (y_2 - y_1 - \delta r(y_2 - B)) = (1 - \rho_1)^2 (y_2 - B)^2 \delta r(B - y_1) \Rightarrow$$

$$\delta r \left( y_2 - B + \frac{(1 - \rho_1)^2 (y_2 - B)^2}{\rho_1^2 (B - y_1)} \right) = y_2 - y_1 \Rightarrow$$

$$\delta = \frac{y_2 - y_1}{r \left( y_2 - B + \frac{(1 - \rho_1)^2 (y_2 - B)^2}{\rho_1^2 (B - y_1)} \right)}. \quad (3.65)$$

Очевидно, що параметр  $\delta$ , обчислений за формулою (3.65), додатний і якщо виконується умова:

$$\frac{y_2 - y_1}{r \left( y_2 - B + \frac{(1 - p_1)^2 (y_2 - B)^2}{p_1^2 (B - y_1)} \right)} < 1,$$

то цей параметр визначає найвигідніше для лідера співвідношення між періодичною та одноразовою виплатою винагороди.

Реалізація проміжних результатів моделі засобами MS Excel (див додаток Д) дозволяє виробити варіант рішень в розглянутій далі ситуації.

Якщо функцію вигідності лідера виражає формула (3.60), а економічні показники, якими характеризується майбутня реалізація продукту ВАТ «Бровар», виражаються даними  $x_1 = 100$  тис. грн.,  $\rho_1 = 0,35$ ;  $x_2 = 200$  тис. грн.,  $\rho_2 = 1 - \rho_1 = 0,65$ ,  $B = 120$  тис. грн.,  $r = 0,15$ , то згідно формули (3.65) частка періодичної виплати винагороди повинна становити  $\delta \approx 0,56$ , а решта  $v = 1 - \delta \approx 0,44$  оплати повинна припадати на одноразову форму (див. додаток Д, табл. Д.7).

**5. Узагальнимо тепер досліджений у попередньому пункті випадок на функцію, що виражає міру несхильності до ризику лідера з довільним коефіцієнтом, а не 1/2, як у формулі (3.61). Отже, нехай міра несхильності до ризику лідера виражена функцією:**

$$r(y) = \frac{v}{y - y_1 + rB}, \quad v > 0. \quad (3.66)$$

Побудуємо його функцію вигідності. Для цього потрібно розв'язати рівняння:

$$\frac{u''(y)}{u'(y)} = -\frac{v}{y - y_1 + rB}. \quad (3.67)$$

Рівняння (3.67) можна записати у вигляді

$$(\ln u'(y))' = -\frac{v}{y - y_1 + rB},$$

звідки отримаємо

$$\ln u'(y) = -v \ln(y - y_1 + rB) + \ln c_1, \quad (3.68)$$

де величина  $c_1$  поки що невизначена.

Пропотенціювавши рівність (3.68), одержимо

$$u'(y) = -\frac{c_1}{(y - y_1 + rB)^\nu}. \quad (3.69)$$

Рівняння (3.69) розв'язується шляхом безпосереднього інтегрування: якщо  $\nu \neq 1$ , то

$$u(y) = \frac{c_1}{1-\nu}(y - y_1 + rB)^{1-\nu} + c_2. \quad (3.70)$$

Функція (3.70) задовольняє умову  $u(y_1 - rB) = 0$ , якщо показник  $\nu$  належить інтервалові  $(0; 1)$ :

$$0 < \nu < 1, \quad c_2 = 0. \quad (3.71)$$

Крайня права умова визначає величину  $c_1 - \frac{c_1}{1-\nu}(y_2 - y_1)^{1-\nu} = 1$ , маємо:

$$c_1 = \frac{1-\nu}{(y_2 - y_1)^{1-\nu}}. \quad (3.72)$$

З урахуванням значень констант (3.71) та (3.72) функція вигідності (3.70) набуває вигляду:

$$u(x) = \frac{(y - y_1 + rA)^{1-\nu}}{(y_2 - y_1)^{1-\nu}}. \quad (3.73)$$

Підставивши її в цільову функцію (3.46), отримаємо

$$F(\delta) = \rho_1 \frac{(\delta r(B - y_1))^{1-\nu}}{(y_2 - y_1)^{1-\nu}} + (1 - \rho_1) \frac{(y_2 - y_1 - \delta r(y_2 - B))^{1-\nu}}{(y_2 - y_1)^{1-\nu}}. \quad (3.74)$$

Продиференціювавши функцію (3.74) та прирівнявши до нуля, отримаємо рівняння

$$\rho_1 r(B - y_1)(\delta r(B - y_1))^{-\nu} - (1 - \rho_1)r(y_2 - B)(y_2 - y_1 - \delta r(y_2 - B))^{-\nu} = 0. \quad (3.75)$$

Розв'яжемо його:

$$\delta = \frac{(y_2 - y_1) \left( \frac{(1 - \rho_1)(y_2 - B)}{\rho_1(B - y_1)} \right)^{-\frac{1}{\nu}}}{r \left( B - y_1 + (y_2 - B) \left( \frac{(1 - \rho_1)(y_2 - B)}{\rho_1(B - y_1)} \right)^{-\frac{1}{\nu}} \right)}. \quad (3.76)$$

З формули (3.76) випливає, що частка відсоткової оплати винагороди зменшується при прямуванні параметра  $\nu$  до нуля.

Якщо функція вигідності лідера виражена формулою (3.73), мінімальний обсяг реалізації продукції ВАТ «Бровар»  $x_1 = 100$  тис. грн. однаково ймовірний з максимальним  $x_2 = 200$  тис. грн.  $B = 120$  тис. грн.,  $r = 0,15$ ,  $\nu = 0,3$ , то періодична процентна частина оплати для виробника повинна становити  $\delta \approx 0,316$ , а при  $\nu = 0,2$  частка періодичної процентної винагороди знижується у десять разів  $\delta \approx 0,032$  (див. додаток Д, табл. Д.9).

### 6. Постійна міра несхильності до ризику лідера

$$r(y) = k, \quad (3.77)$$

де  $k > 0$ .

Отже, виконується рівність:

$$u''(y) / u'(y) = -k, \quad (3.78)$$

або

$$(\ln u'(y))' = -k.$$

З останнього рівняння отримаємо:

$$\ln u'(y) = -ky + \ln c_1 \Rightarrow u(y) = c_1 e^{-ky} + c_2. \quad (3.79)$$

При  $y = y_1 - rB$  отримаємо умову на постійні  $c_1$  і  $c_2$ :

$$c_1 e^{-k(y_1 - rB)} + c_2 = 0. \quad (3.80)$$

Умова на функцію (3.79) в точці  $y = y_2 - rB$  дає рівняння:

$$c_1 e^{-k(y_2 - rB)} + c_2 = 1. \quad (3.81)$$

Виразимо з рівняння (3.80) величину  $c_2$

$$c_2 = -c_1 e^{-k(y_1 - rB)} \quad (3.82)$$

і підставимо знайдене значення у рівняння (3.81).

$$c_1 (e^{-k(y_2 - rB)} - e^{-k(y_1 - rB)}) = 1,$$

а з отриманого рівняння можна знайти величину  $c_1$ :

$$c_1 = \frac{1}{e^{-k(y_2 - rB)} - e^{-k(y_1 - rB)}} \quad (3.83)$$

З формули (3.83) випливає, що постійна  $c_1$  – від'ємна:  $c_1 < 0$ . Тоді величина  $c_2$  на основі формули (3.82) та (3.83) виявляється додатною:

$$c_2 = -\frac{e^{-k(y_1 - rB)}}{e^{-k(y_2 - rB)} - e^{-k(y_1 - rB)}}. \quad (3.84)$$

З урахуванням формул (3.83) та (3.84) функція (3.79) набуває вигляду

$$u(x) = \frac{e^{-ky} - e^{-k(y_1-rB)}}{e^{-k(y_2-rB)} - e^{-k(y_1-rB)}}. \quad (3.85)$$

Підставимо формулу (3.85) у цільову функцію, максимум якої цікавить лідера:

$$F(\delta) = \frac{\rho_1(\exp(-k(y_1 - \delta y_1 - (1-\delta)rB)) - \exp(-k(y_1 - rB)))}{e^{-k(y_2-rA)} - e^{-k(y_1-rA)}} + \frac{(1-\rho_1)\exp(-k(y_2 - \delta y_2 - (1-\delta)rB)) - \exp(-k(y_1 - rB))}{e^{-k(y_2-rB)} - e^{-k(y_1-rB)}}. \quad (3.86)$$

Оскільки знаменник у формулі (3.86) від'ємний, то точка максимуму функції  $F(\delta)$  збігається з точкою мінімуму функції  $F_1(\delta)$ :

$$F_1(\delta) = \rho_1 \exp(-k(y_1 - \delta y_1 - (1-\delta)rB)) + (1-\rho_1) \exp(-k(y_2 - \delta y_2 - (1-\delta)rB)). \quad (3.87)$$

Похідна функції (3.87) також є лінійною комбінацією експонент.

$$F_1'(\delta) = -k\rho_1(B - y_1)r \exp(-k(y_1 - \delta y_1 - (1-\delta)rB)) - k(1-\rho_1)r(B - y_2) \times \exp(-k(y_2 - \delta y_2 - (1-\delta)rB)). \quad (3.88)$$

Прирівнявши отриману похідну до нуля і скоротивши на спільні коефіцієнти, одержимо рівняння

$$\rho_1(B - y_1) \exp(-k(y_1 - \delta y_1)) = (1-\rho_1)(y_2 - B) \exp(-k(y_2 - \delta y_2)). \quad (3.89)$$

Розв'яжемо його

$$\exp(k(y_2 - y_1)(1-\delta r)) = \frac{(1-\rho_1)(y_2 - B)}{\rho_1(B - y_1)} \Rightarrow k(y_2 - y_1)(1-\delta r) = \ln\left(\frac{(1-\rho_1)(y_2 - B)}{\rho_1(B - y_1)}\right) \Rightarrow \delta = \frac{1}{r} \left( 1 - \ln\left(\frac{(1-\rho_1)(y_2 - B)}{\rho_1(B - y_1)}\right) (k(y_2 - y_1))^{-1} \right). \quad (3.90)$$

Отже, якщо значення  $\delta$ , обчислене за формулою (3.90), належить інтервалові  $(0; 1)$ , то його доцільно вибирати як частку періодичної виплати винагороди за створення цінності.

Реалізація проміжних результатів моделі засобами MS Excel (див додаток Д) дозволяє виробити варіант рішень в розглянутій далі ситуації.

Якщо мінімально можливий обсяг реалізації продукції досліджуваного підприємства становитиме  $x_1 = 100$  тис. грн. і ймовірність такої реалізації 0,4, максимальний обсяг реалізації  $x_2 = 150$  тис. грн. можливий з імовірністю реалізації 0,6, ставка винагороди становить  $R = 0,15$ ; величина  $B = 120$  тис. грн.,

постійна міра несхильності до ризику лідера  $k = 0,017$  з функцією вигідності (3.85), то згідно з формулою (3.90) частка розміру оплати повинна становити 31%.

Якщо ж міра несхильності до ризику лідера виявиться більшою  $k = 0,018$ , то частка періодичної оплати за створену цінність за формулою (3.90) дорівнюватиме 66% від загальної суми винагороди (див. додаток Д, табл. Д.11).

**7. Загальний дискретний розподіл на продукт.** Отримані результати узагальнюються також на випадок кількох можливих варіантів попиту на продукцію.

Отже, нехай попит на продукт буде розподілений за дискретним законом, поданим у таблиці 3.2:

Таблиця 3.2

Попит	$y_1$	$y_2$	...	$y_{n-1}$	$y_n$
Ймовірність	$\rho_1$	$\rho_2$	...	$\rho_{n-1}$	$\rho_n$

При цьому повинна бути виконана така умова:

$$y_1 < y_2 < \dots < y_j \leq B < y_{j+1} \dots < y_n \cdot \quad (3.91)$$

Додатні ймовірності  $\rho_1, \rho_2, \dots, \rho_n$  дають у сумі одиницю

$$\rho_1 + \rho_2 + \dots + \rho_n = 1 \quad (3.92)$$

Ситуацію прийняття рішення про співвідношення між періодичною виплатою винагороди у вигляді відсотків від суми винагороди та одноразовою виплатою винагороди розглянемо на прикладі лідера, функція вигідності якого виражається квадратичною параболою, а додатна міра несхильності до ризику прямує до нескінченності при прямуванні можливого доходу до свого максимального значення  $(y_n - rB)$ :

$$u(y) = 1 - (y_n - rB - y)^2 / (y_n - y_1)^2. \quad (3.93)$$

Функція, яку потрібно максимізувати, має вигляд:

$$F(\delta) = \sum_{i=1}^n \rho_i u(y_i - \delta y_i - (1 - \delta)rB). \quad (3.94)$$

Підставимо у формулу (3.94) функцію (3.93), спростимо і отримаємо:



$$F(\delta) = 1 - \sum_{i=1}^n \rho_i (y_n - y_i + \delta r (y_i - B))^2 / (y_n - y_1)^2. \quad (3.95)$$

Похідна функції (3.95) виражається лінійною функцією:

$$F'(\delta) = 2 \sum_{i=1}^n \rho_i r (y_i - B) (y_n - y_i + \delta r (y_i - B)) / (y_n - y_1)^2. \quad (3.96)$$

Прирівняємо похідну (3.96) до нуля і розв'яжемо отримане рівняння:

$$\delta r \sum_{i=1}^n \rho_i (y_i - B)^2 = \sum_{i=1}^n \rho_i (B - y_i) (y_n - y_i). \quad (3.97)$$

Коефіцієнт біля  $\delta$  у рівнянні (3.97) додатний:

$$r \sum_{i=1}^n \rho_i (y_i - B)^2 > 0, \quad (3.98)$$

і, отже, для існування додатного розв'язку потрібно, щоб і права частина рівняння (3.97) була додатною:

$$\sum_{i=1}^n \rho_i (B - y_i) (y_n - y_i) > 0. \quad (3.99)$$

За умови (3.99) рівняння (3.97) має розв'язок

$$\delta = \frac{\sum_{i=1}^n \rho_i (B - y_i) (y_n - y_i)}{r \sum_{i=1}^n \rho_i (y_i - B)^2}. \quad (3.100)$$

Якщо ж при цьому виконана умова:

$$\sum_{i=1}^n \rho_i (B - y_i) (y_n - y_i) < r \sum_{i=1}^n \rho_i (y_i - B)^2,$$

то розв'язок (3.100) визначає найвигіднішу оптимальну для лідера частку періодичної винагороди оплати за частку створеної цінності.

Отже, нами отримано узагальнену формулу для оптимізації форми та розміру виплати винагороди лідером ланцюга створення цінності решті його учасників. Орієнтація на участь у розподілі сукупної винагороди є найкращим і мотивом до активізації діяльності ланки ланцюга створення цінності.

### Висновки до розділу 3

1. Проведені дослідження теоретичних положень логістики потокових процесів та ціннісноорієнтованого підходу до розгляду ланцюгів поставок, а

також визначення тенденцій ланцюгів створення цінності, аналіз конкурентних та вартісних аспектів у цих ланцюгах обумовили необхідність побудови логістичної моделі управління ланцюгами створення цінності, яка повинна враховувати сучасні інноваційні погляди на управління ринковими процесами у сфері виробництва, переміщення та розподілу продукту.

2. Логістична модель управління ланцюгами створення цінності побудована із врахуванням сучасних тенденцій розвитку конкурентних відносин: визначення споживача як учасника ланцюга; зміна форм та відносин конкуренції; усвідомлення спільного творення сукупної цінності продукту та необхідності участі у консолідованій відповідальності перед споживачем за цю цінність; необхідність ідентифікації кожного учасника у ланцюгу та на її основі побудови стратегій партнерської та конкурентної поведінки кожної ланки зокрема та ланцюга в цілому.

3. З урахуванням ідентифікації двох суб'єктів, включених до побудованої логістичної моделі – сукупності топ-менеджменту учасників ланцюга створення цінності та споживача цієї цінності, а також об'єкта моделі – двомірного ланцюга поставок, який розглядається з позицій ціннісноорієнтованого та логістичного підходів, модель є логічною схемою побудови інтегрованої системи бізнес-процесів з формування комплексу функціональних характеристик продукту на основі узгодження цілей споживача і підприємств-ланок ланцюга.

4. Виникнення нових взаємодоповнюючих та взаємозалежних форм конкуренції - міжланцюгової та внутрішньоланцюгової, особливістю яких є конкуренція за сукупну винагороду та активна позиція споживача стосовно конкурентного процесу чи джерела цієї винагороди, обумовило необхідність вироблення методики конкурентної ідентифікації підприємства у ланцюгу створення цінності як засобу визначення власного конкурентного статусу та конкурентного статусу інших учасників ланцюга для вироблення варіантів стратегічної поведінки в ланцюгу та за його межами. Основною метою запропонованої у методиці конкурентної ідентифікації учасників ланцюга

створення цінності є оцінювання реального стану і потенційних можливостей кожного підприємства в розрізі його бізнес-процесів шляхом виявлення створеної доданої цінності продукту кожним учасником та визначення розміру отриманої ним винагороди. Ця мета досягається реалізацією таких етапів: визначення суб'єктів та об'єктів внутрішньоланцюгової конкуренції, вибір критеріїв ідентифікації, оцінювання власних можливостей та можливостей існуючих і потенційних учасників ланцюга, аналіз сукупної винагороди та порядку її розподілу.

5. Побудовано математичну модель оптимізації розподілу сукупної винагороди у ланцюгу створення цінності, яка дає змогу лідеру ланцюга визначати оптимальні форми її виплати. В процесі моделювання досліджено варіанти прийняття рішень щодо форми виплати винагороди, а саме - рішень щодо виплати періодичних чи одноразових платежів, а також комбінації цих варіантів залежно від рівня схильності ланцюга до ризику. Визначено критерії вибору форми та методу оплати. Апробація моделі дозволила виявити існування оберненого впливу ставки періодичної відсоткової виплати на частку періодичної винагороди, прямого впливу ймовірності мінімального попиту на частку періодичної виплати винагороди та прямого впливу порядку параболи вигідності на частку періодичної відсоткової виплати. Програмна реалізація моделі засобами MS Excel дає змогу отримати фрагмент системи підтримки прийняття рішень при управлінні розподілом винагороди між учасниками ланцюга створення цінності та оперативно оцінювати варіанти рішень при зміні показників прогнозування збуту.

## ВИСНОВКИ

У дисертації подано результати досліджень теоретико-методологічних засад та практичної діяльності підприємств у сфері управління ланцюгами створення цінності продукту, а також вироблено концептуальні засади та удосконалено методологію управління такими ланцюгами з використанням логістичного підходу. Узагальнення та систематизація результатів дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. Аналіз теоретичних положень аксіології в економічних науках дозволив сформулювати визначення категорії «цінність» для використання її у дослідженнях проблем формування і функціонування ланцюгових процесів, орієнтованих на споживача. Економічна цінність у цих процесах виступає як діалектична єдність споживчої та мінової оцінки корисності продукту у момент виникнення споживчої чи мінової потреби. Її грошовим виразом є ціна, що знаходиться у діапазоні мінімально можливої ціни обміну та максимально можливої ціни споживання, яку згоден сплатити споживач.

2. Ланцюг створення цінності є інституційним інструментом управління логістичним ланцюгом і дає можливість усвідомити мотиви його учасників, розглядаючи останніх як суб'єктів мотивації, створення, просування та споживання цінності. Рушійним елементом системи мотивації створення цінності, визначення її структури (корисного змісту) є споживач, оскільки він один, у підсумку, сплачує за кінцеву цінність. Попередні учасники ланцюга отримують певну частку сукупної винагороди, сплаченої споживачем у результаті придбання означеної цінності.

3. Дослідження ланцюгів створення цінності на ринку пива України дозволило сформулювати такі тенденції їх розвитку: ідентифікація споживача як ланки ланцюга створення цінності; зміна статусу ланок ланцюга на основі міграції ключових точок цінності; трансформація внутрішніх та фрагментарних зовнішніх ланцюгів створення цінності у корпоративні ланцюги; розвиток партнерських стосунків у ланцюгах. Означені тенденції дозволили виявити

взаємне проникнення систем управління учасників ланцюгів ринку пива на принципах ціннісних орієнтирів формування кінцевого продукту. Визначення споживача як учасника ланцюга створення цінності та формування партнерських відносин у цьому ланцюгу підтверджує необхідність вироблення та впровадження новітньої логістичної ціннісноорієнтованої концепції управління товарними потоками.

4. Побудовані регресійні моделі залежностей сукупної цінності продукту від вартості логістичних процесів ланцюга підтвердили домінуючу роль логістики в управлінні цим ланцюгом, дали змогу визначити вплив вартості логістичних процесів на сукупну цінність, а також дозволили відстежити неефективні і дублюючі бізнес-процеси, які негативно впливають на сукупну цінність продукту. Результати моделювання підтвердили теоретичні висновки про непропорційність частки цінності, створюваної логістичними процесами, і частки винагороди, отримуваної за цю цінність.

5. Виявлення і систематизація необхідних атрибутів логістичної моделі управління ланцюгами створення цінності дозволили дати їй визначення як логічної схеми побудови інтегрованої системи управлінських модулів впливу на логістичний ланцюг для формування (спроєктованого спільно зі споживачем) комплексу функціональних характеристик продукції на основі узгодження цілей споживача (задоволення потреб через спожиту сукупну цінність продукту) і підприємств-ланок ланцюга (через зростання їх цінності). При цьому об'єктом управління є ланцюг, який доступний впливові у двох аспектах: з позицій класичного логістичного ланцюга, яким просувається продукт, трансформуючись у процесі проходження через послідовно пов'язані і узгоджені операційні системи від вихідного ресурсу до кінцевої продукції, і з позицій творення цінності як ланцюга вищого порядку, що відображає економічну сутність накопичення цінності через створення її додаткових атрибутів. Суб'єктом управління в моделі є консолідований ланцюг топ-менеджменту ланок ланцюга, який несе спільну відповідальність за створення сукупної цінності відповідно до свого статусу у цьому ланцюгу.

6. Дослідження відносин конкуренції на ринку пива України дозволило виявити додаткові аргументи щодо гіпотези про виникнення нових форм конкуренції: міжланцюгової конкуренції на продуктових ринках, основною конкурентною перевагою у якій є сукупна цінність кінцевого продукту, і внутрішньоланцюгової конкуренції між учасниками ланцюга за максимальну частку винагороди, де конкурентною перевагою ланок є додана цінність, сформована бізнес-процесами конкретного учасника. Трансформація відносин конкуренції обумовила необхідність вироблення власного методичного підходу до конкурентної ідентифікації учасників ланцюга, який реалізується поетапно за такою схемою: формулювання мети ідентифікації, визначення суб'єкта і об'єкта, вироблення критеріїв ідентифікації, віднесення учасників ланцюга до відповідних секторів-індикаторів, оцінювання власних можливостей та можливостей нинішніх і потенційних учасників ланцюга, аналіз сукупної винагороди та встановлення порядку її розподілу. Апробація методики конкурентної ідентифікації підприємств у ланцюгу створення цінності за участю регіональних виробників пива дозволила ідентифікувати його учасників за виробленими критеріями.

7. Невизначеність сучасного бізнес-середовища потребує передбачення можливого коливання отримуваної частки сукупної винагороди від реалізованої цінності продукту, яка залежить від міри схильності, несхильності чи нейтральності до ризику лідерів ланцюга. Ці ланки ланцюга зацікавлені у підтримуванні тривалого його функціонування, перебирають на себе значну частку спільної відповідальності і, відповідно, можуть ініціювати власний підхід до оптимізації розподілу майбутньої винагороди при встановленні умов співпраці з іншими учасниками. Побудована економіко-математична модель розподілу сукупної винагороди між ланками ланцюга базується на орієнтованих на успіх методах виплати винагороди за створену цінність, з використанням функції вигідності для лідера, котра приймає різний функціональний вигляд залежно від ступеня схильності лідера до ризику та розміру очікуваної винагороди.







































## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 544с.
2. Акбар Ю. Від локальної компанії до мультинаціональної корпорації // [www.educate.com.ua/print/article/0/12.html](http://www.educate.com.ua/print/article/0/12.html). - Заголовок з екрану.
3. Албитов А., Соломатин Е. CRM (Customer Relationship Management) // [www.telecominfo.ru/russian/crm](http://www.telecominfo.ru/russian/crm). - Заголовок з екрану.
4. Алькема В.Г. Логістична інтеграція як інструмент забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації // Тези доповідей VI Міжнародної науково - практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». - Львів: Видавництво Національного університету Львівська політехніка», 2006, С.7.
5. Андерсен Б. Улучшение через упрощение // [www.management.com.ua/marketing/mark090.html](http://www.management.com.ua/marketing/mark090.html). - Заголовок з екрану.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер Ком., 1999. – 416с.
7. Арустамов А. Моделирование поведения рынка // [www.basegroup.ru/neural/mpr.htm](http://www.basegroup.ru/neural/mpr.htm). - Заголовок з екрану.
8. Афанасьева Н.В., Багиев Г.Л., Лейтиг Г. Макетинговая логистика как фактор эффективного предпринимательства // [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru).
9. Банина Ю. Управление продажами на предприятиях малого бизнеса // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-09/58-59.shtml](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-09/58-59.shtml). - Заголовок з екрану.
10. Бауерсокс Д. Эффективность интегрированной логистики // [www.integprog.ru/pub\\_eil.php](http://www.integprog.ru/pub_eil.php). - Заголовок з екрану.
11. Бауерсокс Дж. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: Интегрированная цепь поставок. Пер. с англ. – М.: «Олимп – Бизнес», 2001. – 640 с.
12. Баумгартен Х., Задек Х. Келлер Т. Стратегии М&А (слияния и приобретения) в логистике // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-04](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-04) - Заголовок з екрану.



13. Белов А. Прогноз долгосрочной конкурентной позиции компании как основа принятия стратегических решений // [www.altrc.ru/common/art20.shtml](http://www.altrc.ru/common/art20.shtml). - Заголовок з екрану.
14. Белов Л.Б. Учет и разнесение логистических затрат в контроле эффективности подсистем Закупок // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-02](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-02). - Заголовок з екрану.
15. Бем-Баверк Е. Основы теории ценности хозяйственных благ // [www.libertarium.ru/libertarium/lib\\_mbv\\_bb0](http://www.libertarium.ru/libertarium/lib_mbv_bb0). - Заголовок з екрану.
16. Біленький О.Ю. Стратегічне управління збутом на підприємстві // Автореф. дис... канд. екон. наук. – Донецьк, 2005. – 18с.
17. Білик І.І. Інтеграція маркетингових і логістичних концепцій у посиленні конкурентних переваг на підприємства на ринку // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2003. – № 469.
18. Бизнес: Толковый словарь: Англо-русский. – М.: ИНФРА-М, Издательство «Весь Мир», 1998. – 760 с.
19. Боечко Н.И. Экономические ценности как фактор социального здоровья общества // [www.m-economy.ru/art.php3?artid=20876](http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20876). - Заголовок з екрану.
20. Боровська О.Ю. Використання принципів логістики в управлінні економічними процесами підприємств // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2003. – № 469.
21. Василевський М. Інформаційні системи в управлінні логістикою // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. - № 526. – С.496-501.
22. Вассель М. Логистика в управлении взаимосвязями с потребителями // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-07/17-21.shtml](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-07/17-21.shtml). - Заголовок з екрану.
23. Ваш М. Маркетинг отношений и сетевая экономика // [www.ptpu.ru/issues/2\\_02/19\\_2\\_02.htm](http://www.ptpu.ru/issues/2_02/19_2_02.htm). - Заголовок з екрану.

24. Викинг К.-Х. Новые логистические структуры обеспечивают клиентам дополнительную выгоду // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-04](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-04). - Заголовок з екрану.
25. Виноградова О.В. Логістичні аспекти оптимізації бізнес-процесів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. - № 526. – С.236-240.
26. Воронкова А.Э. Система факторов, определяющих состояние корпоративного управления в акционерном обществе // Актуальні проблеми економіки. – 2004. - №3.
27. Выжлецов Г.П. Проблема ценности в современной аксиологии и экономике // [www.m-economy.ru/art.php3?artid=20864](http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20864).
28. Гальперин В. М. Слово о словах // [www.gallery.economicus.ru/cgi-ise/gallery/frame\\_rightn.pl?type=ru&links=./ru/galperin/biogr/galperin\\_b1.txt&img=brief.gif&name=galperin](http://www.gallery.economicus.ru/cgi-ise/gallery/frame_rightn.pl?type=ru&links=./ru/galperin/biogr/galperin_b1.txt&img=brief.gif&name=galperin). - Заголовок з екрану.
29. Гірна О.Б. Елімінація вузького місця в ланцюгу поставок // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. - № 526. – С.23-29.
30. Голиков В.І. Корпоратизм та корпоративні відносини як основа поєднання соціальних інтересів // Економіка і прогнозування. – 2002. - №2. – С.61-76.
31. Головата І.В. Розробка маржинальної теорії цінності українськими економістами кінця ХІХ - початку ХХ століть // Автореф. дис... канд. екон. наук. – К., 2003. – 19с.
32. Головкина Н.В. Правила обмеження збуту: європейський підхід // Маркетинг в Україні. – 2003.– №1.
33. Головкина Н.В. Стимулювання збуту: теорія, практика і перспективи // [www.probusiness.in.ua/publikations](http://www.probusiness.in.ua/publikations). - Заголовок з екрану.

34. Гопферт И. Состояние развития логистики и тенденции будущего // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-07](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-07). - Заголовок з екрану.
35. Гордон Ян. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. – М.: Вершина, 2006. – 368с.
36. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. - Заголовок з екрану.
37. Григорак М. Ю. Деркач М. Оцінка конкурентоспроможності інтегрованих об'єднань підприємств в умовах єдиного європейського простору // [www.library.tane.edu.ua/images/nauk\\_vydannya/J5F6FQ.pdf](http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/J5F6FQ.pdf). - Заголовок з екрану.
38. Григорак М.Ю., Коцюба В.В. Рынок транспортно-логистических услуг в Украине и тенденции его развития // Транспорт і логістика. – 2006. - №8. – С.2-5.
39. Дементьева А.Г. Конкурентоспособность международных компаний // [www.allbest.ru/library/texts/biss/men/demen1/1.shtml](http://www.allbest.ru/library/texts/biss/men/demen1/1.shtml). - Заголовок з екрану.
40. Джонсон Д. С., Вуд Д. Ф., Вордлоу Д. Л., Мерфі-мол П.Р. Современная логистика / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс». – 2004. - 437 с.
41. Дойль П Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – Спб.: Питер. – 2002. – 544с.
42. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента XXI века.: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс». – 2001. - 272 с.
43. Дубчак Л.В., Софронова І.О., Свтриденко В.Ю. Проблеми впровадження ERP-систем // [http://www.asta.edu.ua/nauka/konfer/progr\\_13\\_05\\_%20s4.html](http://www.asta.edu.ua/nauka/konfer/progr_13_05_%20s4.html). - Заголовок з екрану.
44. Дяченко Т. Логістика як чинник підвищення конкурентоспроможності АТП // Економіка України. – 2002.– №4. – С. 89-92.
45. Егорова О.В., Маликов И.В. Проблемы оценки конкурентоспособности торговой организации // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006.– №4.– С.324-331.

46. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Е 45 Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. Ред.) та ін. - К.: Видавничий центр „Академія”. – 2001. – 848 с.
47. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений. Пер. с англ. Под. Ред. Член-корр. РАН И. Елисейевой. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 590с.
48. Ельмеев В.Я. Объективное содержание понятия ценности // [www.m-economy.ru/art.php3?artid=20873](http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20873). - Заголовок з екрану.
49. Заводчиков М.Ю. Терминал как часть логистической инфраструктуры // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-09/44-45.shtml](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-09/44-45.shtml). - Заголовок з екрану.
50. Загорский А.Л. Интегрированные бизнес-группы как основное звено конкурентной экономики // [www.m-economy.ru/art.php3?artid=20223](http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20223). - Заголовок з екрану.
51. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. №236/96-ВР // [www.zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi](http://www.zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi).
52. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. №2210-III // [www.zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi](http://www.zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi). - Заголовок з екрану.
53. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991р. №1023-XII // [www.zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi](http://www.zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi). - Заголовок з екрану.
54. Изюмська О.С. Комплекс базових стратегій досягнення конкурентних переваг та відповідних до них структурних трансформацій підприємства // [www.rusnauka.com/NII/Economics/izjumskaja.doc.htm](http://www.rusnauka.com/NII/Economics/izjumskaja.doc.htm). - Заголовок з екрану.
55. Иванов В.В., Кусакин С.П., Гутарева Е.Ю. Финансовые потоки в логистических системах // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-09/8-11.shtml](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-09/8-11.shtml). - Заголовок з екрану.
56. Ильенков Э. В. О переводе термина «Wert» (ценность, достоинство, стоимость, значение) // [www.caute.net.ru/ilyenkov/text/daik/wert.html](http://www.caute.net.ru/ilyenkov/text/daik/wert.html). - Заголовок з екрану.

57. Интеграция покупателя в процесс производства // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-07/pics/p15.1.gif](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-07/pics/p15.1.gif). - Заголовок з екрану.
58. Каких клиентов стоит удерживать, а каких нет. Использование CLV (Customer Lifetime Value) // [www.v-ratio.ru/print.html?287](http://www.v-ratio.ru/print.html?287). - Заголовок з екрану.
59. Кармазина Ю.А. Оценка бизнес-процессов // Менеджмент сегодня. – 2007. - №1. – С.16-28.
60. Карп І.М. Роль інтегрованої логістики в управлінні підприємством // Актуальні проблеми економіки. – 2004. - №2. – С.166-171.
61. Катыхало В.С. Сетевые формы межфирменной кооперации: стратегические вызовы и конкурентные преимущества новых организаций XXI века // [www.ecsocman.edu.ru/db/msg/150997/print.html](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/150997/print.html). - Заголовок з екрану.
62. Кит П. Типологический подход к формированию межфирменных стратегических альянсов // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - №7 – С.35-39.
63. Княгинин В.Н., Щедровицкий П.Г. Формула развития: Препринт WP5/2003/02. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 23с.
64. Козырев А.Н. Оценка интеллектуальной собственности. – М.: Экспертное бюро-М, 1997. – 289с.
65. Козлинський М.П., Міщук І.П., Шийка О.І. Практичні аспекти підвищення ефективності складів у логістичних системах // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. - № 526. – С.583-589.
66. Колесников С. Обзор концепции Supply Chain // [www.interface.ru](http://www.interface.ru). - Заголовок з екрану.
67. Король В.А. Про цінність і вартість в системі фінансового менеджменту// Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна, випуск 20. – Львів: видавництво Львівської комерційної академії, 2006. – С.383 – 388.

68. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок. – М.: ООО «Изд-во АСТ», 2001. – 272с.
69. Кочетов О.П., Торгова Л.В. Про дефініцію поняття «логістика» // Вестник Херсонского государственного технического университета. – 2003. - №1. – С.34-36.
70. Карасюк Е. Бархатная конкуренция // [www.altrc.ru/common/art117.shtml](http://www.altrc.ru/common/art117.shtml).
71. Крикавський Є.В. Кобилух О.Я. Кузяк В.В. Концепція ланцюга пропозицій // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. - № 526. – С. 594 – 600.
72. Крикавський Є.В. Логістика в стратегії економічного розвитку. Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції „Інноваційна модель та стратегія економічного розвитку”, - К.: Інститут економічного прогнозування НАН України, 2002. – 158 с.
73. Крикавський Є.В. Маркетинг і логістика у формуванні інвестиційної привабливості регіону // Тези доповідей VI Міжнародної науково – практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів: Видавництво Національного університету Львівська політехніка», 2006, С.167-168.
74. Крикавський Є.В. Чухрай Н.І. Український шлях логістики: етимологія та досягнення // Вісник донецького університету. Серія В. Економіка і право. – Донецьк: ДНУ, 2002. – С.36-42.
75. К современной трактовке проблемы ценности в экономической науке (Материалы теоретико-методологического семинара, организованного редакцией журнала «Проблемы современной экономики») // [www.m-economy.ru/art.php3?artid=20863](http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20863). - Заголовок з екрану.
76. Кувшинов Н. Каналы распределения продуктов питания // [www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/food\\_channels.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/food_channels.htm). - Заголовок з екрану.

77. Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г. Методы и модели управления фирмой. – Спб.: Питер, 2001. – 432с.
78. Кузьо Н.Є. Моделювання логістичного ланцюга поставок // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – С.94-98.
79. Ларіна Р.Р. Логістика в організації бізнес-процесів у регіоні // Проблеми науки. – №10. – 2004. – С. 26-31.
80. Ларионов В. Другие правила для оптовых компаний // <http://www.korolewstvo.narod.ru/torgstat/othwhsale.htm>. - Заголовок з екрану.
81. Лаустер Ш., Нелі Ж. Ключевая компетенция // [www.v-ratio.ru/publikations/strategy/2005/05/27/150200](http://www.v-ratio.ru/publikations/strategy/2005/05/27/150200). - Заголовок з екрану.
82. Левицки С. Как разработать стратегию // [www.finexpert.ru](http://www.finexpert.ru). - Заголовок з екрану.
83. Леншин И.А. Логистическая постановка проблем оптимизации менеджмента // <http://bali.ostu.ru/umc/arhiv/2003/2/pdf/Lenshin.pdf>
84. Мадрас Н.А., Мадрас О.А. Организационный менеджмент. – Спб.: Питер. – 2003. – 336с.
85. Маркушина Е. Коммерческая логистика как фактор упрочения иммунитета бизнеса // [www.markus.spb.ru](http://www.markus.spb.ru). - Заголовок з екрану.
86. Маркушина Е. Коммерческая логистика как фактор упрочения иммунитета бизнеса // [www.markus.spb.ru](http://www.markus.spb.ru). - Заголовок з екрану.
87. Мартиненко С.М. Економічна оцінка логістичної діяльності підприємств // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – С.112-121.
88. Математическая энциклопедия / Гл. ред. И.М. Виноградов. – М.: Советская энциклопедия, т.1. – 5. – 1979-1984. – 2952с.

89. Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоухари: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XIV, 448с.
90. Методологія рейтингової оцінки підприємства // [www.credit-rating.com.ua/ru/file\\_viewer.html?id=1a2b007f8a6f9dff2d5f66116f162253](http://www.credit-rating.com.ua/ru/file_viewer.html?id=1a2b007f8a6f9dff2d5f66116f162253). - Заголовок з екрану.
91. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку // [www.amc.gov.ua/monopoli/metoda.html](http://www.amc.gov.ua/monopoli/metoda.html). - Заголовок з екрану.
92. Миропольский Д.Ю. Модернизация теории стоимости – теоретическая предпосылка перехода к эффективному экономическому развитию России // [www.m-economy.ru/art.php3?artid=20876](http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20876). - Заголовок з екрану.
93. Миропольский Д.Ю. Неэквивалентный обмен как осуществление духа в экономике // [www.m-economy.ru/art.php3?artid=19270](http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=19270). - Заголовок з екрану.
94. Миротин Л.Б., Некрасов А.Г. Эффективность интегрированной логистики // [http://www.iteam.ru/publications/logistics/section\\_80/article\\_2676/](http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_80/article_2676/). - Заголовок з екрану.
95. Миротин Л.Б., Некрасов А.Г., Степанов П.В. Современные методы управления интегрированными цепями поставок // [www.integprog.ru/pub\\_ucp.php](http://www.integprog.ru/pub_ucp.php). - Заголовок з екрану.
96. Михайліченко Г.І. Інформаційна та збутова логістика в туризмі // Автореф. дис... канд. екон. наук. – К., 2001. – 19с.
97. Михеев В. Н. К вопросу о субстанции стоимости // [www.m-economy.ru/art.php3?artid=20878](http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20878). - Заголовок з екрану.
98. Михеев В. Н. Ценность, полезность, стоимость // [www.m-economy.ru/art.php3?artid=20883](http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20883). - Заголовок з екрану.
99. Михеев В. Н. Ценность в системе человеческих отношений // [www.m-economy.ru/art.php3?artid=20871](http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20871). - Заголовок з екрану.
100. Мотылев В. Об основных проблемах экономической теории социализма // [www.ruthenia.ru/sovlit/j/319.html](http://www.ruthenia.ru/sovlit/j/319.html). - Заголовок з екрану.



101. Назарова Г.В. Концепція організаційно-структурної розбудови підприємств корпоративного сектору // Економіка розвитку. – 2003. – №1. – С.47-51.
102. Неруш Ю.М. Логистика / Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 365с.
103. Некрасов А.Г. Феномен снижения затрат на взаимодействие в интегрированных логистических цепочках // [http://www.adalius.ru/article\\_41.asp](http://www.adalius.ru/article_41.asp). - Заголовок з екрану.
104. Николаич Д.А. Стратегии и структуры холдинговых компаний // [www.interfae.ru/fset.asp?Url=/misc/strhold1.htm](http://www.interfae.ru/fset.asp?Url=/misc/strhold1.htm). - Заголовок з екрану.
105. Нищев С. Необходимость и проблемы анализа конкурентного положения предприятия на рынке // [www.siteedit.ru](http://www.siteedit.ru). - Заголовок з екрану.
106. Окландер М.А. Контуры экономической логистики//К.: Наукова думка, 2000. – 174с.
107. Орлов А.В. Об аксиологии и экономических ценностях // [www.m-economy.ru/art.php3?artid=20877](http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20877). - Заголовок з екрану.
108. Орлов А.В. Энергосодержащие продукты – материальная основа стоимости и ценности // [www.m-economy.ru/art.php3?artid=20877](http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20877). - Заголовок з екрану.
109. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
110. Пашутин С. Управление сбытовой стратегией дистрибуторской компании // [www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/salestrat\\_for\\_distr.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/salestrat_for_distr.htm). - Заголовок з екрану.
111. Пилипенко А.А. Інституціональні засади управління інтеграційним розвитком підприємства // [www.donntu.edu.ua/](http://www.donntu.edu.ua/) «Библиотека»/ «Информационные ресурсы». - Заголовок з екрану.
112. Пинкертон Р., Крейг С. От функции пассивной закупки до управления цепочкой поставки // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-05](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-05). - Заголовок з екрану.

113. Плошкин А.В., Плошкина О.А. Синергия брендов. Непростые взаимоотношения брендов производителя и торгового агента // Маркетинг и маркетинговые исследования. – №6. – 2005. – С.27-32.
114. Полунеев Ю. Agnitio est prosperitas: от экономики товара к экономике знания // [www.probusiness.in.ua/publikations](http://www.probusiness.in.ua/publikations). - Заголовок з екрану.
115. Пономарева Ю.В. Торговые сети: мировые тенденции развития и отечественный опыт // Маркетинг и реклама. – 2003.– №12.
116. Попов Е. Эволюция институциональной структуры предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №7 – С.15-23.
117. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес букс, 2005. – 715 с.
118. Прахалад К.К., Рамасвами Венкат. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Пер. з англ.. Михайла Ставицького. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2005. – 258с.
119. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток/ За редакцією О. Е. Вільямсона, С. Дж. Вінтера; Пер. з англ. А. В. Куликова; Наук. Ред. Пер. В.П. Кузьменко. – К.: А.С.К., 2002. - 336 с.
120. Проценко И.О. Концепция управления цепью поставок и возможности преодоления негативных факторов экономического взаимодействия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №6. – С.141-143.
121. Радзейовська Г., Зебруцький З. Формування партнерської співпраці як результат інтеграції маркетингових і логістичних дій // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – С.413-420.
122. Райхельд Ф.Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 384с.

123. Репин В.В. Описание и анализ бизнес-процессов: цепочки ценности и Work Flow // [www.finexpert.ru](http://www.finexpert.ru). - Заголовок з екрану.
124. Родников А.Н. Логистическая координация, логистическая интеграция, управление логистической цепью (logistical coordination; supply chain management) // [www.ecsocman.edu.ru/db/msg/55284.htm.l](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/55284.htm.l). - Заголовок з екрану.
125. Ротер М., Шук Д. Учись видать бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности // [www.ozon.ru/multimedia/book\\_pages/1000259094.gif](http://www.ozon.ru/multimedia/book_pages/1000259094.gif). - Заголовок з екрану.
126. Рубин Ю.Б. Конкурентные ситуации на разных стадиях бизнеса // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – №2. – С.6-10.
127. Румянцев М. А. О диалектическом тождестве ценности и оценки // [www.m-economy.ru/art.php3?artid=20875](http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20875). - Заголовок з екрану.
128. Савчук В.П. Стратегическое управление издержками // [www.management.com.ua/finanse/fin073.html](http://www.management.com.ua/finanse/fin073.html). - Заголовок з екрану.
129. Сараева И.Н. Проблемы оценки уровня транзакционных издержек в предпринимательском секторе Украины // Научные труды ДонТУ. Серия: экономическая. – 2006. – Выпуск 103-2. – С. 153-159.
130. Семененко А. К универсальному пониманию сути и значения логистики // [http://logistika-prim.ru/win/01\\_01\\_kunivers.html](http://logistika-prim.ru/win/01_01_kunivers.html). - Заголовок з екрану.
131. Сергеев В.И., Кизим А.А., Эльяшкевич П.А. Глобальные логистические системы. / Под общей редакцией В.И. Сергеева. – Спб.: Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2002. – 240с.
132. Сергеев В.И. Роль 3PL-посредников в логистических системах компаний // <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/64164.html>. - Заголовок з екрану.
133. Сивак Р.Б. Вплив ціннісної прерогативи на тенденції в управлінні продуктовими потоками // Регіональні проблеми та перспективи розвитку ринків збуту промислової продукції// Тези доповідей. – К.: УкрІНТЕІ 2006, С. 218-221.

134. Сивак Р.Б. Етапи формування логістичних розподільчих каналів // Сборник тезисов всеукраинской научно-практической конференции «Менеджмент предпринимательской деятельности». 1-4 октября 2003 года в г. Ялта. – Симферополь: «Крым-Фарм-Трейдинг», С.22-23.
135. Сивак Р.Б. Інноваційні передумови інституційної трансформації транспортної інфраструктури // Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей). Випуск 14. Спеціальний випуск. Харків: УкрДАЗТ. – 2006, С.76-77.
136. Сивак Р.Б. Етапи формування логістичних розподільчих каналів // Збірник наукових праць черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 9 – Черкаси: ЧДТУ, 2003, С. 221-223.
137. Сивак Р.Б. Концептуальні підходи у логістиці // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – С.165 – 168.
138. Сивак Р.Б. Концептуальні підходи у логістиці // Тези доповідей V Міжнародної науково - практичної конференції Маркетинг та логістика в системі менеджменту. - Львів: Видавництво Національного університету Львівська політехніка», 2004, С.288-289.
139. Сивак Р.Б. Логістична модель управління ланцюгами створення цінності // Вісник НУ «Львівська політехніка»
140. Сивак Р.Б. Логістичний підхід до трансформування корпоративних стратегій // Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна, випуск 20. – Львів: видавництво Львівської комерційної академії, 2006, С.443-449.
141. Сивак Р.Б. Методика дослідження логістичної діяльності підприємства на ринках збуту // Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток менеджменту в Україні: реалії, проблеми, перспективи» - Житомир: ЖДТУ, 2004, С.96-97.

142. Сывак Р.Б. Особенности вхождения предприятий стран СНГ в европейские системы // Расширение Европейского Союза и Республика Беларусь на новой границе: Материалы Междунар. Науч.- практ. конф. Минск, 18-19 мая 2004г.: в 2 ч. Ч. 2. – Мн.: БГЭУ, 2004, С.296-298.
143. Сивак Р.Б. Передумови формування логістичної моделі управління ланцюгами створення цінності // Тези доповідей VI Міжнародної науково - практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». - Львів: Видавництво Національного університету Львівська політехніка», 2006, С.309-311.
144. Сивак Р.Б. Тенденції розвитку ланцюгів створення цінності на ринку пива України // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації. Серія «Економічні науки». – Полтава: Редакційно-видавничий центр ПУСКУ, 2006, С.112-116.
145. Сивак Р.Б. Формування конкурентних переваг на засадах логістики // «Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти». Матеріали III науково-практичної конференції. – Полтава: ПУСКУ, 2006, С.114-115.
146. Сивак Р.Б. Управління логістичним розподілом готової продукції // Вісник ТАНГ. – 2002. – №7/3. – С.105-106.
147. Сивак Р.Б. Цільові і забезпечуючі засади створення розподільчої логістичної системи підприємства // Науково-практичний журнал «Регіональні перспективи». – 2004. – №3-5 (40-42). – С.64-66.
148. Сіренко І.В. Управління матеріальними потоками промислового підприємства на основі логістичного підходу // Автореф. дис... канд. екон. наук. – Хмельниц., 2002. – 17с.
149. Скляр Е.Н., Анисимова Л.Ф., Галушко Д.В. Практические рекомендации по повышению конкурентного потенциала коммерческой организации // Менеджмент сегодня. – 2006. – № 3. – С.138-143.

150. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А.А.Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432с.
151. Смирнов І.Г. Логістика: просторово-територіальний вимір. Монографія. – К.: ВГЛ «Обрії», 2004. – 334с.
152. Смирнов И. Эффективность «бычьего кнута» и способы его ликвидации // Новый маркетинг. – №9 – 2003. – С.65-70.
153. Смирнов И.К. Ценность как всеобщность экономического блага //www.m-economy.ru/art.php3?artid=20880. - Заголовок з екрану.
154. Соколова Л.В. Конкурентоспособность предприятия и критерии ее оценки //masters.donntu.edu.ua/2004/fem/ustimenko/library/literatura10.htm. - Заголовок з екрану.
155. Статистичний щорічник України за 2005 рік. – К.: «Консультант», 2006. – 257с.
156. Стерлигова М. Оптимальный размер заказа, или Загадочная формула Вильсона // Логистика & система. – 2005. – №2. – С.64-69. – №3. – С.62-71.
157. Стивен Б. М. Документ о концепции интеграции для предприятий // [www.msdb.ru/Downloads/business/efficiency/EIGTMVision.doc](http://www.msdb.ru/Downloads/business/efficiency/EIGTMVision.doc). - Заголовок з екрану.
158. Табанько В.В. Управление отношениями с клиентами // [www.ihl.ru](http://www.ihl.ru). - Заголовок з екрану.
159. Тарнавська Н.П., Сивак Р.Б. Інноваційне управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням трансформації логістичних ланцюгів // Збірник наукових праць Національного університету ім. І. Франка. – 2006. - № 36. – С. 581-588.
160. Тарнавська Н.П., Сивак Р.Б. Напрямки інтеграції учасників сфери товарного розподілу // Тези доповідей науково-практичної конференції: Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі - Тернопіль: ТОВ «Поліграфіст», 2004. – С.106-108.

161. Тарнавська Н.П., Сивак Р.Б. Ціннісноорієнтований підхід до управління ланцюговими процесами в нових конкурентних умовах // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №4. – С.3-12.
162. Титюхин Н.Ф. Генезис образования логистических подразделений в компании // Логинфо. – 2003. – №4.
163. Титюхин Н.Ф. Логистика в оргструктуре компании. Стадии развития // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-04/pics/p22.gif](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-04/pics/p22.gif). - Заголовок з екрану.
164. Титюхин Н.Ф. Логистическая цепь и ее элементы. Типовые элементы дистрибьюторской системы. Обслуживание дилерской сети и взаимодействие ее участников // [www.cia-center.ru/cc/portal/st/st03.html](http://www.cia-center.ru/cc/portal/st/st03.html)
165. Титюхин Н.Ф. Через интеграцию логистических операций в компаниях к управлению цепями поставок // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-03/02.shtml](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-03/02.shtml). - Заголовок з екрану.
166. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
167. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 924с.
168. Туган-Барановский М.И. Избранные сочинения. В 2-х т. Научный редактор и автор вступительной статьи Л.И. Дмитриченко. Т.2. Основы политической экономии. – Донецк: Дон ГУЕТ, 2004. – 686 с.
169. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.:ИНФРА-М. – 2000. – 312с.
170. Фесенко К. Є. Зайончик Л. Г., Денисенко М.П., Кабанов В.Г. Інвестиційний потенціал у логістиці. – К.: Наук. світ, 2002. – 259с.
171. Фоль Х.-К., Фоль П. Новые формы кооперации между торговлей и промышленностью // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-02](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-02). - Заголовок з екрану.

172. Фоль Х.-К., Хауслер П., Кольдау А. Качество услуг сбытовой логистики // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-02](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-02). - Заголовок з екрану.
173. Фоль Х.-К., Хауслер П. Организация логистики в региональных производственных сетях // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-03](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-03). - Заголовок з екрану.
174. Фролов С. Цели организации // [www.deloshop.ru/menu\\_5-text\\_maloe\\_0-14-139.html](http://www.deloshop.ru/menu_5-text_maloe_0-14-139.html). - Заголовок з екрану.
175. Фролова Л.В. Концепція логістичного управління – основа підвищення ефективності функціонування підприємств // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – С.173-181.
176. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти. Монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. – 261с.
177. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством // Автореф. дис... д-ра. екон. наук. – Донецьк, 2005. – 37с.
178. Хендфилд, Роберт Б., Николс, мл. Эрнест Л. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 416с.
179. Хемел Г., Прахалад К. К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2005. – 384с.
180. Хлебников Д.В. Понятие «ценность» как фактор продуктово-рыночной стратегии // [www.management.com.ua/strategy/str025.html](http://www.management.com.ua/strategy/str025.html). - Заголовок з екрану.
181. Хлебников Д., Яцына А., Савушкин Л. Матричная модель предприятия // [www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article\\_1654](http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_1654). - Заголовок з екрану.
182. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств // Автореф. дис... канд. екон. наук. – Л., 2005. – 22с.



183. Чаплина А., Войцеховская И. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №3. – С.108-113.
184. Черенков В.И. Комплексный глобальный интегрированный маркетинговый канал: генезис и концепция // [www.deloshop.ru/menu\\_5-text\\_maloe\\_0-14-139.html](http://www.deloshop.ru/menu_5-text_maloe_0-14-139.html). - Заголовок з екрану.
185. Черненко О.С. Визначення монопольного становища суб'єктів господарювання на ринку // Конкуренція. – 2002. – №2.
186. Чичкова Н. Зона цінності потребителя // [www.management.com.ua/marketing/mark090.html?print](http://www.management.com.ua/marketing/mark090.html?print). – Заголовок з екрану.
187. Чухрай Н.І. Патора Р. Інновація та логістика товарів: Монографія. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2001. – 262с.
188. Чухрай Н.І. Проблеми адаптації маркетингу і логістики до умов вітчизняного ринку // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2000. – № 416. – С.110-118.
189. Чухрай Н.І. Розвиток логістики на вітчизняному ринку: питання теорії, практики, освіти // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – С. 186-193.
190. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення. Монографія. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 315с.
191. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики // Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.: Львів. – 2003. – 434с.
192. Шандрівська О.Є., Іншина О.В., Ільчук Г.І. Модель формування аутсорсингу // Вісник Національного університету «Львівська

- політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – С.193-199.
193. Шершньова З.Є. Проблеми корпоративного управління в Україні // Економічні реформи сьогодні. – 2000. – №34.
194. Шимків А. Англо-український тлумачний словник економічної лексики. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2004. – 429 с.
195. Шипілов А. Конкуренція в системах альянсів // [www.management.com.ua/strategy/str105.html?print](http://www.management.com.ua/strategy/str105.html?print). – Заголовок з екрану.
196. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – №4.
197. Штраубе Ф., Лебельт Н. Электронному бизнесу нужна логистика // [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-07](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-07). - Заголовок з екрану.
198. Щедровицкий П.Г. Мировой кризис, причины его возникновения и создание институтов коллективных решений // Бизнес Мост. - 2001. - №6. – С.27.
199. Юртайкин Е. Стратегия дистрибуции на рынке потребительских товаров: между прошлым и будущим // [www.management.com.ua/marketing/mark077.html](http://www.management.com.ua/marketing/mark077.html). - Заголовок з екрану.
200. Ястремський О.І. Основи теорії економічного ризику. – К.: «Артек», 1998. – 235с.
201. Bannwari Mittal, Jagdish N. Sheth. ValueSpace: Winning the Battle for Market Leadership. - McGraw-Hill Companies, 2001. – 265p.
202. Prahalad, C.K., and Venkatram Ramaswamy. «The Co-Creation Connection». Strategy Business, 2/2002.
203. Short J. E., Venkatraman N, “Beyond Business Process Redesign: Redefining Baxter’s Business Network”, Sloan Management Review, Fall 1992
204. Thursbhy J., Yackobson W. Intermediation in Production activity // Journal of Economic Sciences. 1989 Vol.2., P. 234-259.
205. [www.dialogs.org.ua/ru/print/material/5/6162](http://www.dialogs.org.ua/ru/print/material/5/6162). - Заголовок з екрану.
206. [www.eup.ru/Documents/2002-05-15/1C7A.asp](http://www.eup.ru/Documents/2002-05-15/1C7A.asp). - Заголовок з екрану.

207. [www.cfin.ru/press/loginfo/2001-04/4-8.shtml?printversion](http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-04/4-8.shtml?printversion). - Заголовок з екрану.
208. [www.deloshop.ru/menu\\_5-text\\_maloe\\_0-14-139.html](http://www.deloshop.ru/menu_5-text_maloe_0-14-139.html). - Заголовок з екрану.
209. [www.dis.ru/manag/arhiv/2002/5/10.html](http://www.dis.ru/manag/arhiv/2002/5/10.html). - Заголовок з екрану.
210. [www.integrog.ru/pub\\_eil.php](http://www.integrog.ru/pub_eil.php). - Заголовок з екрану.
211. [www.pivnoe-delo.com/?mag=29&op=journal&txt=79](http://www.pivnoe-delo.com/?mag=29&op=journal&txt=79). - Заголовок з екрану.
212. [www.cessi.ru](http://www.cessi.ru). – Заголовок з екрану
213. [www.companion.ua/Articles/Content/?Id=9508&Callback=0](http://www.companion.ua/Articles/Content/?Id=9508&Callback=0). - Заголовок з екрану.
214. [www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/34/2320067412.html](http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/34/2320067412.html). - Заголовок з екрану.
215. [www.rea.ru/portal/departments.nsf](http://www.rea.ru/portal/departments.nsf). - Заголовок з екрану.
216. [www.usb.com.ua/finances/notepad/2006/03/01](http://www.usb.com.ua/finances/notepad/2006/03/01). - Заголовок з екрану.
217. [www.marketing-ua.com/printpage.php?articleId=296](http://www.marketing-ua.com/printpage.php?articleId=296). - Заголовок з екрану.
218. [www.drinks.com.ua/article.php?article\\_id=2188](http://www.drinks.com.ua/article.php?article_id=2188). - Заголовок з екрану.
219. [www.ukrbeer.kiev.ua/](http://www.ukrbeer.kiev.ua/). - Заголовок з екрану.