

Наталія Тарнавська
Роман Сивак

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ

Монографія

До 50-річчя
Тернопільського національного
економічного університету



Тернопіль
Видавництво «Підручники і посібники»
2011

УДК 65.013012.34
ББК 65.9(4Ukr)-55
Т 21

Рецензенти:

- Крикавський Є. В.* — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка»
- Штефанич Д. А.* — доктор економічних наук, професор кафедри міжнародного менеджменту та маркетингу Тернопільського національного економічного університету
- Григорак М. Ю.* — кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри логістики Національного авіаційного університету, президент Української логістичної асоціації

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Тернопільського національного економічного університету
(протокол № 7 від 25 листопада 2009 року)*

Тарнавська Н. П.

- Т 21 Інноваційне управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів: Монографія / Н. П. Тарнавська, Р. Б. Сивак. — Тернопіль: Підручники і посібники, 2011. — 240 с.

ISBN 978-966-07-2128-9

У монографії подано результати дослідження тенденцій розвитку теорії, методології та практики управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів на основі аналізу нових форм конкуренції та встановлення передумов формування інноваційного типу поведінки учасників ринку. Сформульовано концепцію ланцюга створення сукупної цінності продукту і побудовано логістичну модель управління таким ланцюгом. Сформульовано комплекс функціональних характеристик продукції на основі узгодження цілей підприємств-ланок ланцюга. Вироблено методичний підхід до конкурентної ідентифікації учасників ланцюга створення цінності, яка містить алгоритм розподілу сукупної винагороди між його учасниками.

Для керівників комерційних структур, наукових працівників, викладачів вищих навчальних закладів і шкіл бізнесу, аспірантів, студентів.

**УДК 65.013012.34
ББК 65.9(4Ukr)-55**

ПЕРЕДМОВА

Сучасні трансформаційні перетворення відносин конкуренції в умовах становлення і розвитку інформаційного суспільства та утвердження інноваційного типу розвитку економіки виявляють тенденцію зародження та інтенсивного формування нових форм конкуренції — міжланцюгової і внутрішньоланцюгової — як специфічних проявів взаємозв'язку процесів конкуренції та інтеграції учасників створення цінності і доведення її до споживача. Ця нова економічна проблематика корелює з актуалізацією логістичного підходу як новітньої філософії управління, що реалізується через інтегроване управління сукупністю бізнес-процесів на основі наскрізності управління та гармонізації інтересів учасників ланцюга з метою отримання ефекту синергії від узгодження параметрів цих процесів. Особлива значимість логістичного підходу виявляється у формуванні конкурентних переваг ланцюгових процесів: у внутрішньоланцюговій конкуренції — за контроль над інтегрованим бізнес-процесом, у міжланцюговій конкуренції — за ринки збуту. Крім того, узгодження означеної проблематики і розроблення методології управління ланцюгами створення цінності та забезпечення конкурентоспроможності цих ланцюгів можливе на основі імплементації сучасних технологій менеджменту в управління ланцюговими процесами, а також розроблення нових методологічних підходів до ідентифікації конкурентного статусу учасників ланцюга створення цінності, що сприятиме обґрунтованості їх стратегій конкуренції.

Отже, вирішення означених проблем інноваційного управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів можливе за умови триєдиного узгодженого розгляду трансформаційних процесів розвитку відносин конкуренції, наростання значущості логістичного підходу в управлінні ланцюговими процесами, а також актуальних проблем інноватики у контексті розроблення адекватних означеним процесам управлінських технологій, здатних забезпечити ефективне функціонування ланцюгів створення цінності та забезпечення на основі цього задоволення потреб споживачів кінцевої продукції.

Розглядові означених актуальних управлінських проблем і присвячується це дослідження. Монографія складається з чотирьох розділів, кожен з яких розкриває низку сутнісних аспектів авторського бачення проблематики інноваційного управління конкурентоспроможніс-

тю логістичних ланцюгів в умовах переходу вітчизняної економіки на інноваційний тип розвитку, а також охоплює комплекс прикладних аспектів управління ланцюговими процесами створення цінності для споживача.

У першому розділі монографії **«Управлінські інновації як засіб трансформації управління логістичними ланцюгами»** подано результати дослідження зміни природи конкуренції і виникнення її нових форм в умовах становлення інформаційного суспільства — міжланцюгової і внутрішньоланцюгової конкуренції — з урахуванням міграції центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції у ланцюгах створення цінності продукту (споживач – дистриб'ютор – виробник – постачальник сировини) і розподілу ринкової влади між окремими учасниками таких ланцюгів. В монографії доведено, що окреслення таких тенденцій у розвитку відносин конкуренції зумовлює необхідність формування інноваційного типу поведінки підприємств як безальтернативного шляху досягнення успіху в конкурентній боротьбі. Такий тип стратегічного бачення конкурентної поведінки учасників ланцюгів створення цінності потребує адаптації сучасних управлінських технологій до процесів формування таких ланцюгів, а також розроблення нових методологічних підходів до управління гармонізацією інтересів їх учасників та оптимізації економічної вигоди як засобів забезпечення стійкості і конкурентоспроможності ланцюгів створення цінності.

У другому розділі **«Теоретичні засади ціннісноорієнтованого підходу до управління логістичними ланцюгами»** розглянуто теоретичні підходи до управління ланцюгами створення цінності, виявлено їх взаємозв'язок з логістикою підприємств, визначено вплив корпоративної логістики на трансформацію ланцюга створення цінності, концепцію якого у монографії розглянуто як інновацію в управлінні логістичним ланцюгом, що дозволило виявити і представити мотиви його учасників, розглядаючи останніх як суб'єктів мотивації у процесі створення, просування та споживання цінності. Систематизація теоретичних положень щодо ціннісноорієнтованого управління ланцюгами бізнес-процесів зі створення продукту, застосування концептуальних положень аксіології при дослідженні економічних явищ, а також дослідження нових проявів сутності логістичного підходу до корпоративного управління до-

зволили сформувати концептуальні засади ціннісноорієнтованого підходу до управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів.

У третьому розділі **«Діагностика логістичних ланцюгів бізнес-процесів зі створення цінності продукту»** проаналізовано сформовані на продуктовому ринку України ланцюги створення цінності для виявлення тенденцій впливу ціннісної прерогативи на управління продуктовими потоками. Зокрема, дослідження дозволило виявити та сформулювати такі тенденції розвитку 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 ланцюгах. Сформульовані тенденції дозволили стверджувати про взаємне проникнення систем управління учасників ланцюгів ринку пива на принципах ціннісних орієнтирів формування кінцевого продукту. З метою виявлення впливу вартості логістичних процесів ланцюга створення цінності на сукупну цінність продукту представлено побудовані регресійні моделі, які підтвердили домінуючу роль логістики в досягненні ефективності управління таким ланцюгом.

У четвертому розділі **«Ціннісна концепція інноваційного управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів»** представлено побудовану логістичну модель управління ланцюгами створення цінності як логічну схему побудови інтегрованої системи бізнес-процесів з формування і реалізації комплексу функціональних характеристик продукції на основі узгодження цілей споживачів і підприємств-ланок ланцюга. Для практичної реалізації моделі запропоновано методичний підхід до конкурентної ідентифікації учасників ланцюга, який передбачає одночасне поєднання трьох критеріїв: середнього значення часток сукупної цінності продукту, створеної учасниками ланцюга; середнього значення часток сукупної винагороди, отриманої підприємствами-учасниками ланцюга; середнього значення часток сукупної вартості бізнес-процесів учасників ланцюга створення цінності.

Авторами окремих частин монографії є: доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та інноваційного підприємництва Тернопільського національного економічного університету Н. П. Тарнавська (передмова, розділ 1, підрозділи 2.4 і 4.3,

висновки) і кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій та інноваційного підприємництва Тернопільського національного економічного університету Р. Б. Сивак (підрозділи 2.1 — 2.3, розділ 3, підрозділи 4.1 і 4.2).

Автори висловлюють щирю подяку всім, хто своїми порадами, зауваженнями і побажаннями сприяв виходу в світ цієї монографії.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЗАСІБ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ

1.1. Ціннісноорієнтована трансформація відносин конкуренції у суспільстві, яке базується на знаннях

Проблеми формування глобального ринку та способи існування в ньому суб'єктів господарювання тісно пов'язані з розвитком суспільства нового типу (за загальноновизнаним означенням — *k*-суспільство, Knowledge Society), яке базується на продукуванні гармонізованих знань¹ з використанням потужних інформаційних технологій. Сьогодні знання розглядаються як фактор виробництва, особливо за умови поширення **концепції спільного творення цінності виробниками і споживачами продукції**. Такий підхід, як зазначають К. К. Прахалад і В. Рамасвами, демонструє зародження нової реальності², що, у свою чергу, передбачає перегляд поглядів на природу підприємства і конкурентних відносин.

Необхідність подальшого дослідження теоретичних засад трансформації відносин конкуренції зумовлюється необхідністю систематизації новітніх проявів конкуренції у суспільстві, заснованому на знаннях, і на цій основі теоретичного обґрунтування **необхідності перегляду парадигми управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на інноваційних засадах**.

Конкуренція як спосіб співіснування суб'єктів господарювання в умовах стрімких змін ринкового середовища зазнає істотної трансформації, і сучасні дослідники дедалі частіше знаходять аргументи на користь твердження про зміну її природи³. Проведені узагальнення су-

¹ Згуровский М. Путь к обществу, основанному на знаниях / М. Згуровский // Зеркало недели. – 2006. – № 2 (581). – С. 14.

² Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами ; [пер. з англ. Михайла Сливогоцького]. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Старт»»), 2005. – С. 7.

³ Там само, С. 3 – 17; Гордон Я. Целевая конкуренция : новые рынки. Конкурент. разведка. Битва за будущее / Ян Гордон; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М.: Вершина, 2005. – С. 34; Сливотски А. Миграция ценности : что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски : пер. с англ. А. Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – С. 84 – 112.

часних теоретичних та емпіричних досліджень у сфері конкурентних відносин дозволяють сформулювати **ознаки зміни природи конкуренції**:

1. Трансформація ролі споживачів, що проявляється в активізації пошуку ними підприємств з необхідними стратегічними можливостями для створення бажаної цінності. Цей підхід передбачає реалізацію «класичного маркетингу навпаки», коли споживач самостійно обирає для себе цінність (або її складові з можливих альтернатив) і цим впливає на товарну політику підприємств і ціну товару. Зміна свідомості споживача перетворює його на співтворця не лише продукту, але й бізнес-процесу, функціонування якого забезпечує створення цінності. Поява нових засобів інформації, у т. ч. Інтернету з його багатофункціональністю, сприяє трансформації ролі споживача. Наприклад, «Lego Mindstorms» безпосередньо залучає споживачів до процесу творення інновацій: користувачі «Mindstorms» створили середовище для написання програм — NQC («Non Quite C»), а також версії популярних мов програмування, зокрема PERL та Java. У такий спосіб експерименти, які проводяться споживачами, істотно розширюють можливості «Mindstorms». Іншим прикладом участі споживачів у творенні продукту є попереднє замовлення автомобілів з бажаною комплектацією.

У цьому контексті варто навести висновки, зроблені К. Штайльманом щодо доцільності розгляду проблеми конкуренції через призму розповсюдження економічної влади серед учасників ринку: ми не можемо ігнорувати той факт, що частина цієї економічної влади перебуває в руках споживача. Виходячи з цього, формулюється висновок, що межі конкурентних відносин виходять за межі сфери пропозиції, охоплюючи і попит, а **конкуренція набирає форми суперництва між виробниками і споживачами за максимізацію власної вигоди**⁴.

2. Глобалізація, дезагрегування і фрагментування ринків, що вимагає принципово нових підходів до сегментування ринків і розгляду кожного споживача як окремого ринку, а це, у свою чергу, передбачає створення для нього унікальної цінності. Такий підхід формує стійку тенденцію індивідуалізації виробництва. Крім того, розвиток те-

⁴ Штайльман, К. Новая философия бизнеса. Т. II. Риски и успех предпринимательства в постсоциалистическом обществе / К. Штайльман. – Москва – Берлин: Российское психологическое общество, 2002. – С. 31.

лекумунікаційної мережі сприяє перетворенню усіх підприємств, незалежно від масштабів діяльності, у глобальні (з огляду на появу нових конкурентних можливостей). Б. Є. Кваснюк зазначав, що в умовах інноваційного підприємництва світ стає малим, а ринок великим⁵.

У суспільстві, що базується на знаннях, поряд з глобалізацією підприємств відбувається глобалізація ресурсів, а міграція капіталу і робочої сили характеризуються дедалі більшим динамізмом. При цьому значні відстані не є принциповою перешкодою для формування ефективних бізнес-моделей.

В. М. Бондаренко підкреслює: «...якщо поряд з розповсюдженням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) збережеться спрямованість матеріального виробництва на задоволення потреб абстрактного споживача, то все складніше буде поєднувати у часі і просторі інтереси виробників та інтереси споживачів. Єдиний вихід — за допомогою ІКТ на кожному місцевому рівні запровадити в систему відносин конкретну людину, тобто орієнтувати виробництво матеріальних і духовних благ у їх безконечній різноманітності на замовлення конкретної людини, не виробляючи нічого зайвого, поєднати безпосереднім зв'язком інтереси споживачів і виробників і одночасно запустити механізм їх погодження у часі і просторі»⁶.

Акцентуючи увагу на тенденції глобалізації ринків, варто підкреслити недоцільність окремого розгляду понять конкурентоспроможності підприємств на вітчизняних ринках і їх міжнародної конкурентоспроможності, як це робить значна кількість вітчизняних дослідників проблем конкурентоспроможності. Українські підприємства, навіть за умови діяльності на внутрішньому ринку, нашоухуються на конкуренцію з імпортними товарами. Крім того, управління конкурентоспроможністю підприємств на внутрішньому і міжнародному ринках не має принципових відмінностей і передбачає у кожному конкретному випадку формування своїх, ексклюзивних конкурентних переваг на основі набору існуючих управлінських технологій та з урахуванням особливостей конкуре-

⁵ Конкурентоспроможність національної економіки / Інститут економіки та прогнозування НАН України / [Бабак А. В., Биконя С. Ф., Болховітінова О. Ю. та ін.] ; ред. Б. Є. Кваснюк. – К.: Фенікс, 2005. – С. 33.

⁶ Бондаренко В. М. Новый методологический подход к обоснованию концепции и стратегии построения информационного общества [Электронный ресурс] / В. М. Бондаренко // Информационное общество. – 2005. – № 3. – Режим доступа: <http://iee.org.ua>.

нтного середовища. Вступ України до Світової організації торгівлі (СОТ) значно загострив конкурентну боротьбу і актуалізував проблему побудови і реалізації конкурентних переваг на інноваційних засадах.

3. Розширення горизонту та багатовекторності конкуренції, що змінює класичні уявлення про конкуруючі підприємства як про такі, що мають схожість з точки зору споживачів, до появи нетрадиційних конкурентів або можливості альтернативного використання реальними і потенційними споживачами своїх ресурсів. По суті, конкуренцію необхідно сприймати як боротьбу за ресурси (кошти, час) покупців, а не як завоювання пріоритету в продажах товарів на певному сегменті ринку. Я. Гордон з цього приводу зазначає: «Конкуренцію складає все, що покупці вважають заміниками товарів чи послуг вашої фірми. Це можуть бути товари того ж зовнішнього вигляду, з тими ж функціями чи вигодами. Це можуть бути й альтернативні способи використання грошових або часових ресурсів — ті й другі обмежують обсяги купівлі у вашої компанії»⁷.

4. Поширення процесу конвергенції, що створює передумови для побудови конкурентних переваг на межах (і за межами) традиційних галузей і, відповідно, формування нетрадиційних конкурентних груп, які складаються з різногалузевих гравців. У цьому контексті доречно розширити вивчення нового вектора конкуренції — розвитку процесів між- та внутріланцюгової конкуренції (конкуренції між ланцюгами створення цінності, а також всередині кожного ланцюга між його учасниками за лідерство і частку кінцевої винагороди). Такий прояв трансформування відносин конкуренції породжує нову проблему — побудову ефективних систем управління ланцюгами «споживач – посередник – виробник – постачальник ресурсів» за критерієм досягнення кожним учасником бажаної частки в кінцевій винагороді зазначеного ланцюга. Розвиток процесів конвергенції породжує нові об'єкти наукових досліджень, зосереджені в системі «розвиток мережевих організацій – міграція цінності – нові центри привабливості бізнесу – нові центри конкуренції».

5. Зростання попиту на інновації та активізація їх повторного використання, що пов'язується з наростанням частки інтелектуальної компоненти в продукції, яка виробляється, і підвищенням рів-

⁷ Гордон Я. Целевая конкуренция : новые рынки. Конкурент. разведка. Битва за будущее / Ян Гордон; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М.: Вершина, 2005. – С. 34.

ня непередбачуваності конкурентної поведінки учасників ринку. В умовах боротьби за інтелектуальне лідерство ця обставина означає можливість отримання принципово нових конкурентних переваг і сфери їх реалізації, оскільки конкуренція — це не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», а «нелінійна» інновація проти «лінійної»⁸. О. Хименко зазначає, що перетворення інтелектуального капіталу нації в комерційну продукцію є важливою складовою інноваційного процесу, і ефективність цього процесу зумовлюється існуванням і розгалуженістю інноваційно-сприйнятного середовища, наповненого відповідними інфраструктурою, законодавчим і фаховим забезпеченням, а також наявністю в країні достатньої кількості спеціалізованих підприємств як генераторів, рушіїв, носіїв і сполучних ланок місцевих, регіональних та загальнодержавних інноваційних процесів⁹.

Природа підприємства сьогодні проявляється в чіткому прагненні спільного зі споживачами творення цінності, а також у проникненні споживача в механізм управління бізнес-процесом підприємства. Такий акцент у відносинах спостерігається на фоні економічного парадоксу маркетингового підходу до управління, що проявляється у відторгненні споживачами масованої пропозиції благ: різноманітність товарів (послуг) часто призводить до їх відторгнення через недостатню обізнаність клієнтури про сутність функціонального наповнення закладеної в товарі цінності або низький (на думку споживача) рівень цінності товарів, що виробляються конкретними підприємствами. Наприклад, нинішні споживачі прагнуть мати повну інформацію щодо наявності в продуктах харчування генетично модифікованих компонентів, шкідливих харчових добавок, консервантів, які заборонені в інших країнах, тощо. Сьогодні потужні технології підвищення лояльності клієнтів, управління відносинами з покупцями (CRM), автоматизації продажів (SFA), незважаючи на значну вартість, не завжди виправдовують сподівання компаній, хоча й демонструють певні позитивні тенденції. Так, за даними компанії McKinsey, у США ще на рубежі століть у програмах підвищення лояльності споживачів взяли участь 53 % відвідувачів супермарке-

⁸ Конкурентоспроможність національної економіки / Інститут економіки та прогнозування НАН України / [Бабак А. В., Биконя С. Ф., Болховітінова О. Ю. та ін.] ; ред. Б. Є. Кваснюк. – К.: Фенікс, 2005. – С. 49.

⁹ Хименко О. Україна інноваційна: реалія чи обрій? / О. Хименко // Зовнішньоекономічний кур'єр. – 2006. – № 1 – 2. – С. 2.

тів (48 % з них при цьому витрачали більше, ніж без програми) і 21 % — магазинів одягу (з них завдяки програмі збільшували обсяги купівель 18 % відвідувачів)¹⁰. Дослідження провідних зарубіжних фахівців підтверджують, що більшість компаній не можуть покрити свої витрати на технології взаємодії з покупцями, а багато клієнтів заявляють, що їм давно хотілося б одержувати більші прибутки від осмислених відносин з постачальниками¹¹.

У цьому контексті К. К. Прахалад і В. Рамасвами звертають увагу на **доцільність і своєчасність відмови від компанієцентричного погляду на створення продукту** (традиційного уявлення про створення цінності як виключну компетенцію підприємств, які продукують цінність та обмінюються нею із споживачем). Згадані науковці підкреслюють, що сьогодні споживач і підприємство прагнуть до тісної взаємодії у спільному творенні цінності, яка унікальна для кожного споживача і одночасно є джерелом і засобом існування підприємства. Я. Гордон зазначає: «Якщо ви можете сказати, де закінчується ваша фірма і починається фірма вашого клієнта, то ви, вірогідно, ще не до кінця запровадили маркетинг, заснований на відносинах»¹². Отже, спільні зусилля споживача і компанії — розгалуженої мережі компаній і споживачів — разом створюють цінність за допомогою індивідуалізованого, унікального для кожного споживача досвіду.

Аналіз еволюції взаємовідносин споживача і підприємства у напрямі спільного творення унікальної цінності дає змогу зробити висновок про **розгляд споживача як частину принципово нової системи компетенцій**¹³, що формує, на наш погляд, підґрунтя для окреслення **тенденції зміни центрів компетенцій і виявлення додаткових джерел інтелектуального капіталу (за рахунок клієнтської компоненти) та, відповідно, формування креативної мережі співтворців цінності**.

¹⁰ Цена лояльности [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.management.com.ua>.

¹¹ Гордон Я. Целевая конкуренция : новые рынки. Конкурент. разведка. Битва за будущее / Ян Гордон; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М.: Вершина, 2005. – С. 359.

¹² Там само, С. 361.

¹³ Там само, С. 206.

З огляду на це, **основними ознаками споживача** у сучасних відносинах «виробник – споживач» ми вважаємо¹⁴:

- носій нового світогляду (відчуття причетності);
- співторець цінності (проникнення до сфери творення продукту і участь у розробках);
- співучасник бізнес-процесу (трансформування від ізольованого до задіяного в бізнес-процесах);
- джерело інновацій (споживач як частина принципово нової системи компетенцій — клієнтська компонента).

Таке розуміння сутності взаємодії споживача і підприємства на основі інноваційного, творчого підходу зумовлює перегляд сучасної парадигми стратегічного управління підприємством, яка має реалізувати **підхід спільного творення цінності з урахуванням інтересів споживача і підприємства на базі системи спільних здібностей, що мають задовольнити індивідуалізовані потреби**. При цьому потребує перегляду й принцип побудови стратегічних цілей підприємства: пріоритет традиційних цілей зростання частки підприємства на ринку і забезпечення певного рівня прибутковості мають поступитися перед метою зростання (чи забезпечення) запланованої частки підприємства у ресурсах (коштах, часу) конкретних споживачів. Зміну акцентів у побудові відносин «споживач – виробник» подано на рис. 1.1.

Проведені нами дослідження новітніх проявів конкуренції виявляють **доцільність перегляду традиційних уявлень про пріоритети окремих функцій підприємств** (виробництва, маркетингу, наукових розробок тощо) у процесі творення інтелектуальної складової продукту, а також зміщення традиційних центрів значущості в ланцюгу «споживач – виробник». У цьому контексті можна стверджувати про модифікацію взаємодії окремих фаз суспільного відтворення, що пов'язується з формуванням споживацької (клієнтської) інтелектуальної складової продукту. При цьому **споживач перетворюється з об'єкта впливу на систему компетенцій, що одночасно має ознаки і об'єкта, і суб'єкта впливу**, а це підтверджує думку про подальше взаємне проникнення сфери виробництва та споживання, а також про зміну ролі споживача у цьому процесі.

¹⁴ Тарнавська Н. Новітні прояви конкуренції в суспільстві, яке базується на знаннях / Н. Тарнавська // Економіка України. – 2008. – № 2. – С. 9.

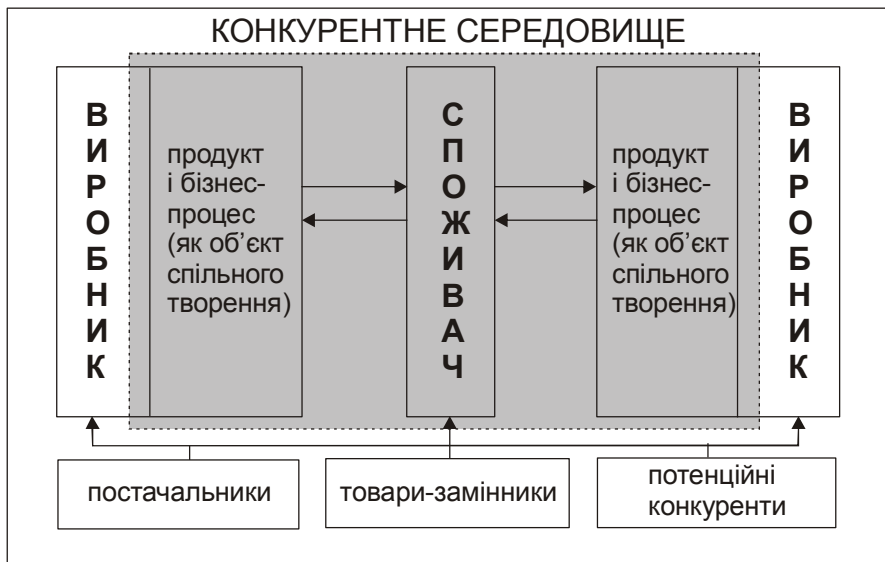


Рис. 1.1. Формування сфери спільних інтересів споживача і виробника продукції

Підтвердженням цієї тенденції є дослідження Н. В. Моїсеєвої, присвячене формуванню споживацьких інновацій у ринковій економіці. Ця авторка пропонує поділяти інновації на виробничі (традиційні) і споживацькі, а під останніми розуміє результат творчості споживачів, втілений у новому чи удосконаленому продукті, який затребуваний ринком і безпосередньо задовольняє певну потребу споживачів. Доцільно погодитися з висновком Н. В. Моїсеєвої про високу ефективність таких інновацій, оскільки ідея висувається споживачами, виходячи з власних потреб і власних переваг¹⁵.

Яскравий приклад формування таких відносин — розвиток ринку освітніх послуг, електронної торгівлі, створення програмних продуктів, надання медичних послуг. Цей новий аспект взаємодії виробника і споживача необхідно враховувати при побудові системи управління конкурентоспроможністю підприємств (у т. ч. й ідентифікації потенціалу їх конкурентоспроможності).

¹⁵ Моїсеєва Н. В. Потребительские инновации в рыночной экономике / Н. В. Моїсеєва // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1 (51). – С. 26 – 27.

При цьому в результаті обміну інформацією та знаннями можливі випадки формальної (а не реальної) зміни їх власника (на відміну від обміну традиційними для індустріального суспільства економічними ресурсами), що зумовлює своєрідне об'єднання покупця і продавця навколо об'єкту обміну і вимагає регулювання стосунків між ними. Наростання частки науково-технічної продукції в загальних обсягах продажів, а також стрімке збільшення інтелектуальної компоненти в продукції, що виробляється, спричиняють розмивання традиційних уявлень про механізм конкуренції: **продукти інтелектуальної науково-технічної діяльності, які замовник не спроможний повністю привласнити, можуть отримати повне або часткове повторне використання в інших масштабах і формах (на відміну від матеріальної продукції, яка стає неподільною власністю замовника). Така проблема пояснюється існуванням неявної компоненти знань.** Д. Тіс, один з найвідоміших фахівців у галузі управління знаннями, підкреслює, що знання є «клейким» і прив'язується до підприємств і конкретних людей, причому доступ до таких активів надзвичайно важкий: їх не можна продавати і купувати на вільному ринку, а доступ до них захищають правові бар'єри¹⁶. Крім того, власник може самостійно захистити знання, що пов'язується з їх природою. Так, знання стосовно розвитку бізнес-процесу, зростання вартості підприємства чи його прибутковості можуть мати значний рівень захисту через високий рівень неявної компоненти знань. Отже, переміщення фокусу знань від фізичної (сенсорної) до нормативної (інтерпретаційної) реальності збільшує частку неявної компоненти знань, що дозволяє зробити висновок про зростання можливостей **формуванню неявних конкурентних переваг з тривалішим (порівняно з продуктовими інноваціями) життєвим циклом.** Крім того, спільне творення цінності через проникнення споживача до сфери створення продукту призводить до часткового **нівелювання процесу обміну у конкурентній боротьбі за споживача.**

Інша важлива проблема, пов'язана із зміною природи конкуренції, стосується дослідження трансформації конкурентних сил. Численні наукові розвідки останніх років демонструють неспроможність багатьох пос-

¹⁶ Денисова Д. Время продавать знания [Электронный ресурс] / Д. Денисова. – Режим доступа: <http://www.cpk.mesi.ru/material/articles/expert01>.

тулатів класичного управління фігурувати теоретичним підґрунтям для пояснення сучасних конкурентних відносин. Це стосується, насамперед, моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, яка піддається критиці з позицій її невідповідності вимогам, що висуваються до фундаментальної бази дослідження креативної мережі, у т. ч. міжгалузевих ланцюгів створення цінності як об'єкта конкуренції. Д. Конклін зазначає, що нинішня тенденція до співпраці між конкурентами для усунення з ринку потенціальних товарів-замінників приводить до появи груп підприємств, які погоджують свої дії з метою впливу на споживача. «Така група, як щось ціле, стикається з конкуренцією з боку інших груп, але всередині групи організаційна динаміка прагне до того, щоб сприяти покращенню результатів кожного учасника», — зазначає Д. Конклін¹⁷. На основі цього робиться **висновок про втрату моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера практичної цінності як аналітичної основи дослідження креативної мережі, яка сьогодні стає підґрунтям управління конкурентоспроможністю підприємств**. Крім того, в наукових розробках К. К. Прахалада, Г. Хемела та їх послідовників доведено можливість і ефективність поєднання стратегій цінового лідерства та диференціювання продукції, чого не допускав М. Портер¹⁸.

Аналіз управлінської практики засвідчує, що у сучасних глобалізаційних умовах підприємство як окрема бізнес-одиноця втратило можливість досягати цілей діяльності, концентруючи управлінський вплив на внутрішні ресурси. На перше місце у геоекономічній конкуренції вийшли інтегровані бізнес-групи, які об'єднують інноваційні проекти і велике виробництво та здійснюють свою діяльність на основі ділових мереж. Такі мережі варто розглядати як **ланцюги створення цінності з неоднаковою ефективністю окремих елементів**. У нинішньому конкурентному середовищі часто зустрічаються ситуації з непропорційним співвідношенням вкладених ресурсів та ефектом від їх використання у різних ланках таких ланцюгів. Володіння торговою маркою,

¹⁷ Менеджмент XXI века. Когда-нибудь мы все будем так управлять / [Под ред. С. Чоудхари]; пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — С. 366.

¹⁸ Портер Майкл Е. Стратегия конкуренции: Методика анализа галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер [Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. — К.: Основи, 1997. — С. 51–63; Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер [Пер. с англ. Е. Калинина]. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — С. 37 – 40.

патентом, франчайзинговими правами чи торговельними мережами домінує над володінням ресурсними об'єктами, які поступово переносяться до країн з низьким рівнем економічного розвитку, а запровадження інноваційних технологій управління ланцюгами створення цінності забезпечує успіх підприємства, його розвиток та стратегічні конкурентні позиції. Логічним висновком такого бачення пріоритетів дослідження відносин конкуренції є теза про **можливе переміщення центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції**. Саме тому, на нашу думку, А. Сливотські стверджує, що сьогодні споживачі здійснюють вибір не товару, а бізнес-моделей, які їх продають¹⁹. Реалізація таких ідей актуалізує проблему управління інтегрованими бізнес-процесами і вироблення управлінських інновацій, спрямованих на управління ланцюгами створення цінності.

Характерним прикладом, що підтверджує зміну пріоритетів у формуванні ланцюгів створення цінності, є здійснений стратегічний поворот компанії «Форд Моторс» від лідерства у виробничій сфері до прагнення максимізувати прибуток за рахунок контролю над брендом та підвищення ефективності управління²⁰. Реалізація такої стратегічної поведінки дозволяє компанії розвинути свою мережу в ланцюгу цінностей за рахунок продажу запчастин та оренди автомобілів, маркетингової діяльності і скоротити діяльність безпосередньо у виробництві.

Інший успішний варіант реалізації такого підходу — діяльність компанії «Теско», одного з основних підприємств роздрібною торгівлі в Європі: проаналізувавши процеси виробництва і охолодження «Кока-коли», фахівці дійшли висновку про необхідність стратегічної реорганізації. Виявилося, що за оптимальних умов для виробництва кінцевого продукту необхідно кілька годин, тоді як у реальній ситуації на цей процес затрачається десятки днів, що призводить до значних втрат обігових коштів в межах ланцюга. Такі висновки спонукали компанію до активних дій щодо розширення власної компетенції у регулюванні ланцюга створення цінності, оскільки було доведено: дії, за які компанія відповідає безпосередньо,

¹⁹ Сливотски А. Миграция ценности : что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски : пер. с англ. А. Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – С. 24 – 25.

²⁰ Каплински Р. Распространение положительного влияния глобализации. Какие выводы можно сделать на основании анализа цепочки накопления стоимости? / Р. Каплински; пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2002.) – С. 26.

становлять лише незначну частку загальних витрат на виробництво продукції²¹. Вагомим аргументом на користь формування інноваційної моделі управління ланцюгами цінності є характерний приклад з діяльності компанії «Nike», яка сьогодні більше уваги приділяє розробкам і продажам на противагу виробництву і закупівлям у своєму ланцюгу створення цінності. Р. Каплінські зазначає, що ця компанія отримує прибуток від процесів координації, розробки і збуту, залучення провідних фахівців, і перенесенням виробництва у регіони з низьким рівнем доходів²².

Дослідження сучасних процесів трансформації відносин конкуренції дозволило виокремити такі нові її форми:

- **конкуренція ланцюгів створення цінності на товарних ринках**, основною конкурентною перевагою яких є унікальна сукупна цінність кінцевого продукту, що вигідно відрізняє його від інших товарів, призначених для аналогічного споживання;
- **конкуренція всередині ланцюга між наявними і потенційними його учасниками за максимальну частку винагороди**, яку одержує ланцюг у боротьбі за споживача. У цьому випадку конкурентною перевагою кожного учасника ланцюга є додана цінність, сформована його бізнес-процесами.

Зазначені форми конкуренції взаємопов'язані та взаємозалежні, оскільки основним засобом досягнення конкурентних переваг є сукупна цінність продукту, що складається з часток доданої цінності, створеної окремими бізнес-процесами учасників ланцюга. Суб'єктами конкуренції всередині ланцюга створення цінності виступають наявні та потенційні його учасники (або їх структурні підрозділи, бізнес-процеси), які створюють чи можуть створювати частину сукупної цінності продукту ланцюга, впливаючи на його конкурентоспроможність на ринках.

Наведені наукові положення, а також теоретичне узагальнення інших фактів з діяльності зарубіжних і вітчизняних компаній дають змогу сформулювати ряд напрямів подальших досліджень трансформації відносин конкуренції на макро- і мікрорівнях:

²¹ Каплінські Р. Распространение положительного влияния глобализации. Какие выводы можно сделать на основании анализа цепочки накопления стоимости? / Р. Каплінські; пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – С. 24.

²² Там само, с. 26.

- розвиток ідей інтеграційного управління ланками ланцюга створення цінності, у тому числі й з урахуванням процесів глобалізації;
- зміщення центрів створення цінностей та, відповідно, встановлення пріоритетів управлінського впливу;
- формування конкурентних переваг країн, мобільності факторів виробництва та розподілу доходів між країнами;
- перехід до мережі «світового менеджменту» в управлінні конкурентоспроможністю підприємств.

Поряд з тим успішна практика діяльності на ринку багатьох зарубіжних компаній демонструє й подальші кроки розвитку конкуренції, зокрема — **розривання ланцюгів створення цінності і формування специфічних ділових моделей, які враховують майбутні зміни.** Прикладом успішної побудови і реалізації таких специфічних моделей є діяльність «Microsoft» у програмному забезпеченні, «Dell» — у складанні комп'ютерів, «Intel» — у забезпеченні чіпами. За даними А. Сливотські, ці компанії створили у 5–6 разів вищу вартість, ніж у попередніх об'єднаннях виробників²³.

Крім того, Б. Є. Кваснюк звернув увагу на активізацію протилежних видів взаємодії підприємств, що призводить до незвичного синтезу конкуренції і монополії та формування суперечливих тенденцій²⁴:

- посилення монополізації ринку (інформаційно-технологічна революція зумовила створення високорозвинutih господарств та їх об'єднань, які охоплюють національний економічний простір);
- загострення конкуренції (значне удосконалення технічної бази виробництва різко посилило боротьбу у сфері впровадження новітніх досягнень науки і техніки).

Сформульовані нами припущення про міграцію центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції, узгоджуються з основними положеннями теорії домінуючої економіки, яка вбачає нерівність економічних суб'єктів основоположним принципом господарського життя. Відповідно до цієї теорії домінуючі одиниці змушують інших погоджуватися на вигідні для себе умови співіснування, у результаті чого

²³ Сливоцький А. Нові методи стратегічного мислення [Електронний ресурс] / А. Сливоцький. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str024.html>.

²⁴ Конкурентоспроможність національної економіки / Інститут економіки та прогнозування НАН України / [Бабак А. В., Биконя С. Ф., Болховітінова О. Ю. та ін.] ; ред. Б. Є. Кваснюк. – К.: Фенікс, 2005. – С. 26 – 27.

відбувається деформація економічного простору²⁵. Ці висновки, на наш погляд, можуть слугувати додатковими аргументами на користь **гіпотези про переорієнтацію вектора конкурентної боротьби на між- і внутріланцюгове суперництво (споживач – посередник – виробник – постачальник ресурсів)**.

Таке бачення трансформації відносин конкуренції та міграції її центрів зумовлює значні організаційні зміни на рівні підприємств, пов'язані з децентралізацією управління, формуванням мережі підприємств, розподілом відповідальності за конкурентоспроможність ланцюга, управлінням знаннями, створенням організацій, які самонавчаються. Отже, у цьому контексті можна стверджувати, що наявні **докази про трансформування природи підприємства і конкурентних відносин є теоретичним і емпіричним підґрунтям зближення економічної та організаційної теорії**.

Деякі науковці зазначають, що суперництво може мати багато-, дво- або односторонній характер, з огляду на можливість асиметричної чи симетричної конкуренції: для першого виду характерними є ситуаційне домінування одного з суперників над іншими і зворотна кон'юнктурна залежність суперників, а для другого — відносний баланс сил ситуаційних суперників і відсутність ситуаційного конкурентного домінування²⁶. Разом з тим згадані варіанти асиметрії не акцентуються на зміщенні центру конкуренції та глибині взаємного проникнення споживача і виробника до сфери компетенції іншої сторони, хоча саме ці сучасні тенденції трансформування конкурентного середовища принципово змінюють вектори і технологію конкуренції.

Прагнення споживачів брати участь у створенні продукту, як ми вже згадували, пов'язується із зміною їх світосприйняття і реалізацією виробниками нової моделі творення продукту, однією із сутнісних характеристик якої є **переорієнтація із сприйняття ринку як конгломерату пасивних споживачів до розуміння його як активного співтворця спільного досвіду щодо проектування, виробництва і використання товару**. Підтвердженням цієї тези є думка І. Примак про те, що «немає лише виробників, постачальників, конку-

²⁵ Теория доминирующей экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://irbis.asu.ru/mmc/econ/u_sovrcon/4.2.1.ru.shtml.

²⁶ Рубин Ю. Б. Конкурентные ситуации на разных стадиях бизнеса / Ю. Б. Рубин // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – № 2 (50). – С. 7.

рентів і клієнтів, немає чітко визначених ролей для кожного учасника процесу виробництва і споживання. Кожен тепер може виступати зразу в кількох іпостасях: конкуренти одночасно можуть бути партнерами, постачальниками — клієнтами, клієнти — консультантами тощо. Такими є наслідки «непомітної революції», що охопила увесь світ. ...Традиційні межі галузей стираються, звичні ролі та гравці змінюються, і донині надійні принципи здійснення конкурентної боротьби стають непотрібними»²⁷.

Яскравим прикладом зрушення традиційних відносин конкуренції слугують особливості взаємодії компаній «Wal-Mart» і «Procter & Gamble». З одного боку, «Wal-Mart» є для «Procter & Gamble» не тільки дистриб'ютором, оскільки бере участь у його бізнесі (щоденно передає до «Procter & Gamble» інформацію про обсяги продажів її продукції, здійснює складування і розміщення товарів «Procter & Gamble» на полицях магазинів). З іншого боку, в деяких продуктових категоріях «Wal-Mart» становить для «Procter & Gamble» значну конкуренцію, зокрема, щодо окремих марок пральних порошків. У цій і подібних ситуаціях, коли бізнес-процеси суб'єктів ринку тісно переплетено та їх ролі трансформуються від статусу «конкурент» до статусу «партнер», використання традиційних методів конкурентної боротьби, для яких характерним вважається безкомпромісне знищення конкурента, є неперспективним. На наш погляд, цілком зрозуміло, що в наведеній та аналогічних ситуаціях реалізація усталених методів конкурентної боротьби призводить до руйнування не лише бізнесу суперника, а й власного. Отже, можемо зробити висновок про необхідність і доцільність пошуку нових способів завоювання споживача, а саме — співпраці з конкурентом через створення мереж, альянсів тощо.

Узагальнення теоретичних і практичних розробок у сфері формування конкурентних стратегій демонструє їх різноманітність, проте вони зводяться до таких основних видів: прагнення до перемоги в конкурентній боротьбі, співіснування, співпраця з конкурентами²⁸, а також

²⁷ Примак И. Опытным путем [Электронный ресурс] / И.Примак. – Режим доступа: <http://management.web-standart.net>.

²⁸ Гордон Я. Целевая конкуренция : новые рынки. Конкурент. разведка. Битва за будущее / Ян Гордон; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М.: Вершина, 2005. – С. 77.

унікнення конкурентної боротьби (стратегія «блакитного океану»)»²⁹. Практиці управління давно відомі прості випадки співпраці конкурентів (наприклад, домовленість про підвищення цін), проте нинішня ситуація спонукає традиційних конкурентів до пошуку нових засобів виживання і співіснування. Розширення ринків багатьох компаній, поява нових технологічних розробок, розвиток телекомунікаційних технологій загострюють конкурентну боротьбу, створюючи сприятливі умови для діяльності одних і обмежуючи конкурентний захист інших. Така ситуація спонукає традиційних конкурентів співробітничати між собою, обмінюючись інформацією і досвідом на паритетних засадах (зокрема, на принципах бенчмаркінгу). Розглядаючи це питання, доречно послатися на припущення Д. Конкліна про те, що у XXI ст. **кращі передумови досягнення успіху матимуть корпорації, які зможуть стимулювати інновації не лише у своїх організаціях, але й у масштабах всієї креативної мережі, частиною якої вони є**³⁰.

У цьому контексті узагальнення управлінської практики вітчизняних підприємств підтверджує існування з їхнього боку слабого попиту на інновації, а також низький рівень генерування знань, поширення та абсорбції національною економікою і окремими підприємствами результатів міжнародних і вітчизняних інноваційних проектів та інших розробок через низький рівень науково-технічного розвитку, застарілу структуру економіки, що перебуває на межі структурної кризи і зростаючої несумісності з передовими економіками, а також відсутність ознак інноваційного типу культури. Крім того, здатність до продукування знань, поширення та абсорбції інновацій підприємствами залежать від попереднього досвіду їх інноваційної активності, і ця здатність наростає при збільшенні масштабів і періоду продукування і впровадження інноваційних продуктів.

Як показують результати концептуалізації ряду теоретичних викладок та емпіричних досліджень, на рівні галузі необхідність перегляду усталених підходів до дослідження внутрігалузевої структури як обов'язкової передумови побудови стратегії конкуренції зумовлена значними невідповідностями ідей класичного галузевого і конкурентно-

²⁹ Ким У. Чан. Стратегия голубого океана ; пер. с англ. / У. Чан Ким, Рене Моборн. – М.: НИРО, 2005. – С. 4 – 5.

³⁰ Менеджмент XXI века. Когда-нибудь мы все будем так управлять / [под ред. С. Чоудхари]; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 365 – 366.

го аналізу вимогам сучасного виробництва і споживання (експлуатації) продукції. З огляду на зазначені зміни, важливим аспектом стратегічного аналізу стає **відмова від детального, однак вузького, вивчення окремого сегмента ринку з чітко окресленою групою конкурентів і акцентування уваги на широкому погляді на конкурентне середовище**. В науковій літературі цей новий підхід називають «екраном радара», який дозволяє вивчати конкурентів у плані вигідності їхньої позиції щодо споживачів і наявності шансів на успішне співробітництво з ними. «Замість того, щоб виявляти конкурентів за принципом «хто займається тим самим бізнесом, що й я», екран радара демонструє конкурентне середовище, що складається з бізнес-моделей, які обираються споживачами», — підкреслює А. Сливотскі³¹. Наявність інших підходів до вибору об'єктів дослідження (наприклад, вибір цільових конкурентів, запровадження технологій конкурентної розвідки тощо) свідчить про необхідність перегляду традиційних положень стратегічного (у т. ч. конкурентного) аналізу.

Трансформація природи підприємства і конкурентних відносин відбувається в поєднанні з експансією нововведень, що сприяє стрімкому розвитку системи інноваційного управління. У свою чергу, це зумовлює розробку і впровадження управлінських інновацій, які створюють базис, у т. ч. й мотиваційне середовище, для формування усіх інших типів інновацій. За таких умов **управління конкурентоспроможністю підприємства також вимагає реалізації інноваційного підходу, причому на перше місце, як засвідчує управлінська практика, виступають інновацією у сфері бізнес-процесів, випереджаючи за своєю значущістю технологічні ноу-хау**. Конкретизуючи конкурентні переваги за критерієм природи знань, зазначимо, що знання про удосконалення бізнес-процесів є стійкішим порівняно з іншими перевагами, наприклад, знаннями про створюваний продукт або його удосконалення. В останньому випадку відтворення конкурентом переваг конкретного товару можливе різними доступними способами (зокрема, на основі зворотного інжинірингу). Прерогатива управлінських інновацій у побудові та функціонуванні бізнес-процесів пояснюється

³¹ Сливотски А. Миграция ценности : что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски : пер. с англ. А. Шапошниковой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. — С. 86.

ся тим, що найважливіші серед них (створення ексклюзивної системи зв'язків з клієнтами, формування репутації підприємства, система бренд-менеджменту) не можуть однозначно копіюватися конкурентами, що свідчить про високу надійність і стійкість зазначених нововведень. Д. Тіс підкреслює, що ми живемо в епоху, коли матеріальні активи більше не є джерелом конкурентних переваг, і ця роль переходить до нематеріальних активів, таких як знання (активи знань)³². Водночас **інноваційна сфера стала глобальною, тому рівень та інтенсивність конкуренції тут є значно вищими порівняно з іншими сферами, що стало причиною появи нового терміна — «динамічні здібності»**³³.

Враховуючи згадану тезу про активну участь споживача у створенні продукту, необхідно підкреслити, що сьогодні формується нова сфера виміру спільного творення цінності — конкурентоспроможний простір, зосереджений на індивідуалізованому досвіді спільного творення³⁴, який розвивається через переосмислену взаємодію окремих споживачів, мереж компаній і споживачьких груп. У зв'язку з цим доцільно переглянути методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств з використанням ресурсних (у т. ч. часових) критеріїв, а саме: зростання витрат конкретних споживачів на придбання досліджуваної продукції, скорочення витрат на її обслуговування та економія часу споживача у процесі використанні цієї продукції.

Отже, вивчення важливих теоретичних аспектів відносин конкуренції у сучасному суспільстві дає змогу сформулювати такі висновки:

1. Формування концепції спільного творення цінності виробником і споживачем продукції передбачає побудову принципово нової системи компетенцій щодо продукування товарів і послуг, а також проникнення споживача до механізму управління бізнес-процесом виробника. Це створює базу для окреслення тенденції зміни центрів компетенцій і виявлення додаткових джерел інтелектуального капіталу (з урахуванням клієнтської компоненти) і, відповідно, створення креативної мережі спі-

³² Денисова Д. Время продавать знания [Электронный ресурс] / Д. Денисова. – Режим доступа: <http://www.cpk.mesi.ru/material/articles/expert01>.

³³ Там само.

³⁴ Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами ; [пер. з англ. Михайла Сливоцького]. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Старт»), 2005, – С. 11–12.

втворців цінності. На основі цього можна висунути припущення про часткове нівелювання сфери обміну.

2. Для сучасного конкурентного середовища характерними є динамічна міграція центрів привабливості бізнесу і, відповідно, міграція центрів конкуренції. Споживач (клієнт) перетворюється з об'єкта впливу на систему компетенцій, яка одночасно має ознаки і об'єкта, і суб'єкта (оскільки в ролі суб'єкта він виступає співтворцем цінності та співучасником творення продукту і бізнес-процесу). При цьому потребує перегляду і принцип побудови стратегічних цілей підприємства: від пріоритету традиційних цілей зростання частки підприємства на ринку і забезпечення певного рівня прибутковості до зростання (чи забезпечення) запланованої частки підприємства в залучених ресурсах конкретних споживачів.

3. Дослідження сучасних ознак конкуренції (хаотичність, динамізм, агресивність, непередбачуваність) дозволяє стверджувати про доцільність відмови від галузевого підходу як пріоритетного при формуванні теоретичної основи стратегій конкуренції, а також відмови від компанієцентричного погляду на створення продукту у зв'язку з формуванням креативної мережі як суб'єкта конкуренції. Трансформування конкурентних відносин вимагає, у свою чергу, вироблення сучасного методичного забезпечення для ідентифікації конкурентів, оцінювання конкурентного статусу підприємств та їхньої конкурентоспроможності.

4. Дослідження сучасних процесів трансформації відносин конкуренції дозволили додатково аргументувати виникнення її нових форм: конкуренція ланцюгів створення цінності і конкуренція всередині ланцюга. Конкурентною перевагою кожного учасника ланцюга є додана цінність, сформована його бізнес-процесами. Суб'єктами конкуренції всередині ланцюга є наявні і потенційні його учасники (або їх структурні підрозділи, бізнес-процеси), які створюють чи можуть створювати частину сукупної цінності продукту ланцюга, впливаючи на його конкурентоспроможність на ринку. Таке бачення трансформації відносин конкуренції та міграції її центрів зумовлює значні організаційні зміни, що є теоретичною та емпіричною основою зближення економічної та організаційної теорії.

5. Майбутній успіх у конкурентній боротьбі забезпечується за рахунок інтелектуального лідерства, що передбачає вироблення концепції

управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційних засадах. При цьому сутність конкурентоспроможності доцільно трактувати як потенціал формування конкурентних переваг на основі продукування та абсорбції інновацій і переміщення доміанти розвитку систем управління конкурентоспроможністю в середовище креативної мережі.

1.2. Формування інноваційного типу поведінки учасників ринку в конкурентному середовищі

Традиційно підприємство (організацію) розглядають як систему, що має впорядковану внутрішню структуру та узгоджені багатогранні зовнішні зв'язки і людські стосунки, або як комплекс взаємопов'язаних елементів з особливими формами єдності із зовнішнім оточенням, для яких характерна цілеспрямованість функціонування і розвитку. Б. З. Мильнер вказує, що «організація — це свідомо координоване соціальне утворення з певними межами, яке функціонує на відносно постійній основі для досягнення спільної мети»³⁵. Р. Х. Холл звертає увагу на наявність в організаціях багатьох (а не однієї) цілей, які часто суперечать одна одній, і дає таке визначення: «Організація — колектив з відносно ідентифікованими межами, нормативним порядком (статутом), ранжуванням влади (ієрархією), системами комунікацій і координації членства (процедури); цей колектив існує на відносно постійній основі в навколишньому середовищі і здійснює діяльність, пов'язану з набором цілей; діяльність має результати для членів організації, для самої організації і для суспільства»³⁶.

Ці традиційні тлумачення сьогодні закономірно піддаються суттєвій і принциповій критиці: стало очевидним, що класичні постулати менеджменту не витримують «парадоксів» економіки XXI століття. Так, П. Друкер ще у 1994 р. підкреслював, що у XXI ст. зміняться принципові основи діяльності підприємств — від побудованих на раціональній організації до таких, що базуються на знаннях та інформації.

³⁵ Мильнер Б. З. Теория организаций : Курс лекций [учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент»] / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 12.

³⁶ Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Ричард Х. Холл ; [пер. с англ. Е. Нестерова, Т. Принцева]. – СПб.: Питер, 2001. – С. 14.

Доволі повний перелік сучасних організацій (за ознакою характеристик організації управління) дав Б. З. Мільнер³⁷:

- організація, зорієнтована на передбачення;
- інтегрована організація з перехресними функціями;
- спрощена й уповноважена організація;
- глобальна організація;
- мережева організація;
- організація, яка заснована на інформаційній технології;
- організація, яка зорієнтована на акціонера;
- гнучка, адаптивна і організація, яка самонавчається;
- організація, яку спонукає клієнт;
- організація, яка зорієнтована на додану вартість і на загальну якість;
- організація, яка пришвидшує вихід продукції;
- інноваційна, підприємницька організація.

Серед цих груп організацій є такі, що значною мірою орієнтовані на майбутні зміни реальності, однак лише інноваційне підприємство зможе створити ґрунт для вирішення проблеми спільного зі споживачем творення цінності (схема економічної діяльності «споживач – підприємство – споживач»). ***Мова йде про організації нового типу, що формують спільний зі споживачем інтелектуальний капітал як джерело конкурентних переваг і узгодженої реалізації цілей обох сторін на основі гармонізації своїх інтересів.*** Такий підхід, поряд з іншими новітніми тенденціями сучасної теорії управління, передбачає перегляд поглядів на природу організації і, закономірно, на управлінську парадигму.

Проблеми формування єдиного глобального ринку та способи існування в ньому сучасних організацій тісно пов'язані з концепцією розвитку *k*-суспільства, яке базується на масовому продукуванні нових знань з використанням потужних інформаційних технологій. У цьому контексті Дж. Чампі і Н. Нохрія вважають, що організація, сформована

³⁷ Мильнер Б. З. Теория организаций : Курс лекций [учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент»] / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 259–262.

під впливом сил глобальної конкуренції, зміни ринків і технологічних інновацій, базуватиметься на³⁸:

- інформаційних системах;
- децентралізації (при збереженні технологічних взаємозв'язків);
- вмінні адаптуватися до нових умов і надзвичайної рухомості;
- творчості та заснованих на командному співробітництві структурах;
- високоосвічених працівниках;
- самоконтролі, що можливо лише в середовищі чітких, сильних і спільних принципів організації праці та повній довірі.

Аналіз новітніх теоретичних розробок, а також практики управління зарубіжними і вітчизняними підприємствами засвідчують, що сучасні тенденції економічного розвитку призводять не лише до розмивання меж організацій (вертикальних, горизонтальних, зовнішніх, географічних) і розвитку органічних (адаптивних) організаційних структур управління, спрямованих на вирішення ряду конкретних проблем. Характерна ознака сучасної економіки — тенденція до зростання кількості віртуальних організацій, що пропонують споживачеві реальні товари і послуги, але, порівняно з іншими підприємствами, мають значно менші (або зовсім не мають) обсяги матеріальних активів (наприклад, об'єднання незалежних агентів). Інший прояв трансформації підприємств — виникнення так званих «корпорацій без центру», які, на відміну від традиційної моделі корпорації з її концентрацією на лінійних ланцюжках команд для управління незалежними підрозділами, є мережею незалежних бізнес-одиниць і стратегічних союзів. Така нелінійність означає, що бізнес-процеси розвиваються у найефективнішому напрямі, а кількість персоналу на корпоративному рівні мінімальна. «Корпорація без центру» має «глобальне ядро», яке радикально відрізняється від традиційних корпоративних центрів, оскільки відповідає за ключові питання в існуючій організації і надає цінності всім іншим елементам моделі, а не традиційно додає зайвих витрат³⁹.

Збільшення кількості організацій з активами, що існують короткий термін (знання, ідеї, авторські права), змінює природу самих організа-

³⁸ Chanpy J. *Fast Forward* / J. Chanpy, N. Nohria. – Cambridge, Mass : Harvard Business School Press, 1996.

³⁹ Корпорація «без центра» [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str102.html>.

цій, перетворюючи їх на *системи* — *«трансформери» кластерних, проектних, віртуальних (за різними визначеннями) груп*. Отже, уявлення про організації у їх класичному розумінні потребує перегляду і, відповідно, зміни підходів до побудови систем управління ними, у тому числі й стратегії і тактики управління їх конкурентоспроможністю в умовах формування *k*-суспільства.

Наше розуміння трансформації природи сучасної організації (її сутності, першооснови) базується на новому баченні взаємодії споживача і підприємства на засадах інноваційного, творчого підходу. Результатом спільного творення цінності виробником і споживачем є розвиток розгалуженої мережі компаній і спільнот споживачів, які разом творять цінність через індивідуалізований, унікальний для кожного споживача досвід⁴⁰. Отже, нині чітко ***відслідковується об'єктивно сформована тенденція розгортання взаємодії споживача і виробника, а з іншого боку — між ними формуються специфічні конкурентні відносин, пов'язані з прагненням до максимізації власної вигоди***. Розуміння цих процесів з урахуванням розвитку *k*-суспільства — передумова формування інноваційного типу поведінки і підприємств, і окремих індивідів.

Практика функціонування бізнес-структур доводить, що природа та спосіб функціонування сучасного підприємства значною мірою зумовлені розвитком інформаційних та комунікаційних технологій. Традиційні уявлення про процеси концентрації економічної діяльності та капіталів, а також зумовленість міграційних процесів можливостями працевлаштування нині трансформуються, а побудова стратегій діяльності і відповідних їм структур організацій та реалізація засобів управлінського впливу здійснюються за іншими принципами та критеріями. О. Ідрісов зазначає: «...За останні двадцять років вироблено більше інформації, ніж за попередні п'ять тисяч років. Наслідком цих фундаментальних змін стало те, що частка нематеріальних активів у структурі вартості бізнесу промислових компаній — міжнародних лідерів бізнесу — перевищила 50 %»⁴¹.

⁴⁰ Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами ; [пер. з англ. Михайла Сливоцького]. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Старт»»), 2005, – С. 9 – 10.

⁴¹ Идрисов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация / А. Идрисов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.shtml.

Д. Бодді та Н. Гансон дослідили **особливості діяльності підприємства в епоху комп'ютерних мереж**⁴²:

- **використання мереж пов'язане з високими технічними і організаційними ризиками**, однак відмова від них також має ризик: мережеві системи пропонують значні можливості для підвищення конкурентоспроможності та створення сприятливого іміджу організації в очах громадськості. Деякі програми потребують збільшення технологічних можливостей і передбачають необхідність їх засвоєння персоналом. Крім того, в системах трапляються збої, але, як показує практика, ризики виправдовують себе. У будь-якому випадку відмова організації від використання комп'ютерних систем не сприяє високоефективному управлінню;
- **використання мереж в основних видах діяльності: інформаційні технології вийшли за межі лише підтримання офісу і змінили способи здійснення звичних операцій**. Більше того, ряд організацій не мали вибору, оскільки прагнули утримати основних споживачів. Високоефективні мережі стали «справою життя і смерті» у тих випадках, коли споживачі вимагали, щоб постачальники обробляли замовлення, супровідні документи і платежі електронним способом;
- **зміна стосунків зі споживачами**: інформаційні системи безпосередньо впливають на імідж підприємств і ставлення до них з боку споживачів. Працівники, які володіють детальною інформацією про клієнтів, отримують можливість персоніфікувати своє ставлення до них, а також відчують необхідність підвищення свого професійного рівня. Інформаційні мережі полегшують процес узгодження цінової політики підрозділами організації та сприяють формуванню корпоративного іміджу;
- **інформаційні мережі сприяють формуванню адекватних структур**: доступ до необхідних даних у момент укладання угоди забезпечує отримання точної й оперативної інформації про бізнес навіть у географічно віддалених організаціях і ухвалення обґрунтованих рішень про величину запасів товарно-матеріальних цінностей, чисельність працівників, завантаження потужностей, моніто-

⁴² Бодді Б. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пейтон ; [пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского, Ю. Писаренко]. – СПб.: Питер, 1999. – С. 608 – 609.

ринг впливу зміни цін на поведінку покупців і внесення необхідних корективів;

- **можливість отримання несподіваних переваг:** більшість інформаційних систем впроваджуються вперше, тому існує велика похибка прогнозу результату, а деякі очікувані переваги не реалізуються. З іншого боку, мережеві системи, скорочуючи адміністративні витрати, розширюють доступ персоналу до інформації, що створює базу для удосконалення (зміни) організації. Успіх бізнесу, на відміну від технічних результатів, залежить і від організаційних, і від технічних нововведень;
- **проблеми оцінювання і прогнозування ймовірних витрат (апаратні й програмні засоби, як правило, обходяться дорожче, ніж очіувалося,** оскільки потребують прокладання кабелів, реконструкції приміщень, оновлення; збільшення загальних витрат зумовлює також зміну прогнозованих організаційних витрат і витрат на персонал).

Наведені особливості діяльності підприємств — прояв тенденції формування *k*-суспільства, що узгоджується з обґрунтованими у підрозділі 1.1 положеннями щодо трансформації відносин конкуренції у нинішніх умовах господарювання.

М. Портер виокремлює такі напрями впливу інформаційних технологій на характер конкуренції⁴³:

1. Досягнення в інформаційних технологіях змінюють структуру галузі.

2. Інформаційні технології — потужний важіль створення конкурентних переваг. При цьому пошук підприємством конкурентної переваги на основі інформаційних технологій також може впливати на структуру галузі, оскільки учасники ринку переймають стратегічні інновації лідера.

3. Інформаційна революція породжує нові види бізнесу.

Отже, можна стверджувати, що **підприємство — основний носій ознак *k*-суспільства**. Водночас П. Друкер і Г. Лукас підкреслюють, що інформаційні технології займають вирішальне значення й у процесі прийняття рішень про структуру організації, причому сучасні компанії спочатку здійснюють вибір електронних засобів, що сприяють

⁴³ Портер Майкл Э. Конкуренция = On competition : [учеб. пособие]: [пер. с англ.] / Майкл Портер. – СПб.: Вильямс, 2005. – С. 119.

виконанню завдань, і вже на їх основі формують структури. Г. Лукас⁴⁴ називає їх «змінними електронного конструювання» (комп'ютерні мережі, телекомунікаційні системи, штучний інтелект, віртуальна реальність тощо), що доповнюють, розширюють або замінюють традиційні змінні організаційного проектування. Отже, **в нинішніх умовах змінюються пріоритети і традиційні процедури формування структур та адекватних їм технологій.**

Кібернетичний бум, прояви якого сьогодні мають принциповий характер для формування тенденцій трансформації природи підприємств, є лише початком глобальних і невідворотних змін в інформаційній сфері. Соціологи стверджують, що у XXI ст. відіме книгодрукування, зникнуть традиційні гроші, звичний телеграфний і поштовий зв'язок. Так, за інформацією Бюро контролю за накладками газет і журналів США, за перше півріччя 2005 р. сукупні накладки 20 найпопулярніших газет у США скоротилися на 2,6 %, а 22 % читацького загалу газетних видань віддають перевагу тільки їхній Інтернет-версії, ще 7 % переглядають обидві версії. Прихильниками друкованої продукції залишаються 71 % американців⁴⁵.

Поряд з тим, у наукових джерелах описані й застереження щодо використання інформаційних технологій як однієї з ознак зміни природи організації. Так, Н. Макбрайд не схильний перебільшувати вплив Інтернету на бізнес. Він визначає лише такі вигоди використання мережі, як⁴⁶:

- електронна пошта (для багатьох компаній принципова перевага доступу до Інтернету — це використання електронної пошти, що поєднує у собі швидкість розмови телефоном і точність записів);
- скорочення маркетингових витрат (з одного боку, високоякісний веб-сайт компанії добре впливає на її імідж, а з іншого — репутація компанії може бути безповоротно підірвана непривабливою сторінкою);
- продажі, хоча зростання електронних продажів значною мірою гальмує вирішення проблеми безпеки розрахунків;

⁴⁴ Lukas H. C. The T-form Organization: Using Technology to Design Organizations for the 21st Century / H. C. Lukas. – San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

⁴⁵ Інтернет диктує умови для газетярів // Коментарі: суспільно-політичний та діловий тижневик. – 2006. – № 11 (24). – С. 25.

⁴⁶ Бодди Б. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пейтон ; [пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского, Ю. Писаренко]. – СПб.: Питер, 1999. – С. 610.

- доступ до бази даних (бази даних розширюють можливості для збору інформації про ринок чи дії конкурентів. Інтернет пропонує доступ до глобальної бібліотеки інформації, яка при поєднанні з внутрішньою системою компанії може бути особливо корисною при розробці продукту та стратегії маркетингу).

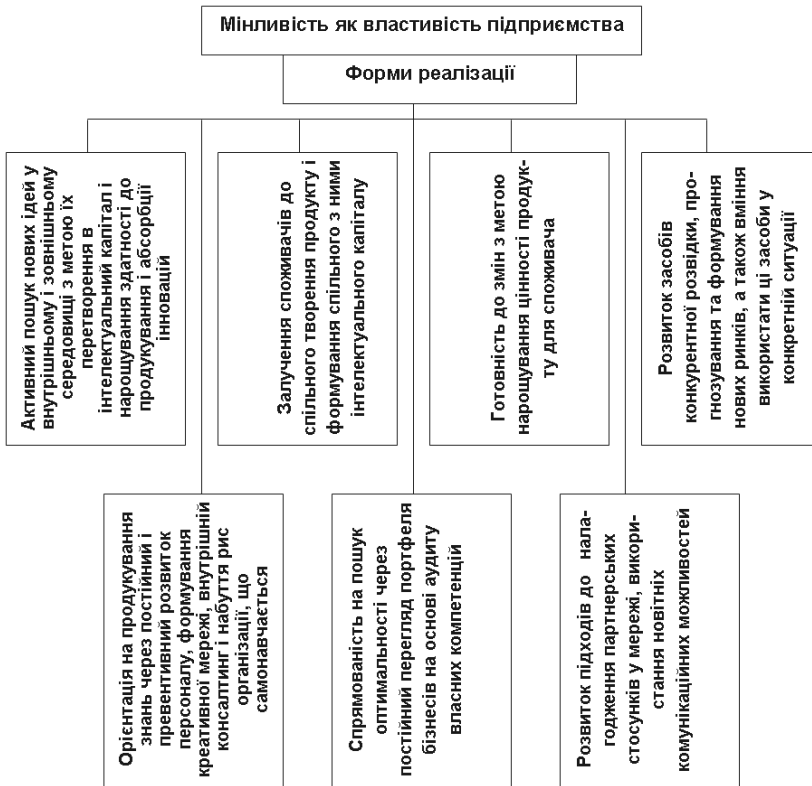
Розглянуті особливості сучасного підприємства дозволяють виокремити його **основу інтеграційну властивість в умовах к-суспільства — мінливість**, яка певною мірою поєднує ознаки й особливості, описані вище. **Мінливість підприємства означає його здатність як відкритої системи до трансформацій будь-якого типу, прагнучи зберігати гнучку динамічну рівновагу як єдиного цілого, на основі адаптації або випереджуючого розвитку через механізми власної ідентифікації, саморозвитку та інтегративності.** При цьому схильність до адаптації чи випереджуючого розвитку як різних форм мінливості залежить від компетентності менеджменту.

Прагнення до випереджуючого розвитку як активна і усвідомлена поведінка, пов'язана з мінливістю підприємства, реалізується у певних формах, авторське розуміння яких⁴⁷ подано на рис. 1.2.

Узагальнення окремих аспектів трансформації природи підприємства дозволяє стверджувати, що ці процеси **відбуваються на фоні експансії нововведень, які і є основним підґрунтям системи управління конкурентоспроможністю підприємства.** При цьому дієвість нововведень залежить від ступеню врахування особливостей сучасного бізнесу, пов'язаних з розвитком гіперконкуренції, яка характеризує новий крок у процесі наростання динамічності ринку. Виходячи з цього, а також на основі аналізу сутнісних положень сучасної теорії конкурентних переваг нами встановлено тенденцію наростання в ній значущості ідей нелінійного стратегічного управління, у першу чергу — інноваційної складової та боротьби за інтелектуальне лідерство⁴⁸, що стало вихідним пунктом для обґрунтування необхідності формування інноваційного типу конкурентної поведінки підприємств.

⁴⁷ Тарнавська Н. П. Мотиваційне середовище розвитку персоналу як чинник формування інноваційного типу поведінки малих підприємств / Н. П. Тарнавська, І. В. Турський // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. Спецвип. 22. Ч., III. – Ужгород, 2007. – С. 218.

⁴⁸ Тарнавська Н. Розвиток теорії конкурентних переваг в умовах експансії нововведень / Н. Тарнавська // Економіка України. – 2011. – № 4. – С. 26.



Джерело: сформульовано автором.

Рис. 1.2. Форми мінливості підприємства

У цьому контексті актуалізуються такі проблеми:

- оперативне формування конкурентних переваг, що важко піддаються (або не піддаються) імітації конкурентами, і своєчасна відмова від переваг, що вичерпали себе;
- формування нових підходів до управління персоналом як основного джерела конкурентних переваг;
- розроблення нестандартних управлінських рішень для забезпечення непередбачуваності поведінки підприємства конкурентами;
- забезпечення гнучкості підприємства як відкритої системи з урахуванням життєвого циклу товару, поведінки конкурентів, індивідуалізації продукції і скорочення серійності виробництва;

- зростання значущості організаційної функції в системі управління підприємством;
- формування і впровадження в управлінську практику системи менеджменту знань для забезпечення конкурентних переваг.

Прояви мінливості як основної властивості підприємства у динамічному конкурентному середовищі узгоджуються з **трактуванням інноваційного типу його конкурентної поведінки, під яким розуміється ініційований на засадах творчого начала перманентний, мотивований і превентивний пошук (або створення) і розвиток нових центрів привабливості бізнесу та стимулювання їх взаємодоповнюючої активності з метою формування механізмів побудови і реалізації конкурентних переваг.**

Інноваційний тип поведінки підприємства можна характеризувати певними рисами, які реалізуються у стратегії конкуренції, а саме:

- передбачення і формування нових потреб нинішніх і потенційних споживачів у їх реальному соціально-економічному просторі;
- створення і виробництво інноваційної (нової) продукції;
- використання нових технологій проектування і виробництва інноваційної (нової) продукції;
- придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів, пов'язаних з упровадженням інновацій;
- використання новітніх управлінських технологій, насамперед — маркетингових (наприклад, поліпшення або оновлення бренда);
- готовність до змін, у т. ч. створення нових і поглинання існуючих підприємств, створення стратегічних альянсів, залучення нових партнерів та ін.

Формування інноваційного типу поведінки відбувається на основі сформованих новітніх ознак інновацій⁴⁹:

- **глобальність** (широке використання мережевих технологій і відкритих стандартів руйнує географічні та інформаційні перешкоди, і в інноваційній економіці може брати участь кожний, хто забажає);
- **міждисциплінарність** (ускладнення проблем потребує поєднання багатогранного таланту і досвіду);

⁴⁹ Глобальный взгляд на инновации. Инновации выходят в свет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ibm.com/ru/ondemand/innovation/gio/report.html>.

- **спільність створення і відкритість** (перегляд сутності поняття інтелектуальної власності зумовлює прирівнювання інтелектуальних активів до капіталу, який необхідно вигідно інвестувати і використовувати, а не до власності, якою володіють і яку захищають).

Відповідно до такого розуміння логічно формується висновок про необхідність стимулювання різнорівневих інновацій: **інновації у сфері продуктів та послуг; інновації у сфері бізнес-процесів; інновації у сфері психології і поведінки персоналу та клієнтів.**

На рис. 1.3 подано схему формування і реалізації інноваційного типу конкурентної поведінки підприємства в умовах експансії нововведень та формування k -суспільства.

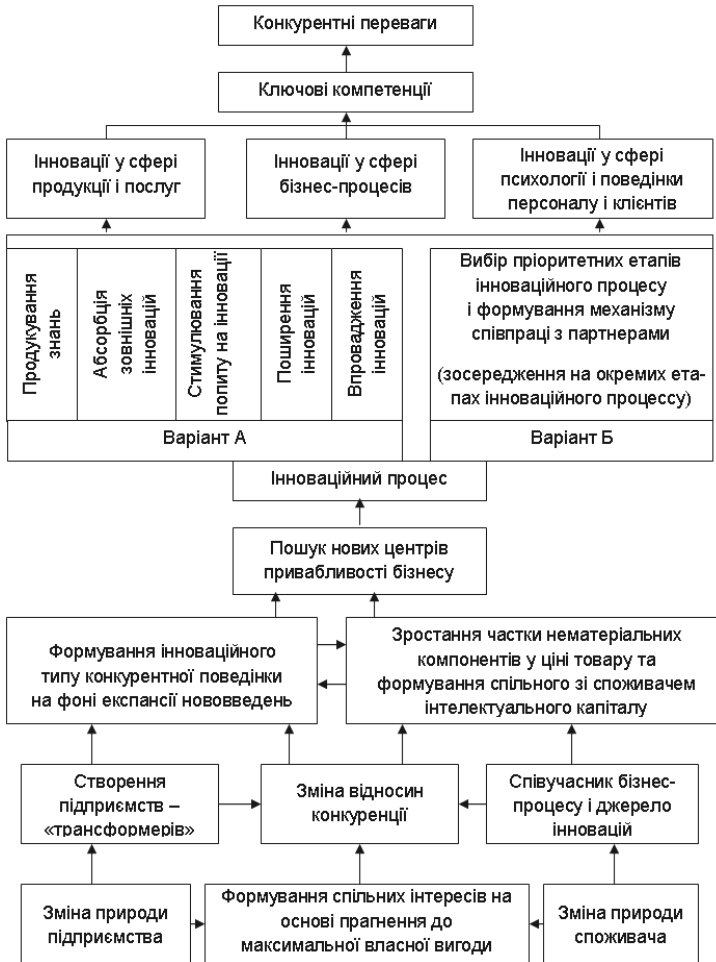
З іншого боку, сучасний досвід функціонування корпоративних структур засвідчує появу значних особливостей в організації інноваційного процесу, що пояснюється насамперед такими обставинами⁵⁰:

- **тенденція до децентралізації корпоративних структур**, яка проявляється у використанні ними аутсорсінгу для виконання значних обсягів робіт субпідрядниками (що забезпечує гнучкість діяльності), а також у розвитку інших форм співпраці з малими компаніями-постачальниками;
- **передача великими компаніями відповідальності за прийняття рішень окремим структурним підрозділам**, порушуючи усталені ієрархічні структури. Д. Конклін підкреслює, що у XXI ст. очікується посилення значущості цього явища, при цьому більше уваги буде приділятися організаційній структурі, яка допоможе посилити інноваційні процеси в мережі взаємопов'язаних підрозділів, що приймають рішення. Прийняття рішень нового типу, з якими зіткнеться менеджмент, потребуватиме нових аналітичних схем⁵¹;
- **відмова від критерію визначення розміру компанії за масштабами трансакційних і транспортних витрат**, оскільки революція у сфері телекомунікацій суттєво скоротила витрати, пов'язані із здійсненням операцій між корпораціями, а також забезпечила можливість вільного переливу інформації в межах корпорацій.

⁵⁰ Тарнавська Н. П. Побудова інноваційної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на основі розвитку креативної мережі / Н. П. Тарнавська // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2007. – № 579. – С. 598.

⁵¹ Менеджмент XXI века. Когда-нибудь мы все будем так управлять / [под ред. С. Чоухари]; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 361 – 362.

Скорочення витрат на перевезення і частки фізичних компонентів у кінцевій вартості товару чи послуги призводить до трансформації природи ефекту масштабу виробництва⁵²;



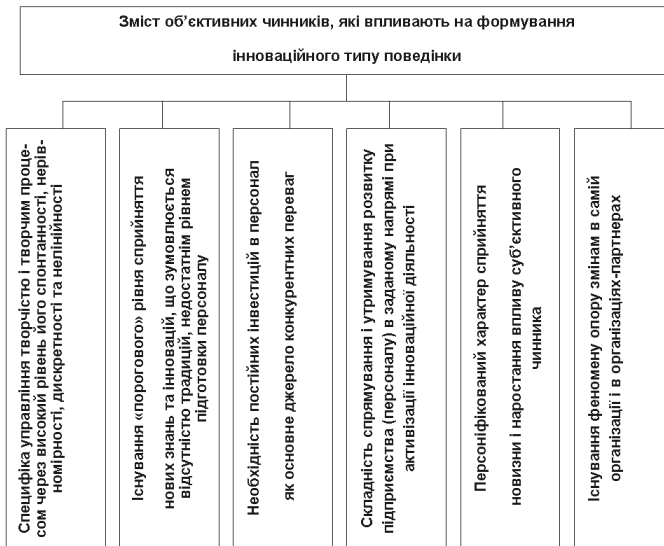
Джерело: розроблено автором.

Рис. 1.3. Формування і реалізація інноваційного типу конкурентної поведінки підприємства

⁵² Менеджмент XXI века. Когда-нибудь мы все будем так управлять / [под ред. С. Чоудхари]; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. — С. 362.

- **відмова від ланцюгових зв'язків з постачальниками і клієнтами (односторонні зв'язки)** на користь переплетеної мережі (павутини), яка передбачає різноспрямовані та багаторівневі стосунки і забезпечує активізацію інноваційної діяльності. Провідні зарубіжні фахівці вважають: якщо існує вільний обмін інформацією, то усі сторони процесу виграють від скорочення часу на розробку, гарантованого попиту і безперервно планованої пропозиції⁵³.

При цьому складність формування інноваційного типу поведінки як ініційованого на засадах творчого начала перманентного, мотивованого і превентивного пошуку (або створення) і розвитку нових центрів привабливості бізнесу пояснюється насамперед чинниками загального характеру, які подано на рис. 1.4.



Джерело: сформульовано автором.⁵⁴

Рис. 1.4. Зміст об'єктивних чинників, які впливають на формування інноваційного типу поведінки

Поряд із визначеними загальними чинниками, розвиток інноваційного типу поведінки вітчизняних підприємств гальмується через:

⁵³ Менеджмент XXI века. Когда-нибудь мы все будем так управлять / [под ред. С. Чоудхари]; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 362.

⁵⁴ Тарнавська Н. Побудова концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку / Н. Тарнавська // Економіст. – 2010. – № 9. – С. 32.

- відсутність достатньої мотивації ініціювання нововведень та креативної діяльності;
- реактивний, як правило, характер інновацій, який не пов'язується із завчасно виробленими стратегіями і є спробою забезпечити виживання організації або ліквідації кризової ситуації;
- інерційність мислення, прояви «ефекту колективної пам'яті» і низький рівень залучення персоналу до інноваційного процесу;
- слабку реакцію на зміну попиту, що призводить до формування пристосовницького типу поведінки;
- слабкі гарантії монопольного права продуцентів інновацій.

У загальному варіанті інноваційний тип діяльності передбачає активність підприємства упродовж усього інноваційного процесу, починаючи з побудови мотиваційного середовища продукування ідей і закінчуючи формуванням нових ринків для матеріалізованих інновацій і нематеріальних активів, призначених для реалізації. Крім того, інноваційний тип поведінки передбачає готовність підприємства до абсорбції зовнішніх інновацій, що потребує забезпечення необхідного (достатнього) порогового рівня їх сприйняття. Однак особливості економічного розвитку багатьох країн, у тому числі й України, унеможливають формування і забезпечення ефективного функціонування інноваційного процесу на всіх його етапах. Така ситуація потребує визначення пріоритетних напрямів розвитку інноваційної діяльності на кожному рівні управління (а в їх межах — окремих етапів) з подальшим формуванням механізмів взаємодії з вітчизняними і зарубіжними партнерами для формування ефективного інноваційного процесу.

Формування інноваційного типу поведінки та інноваційно активного індивіда зумовлює активізацію процесів **створення інноваційних підприємств**, однак їх успішному функціонуванню з мінімальними ризиками перешкоджають об'єктивні і суб'єктивні чинники, які характерні для багатьох країн, у тому числі й України:

1. Відсутність видимого прогнозованого ефекту. Це пояснюється труднощами визначення місткості ринку конкурентних інновацій та відсутністю ефективної мережі маркетингових комунікацій у сфері інноваційної діяльності.

2. Складність залучення фінансових ресурсів через відсутність гарантій для учасників фінансового ринку, особливо при фінансуванні початкових стадій розвитку інноваційних підприємств та труднощі ідентифікації їх нематеріальних активів з боку потенційних інвесторів.

3. Відсутність сформованого інституту фінансових посередників для страхування ризиків приватних інвесторів, технічної та управлінської підтримки інноваційних підприємств, що характеризується фрагментарністю ринку венчурного капіталу.

4. Відсутність прямого зв'язку низьких регуляторних бар'єрів та інвестиційної привабливості інноваційних підприємств (венчурних фондів) через врахування інвесторами високого рівня ризику та різних очікувань повернення вкладень. Експерти ООН визначають цю проблему як «фінансову прогалину» в інноваційній системі.

Ці та інші перешкоди, які характерні для світової практики формування і поширення інноваційного типу поведінки, ускладнюються в Україні додатковими чинниками. Фахівцями Інституту економіки промисловості НАН України проведено дослідження перешкод інноваційного процесу в Україні, до якого автор залучалася як експерт. Результати цього дослідження наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Оцінка вагомості перешкод інноваційного процесу в Україні⁵⁵

Параметри, умови інноваційної діяльності	Частка експертів, які вказали на даний параметр, %
1. Низька вартість висококваліфікованої праці	50,4
2. Відсутність взаємозв'язку між вітчизняною наукою і виробництвом	44,5
3. Відсутність конкурентних стимулів у підприємств до розвитку інноваційної діяльності (монополізм у промисловості)	34,3
4. Інновації здійснюються переважно на великих підприємствах у промисловості	30,7
5. Спрямованість вітчизняних підприємств на придбання іноземної техніки, технології	28,5
6. Тінізація інновацій (частина винаходів не патентується, інновації використовуються як прикриття для одержання пільг тощо)	27,7
7. Нерозповсюдженість ефективних стратегій інноваційного розвитку	19,7
8. Низький рівень правової захищеності авторів	19,0
9. Розповсюдження наздоганяючих стратегій	12,4
10. Наявність традицій плагіату, псевдоавторства	8,8
11. Переорієнтація науки на потребу іноземного замовника	6,6

⁵⁵ Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: моногр. / [О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін.]. – Донецьк, 2007. – С. 37.

Однак, незважаючи на суттєві перешкоди інноваційному процесові в Україні, необхідно усвідомлювати, що формування конкурентних переваг підприємства можливе лише на інноваційній основі. Тому кожне **підприємство, реалізуючи будь-який варіант стратегії конкуренції, повинно орієнтуватися, як мінімум, на створення елементів, притаманних інноваційним підприємствам**, з подальшим системоутворюючим розвитком передумов формування ознак підприємств такого типу.

Активізації процесу формування інноваційних підприємств в Україні сприятиме використання позитивного зарубіжного досвіду сприяння розвитку інноваційного типу поведінки. Зокрема, нами вивчено стан реалізації «Програми створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку й заснованої на знаннях конкурентоспроможності»⁵⁶. Узагальнення досвіду сприяння генерації і поширенню інновацій в десяти нових державах-членах ЄС (Болгарія, Чехія, Естонія, Угорщина, Латвія, Литва, Польща, Румунія, Словаччина, Словенія), країнах Південно-Східної Європи (Албанія, Боснія й Герцеговина, Хорватія, Чорногорія, Сербія, Македонія), а також країнах Східної Європи, Кавказу і Середньої Азії (Вірменія, Азербайджан, Білорусія, Казахстан, Киргизія, Молдова, Росія, Таджикистан, Туркменістан, Україна, Узбекистан), здійснене Комітетом ООН з економічного співробітництва та інтеграції (CECI), створює можливість критичного аналізу й адаптації такого досвіду розбудови ефективних національних інноваційних систем до вітчизняних реалій.

Варто погодитися з висновками експертів ООН, які виокремили спільні слабкі сторони національних інноваційних систем згаданих країн:

- інноваційна діяльність обмежується кількома найбільшими вітчизняними підприємствами, які здійснюють значні інвестиції в інновації;
- малі й середні підприємства — найслабша ланка національних інноваційних систем, оскільки серед них є незначна частка інноваційних підприємств;

⁵⁶ Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme implementation «Creation supportive environment for innovative development and knowledge-based competitiveness». Synopsis of good practices in facilitating the generation and diffusion of innovation. (Geneva, 5 – 7 December 2007) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unece.org/ceci>.

- іноземні підприємства вкладають більше капіталу в R&D та інновації, ніж національні підприємства;
- слабкі зв'язки між національними великими й малими підприємствами, а також слабкі горизонтальні зв'язки між компаніями прямого іноземного інвестування і національними підприємствами⁵⁷.

Звичайно, за таких ознак інноваційна система не може мотивувати формування інноваційного типу поведінки. При цьому **подолання неспроможності інноваційної політики компенсувати недоліки бізнес-середовища та непривабливого інвестиційного клімату (відсутність рівноваги між фоновими умовами) можливе на основі реалізації сформованого нами підходу щодо широкого розуміння конкурентного середовища**. За нашим розумінням, його необхідно трактувати як систему вищого порядку, в якій акценти в управлінні конкурентоспроможністю підприємств зміщуються у бік макрочинників. На основі цього ми робимо висновок про зростання ролі держави в управлінні економічними процесами, особливо за умови розвитку процесів глобалізації та виникнення непередбачуваних кризових явищ в економіці. Така ситуація потребує інноваційних змін інституціонального забезпечення конкурентоспроможності, у першу чергу — концентрації уваги на побудові інституціональної політики з урахуванням розвитку підприємництва, сприяння зростанню приватного сектора, розвитку середнього класу через дотримання законів і захист прав власності. Таке бачення дозволило визначити конкурентне середовище як мегасистему формування, підтримування і розвитку середовища функціонування суб'єктів господарювання, яке передбачає створення гарантованих рівноправних умов їх конкуренції при взаємозалежності та взаємопроникненні ринків в межах узгодженого правового поля. Вирішення цих проблем потребує радикальних інституціональних змін на основі управлінських інновацій, які формують потенціал і вектори розвитку конкурентного середовища, мотивують і спонукають суб'єктів господарювання до побудови ексклюзивних конкурентних переваг.

⁵⁷ Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme implementation «Creation supportive environment for innovative development and knowledge-based competitiveness». Synopsis of good practices in facilitating the generation and diffusion of innovation. (Geneva, 5 – 7 December 2007) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unece.org/ceci>.

На основі аналізу досвіду країн UNECE у сфері основних напрямів інноваційної спроможності — поглинаючої здатності, генерування знань, поширення знань і стимулювання попиту на них, нами сформульовано переваги виокремлених заходів, перешкоди їх запровадження в Україні, а також доцільність використання. Результати дослідження подано у додатку А, а **основні ефективні заходи щодо формування інноваційного типу поведінки можуть бути реалізовані, орієнтуючись на механізми третього покоління інноваційної політики, які пов'язані з побудовою мережевих горизонтальних зв'язків для використання потенціалу (ресурсу) не лише своїх, а й інших галузей чи сфер діяльності.** За таких умов можливе застосування не лише широкого спектру традиційних інституціональних заходів та системи субсидій, а й механізмів конкуренції (грантів), позик, гарантійних схем, фінансування через випуск акцій, придбання послуг R&D, різноманітних фінансових стимулів тощо. Такий підхід у поєднанні з інструментарієм адресного і загального впливу має забезпечити значний позитивний ефект синергії.

Інший цінний приклад розвитку середовища ефективного фінансування посередництва для підтримки розвитку, заснований на знаннях, а також виборі варіантів доступу підприємців, які займаються інноваційною діяльністю, до місцевих і зарубіжних джерел фінансування, — «Програма просування та надання можливостей розвитку середовища для ефективного фінансового посередництва підтримки інноваційного розвитку», розроблена експертами ООН⁵⁸.

Вивчення зарубіжної практики формування й успішного функціонування ринків венчурного капіталу дозволяє констатувати, що у Великобританії, Данії, Ізраїлі, Ірландії, Німеччині, Норвегії, США **держава суттєво сприяє розвиткові інноваційних підприємств, особливо на початкових стадіях фінансування.** У світлі успішного вирішення означеної проблеми серед країн СНД позитивний досвід мають Росія і Казахстан.

Кожна країна має власний механізм венчурного фінансування, однак у всіх випадках він базується на **поєднанні державних і при-**

⁵⁸ Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme Implementation «Promoting an enabling environment for efficient financial intermediation in support of innovative development». (Geneva, 5–7 December 2007) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unecce.org/ceci>.

ватних джерел. У свою чергу, використання державних ресурсів може контролюватися безпосередньо, або ж через посередників (наприклад, інкубатори, фонди ризикового капіталу тощо). Інший важливий аспект проблеми використання механізму венчурних інноваційних фондів — **обґрунтування доцільності централізованого або децентралізованого управління ними.** Аналіз практики налагодження такого механізму демонструє вищу ефективність управління через регіональні установи, які оперативніше реагують на усунення інформаційних бар'єрів успішної співпраці. Ефективність механізму венчурного фінансування залежить, безумовно, й від системи моніторингу, яка забезпечує узгодження потреб та можливостей інноваційних підприємств і фінансового ринку на основі вироблення різноманітних схем координації.

Ефективність діяльності та цільова спрямованість венчурних фондів, як показує аналіз, зумовлюється ступенем взаємодії уряду і приватного капіталу, особливо в ситуаціях формування великомасштабних фондів, які можуть переорієнтуватися з початкової стадії фінансування на стадію зростання, і малих фондів, для яких проблемою є забезпечення фінансової стійкості. Виходом з такого протиріччя є, як показує досвід передових країн, **формування надійної компенсаційної структури** (наприклад, продаж цінних паперів державних фондів, що дозволяє гарантувати продовження фінансування і повернення інвестицій, вкладених на початковій стадії фінансування).

Узагальнення зарубіжного досвіду дає змогу відстежити **тенденцію переважання фондів з приватною формою управління** (наприклад, підтримка приватних інвестиційних інкубаторів у багатьох скандинавських країнах). У Великобританії, Латвії, США, Росії поширилася практика залучення до управління державними фондами кількох генеральних приватних інвесторів. Іншими механізмами забезпечення стабільної діяльності таких фондів є залучення висококваліфікованих менеджерів, система участі інституційних інвесторів у майбутніх прибутках інноваційних підприємств (Адміністрація у справах малих підприємств, США), гарантування низькоризикових інвестицій у цінні папери, випущені державою (Латвійське гарантійне агентство, Російська венчурна компанія).

Для України актуальне **удосконалення механізмів залучення і державного, і приватного фінансування, а також формування спеціалізованої інфраструктури для фінансової підтримки ін-**

новаційних підприємств. З метою залучення потенційних інвесторів для створення і розвитку інноваційних підприємств вважаємо за необхідне реалізувати такі пріоритетні заходи:

- побудова інноваційно сприйнятливого середовища, яке пов'язується з формуванням інноваційно активного індивіда, інноваційного типу поведінки та інноваційної культури. Дієве мотивування такого типу поведінки сприятиме розвитку ринку інновацій та пропозиції інноваційних підприємств. Це сприятиме розвитку позитивного оточення інноваційних підприємств, усуватиме психологічний бар'єр (особливо на місцевому рівні) формуванню ринку їхнього приватного фінансування;
- розвиток інноваційної діяльності в системі освіти та створення механізмів передачі інновацій з метою отримання комерційного ефекту;
- державна підтримка інноваційних підприємств з урахуванням національних особливостей (податкового і трудового законодавства, фінансування програм бізнес-освіти тощо);
- нарощування потенціалу інноваційної активності на основі розвитку механізму комерціалізації знань, що продукуються державними науковими установами, шляхом «критичного» фінансування початкових стадій інноваційного процесу (технічне обґрунтування, створення взірців тощо) з перспективою приваблення приватного капіталу. Позитивний досвід реалізації таких організаційно-економічних механізмів мають Бельгія (Фламандський інноваційний фонд), Фінляндія (програми TULI, TEKES, Vera), Австрія (програма «LISA»), Німеччина (Стартовий фонд високих технологій), Нідерланди (програма TechnoStart), Росія (програма «START»), Іспанія (програма «Нові технологічні фірми»);
- гармонізація правового поля з метою нівелювання відмінностей законодавства країн для розвитку міжнародного інвестування у венчурний капітал, а також розвиток системи гарантій зарубіжним інвесторам. Сьогодні навіть для високорозвинутого європейського ринку, як зазначають експерти ООН⁵⁹, характерна фрагментація ринків венчурного капіталу між країнами;

⁵⁹ Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme Implementation «Promoting an enabling environment for efficient financial intermediation in support of innovative development». (Geneva, 5–7 December 2007) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unecce.org/ceci>.

- мотивування малих і середніх підприємств до інноваційно активної поведінки з метою збільшення пропозиції інвестиційно привабливих підприємств, а також формування об'єднань таких підприємств для нарощування можливостей доступу та використання потенціалу венчурних фондів.

Аналіз успішного досвіду формування інноваційного типу поведінки та механізмів заохочення розвитку інноваційних підприємств створює достатнє дослідницьке поле для вітчизняних суб'єктів господарювання, які прагнуть отримувати конкурентні переваги на інноваційних засадах.

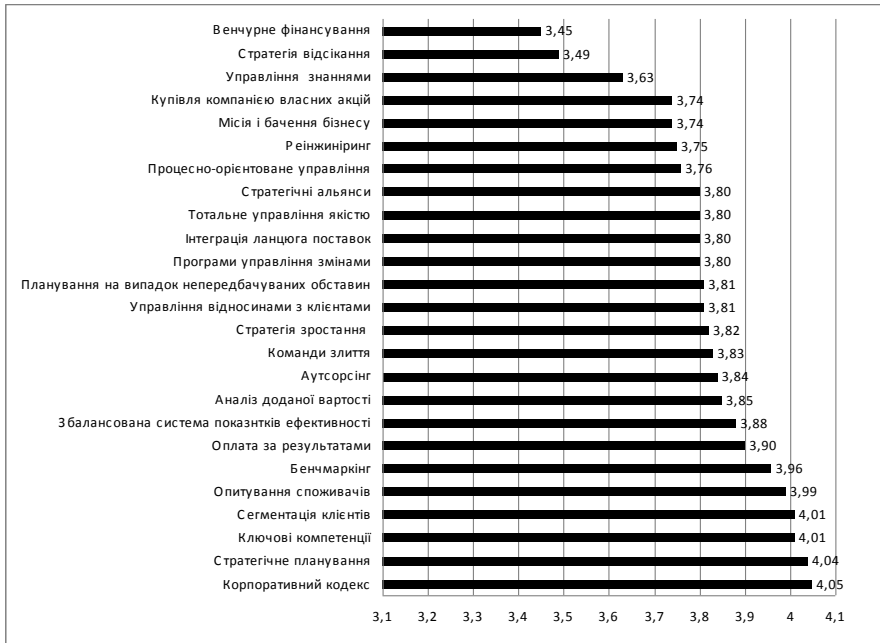
1.3. Інноваційні управлінські технології: теорія та методологія застосування

За результатами дослідження «Bain & Company», найбільш ефективні і популярні інструменти управління компаніями (Management Tools) упродовж останніх семи років у США — стратегічне планування (використання у 89 % компаній), формування місії і бачення бізнесу (використання у 85 % компаній) і бенчмаркінг (використання у 76 % компаній)⁶⁰. Проведені цією ж компанією дослідження управлінського інструментарію, впровадженого в практику 708 суб'єктів бізнесу Північної і Південної Америки, Європи, Азії і Африки, і здійснені за критеріями затребуваності цього інструментарію вищим менеджментом та можливістю вимірювання показали прагнення використовувати підходи, що сприяють відточуванню стратегій і підготовці менеджерів до просування вперед (станом на початок 2003 року). Однак на початок 2004 року до згаданих інструментів управління приєдналися й ті, що сприяють визначенню ринків і покращенню відносин з клієнтами. При цьому такі інструменти, як стратегічне планування і побудова ключових компетенцій, постійно присутні у верхній частині списку, починаючи з 1993 року⁶¹. Релевантність вибору, за висновками експертів, становить 95 %, а оцінювалася вона за доступністю інформації та тенденціями використання інструментів управління, числом згадувань про інстру-

⁶⁰ Лучшие инструменты управления компанией [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.v-ratio.ru>.

⁶¹ Там само.

ментарій в літературі, думкою вищих керівників компаній і професорів з провідних бізнес-шкіл, а також думкою самих експертів (рис. 1.5).



Джерело: Лучшие инструменты управления компанией [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.v-ratio.ru>.

Рис. 1.5. Рейтинг сучасного управлінського інструментарію за п'ятибальною шкалою оцінювання

Трансформація об'єктивних умов функціонування організації та зміна її природи зумовили необхідність перегляду основних поглядів на формування системи управління нею. У табл. 1.2 пропонується узагальнений варіант напрямів трансформації управління на рівні суб'єкта господарювання, причому перші 12 пунктів презентують точку зору Б. З. Мільнера⁶², наступні 13–19 – прогнози К. К. Прахалада і В. Рамасвами⁶³, здійснення яких матиме, на думку цих науковців, революційне

⁶² Мильнер Б. З. Теория организаций : Курс лекций [учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент»] / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – С. 268.

⁶³ Прахалад К. К., Рамасвами Венкат. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Пер. з англ. Михайла Сливоцького. – К.: Вид-во Олексія Капусті (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2005. – С. 227.

значення у формуванні новітньої теорії управління. Поділяючи думку щодо сформульованих згаданими вченими критеріїв змін та їх характеристик, автор вважає за необхідне доповнити їх пунктами 20–26, які презентують ознаки організації нового типу.

В табл. 1.2 подано основні прогнози розвитку сучасної парадигми управління, які враховують зміну природи організації і будуть використовуватися при формуванні концепції управління конкурентоспроможною суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку.

Таблиця 1.2

Основні напрями зміни об'єктів впливу в моделях управління

Об'єкт змін	Класична модель управління	Перспективна модель управління
1. Організація	Ієрархія	Мережа
2. Структура	Самодостатність	Взаємозалежність
3. Очікування працівників	Задоволення насущних потреб	Якісне зростання персоналу
4. Керівництво	Автократичність	Цільова орієнтація
5. Робоча сила	Однорідна	Належність до різних культур
6. Робота	Індивідуальна	Групова
7. Ринки	Внутрішні	Глобальні
8. Вигоди	Вартість	Час
9. Орієнтація	Прибутки	Споживачі
10. Ресурси	Капітал	Інформація
11. Управління	Рада директорів	Різні комбінації органів
12. Якість	Досягнення запланованого	Безкомпромісне досягнення можливого
13. Одиниця аналізу	Компанія	Розгалужена мережа
14. Одиниця вартості	Товари або послуги	Спільно створений досвід
15. Погляд на інфраструктуру	Фізичні і фінансові активи	Доступ до ресурсів: знання і мережі
16. Види обмежень	Юридичні обмеження	Стратегічні і функціональні обмеження
17. Природа обмежень	Фіксована	Така, що розвивається
18. Природа і мета взаємодії	Заснована на трансакції Максимізація частки власного інтересу в кожній трансакції Мета: бути ефективним у відомій грі	Низка трансакцій та спільного творення досвіду Максимізація частки спільного інтересу та власного інтересу Мета: гра повинна продовжуватися і розвиватися

Об'єкт змін	Класична модель управління	Перспективна модель управління
19. Визначення інвестора	Визначені зацікавлені сторони	Всі сторони
20. Споживач	Об'єкт впливу	Співтворець продукту і бізнес-процесу
21. Цільовий ринок	Фіксований сегмент з певним числом споживачів	Індивідуалізований споживач
22. Джерело інновацій	Виробник	Виробник і споживач
23. Формування інтелектуального капіталу	В межах організації	За участю споживача (споживацька компонента)
24. Персонал	Затратний фактор	Адаптація до особистості як основного ресурсу і джерела конкурентних переваг
25. Конкурентний простір	Навколо підприємства	Навколо споживача
26. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства	Співвідношення: ефект споживача / затрати виробника і споживача	Багатокритеріальне оцінювання залежно від користувача інформації

Ефективні управлінські моделі, які в умовах сьогодення розглядаються як організаційно-управлінські інновації і вважаються вже класичними, однак плідними для використання в управлінні інноваційним розвитком і конкурентоспроможністю підприємства, такі:

1. Управління за цілями — підхід, зорієнтований на досягнення запланованих результатів, хоча динамічність зовнішнього і внутрішнього середовищ діяльності організації обмежують ступінь і часові межі параметрів сформульованої мети. При формулюванні мети важливе кількісне її представлення для забезпечення подальшого чіткого структурування та доведення конкретизованих завдань до всіх залучених ланок. При цьому цілі найчастіше визначаються такими показниками: зростання ринкової частки підприємства; рівень прибутковості; фінансові показники (як правило, в особливо ризикових сферах діяльності); показники інноваційної діяльності тощо. Принцип ієрархічності передбачає побудову «дерева цілей» і забезпечення узгодженості та усунення конфлікту цілей і завдань на всіх рівнях структурування основної мети.

Запропонований нами підхід до формулювання цілей діяльності, що передбачає подальше просування бізнес-процесу створення продукту в бік споживача і формалізований у частці доходів споживача, що припадає на продукцію даного суб'єкта господарювання, передба-

чає трансформацію акцентів при побудові «дерева цілей», у т. ч. й з урахуванням конкурентоспроможності цього суб'єкта.

В умовах сьогодення підхід до управління за цілями тісно переплітається з іншими ринково орієнтованими управлінськими підходами.

2. Управління за слабкими сигналами — підхід до розроблення і реалізації управлінських рішень з метою своєчасної адаптації або своєчасного реагування суб'єкта господарювання на зміну конкурентного середовища за умови наявності попередньої (неповної, мінімальної) інформації, яку називають слабкими сигналами у реальному масштабі часу. Управління за слабкими сигналами здійснюється в умовах парадоксу наявності достатнього числа різноманітних методів прогнозування і відсутності повної (достатньої) і надійної інформації для прийняття рішень. Вперше цей підхід описав І. Ансофф⁶⁴, а складовими управління за слабкими сигналами є⁶⁵: 1) спостереження за зовнішнім середовищем господарювання; 2) визначення відносної інтенсивності сигналів про можливість його змін; 3) зменшення зовнішньої стратегічної вразливості підприємства; 4) підвищення гнучкості процесів сприймання та реалізації управлінських рішень; 5) розроблення підготовчих планів і здійснення попередніх заходів; 6) формування планів і реалізація практичних заходів щодо адаптації до можливих перетворень ринкового оточення.

За нинішніх реалій в економіці України, коли відбуваються швидкі і несподівані зміни у ринковому середовищі, розвиток методології управління за слабкими сигналами набуває особливої актуальності, оскільки потребує розроблення рішень при скороченні часових інтервалів між появою слабких сигналів, формулюванням (окресленням) проблемної ситуації і необхідністю внесення змін у плани діяльності організації. Загальновизнаним є твердження про принципове значення фактора часу у конкурентній боротьбі, тому сучасний механізм управління повинен володіти методами виявлення перших, ще не окреслених ознак майбутньої проблемної ситуації з метою розроблення превентивних засобів реагування чи впливу. Враховуючи новизну, невід-

⁶⁴ Ансофф І. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – С. 385–452.

⁶⁵ Попов О. Управління за слабкими сигналами / Економічна енциклопедія трьох томів. Т. 3 / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред..) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – С. 746.

працьованість методичних основ та складність проблематики управління за слабкими сигналами, інформаційними джерелами про них можна вважати публікації Міжнародного Центру перспективних досліджень «Квартальні передбачення», «Перспективні дослідження», результати конкурентної розвідки підприємства та інші власні ринкові дослідження.

3. Управління знаннями (Knowledge Management) — підхід, пов'язаний з управлінням процесом продукування і використання знань та ефективним використанням інтелектуального капіталу. Важливі аспекти управління знаннями — генерування ідей і продукування інновацій, управління персоналом та оптимізація інвестицій в персонал, превентивний розвиток персоналу, створення креативної мережі, мотивація до інноваційної діяльності та перетворення організацій в такі, що самонавчаються.

У цьому контексті закономірним може бути висновок про наявність тісного зв'язку між процесом формування конкурентних переваг та менеджментом знань, розвиток якого має стратегічне значення для будь-якої організації, оскільки боротьба за майбутнє «починається не з битви за частку ринку, а за інтелектуальне лідерство»⁶⁶. Деякі автори зауважують, що мета сучасного менеджменту — накопичення знань і їх трансформація у конкурентні переваги. Поділяючи цю точку зору, найуспішніші компанії спрямовують у менеджмент знань від 3,5 до 10 % своїх доходів, і результатом такої діяльності є формування потоку конкурентних інновацій.

Відповідно, менеджмент знань тісно пов'язаний з вирішенням проблем менеджменту персоналу як пріоритетної галузі управлінської діяльності. Персонал як головний об'єкт управлінського впливу відіграє вирішальну роль у діяльності будь-якої сучасної організації, є її основним ресурсом і джерелом конкурентних переваг. Будь-яку проблему виробничого чи управлінського характеру вирішують конкретні люди, тому від кваліфікації, освіти, навичок і вмінь персоналу залежить кінцевий результат діяльності, а управління розвитком персоналу стає ключовим питанням менеджменту підприємств. Аналіз тенденцій розвитку теорії і практики менеджменту дає підстави стверджувати, що за-

⁶⁶ Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.intalev.ru>

гальна тенденція менеджменту — це його психологізація і соціологізація, і аналіз практики діяльності успішних підприємств показує, що всі вони, визначаючи пріоритети управління, відводять персоналові провідне місце в ієрархії цілей, прагнуть забезпечити конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках робочої сили. Засоби реалізації зазначеної мети — побудова конкурентоспроможної і гнучкої системи винагород, забезпечення додаткових гарантій різним категоріям працівників, виділення додаткових коштів на розвиток персоналу. Така постановка питання демонструє принципову відмову від розгляду персоналу з позицій затратного підходу, акцентуючи увагу на формуванні поглядів на персонал як особливий ресурс, що наділений інтелектом (однак з високим рівнем непередбачуваності поведінки, значним впливом суб'єктивного фактора).

4. Ощадне (за іншими означеннями — струнке) управління (*Lean Management*) — підхід, що передбачає побудову ефективного бізнес-процесу через: спрощення організаційної структури і руйнування ієрархічних рівнів; залучення до загального процесу всіх співучасників шляхом командного структурування управління; створення високоефективних інформаційних систем; використання синергійних ефектів; скорочення витрат і поліпшення якості; усунення паралелізму; постійний перехід до нових проектів з урахуванням попередніх помилок⁶⁷. Крім того, з погляду на окреслену нами проблему, використання ідей ощадного (стрункого) управління дасть змогу налагоджувати партнерські стосунки, виявляти конкурентний статус ланок ланцюга створення продукту (бізнес-процесу) та керувати цим ланцюгом, а також розробляти заходи мобілізації персоналу.

5. Логістичний підхід, який багатьма науковцями розглядається як філософія управління, що реалізується через інтегроване управління сукупністю бізнес-процесів та процедур з метою отримання синергійного ефекту від узгодження параметрів цих процесів. Особливої вагомості логістичний підхід набуває при формуванні конкурентних переваг у ланцюгових процесах: у внутрішньоланцюговій конкуренції за лідерство і контроль над бізнес-процесом, а також у міжланцюговій конкуренції за ринки збуту. Підтвердженням актуальності такого підходу є

⁶⁷ Петрова І. Л. Нові тенденції західного менеджменту / І. Петрова // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2–3. – С. 94.

твердження П. Друкера, що менеджмент XXI ст. — це менеджмент за межами компанії⁶⁸. 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 організації, що дає змогу 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.

Враховуючи актуальність логістичного підходу у сучасному управлінні підприємствами та узагальнюючи різноманітні його тлумачення, можна виокремити такі бачення логістики:

а) логістика як інтегруюча сила, покликана об'єднати діяльність внутрішніх і зовнішніх елементів підприємства з метою отримання 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 потоків⁶⁹. Таке бачення логістичного підходу спрямовується на подолання та запобігання конфліктів економічних цілей та інтересів, а їх узгодження 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;

б) логістика як джерело формування конкурентних переваг. 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 мак-

⁶⁸ Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке = Management Challenges for the 21st Century / Питер Ф. Друкер ; [Пер. с англ. Н. М. Макаровой]. – М. [и др.] : Вильямс, 2000. – С. 63–64.

⁶⁹ Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики / Дисертація на здобуття наукового ступеня д.е.н. – Львів, 2003. – С. 65.

симальний рівень обслуговування споживачів з оптимальними витратами на це обслуговування;

в) 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. Потенціал логістики дає змогу охопити всі рівні стратегій підприємства, інтегрувати їх цільові установки та досягати максимального синергійного ефекту. З іншого боку, з огляду на ієрархічність стратегій підприємств, рівень функціональних стратегій передбачає необхідність розробки, в числі інших, і логістичної стратегії.

Отже, логістичний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємств дає змогу акцентувати увагу на пріоритетних нині конкурентних перевагах — якості продукції (процесів, праці), витратах і часі виконання бізнес-процесів та його складових.

6. Маркетинговий підхід — це розроблення і реалізація такої системи управління підприємством, яка спрямована на виявлення і врахування попиту та вимог ринку для обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності на створення конкурентоспроможних видів продукції у завчасно встановлених обсягах та відповідно до визначених техніко-економічних характеристик. Ефективна система управління, що реалізує маркетинговий підхід, інтегрує і координує всі функції підприємства, а також спрямована на виявлення та прогнозування розвитку потреб, їх поєднання з науковими дослідженнями підприємства, розробками та виробництвом, формуванням та стимулюванням попиту на продукцію та доведенням виробленого продукту до споживача. Традиційно вважається, що основною метою маркетингового спрямування управлінської діяльності є перетворення потреб покупця у доходи виробника, що потребує чіткого спрямування та певної видозміни всіх інших функцій у напрямі задоволення потреб споживачів.

Таке традиційне тлумачення маркетингового підходу до управління підприємством отримало подальший розвиток у багаточисельних дослідженнях відомих вчених: Г. Армстронга, Б. Бермана, Я. Х. Гордона, Дж. Еванса, П. Дойля, М. Ф. Котлера, Г. Мінцберга, А. Сливотські, Дж. Сондерса, Г. А. Черчілля, які сформулювали актуальні напрями до-

сліджень в межах маркетингового підходу, зокрема — соціально-орієнтований маркетинг, етичний маркетинг. З іншого боку, деякі науковці обґрунтовують тезу про кризу сучасного маркетингового підходу в управлінні як такого, і неможливість реалізувати за його допомогою завдання, що виникають в практичній діяльності сучасних організацій. Я. Гордон підкреслює, що нині «4П» маркетингу практично не спрацьовують і, як варіант, формулює «11П» — відмінні риси новітнього маркетингу, заснованого на відносинах, які дозволяють організації покращити свою позицію у конкурентній боротьбі⁷⁰. Є. П. Голубков виділяє такі слабкі сторони сучасного маркетингу: комунікаційний розрив між підприємством і споживачем; неспроможність сегментувати ринок; неспроможність сфокусованість маркетингових цілей і стратегій; відсутність формального маркетингового планування; організація маркетингу, несумісна з маркетинговою стратегією; нездатність інвестувати у майбутнє; відсутність налагодженої продуктової політики; спроба збільшити обсяг продажів в основному за рахунок ціни; підхід до маркетингу як до звичайних продажів; недалекоглядність у комунікаційній діяльності⁷¹.

Серед пріоритетних аспектів діяльності підприємств з високим рівнем маркетингу Є. П. Голубков виділяє орієнтацію на створення потреб і їх задоволення, а не на звичайне реагування на потребу, що виникла⁷².

Подальший розвиток маркетингового підходу повинен передбачати урахування можливостей побудови конкурентних переваг на основі інноваційного типу поведінки, насамперед — на основі продукування і абсорбції інновацій з використанням інтегрованого спільно зі споживачем інтелектуального капіталу.

7. Ресурсний підхід — орієнтація на пошук і оптимальне використання можливостей організації та їх поєднання з маркетинговим підходом в управлінні з метою досягнення стратегічних завдань діяльності. Останнім часом спостерігалось ставлення до ресурсного підходу як до другорядного (порівняно з маркетинговим) та значне нехтування його принципів, однак саме з цієї причини багато маркетингових стратегій

⁷⁰ Гордон Я. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М.: Вершина, 2006. – С. 362.

⁷¹ Голубков Е. П. Современные тенденции развития маркетинга / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 1 (39). – С. 9.

⁷² Там само, с. 9.

та стратегій конкуренції потерпіли невдачу. Практика бізнесу засвідчує, що тривалий час теорія формування стратегії розвитку організації базувалася на однозначному пріоритеті її ринкової позиції. Однак з часом значна кількість науковців і управлінців-практиків дійшло висновку, що конкурентні переваги повинні будуватися не тільки виходячи з ринкової позиції і ринкових можливостей, а й з урахуванням пріоритетів внутрішнього середовища. Сьогодні такої позиції дотримуються Б. Вернерфельт, Г. Хемел, К. К. Прахалад, С. Дж. Ковальчик і Дж. В. Густі⁷³ та інші дослідники.

Основна ідея ресурсного підходу полягає у тому, що стійкий успіх підприємства залежить від наявності у нього унікальних ресурсів і здібностей (компетенцій), які, завдяки своїй унікальності та недоступності конкурентам, є джерелом конкурентних переваг. При цьому Г. Хемел, К. К. Прахалад зробили висновок, що дійсні джерела конкурентних переваг полягають не стільки у вдалих інвестиціях у привабливі сфери діяльності, скільки в уміннях менеджменту консолідувати технології і навички у специфічні компетенції, які дають змогу підприємству успішно функціонувати у конкурентному середовищі.

Виходом з удаваного теоретичного протиріччя є вироблення сучасного трактування сутності ресурсів підприємства і гармонійне поєднання маркетингового і ресурсного підходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. При означенні ресурсів підприємства доцільно використати сучасні підходи до трактування матеріальних і нематеріальних активів з урахуванням джерел їх формування, способів використання та перспектив розвитку. О. Скаленко справедливо підкреслює, що сьогодні засади ринкового зростання базуються на трьох основах, а саме — інформаційній, інтелектуальній та інноваційній⁷⁴, і тут варто вказати, що саме ці аспекти ресурсного забезпечення пріоритетні при побудові стабільних перспективних конкурентних переваг і управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на заса-

⁷³ Ковальчик С. Дж., Гуисти Дж. В. Путь Hewlett-Packard: применение предполагаемой и случайно сложившейся культуры в корпорации для анализа стратегических конкурентных преимуществ // Хемел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2005. — С. 85–97.

⁷⁴ Скаленко О. К. Глобальні стратегії концептуальної інноваватизації соціально-економічного розвитку [Електронний ресурс] / О. К. Скаленко. — Режим доступу: // <http://inconference.org.ua>.

дах інноваційного розвитку. Крім того, сучасна теорія конкурентних переваг також віддає перевагу ресурсному підходу як пріоритетному при формуванні ексклюзивних, інноваційних засад стратегії конкуренції (наприклад, «система кореня» при продукуванні ключових компетенцій). У цьому контексті актуальне визначення стратегічного управління, сформульоване З. Є. Шершньовою, де вказується на значення узгодженості стратегічних цілей з ресурсним потенціалом, наявними можливостями підприємства⁷⁵.

Розвиток методології ресурсного підходу передбачає, на наш погляд, і запровадження ідей створення організацій, що самонавчаються, у тому числі з урахуванням формування системного мислення, удосконалення особистості, інтелектуальної моделі, загального бачення, групового навчання⁷⁶.

8. Управління змінами (Change Management) — концепція управління, яка передбачає вироблення механізмів впливу на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища за допомогою превентивних заходів, при цьому зберігаючи життєздатність організації і досягнення поставленої мети. Г. Мінцберг підкреслює, що «часто стратегічний менеджмент рівнозначний управлінню змінами»⁷⁷. Однак, як показують дослідження, зміни можуть мати не лише стратегічний характер і торкатися принципових організаційних питань, а й передбачати ряд тактичних заходів. Управлінські зміни можна розглядати і в іншій площині, а саме — з позиції охоплення всіх функціональних сфер менеджменту, в першу чергу — його організаційних, кадрових, виробничих, інформаційних, комунікаційних аспектів. Р. Молз виділяє такі сфери змін: цілі, операції, управлінська структура, відносини, фінанси, структура капіталу, облік і система заохочення, соціальна стратегія, маркетинг, зовнішні відносини, культура⁷⁸. Дж. Коттер⁷⁹, закликаючи організації бути постійно готовими до змін, виокремлює такі аспекти процесу змін: фо-

⁷⁵ Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – С. 24.

⁷⁶ Сенге Питер М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 408 с.

⁷⁷ Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ./ Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. Питер, 2001. – С. 604.

⁷⁸ Molz R. A comparative analysis of managerial adaptation to privatization. "J. East-West Business", № 94, 1997. – p.5–33.

⁷⁹ Коттер Дж. П. Впереди перемен. – М.: «Олимп-Бизнес», 2007. – 256 с.

рмування у персоналу відчуття необхідності змін; створення команди реформаторів; бачення перспектив і визначення стратегії; пропаганда нового бачення майбутнього; створення умов для широкої участі персоналу в перетвореннях; отримання результатів; закріплення досягнутих успіхів і поглиблення змін; прискорення змін в корпоративній культурі.

Проведений нами науковий аналіз і вивчення досвіду управління змінами в організаціях різних форм власності показує, що спільним для всіх трактувань управління змінами є подолання опору персоналу запланованим організаційним перетворенням. Отже, в процесі управління змінами пріоритетним завданням, за нашим переконанням, є пропагування і мотивування інноваційного типу поведінки і налаштування працівників на сприйняття інновацій як найпродуктивнішого засобу конкурентної боротьби.

Практичні приклади управління змінами — управління реструктуризацією, диверсифікацією, подолання опору змінам, гармонізація інтересів та управління конфліктними ситуаціями.

Поряд з тим варто зазначити, що управлінська наука накопичила, крім різноманітних трактувань управління змінами, й різні варіанти його співвідношення з іншими підходами в управлінні. Так, Ю. Гришан вказує, що кінцевими формами змін є господарський реінжиніринг і організаційний розвиток⁸⁰.

9. Реінжиніринг (Business Processes Reengineering) — підхід, який переважна більшість фахівців пов'язує з перепроєктуванням бізнес-процесів з метою покращення кінцевих результатів діяльності. Традиційно реінжиніринг визначається як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність⁸¹. Реінжиніринг передбачає відмову від пріоритету функціонального підходу в управлінні і орієнтацію на бізнес-процес як ключовий у створенні продукту для споживача. При цьому переглядаються і оптимізуються всі ланки бізнес-процесу і ліквідуються зайві,

⁸⁰ Гришан Ю. Напрями вдосконалення внутрігосподарського управління на підприємствах [Електронний ресурс] / Ю. Гришан. – Режим доступу: <http://eu2001.narod.ru/1/2.htm>

⁸¹ Шейн Л. Творчество и реинжиниринг / Л. Штейн // Управление компанией. – 2002. – № 7. – С. 15–20.

дублюючі та непродуктивні (затратні) його складники. Отже, концепція реінжинірингу охоплює й проблематику вдосконалення і перепроєктування організаційних структур, перегляду функціональних повноважень, прав, відповідальності та комунікаційних зв'язків посадових осіб.

Розглядаючи реінжиніринг як вагому управлінську інновацію, доцільно звернути увагу й на новий його об'єкт — інтегровані бізнес-процеси створення і доведення цінності до споживача, які формуються, як ми вже підкреслювали, в результаті зміни природи підприємства і конкуренції, а також формування конкурентних відносин між ланцюгами створення продукту і всередині цих ланцюгів⁸².

10. Тотальне управління якістю (TQM — Total Quality Management) — підхід, що орієнтується на загальне і всеохоплююче управління якістю, а також об'єднує окремі функції і напрями управління з метою підвищення якості продукції та послуг і забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідно до прийнятої стратегії конкуренції. Система TQM орієнтується на отримання запланованого результату на усіх стадіях життєвого циклу продукції, концентрується на споживачах, у якості пріоритетного ресурсу використовує персонал та потенціал його розвитку.

Основні принципи TQM: активна участь вищого керівництва; акцентування уваги на запити споживачів і суспільства; залучення всього персоналу до покращення якості; розроблення і сертифікація систем якості, що відповідають вимогам МС ISO 9000; постійне покращення якості; постійне удосконалення процесів. Відповідно до описаних принципів, успішним є підприємство, яке забезпечує високий рівень задоволення не лише споживачів, а й персоналу, успішно взаємодіє з партнерами та має високі і стабільні фінансові результати, а також забезпечує високий рівень соціальної відповідальності. Враховуючи високий рівень гнучкості та охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства, TQM може успішно інтегруватися з іншими підходами в управлінні його конкурентоспроможністю на інноваційній основі.

11. Управління взаємовідносинами з покупцями (CRM — Customer Relations Management, у різних трактуваннях — елек-

⁸² Тарнавська Н. П. Ціннісноорієнтований підхід до управління ланцюговими процесами в нових конкурентних умовах / Н. П. Тарнавська, Р. Б. Сивак // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 4 (70). — С. 11.

тронний CRM, маркетинг «один на один») — підхід, відповідно до якого споживачам відводиться центральне місце в організації. Він реалізується через процес виявлення і прогнозування нових вимог і цінностей споживача як індивідуалізованого сегменту ринку з наступним отриманням взаємних вигод упродовж тривалої співпраці. Така постановка питання узгоджується з обґрунтованою нами у розділі 1 тезою про спільне створення продукту виробником і споживачем та формування інтегрованого інтелектуального капіталу у процесі такої співпраці.

Сьогодні значна кількість організацій виділяє великі кошти на реалізацію ідей CRM, створюючи спеціалізовані центри контактів з покупцями та формуючи розгалужену комунікаційну мережу, запроваджуючи в управлінську практику новітні технології залучення споживачів до створення продукту і формуючи спільний індивідуалізований досвід. Практика діяльності підприємств, що реалізують ідеї CRM, показує, що вузький розгляд ними цього підходу лише як технології інформування та удосконалення обслуговування споживачів не дозволяє окупити значні інвестиції в процеси інформатизації, програмного забезпечення. З іншого боку, розуміння CRM як довготермінової стратегії створює для підприємства значні вигоди і конкурентні переваги.

Розвиток підходу до CRM, як передбачають науковці⁸³, потребує розширення його сфери від виявлення пріоритетних для організації покупців до охоплення таких аспектів діяльності: прибутковість покупця і його потенційна прибутковість у майбутньому, якість взаємовідносин, часка підприємства у витратах покупця, структура покупців, конкуренти і їх позиція стосовно один одного, поступливість покупців, налагоджування зв'язків з покупцями, прийняття рішення про купівлю⁸⁴. У контексті інноваційного забезпечення конкурентоспроможності організацій доцільним є залучення споживача до продукування нових ідей та інновацій, оскільки для сучасних споживачів інновації мають специфічний, індивідуалізований характер і часто формуються під впливом суб'єктивного фактора (табл. 1.3).

⁸³ Гордон Я. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М.: Вершина, 2006. – С. 129.

⁸⁴ Там само, с. 129–130.

Таблиця 1.3

**Напрями використання сучасних підходів в управлінні
конкурентоспроможністю організацій**

№№ з/п	Сучасні підходи в управлінні	Напрямок використання
1.	Управління за цілями	перегляд цільових показників стратегії конкуренції; визначення стратегічних пріоритетів і тактичних заходів для їх реалізації;
2.	Управління за слабкими сигналами	прогнозування виникнення проблем у конкурентному середовищі; ідентифікація зміни запитів споживачів; прогнозування поведінки конкурентів та змін конкурентного середовища;
3.	Управління знаннями	управління персоналом як основним джерелом конкурентних переваг та ефективне використання інтелектуального капіталу; розвиток персоналу та оптимізація інвестицій в персонал, забезпечення превентивного розвитку персоналу; створення креативної мережі та мотивація до інноваційної діяльності; формування організацій, що самонавчаються
4.	Ощадне (струнке) управління	оптимізація бізнес-процесу за критеріями конкурентоспроможності підприємства; формування конкурентних переваг на основі скорочення витрат і підвищення якості продукції; ідентифікація статусу ланок бізнес-процесу; управління інформатизацією бізнес-процесів
5.	Логістичний підхід	дослідження процесів міжланцюгової і внутрішньоланцюгової конкуренції; оптимізація процесів товароруху; інтегроване управління сукупністю бізнес-процесів; побудова управлінських інновацій для забезпечення конкурентних переваг у ланцюгових процесах конкуренції; побудова інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю підприємства
6.	Маркетинговий підхід	виявлення і прогнозування попиту споживачів; розроблення товарної і асортиментної політики; дослідження і управління стадіями життєвого циклу товару і підприємства; формування і вибір ефективного варіанту стратегії конкуренції

№№ з/п	Сучасні підходи в управлінні	Напрямок використання
7.	Ресурсний підхід	обґрунтування рівня досяжності запланованих завдань; оптимізація ресурсів і можливостей управління конкурентоспроможністю підприємства; формування ключових компетенцій; поєднання інноваційних, інтелектуальних та інформаційних ресурсів як пріоритетних складників ресурсного забезпечення конкурентоспроможності підприємства
8.	Управління змінами	передбачення і планування превентивних заходів реагування на можливі зміни середовища функціонування; зміна стратегії розвитку, стратегії конкуренції, у т. ч. реструктуризації, диверсифікації; подолання опору змінам, налаштування персоналу на сприйняття інновацій; мотивування інноваційного типу поведінки
9.	Рейнжиніринг	проектування бізнес-процесів, узгодження їх складових частин; реалізація інновацій; управління інтегрованими бізнес-процесами; проектування і перепроектування організаційних структур, перегляд функціональних обов'язків
10.	Тотальне управління якістю	гармонізація управління якістю з ефективністю діяльності; управління креативним розвитком; багаторівневе управління якістю (формування ключових компетенцій – базові продукти – кінцеві продукти); інтегрування управлінських функцій за критерієм якості; управління якістю продукції на усіх стадіях життєвого циклу товару і підприємства
11.	Управління взаємовідносинами з покупцями	виявлення і прогнозування нових вимог і цінностей споживачів; формування інтегрованого капіталу виробника і споживача; розроблення стратегії взаємодії зі споживачами і формування конкурентних переваг; прогнозування і використання інвестицій на інформатизацію

Використання кожної з розглянутих моделей управління є ефективним за певних обставин діяльності, однак наявність у цих моделях значного потенціалу для удосконалення продукції, розвитку технологічної бази та формування конкурентних переваг з урахуванням превентивного розвитку персоналу дозволяє забезпечити ефект синергії від вдалого використання (поєднання) їх окремих елементів при обґрунтуванні і реалізації концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку.

Наведений у табл. 1.3 перелік управлінських технологій може успішно реалізуватися за умови використання ситуаційного підходу, який потребує уміння використати сучасні методи і підходи за певного набору обставин.

Висновки до розділу 1

Побудова дієвих систем управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів потребує дослідження гносеологічних коренів конкуренції, переосмислення нових явищ і процесів, що відбуваються в конкурентному середовищі, з метою виявлення нових проявів конкурентних відносин як трансформаційних реакцій на зміну природи і суб'єкта господарювання, і конкуренції. Систематизація онтологічних уявлень про зміну природи конкуренції в умовах формування *k*-суспільства, а також узагальнення теоретичних досліджень у сфері формування систем управління конкурентоспроможністю дозволили сформулювати такі висновки:

1. Дослідження процесів трансформації відносин конкуренції у суспільстві, яке базується на знаннях, переплітаються з проблематикою формування глобального ринку та способами існування в ньому суб'єктів господарювання, на які поширюється концепція спільного зі споживачами творення цінності. Виявлене зміщення традиційних центрів значущості в ланцюгу «споживач – виробник» дозволяє стверджувати про модифікацію взаємодії окремих фаз суспільного відтворення, при цьому споживач перетворюється з об'єкта впливу на систему компетенцій, що одночасно має ознаки і об'єкта, і суб'єкта управління. Це дозволяє стверджувати про подальше взаємне проникнення сфери виробництва і споживання.

2. Аналіз трансформаційних процесів конкуренції дозволив сформулювати тезу про можливе переміщення центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції, що потребує при проведенні стратегічного аналізу відмови від детального, однак вузького, вивчення окремого сегмента ринку і акцентування уваги на широкому погляді на конкурентне середовище. Нами виявлено додаткові аргументи на користь гіпотези про переорієнтацію вектора конкурентної боротьби на між- і внутрішньоланцюгове суперництво, що дозволяє прогнозувати значні організаційні зміни на рівні суб'єктів господарювання і ствер-

джувати, що трансформування природи суб'єкта господарювання і природи конкуренції є теоретичним і емпіричним підґрунтям зближення економічної теорії і теорії організації.

3. Дослідження змін парадигми формування конкурентних переваг дозволило виявити тенденцію наростання значущості ідей нелінійного стратегічного управління при їх побудові та використанні, реалізація яких у процесі розроблення і розвитку механізмів конкурентної та інноваційної політики держави забезпечує формування передумов інноваційного типу поведінки суб'єктів господарювання з метою забезпечення їх конкурентоспроможності на основі створення ексклюзивних конкурентних переваг.

4. В умовах формування *k*-суспільства, інтелектуалізації економіки та спрямування до інноваційного типу розвитку відбувається трансформація поглядів на природу суб'єкта господарювання, узагальнення яких дозволило виокремити основну інтеграційну властивість такого суб'єкта — мінливість як здатність до трансформацій будь-якого типу, зберігаючи при цьому гнучку динамічну рівновагу. Така зміна забезпечуються адаптацією або випереджуючим розвитком через механізми власної ідентифікації, саморозвитку та інтегративності. При цьому схильність до адаптації чи випереджуючого розвитку як різних форм мінливості залежить від компетентності менеджменту. Виявлення логічного зв'язку мінливості суб'єкта господарювання і динамічності конкурентного середовища дозволило обґрунтувати об'єктивну необхідність формування інноваційного типу його конкурентної поведінки, а визначені риси такої поведінки зумовили формулювання висновку про необхідність побудови різнорівневих інновацій: продуктів та послуг; бізнес-процесів; у сфері психології і поведінки персоналу та клієнтів. Усі вони повинні реалізуватися в стратегії конкуренції.

5. Забезпечення безальтернативності спрямування до інноваційного розвитку зумовлює необхідність формування передумов для створення інноваційних підприємств. Однак існуюча в Україні інноваційна система не здатна мотивувати інноваційний тип поведінки і компенсувати недоліки бізнес-середовища, а низький науково-технічний рівень виробництва не стимулює суттєвого зростання попиту на інновації, що загрожує наростанням ознак системної кризи несумісності з економіками розвинутих країн. За таких умов суб'єкт господарювання,

обравши будь-який варіант стратегії конкуренції, повинен орієнтуватися, як мінімум, на створення елементів, притаманних інноваційним підприємствам, з подальшим системним розвитком передумов формування ознак підприємства такого типу.

6. У проведеному дослідженні показано, що трансформація природи підприємства і конкурентних відносин відбувається у поєднанні з експансією нововведень, що сприяє стрімкому розвитку систем інноваційного управління. Це зумовлює необхідність розробки і впровадження управлінських інновацій, які створюють базис, у тому числі й мотиваційне середовище, для формування усіх інших типів інновацій. За таких умов управління конкурентоспроможністю як складовою частиною загальної системи управління суб'єктом господарювання також вимагає реалізації інноваційного підходу, причому на перше місце, як засвідчує управлінська практика, виступають інновації у сфері бізнес-процесів, випереджаючи за своєю значущістю технологічні ноу-хау. Конкретизуючи конкурентні переваги за критерієм природи знань, доцільно підкреслити, що знання про удосконалення бізнес-процесів є стійкішими порівняно з іншими перевагами, наприклад, знаннями про створений продукт.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

ЦІННІСНООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ

2.1. Використання основ аксіології у дослідженні логістичних ланцюгів

Учасники ринку на всіх етапах 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 ланкою ланцюга 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. Їх впровадження 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 між задіяними у його створенні підприємствами 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 використання ціннісноорієнтованого підходу до вивчення 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 принципове значення категорії «цінність» у вирішенні значного числа економічних проблем, а також необхідність подальших наукових розвідок щодо її співвідношення з категорією «вартість». 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. Так, М. Портер спроектував ланцюг цінності підприємства і визначив вплив його ланок на конкурентоспроможність⁸⁵. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд розвинули ідею М. Портера, обравши об'єктом дослідження систему ланцюгів, побудовану в межах галузі чи сегменту ринку⁸⁶. Б.Андерсен запропонував підхід до оптимізації бізнес-процесів зі створення цінності шляхом вилучення процесів, що не створюють цінності⁸⁷. Найбільш прогресивні погляди на розвиток управління ланцюгами цінності подано в працях К. К. Прахалада⁸⁸, Ванканта Рамасвами та А. Сливотски⁸⁹, де особливу увагу зосереджено на процесах спільного творення та міграції цінності. Важливими питаннями управління ланцюговими процесами як джерелом конкурентних пе-

⁸⁵ 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.

⁸⁶ Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 924с.

⁸⁷ Андерсен Б. Улучшение через упрощение // www.management.com.ua/marketing/mark090.html. – Заголовок з екрану.

⁸⁸ 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.

⁸⁹ Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А. А. Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.

реваг в постсоціалістичних країнах займаються Є. Крикавський⁹⁰, М. Окландер⁹¹, Н. Чухрай⁹², М. Григорак⁹³, В. Гальперін⁹⁴, В. Репін⁹⁵.

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, як доведено нами у розділі I, 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» зумовлені загальнотеоретичним значенням розкриття природи цінності, а також 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. Окремі економісти, 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 сучасними вченими-економістами категорії «цінність» при дослідженні процесів створення продукту підтверджується тезою одного з основоположників австрійської школи еконо-

⁹⁰ Крикавський Є. В. Український шлях логістики: етимологія та досягнення / Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай // Вісник Донецького університету. Серія В. Економіка і право. – Донецьк: ДНУ, 2002. – С. 36–42.

⁹¹ Окландер М. А. Контури экономической логистики / М. А. Окландер. – К.: Наукова думка, 2000. – 174с.

⁹² Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики // Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.: Львів. – 2003. – 434 с.

⁹³ Григорак М. Ю. Рынок транспортно-логистических услуг в Украине и тенденции его развития / М. Ю. Григорак, В. В. Коцюба // Транспорт і логістика. – 2006. – № 8. – С. 2–5.

⁹⁴ Гальперин В. М. Слово о словах // www.gallery.economicus.ru – Заголовок з екрану.

⁹⁵ Репин В. В. Описание и анализ бизнес-процессов: цепочки ценности и Work Flow // www.finexpert.ru. Заголовок з екрану.

мічної 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»⁹⁶. 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. Е. Бем-Баверк виділяє властивості матеріальних благ нижчої форми — корисність (як здатність взагалі слугувати для людського благополуччя) та цінність (як необхідна умова благополуччя). Такі твердження, на наш погляд, підкреслюють економічну сутність категорії «цінність» і 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)»⁹⁷.

В. Гальперін вказує на традиційне використання при перекладі праць західних економістів терміна «цінність» як значення англійського «value», німецького терміна «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» ка-

⁹⁶ Бем-Баверк Е. Основы теории ценности хозяйственных благ // www.libertarium.ru. – Заголовок з екрану.

⁹⁷ 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. – С. 81–82.

тегорією «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 терміна «цінність» терміном «вартість» та викликану цим підміну терміна «вартість» терміном «витрати виробництва»⁹⁸.

Е. Ільєнков, аналізуючи вади перекладу творів К. Маркса, доводить доцільність перекладу термінів «Wert» як «цінність», а «Preis» — як «вартість»⁹⁹. В. Міхеєв, аналізуючи різні точки зору у тлумаченні категорій «вартість» та «цінність», зазначає, що при дослідженні цієї проблеми варто акцентувати увагу на основних 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. Міхеєв. Отже, товар початково є єдністю споживчої та міноюї цінності для покупця та продавця. У результаті реалізації товару продавець прагне отримати дохід, що компенсує витрати на його виробництво, тобто його вартість¹⁰⁰.

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)¹⁰¹.

А. Орлов, досліджуючи сутність зазначених категорій, підтверджує як загально визнаний факт, що вартість є затратною категорією, а цінність характеризує отриманий результат і уособлює оцінку блага. При

⁹⁸ Гальперин В. М. Слово о словах // www.gallery.economicus.ru. – Заголовок з екрану.

⁹⁹ Алькема В. Г. Логістична інтеграція як інструмент забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації / В. Г. Алькема // Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів: Видавництво Національного університету Львівська політехніка», 2006. – С. 7.

¹⁰⁰ Ільєнков Э. В. О переводе термина «Wert» (ценность, достоинство, стоимость, значение) // www.caute.net.ru/ilyenkov/text/daik/wert.html. – Заголовок з екрану.

¹⁰¹ Король В. А. Про цінність і вартість в системі фінансового менеджменту / В. А. Король // Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна. Випуск 20. – Львів: видавництво Львівської комерційної академії, 2006. – С. 383 – 388.

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***¹⁰². Подібну думку висловлює й І. Смірнов: «Цінність — це найглибша сутність економічного блага, тобто сутність першого порядку»¹⁰³.

З огляду на зазначені результати досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, цінність як економічна категорія виражає, на нашу думку, діалектику відносин попиту і пропозиції щодо індивідуальної міри корисності та 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-цілей підприємства з позицій 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 і працівників»¹⁰⁴. Зону

¹⁰² Орлов А. В. Об аксиологии и экономических ценностях //www.m-economy.ru. – Заголовок з екрану.

¹⁰³ Смирнов И. К. Ценность как всеобщность экономического блага //www.m-economy.ru. – Заголовок з екрану.

¹⁰⁴ Bannwari Mittal, Jagdish N. Sheth. ValueSpace: Winning the Battle for Market Leadership. – McGraw-Hill Companies, 2001. – 265 p.

цінності продукту вони поділяють на три складових — реалізація продукту (performance), ціна (price), персоніфікація (personalization) і 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, що потребує його 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, то 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 проявляється 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 прояву¹⁰⁵. 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).

¹⁰⁵ Смирнов И. К. Ценность как всеобщность экономического блага //www.m-economy.ru.
– Заголовок з екрану.

У цьому контексті доречно розглянути систему ціноутворення, сформовану Д. Хлебниковим, відповідно до якої ринкове визначення ціни повинно базуватися на таких твердженнях¹⁰⁶: 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 і 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 бізнес-процеси підприємств — ланок ланцюга.***

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 виробництво¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Хлебников Д. В. Понятие «ценность» как фактор продуктово-рыночной стратегии // www.management.com.ua. – Заголовок з екрану.

¹⁰⁷ Андерсен Б. Улучшение через упрощение // www.management.com.ua. – Заголовок з екрану.

Отже, додана цінність продукту, компанії чи цінності для персоналу є різницею між їх цінністю на виході та вході бізнес-процесу. Відповідно бізнес-процеси (операції), що створюють додану цінність 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, які створюють додану цінність для персоналу та компанії утворюють відповідні центри цінності в окремих компаніях, а сукупність бізнес-процесів що створюють сукупну цінність продукту, — ланцюг створення цінності, який має міжгалузевий характер. Варто підкреслити, що зазначені центри та ланцюги, як правило, утворюють різнорівневі мережі цінності.

Вперше комплексне поняття «ланцюг створення цінності» запровадив 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 переваг¹⁰⁸. Проте із запровадженням фундаментальної логістичної концепції та розвитком теорії конкуренції **актуальною стає теза про потенційне партнерство підприємств у створенні кінцевого продукту з використанням такого партнерства як засобу 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 ство-

¹⁰⁸ Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес букс, 2005. – С. 72.

рення цінності логічно переорієнтовується із взаємодії видів діяльності, спрямованих на створення цінності всередині підприємства, у інтеграційний процес групи підприємств як однієї галузі, так й інших підприємств, що функціонують на одному ринку (сегменті ринку). Тому нам видається хибним твердження М. Портера про недоцільність та спотворення результатів дослідження при розгляді галузевого ланцюга з огляду на зміну чинників ефективності діяльності підприємств і форм конкуренції.

На підтвердження нашої позиції розглянемо галузевий ланцюг цінності, запропонований А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом, який складається з ланцюгів цінності підприємств¹⁰⁹. 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. Поряд з тим, 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 клієнта¹¹⁰. 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.

¹⁰⁹ 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. – С. 179.

¹¹⁰ Репин В. В. Описание и анализ бизнес-процессов: цепочки ценности и Work Flow // www.finexpert.ru. – Заголовок з екрану.

Для здійснення аналізу доданої цінності Б. Андерсен пропонує використовувати, поряд із процесним підходом, метод Д. Харрінгтона, який дозволяє ідентифікувати та видалити неефективні бізнес-процеси на основі діаграмного співвідношення «витрати – час циклу». 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 2.1.

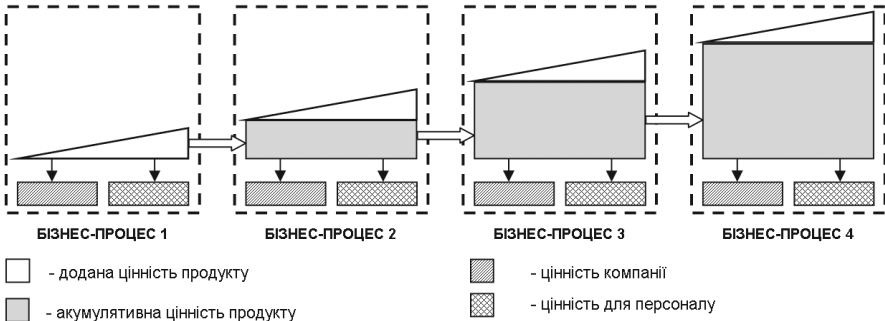


Рис. 2.1. Ланцюг створення цінності

Ланцюг створення цінності є інституційним інструментом структування 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 XXI 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»¹¹¹.

Обґрунтованими та перспективними є твердження А. Сливотські про можливість вибору споживачами не лише необхідного товару, а й бізнес-процесу, який його створює. Розвиваючи цю думку, А. Сливотські 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 прибутку¹¹². Тому ***властивості, закладені у цінність (справедлива ціна, 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 й 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

¹¹¹ 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. – С. 4.

¹¹² Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А. А. Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – С. 14.

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 сутність потреб 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 загальновизнані ознаки систем виробництва та інших ланок формування і передачі цінності, а також радикально трансформує систему стратегічного управління підприємств, у тому числі побудови стратегій конкуренції, з метою формування передумов успіху у перспективі. ***Оскільки створення цінності продукту здійснюється спільно усіма учасниками ланцюга, і вони несуть за це інтегровану відповідальність, 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 ***існування 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 простежується 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 і 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.

2.2. 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 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 такі 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 аксіомність¹¹³.

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 управлінської думки 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 філософії управління матеріальними потоками у 80-х роках ХХ ст. в науковому економічному середовищі відбулося різке збільшення досліджень у сфері логістики. Окрім того, у провідних економічно-розвинутих країнах були 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 2002 р.

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, які загострюють питання про 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

¹¹³ 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.

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 синергичними 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*¹¹⁴.

М. Окландер до сфери логістичного впливу відносить, клім традиційних об'єктів, і персонал: «...Управління персоналом підприємства доцільно здійснювати, користуючись концепцією та методологією логістики»¹¹⁵.

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 потоками¹¹⁶.

Ю. Неруш вважає, що логістика — це частково мистецтво, частково теоретичні знання і практичні навички, а також інтуїтивний підхід до вирішення стратегічних завдань і проблем у сфері просування продукції від постачальника до споживача¹¹⁷.

Рада логістичного менеджменту США визначає логістику як процес планування, впровадження і контролю раціонального й ефективного руху товарів, послуг та пов'язаної з цим інформації від вихідного пункту до кінцевого споживача з метою задоволення вимог клієнта¹¹⁸.

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 неї¹¹⁹.

¹¹⁴ Економічна енциклопедія: У трьох томах. Е 45 Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія». – 2001. – С. 199.

¹¹⁵ Окландер М. А. Контуры экономической логистики. –К.: Наукова думка, 2000. – С. 113.

¹¹⁶ Сергеев В. И. Глобальные логистические системы / [Сергеев В. И., Кизим А. А., Эльяшквич П. А.] Под общей редакцией В. И. Сергеева. – СПб.: Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2002. – 240 с.

¹¹⁷ Неруш Ю. М. Логистика / Ю. М. Неруш / Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2003. – С. 6.

¹¹⁸ Джонсон Д. С. Современная логистика [Джонсон Д. С., Вуд Д. Ф., Вордлоу Д. Л., Мерфи-мол П. Р.] / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс». – 2004. – С. 22

¹¹⁹ Там само, 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- і мікрочинників, 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 міжфункціональних 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 процесами глобалізації 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 клю-

чових 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»). При розгляді 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 і узгодження потреб у ресурсах (матеріальних, фінансових, людських, енергетичних, інформаційних);
- проектування і організація переміщення цих ресурсів у просторі та часі;
- узгодження та підпорядкування цілей підсистем різних рівнів загальної меті системи через впровадження «тягучих» логістичних технологій та досягнення синергічного ефекту через своєрідне «обрізання» дерева цілей.

У зовнішньому середовищі діяльності підприємств використання логістичних принципів набуває особливої ваги в 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 транзакційних витрат, не пов'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 та їх статичної форми — запасів. Цій підсистемі, як й іншим управлінським підсистемам, властиві впливи зовнішніх і внутрішніх чинників, наявність управлінських ризиків, елементи планування, організації, мотивації та конт-

ролю. Отже, така дефініція логістики передбачає делегування управлінських повноважень і відповідальності за прийняті управлінські рішення у визначеній управлінській сфері окремій гілці управлінських кадрів (логістам) за усєю управлінською вертикаллю, а також 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 і 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 і 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 відзначити неприпустимість використання зазначених у пунктах 2 та 4 термінів до логістики як функції управління задля уникнення тавтології.

Більшість учених, що проводять дослідження у царині 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 законним 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. Новизну логістичного підходу можна звести до таких положень:

- **відбувається зміна пріоритетів у господарській практиці компанії:** управління процесами у сфері логістики займає одну із ключових позицій у діяльності підприємств, сприяє уникненню дублювання транзакційних операцій, інтегрує елементи загальної системи управління і з допомогою логістичного сервісу створює додаткові конкурентні переваги;
- **реалізується 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, об'єднуються у логістичний ланцюг,** а інтегруючою метою цих процесів, у тому числі й логістичних за функціональним змістом, є створення цінності цього продукту;
- **логістика широко використовує теорію компромісів.** Економічні компроміси базуються на розрахунках, що відображають інтереси зацікавлених підрозділів, а також усіх 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. 2.2). Таке використання логістики забезпечує можливість отримання синергічного ефекту від узгодження параметрів цих процесів.

Як видно з рис. 2.2, зростання цінності відбувається послідовним проходженням продукту через бізнес-процеси (від бізнес-процесу 1 до бізнес-процесу n) з відповідним внеском 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 такі концептуальні підходи в логістиці.:

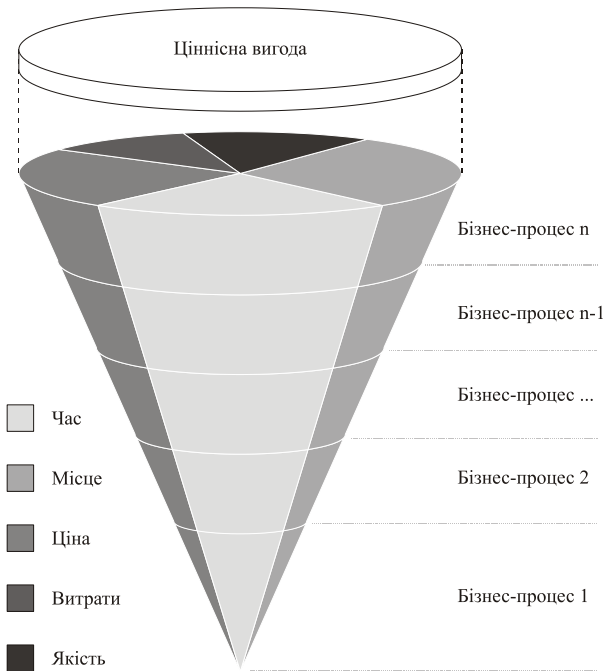


Рис. 2.2. Сукупність логістичних бізнес-процесів зі створення цінності продукту

1. Логістика як нова філософія управління побудована на оптимізації бізнес-процесів та процедур і 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 існування¹²⁰. 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 і оптимізувати матеріальні, фінансові, інформаційні й трудові

¹²⁰ Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента XXI веке.: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс». – 2001. – С. 64

потоки. Цільові установки логістики спрямовуються на вироблення оптимальних рішень, у 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, наскрізноорієнтованої, пронизуючої ціле підприємство, концепції управління переміщенням матеріальних, фінансових та інформаційних потоків¹²¹.

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 зі 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 логістики¹²². 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. Сьогодні конкурентні позиції компанії 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 ви-

¹²¹ Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики // Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.: Львів. – 2003. – С. 65

¹²² Миротин Л. Б., Некрасов А. Г., Степанов П. В. Современные методы управления интегрированными цепями поставок // www.integprog.ru. – Заголовок з екрану.

тратами на це обслуговування. Вплив таких компетенцій відображено на рисунку 2.3.

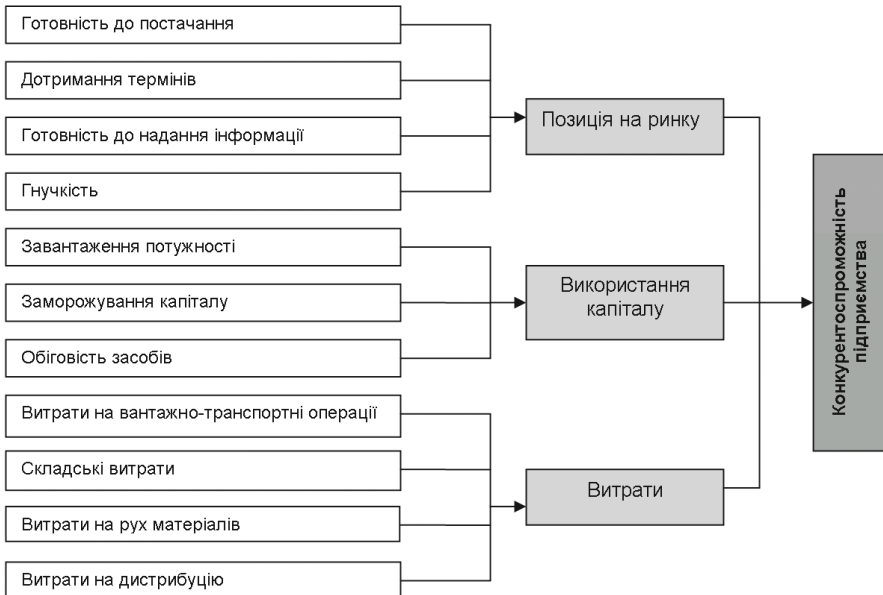


Рис. 2.3. Вплив логістики на конкурентоспроможність підприємства

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 такі типи логістичних стратегій: інтеграція фун-

кцій і процесів, консолідації (транспорту, складів, запасів), скорочення циклу, диференціації обслуговування клієнтів, кооперації постачальника і споживача, логістичного аутсорсингу, логістичних інновацій¹²³. 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 розроблення, в числі інших, і логістичної стратегії. При цьому варто орієнтуватися на стратегією макрологістичної інтеграції, особливо з позицій логістичних ланцюгів. Внутрішньоланцюгова інтеграція має для компанії критично важливе значення, оскільки всі учасники цієї сфери повинні працювати разом над проектуванням продуктів, прогнозуванням, виробництвом та розподілом. Прагнення логістичної інтеграції зумовлене зростанням інвестицій в інфраструктуру сфери розподілу та призводить до зміни структури і модернізації локальних об'єктів логістики.

Доцільність використання принципів і методів логістики визначається кінцевою метою ринкової стратегії підприємства — максимальною задоволення споживачів за рахунок забезпечення доступності необхідної їм продукції, тобто постачання необхідного продукту заданої якості у визначеній кількості в потрібне місце та у потрібний час. Поняття доступності продукції відіграє ключову роль в концепції логістики, оскільки є і метою, і однією з основних характеристик логістичної системи.

Для досягнення цієї мети важливо сформувати блоки логістичної діяльності:

1. Створення достатнього логістичного сервісу, який полягає у забезпеченні поставок 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, ча-

¹²³ Крикавський Є. В. Логістика в стратегії економічного розвитку / Є. В. Крикавський // Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційна модель та стратегія економічного розвитку». — К.: Інститут економічного прогнозування НАН України, 2002. — С. 65.

совим та вартісним параметрами¹²⁴. 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 найнижчих 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.¹²⁵ 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 прийнятної кількості 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 «тягнутих» 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 їм

¹²⁴ Окландер М. А. Контуры экономической логистики / М. А. Окландер. — К.: Наукова думка, 2000. — С. 58.

¹²⁵ Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавничий центр «Академія». — 2001. — С. 208.

видам діяльності. Всі партнери мають модифікувати свій продукт чи послугу, якщо це допоможе зробити рух по всьому ланцюгу більш плавним та рівномірним¹²⁶. 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 доцільно 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 обслуговуються¹²⁷.

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

¹²⁶ Джонсон Д. С. Современная логистика / Д. С. Джонсон, Д. Ф. Вуд, Д. Л. Вордлоу, П. Р. Мерфі-мол / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2004. – С. 66.

¹²⁷ Фесенко К. Є. Інвестиційний потенціал у логістиці / К. Є. Фесенко, Л. Г. Зайончик, М. П. Денисенко, В. Г. Кабанов. – К.: Наук. світ, 2002. – С. 55.

виробництва — це єдиний процес, пов'язаний з виготовленням та продажем продукції¹²⁸.

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 у 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 підприємства, а також забезпечувати цілий ряд нових засобів ведення конкурентної боротьби¹²⁹.

Розглядаючи розвиток концептуальних підходів у логістиці, можна прогнозувати **поширення універсальної логістичної концепції — логістичного етапу економіки**. Цей етап повинен мати такі харак-

¹²⁸ Боровська О. Ю. Використання принципів логістики в управлінні економічними процесами підприємств / О. Ю. Боровська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка». — 2003. — № 469.

¹²⁹ Short J. E., Venkatraman N, «Beyond Business Process Redesign: Redefining Baxter's Business Network», Sloan Management Review, Fall 1992, p. 8

теристики: 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 реалізуються в економічних інтеграційних процесах на рівні регіонів. Особливо динамічно ці процеси розвиваються після розширення Європейського Союзу, що пов'язується з глобальною міграцією виробництв, технологій та робочої сили, а також зміною структури сировинних ринків та ринків збуту. При цьому логістична інтеграція відбувається й на рівні мікрологістичних систем, і на макрорівні.

У новому світовому економічному просторі формується ряд мегареґонів, 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.

Формування інноваційної економіки призвело 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 ВВП¹³⁰.

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

¹³⁰ Княгинин В. Н. Формула розвитку: Препринт WP5/2003/02 / В. Н. Княгинин, П. Г. Щедровицкий. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 23 с.

ресурсів — з іншого¹³¹. 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, сьогодення 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 контролю 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 управлінням 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.

2.3. Корпоративна логістика в системі управління ланцюгами 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 і підтримування конкурентних переваг, формування загального напрямку розвитку діяльності. Запровадження таких змін вимагає від наукових кіл, що працюють у сфері корпоративного управлін-

¹³¹ Щедровицкий П. Г. Мировой кризис, причины его возникновения и создание институтов коллективных решений / П. Г. Щедровицкий // Бизнес Мост. – 2001. – № 6. – С. 27.

ня, пошуку нових підходів до побудови і 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 сонця¹³². 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 в організаційні структури учасників ланцюга створення цінності продукту, яке відбувається здебільшого через процеси злиття і поглинання або утворення рівноправних інтегрованих структур на зразок стратегічних альянсів, промислових груп, кластерних об'єднань тощо. Інтеграційні процеси зумовлюються прагненням контролю над розподілом сукупної винагороди, яку сплачує споживач за отриману сукупну цінність продукту та збільшення цінності компанії через здатність нарощування та утримання частки створюваної цінності продукту.

К. А. Бартлет, аналізуючи теорію конкурентної стратегії М. Портера, робить висновок про те, що центральним завданням менеджмен-

¹³² Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Ф. Ф. Райхельд, Т. Тил : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – С. 53.

ту 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 підприємства 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 цінність¹³³.

Додатковим аргументом на користь необхідності дослідження ціннісної природи підприємства є теорія міграції цінності. Згідно з А. Сливотські, 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 потребам¹³⁴.

С. Чоухарі, формулюючи особливості стратегічного менеджменту XXI століття, визначає швидке зростання ключовим фактором менеджменту і рушійною силою створення цінності у високоефективних компаніях. У зв'язку з цим стратегія перестає спрямовуватися на захист статус-кво досягнутих позицій, основний наголос має бути зроблено на розвиток піонерних сфер бізнесу, на експерименти та швидке розширення, а не на захист завойованої частки ринку¹³⁵.

Стратегічне перепроектування 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;

¹³³ Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоухари: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 196.

¹³⁴ Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А.А.Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – С. 15.

¹³⁵ Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоухари: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 246.

- **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, вкрай необхідною для ланцюгів створення цінності нижчого порядку¹³⁶.

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 перетворень¹³⁷, П. Друкер окреслив сучасні напрями внутрішньокорпоративних перетворень¹³⁸, В. Голиков визначив особливості суспільно-корпоративних відносин¹³⁹, З. Шершньова запропонувала підходи до формування сучасних корпоративних стратегій¹⁴⁰, А. Воронкова визначила чинники формування стану сучасного корпоративного управління¹⁴¹, Г. Назарова запропонувала концепцію організаційно-структурної розбудови корпорацій¹⁴².

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, яка формується в межах створюваних логістичних ланцюгів в системних та позасистемних сферах корпорації, що дозволяє синтезу-

¹³⁶ Хемел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хемел, К. К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2005. – С. 131.

¹³⁷ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия И. Ансофф : Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер Ком., 1999. – 416 с.

¹³⁸ Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента XXI веке.: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс». – 2001. – 272 с.

¹³⁹ Голиков В. І. Корпоратизм та корпоративні відносини як основа поєднання соціальних інтересів / В. І. Голиков // Економіка і прогнозування. – 2002. – № 2. – С. 61–76.

¹⁴⁰ Шимків А. Англо-український тлумачний словник економічної лексики / А. Шимків. – К.: Вид. дім «Киево-Могилянська академія», 2004. – 429 с.

¹⁴¹ Воронкова А. Э. Система факторов, определяющих состояние корпоративного управления в акционерном обществе / А. Э. Воронкова // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 3.

¹⁴² Назарова Г. В. Концепція організаційно-структурної розбудови підприємств корпоративного сектору / Г. В. Назарова // Економіка розвитку. – 2003. – № 1. – С. 47–51.

вати та оптимізувати матеріальні, фінансові, інформаційні та трудові потоки¹⁴³. 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-одиночка втратило можливість досягати цілей діяльності, концентруючи управлінський вплив на внутрішні ресурси, і на перше місце у глобальній конкуренції вийшли інтегровані бізнес-групи з конкурентними перевагами, заснованими на логістиці. 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 його 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 %¹⁴⁴.

¹⁴³ Сивак Р. Б. Концептуальні підходи у логістиці / Р. Б. Сивак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка». — 2005. — № 526. — С. 165 – 168.

¹⁴⁴ Албитов А., Соломатин Е. CRM (Customer Relationship Management) // www.telecominfo.ru. — Заголовок з екрану.

Створення інноваційних технологій управління ланцюгами поставок визначає успішну діяльність підприємства, його розвиток та стратегічні конкурентні позиції. Як зазначає С. Чоудхарі щодо побудови стратегій у XXI столітті, основну увагу буде спрямовано на вивчення принципово нових можливостей бізнесу, на радикальну зміну способів обслуговування кінцевих споживачів і (чи) посередників¹⁴⁵.

Як зазначалося у підрозділі 2.1, потоковий процес перетворення ресурсів як ланцюг видів діяльності комплексно спроектував М. Портер. Однак він передбачив використання цієї дифенції 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 переваг¹⁴⁶. 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 як учасників створення сукупної цінності, що несуть частину інтегрованої відповідальності за ланцюг в цілому.

Безперечно, на галузевому рівні існує група конкуруючих 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 зазначені теоретичні викладки, перед учасниками ланцюга постають такі питання:

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

Організація логістичних процесів базується на розгляді логістичного ланцюга, що об'єднує декілька підприємств та супутних інформа-

¹⁴⁵ Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоухари: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 245.

¹⁴⁶ Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес букс, 2005. – С. 72.

ційно-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 оптимальності 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 і 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 пріоритетне місце займають 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

зумовлює вибір як одного 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. дол. США¹⁴⁷. Різке зростання угод щодо злиття і поглинань зафіксовано і в Україні: упродовж 2005 року їх обсяг збільшився у чотири рази та досягнув рекордної суми — 7,7 млрд. дол. США¹⁴⁸.

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 випадків¹⁴⁹.

Детальний аналіз стратегії злиття та поглинання з точки зору корпоративної логістики зумовлений мотивами таких об'єднань. Серед основних¹⁵⁰ 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 і технологій.

Злиття двох компаній чи поглинання підприємства, на відміну від альянсів, мають незворотний характер та потребують, з точки зору ло-

¹⁴⁷ www.usb.com.ua/finances/notepad/2006/03/01 . – Заголовок з екрану.

¹⁴⁸ А. Петрачкова Все больше сделок // www.dialogs.org.ua . – Заголовок з екрану.

¹⁴⁹ Helmut Baumgarten, Harnut Zadek, Thorsten Keller Стратегии M@A (слияния и приобретения) в логистике // www.cfin.ru . – Заголовок з екрану.

¹⁵⁰ www.dis.ru/manag/arhiv/2002/5/10.html . – Заголовок з екрану.

гістики, створення ефективних структур, узгодження бізнес-процесів і 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 над конкурентами, які номінально використовують такий самий тип організації.

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

Для об'єднання стратегій кожної структурної одиниці, включеної 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 функціонування ланцюгів створення цінності для досягнення гнучкості процесів, достатньої для задоволення індивідуалізованих товарних запитів;
- ***проекування системи:*** визначення способів об'єднання серії ланцюгів створення цінності для збереження рівноваги ефективності всередині кожної децентралізованої організації процесу з одночасним досягненням ефективності виробничої системи компанії;
- ***гнучкість системи:*** визначення способів підтримки високоефективної структури процесів та одночасного набуття гнучкої здібності реагування на зовнішні потреби у змінах ¹⁵¹.

В межах корпоративного утворення логістична стратегія передбачає координацію функцій управління окремими елементами ланцюга

¹⁵¹ Хемел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хемел, К. К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2005. – С. 133.

створення цінності у окремих підрозділах, що володіють найбільшим логістичним потенціалом і 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 активно-го 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 можливостей¹⁵².

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. При створенні таких структур важливого значення набуває імплементація до логістичної системи інформаційної та комунікаційної мереж, які створюють основу для інтеграції вантажних, товарних та інформаційних потоків і бізнес-процесів. 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 не-

¹⁵² Хемел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хемел, К. К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2005. – С. 133.

обхідністю для узгодження окремих бізнес-процесів в інтегрованій системі управління поставками¹⁵³.

Отриманий внаслідок злиття чи поглинання доступ до нових ринків постачання та пов'язана з ним реструктуризація систем постачання потребують вироблення нової концепції, яка б передбачала глобальну консолідацію при закупівлях, яка може відбуватися за рахунок електронних закупівель, що дає близько 30 % економії логістичних витрат при постачанні¹⁵⁴. 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. Суттєві 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 є структурними підрозділами корпорації. Об'єднання таких систем — самостійних бізнес-одиниць на основі структури однієї корпорації визначається чинниками:

- ефективність роботи транспортної бізнес-одиниці 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-одиниць.

¹⁵³ Helmut Baumgarten, Harmut Zadek, Thorsten Keller. Стратегии M@A (слияния и приобретения) в логистике // www.cfin.ru. – Заголовок з екрану.

¹⁵⁴ Там само.

Процес злиття та поглинання передбачає, що транспортна логістика, яка значною мірою залежить від ресурсів та інфраструктур і тому має фіксовані витрати, може використовувати 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 і 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 і 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 підприємства, що об'єдналися у процесі злиття чи поглинання, можуть передати управління логістичними системами, особливо в умовах довготермінової співпраці, юридично незалежному логістичному підприємству.

Стратегічні партнерства (квазі-ієрархії) необхідні у випадку, коли постачальники забезпечують наявність стратегічних компонентів — виробів, що мають високу додану цінність і відіграють важливу роль в диференціації кінцевого продукту компанії. Стратегічні партнерства вимагають численних узгоджень функцій між постачальником та покупцем. Посилення функціональної координації, пов'язаної із партнерством, стирає організаційні межі між постачальником та покупцем.

Окрім того, посилюється мотивація узгодженості дій партнерів, оскільки обидві сторони здійснюють спеціалізовані інвестиції, які мали б малу цінність за відсутності цих відносин¹⁵⁵.

Прозорі процеси у створюваному кооперативному логістичному ланцюгу, узгоджена діяльність, єдине планування та управління мають сприяти уникненню розбалансування локальних внутрішньоорганізаційних процесів. Метою такої діяльності є розроблення 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 основи синхронізації процесів. Система забезпечує обґрунтовані рішення про перерозподіл певних видів діяльності з урахуванням наявних потужностей і технологій. На основі методів виробничого контролю 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 і 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 досягати з допомогою кооперації, дозволяють визначити профіль діяльності майбутніх парт-

¹⁵⁵ Хемел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хемел, К. К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2005. – С. 256.

нерів за такими позиціями: сфера діяльності, розмір 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, забезпечення лише ефективною організацією логістичної системи є недостатнім. 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 виконанню 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 мають великі переваги в конкурентній боротьбі та демонструють зростання прибутку, вищого від середнього показника.

2.4. Сутність конкурентоспроможності логістичних ланцюгів

Розвиток міжланцюгової і внутрішньоланцюгової конкуренції, зумовлений відмовою підприємств в умовах наростання динамічності ринкового середовища і глобалізації економіки від конкуренції як традиційного суперництва та логічного переходу до конкуренції інтеграційних утворень підприємств у ланцюгу «постачальник-виробник-споживач», пов'язується з пошуком нових можливостей формування конкурентних переваг і захистом своїх конкурентних позицій. Вирішення цих завдань потребує окреслення авторського бачення сутнісних аспектів конкурентоспроможності логістичних ланцюгів, оскільки ця

проблема є відносно новою і в теоретичному плані недостатньо розробленою.

Передумовою тлумачення цієї дефініції вважаємо дослідження сучасних поглядів на співвідношення понять конкуренції та співробітництва підприємств у процесі створення та функціонування інтеграційних об'єднань. Для багатьох новітніх наукових досліджень природи конкуренції **характерним є відокремлення понять і процесів конкуренції від розуміння співробітництва суб'єктів господарювання**. Зокрема, О. С. Шнипко, посилаючись на думки відомого економіста А. Маршалла¹⁵⁶, стверджує, що «люди не можуть діяти у загальному економічному просторі лише заперечуючи один одному, протиставляючи свої цілі та інтереси як взаємовиключні»¹⁵⁷.

Аналіз наукових джерел дає змогу висунути контраргументи проти розгляду конкуренції і співробітництва як різновекторних процесів, і заперечити думку окремих учених, які вбачають потенціал зростання загального економічного простору у співробітництві (у той час як нерівномірність товарно-вартісної «конденсації» цього простору є вираженням конкуренції), при цьому розглядаючи конкуренцію і співробітництво як власні протилежності¹⁵⁸. Однак такий висновок може бути лише поверхневим, якщо зважати на основні цілі діяльності підприємств — оволодіння ресурсами споживача, максимізацію прибутку, боротьбу за обмежені ресурси, вихід на нові ринки чи зростання власної частки на традиційному ринку, підтримування іміджу тощо. У такому контексті **співробітництво можна вважати різновидом цивілізованої конкуренції**, який не передбачає прямого знищення конкурента, його поглинання тощо. Крім того, прихильники згаданого підходу погоджуються, що «економічні агенти вступають у відносини кооперування тоді, коли про рівність можливостей та впливу не може бути й мови, коли

¹⁵⁶ Змагальність є другорядною і, можна сказати, є випадковим наслідком корінних особливостей сучасного ...життя. Фактори, що спонукають людей конкурувати один з одним, можуть штовхати і штовхають людей у напрямку встановлення співробітництва та створення усякого роду об'єднань [Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3 т.: / Пер. с англ.; Вступ. сл. Дж. М. Кейнса. — М.: Прогресс, 1993. Т. 1. — С. 61].

¹⁵⁷ Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку // Економіка і прогнозування. — 2005. — № 1. — С. 33.

¹⁵⁸ Там само, с. 34.

одна із сторін перевершує іншу за ресурсами, продуктивністю, обсягом інформації про дії партнера»¹⁵⁹.

Серед фахівців поширеною стає думка про доречність використання у цьому контексті термінів:

- **«економічна взаємодія суб'єктів»**, який може виконувати компромісну роль між розумінням конкуренції і співробітництва;
- **«співконкуренція»**, запропонованого А. М. Бранденбургером і Б. Дж. Нейлбаффом¹⁶⁰ для пояснення можливості отримання вигоди багатьма учасниками ринку на основі використання теорії ігор та зміни складу гравців за ситуаційними критеріями;
- **«змагальна взаємодія суб'єктів господарювання»**, яка супроводжується процвітанням одних і занепадом або банкрутством інших¹⁶¹.

Щодо співвідношення конкуренції та інтеграції варто погодитися з думкою, що конкуренція проявляється як відцентрова тенденція у функціонуванні і розвитку систем бізнесу (з бажанням виробника довести оточенню свою споживачку і суспільну цінність), яка урівноважується в системі бізнесу з інтеграцією суб'єктів, що демонструє доцентрову тенденцію функціонування і розвитку¹⁶². Тут варто підкреслити, що кожна з означених тенденцій розвивається, виходячи з цільових орієнтирів діяльності суб'єкта.

Отже, зважаючи на неоднозначність наукових трактувань конкуренції і співробітництва суб'єктів господарювання, вважаємо доречним розглядати співвідношення розглянутих понять з позицій сприйняття підприємства як економічної системи, що прагне утриматися на ринку і успішно функціонувати у якості самостійної одиниці (заперечуючи небажане стороннє втручання), реалізуючи свої економічні інтереси. При цьому співпраця з іншими суб'єктами господарювання з метою покращення власної конкурентної позиції має трактуватися як варіант су-

¹⁵⁹ Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 1. – С. 39.

¹⁶⁰ Brandenburger, Adam M. and Nalebuff, Barry J. The right game: Use game theory to share strategy // Harvard Business Review, 1995, July/August, P. 57 – 71.

¹⁶¹ Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 1. – С. 39.

¹⁶² Театральные аналогии конкурентного соперничества [Электронный ресурс]. / Московская финансово-промышленная академия. – Режим доступа : <http://ru/about/rectorat/analogii.html>.

перництва, що передбачає забезпечення власного успішного функціонування і довгострокової ринкової привабливості.

Проблема конкурентоспроможності логістичного ланцюга — новий, недосліджений аспект конкурентоспроможності суб'єктів господарювання і нових їхніх форм, а її розв'язання потребує, на наш погляд, додаткового акцентування уваги на зростаючій ролі організаційної функції в менеджменті сучасних підприємств. Розгляд її особливостей з позицій ланцюгів створення цінності дозволяє стверджувати, що **своєчасний перегляд бізнес-архітектури здатний створити значно більший потенціал нарощування цінності** (продукції, компанії, а також цінності для персоналу), ніж раціоналізація існуючої бізнес-архітектури. У динамічному конкурентному середовищі традиційні підходи до розвитку бізнес-архітектури не здатні виконувати роль дієвого засобу реалізації стратегій конкуренції і без принципових змін стають гальмом для побудови додаткових конкурентних переваг, особливо з позицій забезпечення ефекту синергії від взаємодії ланок ланцюга. Отже, нарощування цінності ланцюга, за нашим переконанням, забезпечується **активізацією тенденції, яка передбачає відмову від створення цінності через операційні удосконалення до її створення на основі зміни бізнес-архітектури**.

Розкриття сутності конкурентоспроможності логістичного ланцюга передбачає узгоджений розгляд двох проблем:

1. Забезпечення конкурентоспроможності інтеграційного утворення зацікавлених підприємств — ланцюга створення цінності для успішного суперництва з подібними ланцюгами, що виникають у процесі трансформації відносин конкуренції та активізації інтеграційних процесів у стратегіях конкуренції підприємств. Це завдання є спільним для усіх підприємств-учасників ланцюга за умови достатньої мотивації кожного з них до участі в такому утворенні.

2. Забезпечення конкурентоспроможності учасників ланцюга. Це завдання вирішується через надання можливості кожному підприємству реалізувати свою мету (або ж підтримка його, за необхідності, іншими учасниками ланцюга при наявності спільної мотивації функціонування ланцюга) за умови реалізації узгодженої спільної мети інтегрованих підприємств.

У цьому двоєдиному завданні принципового значення набуває положення про те, що конкурентоспроможність ланцюга створення цінності визначається конкурентоспроможністю (міцністю, мотивацією участі в ланцюзі) найслабшої його ланки.

Виходячи з таких міркувань, під конкурентоспроможністю логістичного ланцюга ми розуміємо його здатність задовольняти потреби споживачів (у т. ч. за логістичними критеріями — поставкою необхідного продукту за обумовленими місцем, часом, кількістю, якістю і витратами) шляхом гармонізації економічних інтересів підприємств-ланок ланцюга, забезпечуючи його стійкість через надання сукупної цінності споживачам.

Конкурентоспроможність ланцюга є чинником-мотиватором для інших учасників ринку, що спонукає їх і розвиває зацікавленість до участі в такому ланцюгу на засадах партнерства.

Узагальнення практики функціонування таких ланцюгів показує, що реалізація управлінських інновацій, пов'язаних з формуванням нових інтеграційних форм, що побудовані на засадах логістики, є успішним за умов, якщо такі об'єднання:

- створюються й розвиваються для **посилення конкурентних позицій підприємств-учасників і забезпечення їм додаткових конкурентних переваг** (отримання додаткових гарантій стабільності на ринку) без значних інвестицій;
- можуть **узгодити свої стратегії конкуренції і виробити спільні цінності**, що поділяються усіма учасниками ланцюга;
- розуміють бізнес один одного і згодні створювати **ефективний комунікаційний процес з позицій значної відкритості інформації** в межах ланцюга;
- мають **спільний операційний цикл**.

Сутнісним підґрунтям для підвищення конкурентоспроможності логістичних ланцюгів є **інструментарій удосконалення і розвитку ринкових відносин між учасниками таких ланцюгів**, коли належність до ефективного логістичного ланцюга є суттєвою конкурентною перевагою підприємства (організації): участь у ланцюгу дозволяє суб'єкту ринку зміцнити свої позиції, **не втрачаючи організаційної незалежності**. Стійкий логістичний ланцюг має додатковий конкурентний захист: його учасники можуть, з одного боку, послабити чи навіть

ліквідувати свої конкурентні прогалини, а з іншого — створити спільний (синергійний) вплив на конкурентів та їхні ринкові позиції.

Змістове наповнення управління ланцюгом створення цінності логістичною концепцією дозволяє формувати й інші конкурентні переваги на основі:

- погодження і гармонізації процесів закупівель, виробництва і розподілу продукції за часом, місцем, ціною, якістю та витратами на доставку, а також керівництва матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками такого інтегрованого утворення, тим самим зміцнюючи свій доступ до споживача;
- поширення успішного досвіду, обмін know-how;
- забезпечення інтеграції учасників ланцюга на основі формування логістичної інформаційної системи в межах узгодженого її наповнення за критеріями надійності, своєчасності і достатності інформації;
- досягнення економії за рахунок розширення масштабів виробництва, заощадження витрат на маркетинг, одержання додаткових можливостей доступу на ринок тощо.

Забезпечення конкурентоспроможності логістичного ланцюга як єдиного цілого потребує розроблення і реалізації стратегії конкуренції, яка є узгодженою системою стратегічних заходів інтегрованих підприємств як єдиного цілого. Її побудова передбачає гармонізацію цілей і завдань, багатостороннє узгодження дій учасників ланцюга з метою утримування клієнтів, залучення нових споживачів на основі реалізації принципів системності, інновативності, оперативності, економічності.

Розроблення такої стратегії конкуренції потребує подолання додаткових складнощів, пов'язаних з інтегруванням бізнес-процесів учасників ланцюга для створення додаткової цінності для споживача. Така вимога може бути успішно реалізована шляхом впровадження новітніх підходів до управління, у даному випадку — управління процесами. При цьому **досягнення стратегічного успіху пов'язується, як мінімум, з вирішенням таких завдань:**

- розроблення концепції ланцюга поставок на основі стратегічного аналізу перспективної привабливості сфери бізнесу, дослідження власних ключових компетенцій та компетенцій конкурентів, а також можливостей забезпечення інноваційності розвитку;

- перегляд бізнес-процесів та інформаційних потоків, що їх супроводжують, переструктурування і обґрунтування системи управління запасами, запровадження ідей організаційного дизайну та встановлення доцільності аутсорсингу окремих процесів (функцій);
- узгодження рівня відкритості інформації та розроблення спільних підходів до управління логістичними витратами;
- формування системи розподілу спільного (консолідованого) ефекту між учасниками ланцюга відповідно до їхнього ринкового впливу на основі узгоджених критеріїв;
- побудова та імплементація системи ризик-менеджменту.

Н. І. Чухрай і М. О. Довба зазначають, що найуспішніші ланцюги поставок характеризуються: швидкістю поставок і низькими витратами; гнучкістю реакції на зміну попиту і пропозиції; адаптивністю до змін у структурі ринку; урахуванням інтересів усіх учасників ланцюга поставок¹⁶³.

Конкурентоспроможність ланцюга значною мірою досягається спільним прагненням його учасників забезпечити себе від непередбачуваних коливань ринкової кон'юнктури, а також від зміни показників діяльності, пов'язаної з особливостями життєвих циклів підприємств. Аналіз стратегічних успіхів і невдач за Л. Раменським і Х. Фрізевінкелем показує здатність значного числа суб'єктів господарювання створювати значний потенціал стратегічної стійкості за рахунок співпраці та узгодженої діяльності з іншими підприємствами. Так, «віоленти» є, як правило, ключовими учасниками ланцюга, однак досягають ще більшого успіху завдяки «підсиленню» своєї позиції кваліфікованим виконанням окремих функцій, які здійснюються «комутантами» «патієнтами», «експлерентами» за рахунок гнучкого реагування за попит та розширення збутової мережі, оперативного впровадження інновацій тощо. З іншого боку, три останні групи підприємств також отримують вигоду, у першу чергу — за рахунок розширення масштабів діяльності, збільшення ризикозахищеності, можливості отримання додаткових ресурсів тощо. Однак така традиційна схема не завжди реалізується в нинішній економічній ситуації: найбільший ринковий вплив у ланцюгу часто мають

¹⁶³ Чухрай Н. І., Стратегії конкуренції ланцюгів поставок / Н. І. Чухрай, М. О. Довба // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 649. – С. 316.

не виробничі підприємства, які виконують найтрудомісткіші і затратні процеси, а збутові організації чи постачальники, особливо, якщо вони функціонують на монополізованому чи з ознаками домінування ринку.

Отже, можемо зробити висновок, **що конкурентоспроможність ланцюга та його стійкість визначається узгодженим ступенем впливу на кінцевий результат і його розподіл з боку кожного з учасників ланцюга.** Тому важливим аспектом управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів є розв'язання проблеми **визначення справедливої винагороди кожного підприємства від реалізації спільно створеної цінності як мотиватора його подальшої участі в цьому ланцюгу.** Це завдання є складним і недостатньо висвітленим в наукових джерелах, оскільки:

по-перше, в динамічному ринковому середовищі важко прогнозувати майбутній попит, процес формування і розмір майбутньої цінності;

по-друге, важко піддається передбаченню здатність і бажання кожного учасника ланцюга (в першу чергу — його лідерів, яких називають «логістичним ядром») перебирати на себе ризики функціонування таких партнерств;

по-третє, через невизначеність бізнес-середовища та внутрішньоланцюгову конкуренцію ускладнюється процедура оптимізації розподілу майбутньої спільної винагороди між учасниками ланцюга на основі обґрунтованих критеріїв.

Отже, можемо констатувати, **що конкурентоспроможність ланцюга залежить від зацікавленості його учасників як самостійних гравців у підтримуванні (розвитку) господарських відносин у межах цього ланцюга, і ця зацікавленість ґрунтується на оптимальності (узгодженій допустимості) розподілу ринкового впливу в цьому ланцюзі.**

Детальніше ці питання розглянуто у розділі 3 цієї монографії.

Одним з пріоритетів сучасного логістично-орієнтованого управління, реалізація якого забезпечує конкурентоспроможність ланцюгів, є розвиток їхнього інформаційного забезпечення як стратегічного ресурсу: нині відбувається активізація досліджень у сфері інформаційної логістики поряд з традиційно актуальними проблемами управління матеріальними і фінансовими потоками. Р. Кох, підкреслюючи активізацію важливих зрушень в економіці і відповідну зміну сутності конкурентної

переваги, розглядає як одну з суттєвих змін в економіці процес відокремлення потоків інформації від фізичних потоків¹⁶⁴. Нині стає очевидним, що рушійною силою розвитку все виразніше постає виробництво інформаційного продукту на відміну від матеріального; більше того, матеріальний продукт отримує нові інформаційні характеристики (зростає його інформаційне насичення). Таке переформатування пріоритетів розвитку суспільства в цілому зумовлює закономірні зміни управлінської парадигми, у т. ч. у розвитку теорії і практики логістики: динамічне ринкове середовище вимагає розроблення інноваційних маркетингових і логістичних технологій для оперативної адаптації до змін середовища, пошуку новітніх засобів аналізу внутрішнього середовища підприємств, виявлення (формування) нових джерел інформації для оптимізації інформаційних потоків. У наш час від якості і ступеня наповнення інформаційної логістичної системи значною мірою залежить дієвість заходів управління конкурентоспроможністю партнерів, об'єднаних спільною метою.

Реалізація інноваційних підходів до управління закономірно передбачає відмову від сприйняття інформаційного потоку як такого, що супроводжує матеріальний і фінансовий потоки (як це подається у традиційних тлумаченнях логістики), оскільки його роль постійно зростає як самостійного чинника конкурентоспроможності логістичного ланцюга. Інформаційний потік розглядається як система взаємопов'язаних повідомлень, що створюються і реалізуються в межах логістичного ланцюга, а також між логістичними системами та зовнішнім середовищем (як об'єкт і засіб управління). Інформаційний потік, часто випереджуючи матеріальні потоки і впливаючи на розміри, напрями і темпи їхнього руху, отримує виключне значення у забезпеченні конкурентного успіху учасниками ланцюга.

Зважаючи на стратегічну роль інформаційних потоків у діяльності логістичних ланцюгів, актуалізується проблематика побудови інформаційної інфраструктури, яка б пронизувала увесь бізнес-процес та інтегрувалася в комунікаційну мережу на всіх рівнях управління, у першу чергу — завдяки комп'ютеризації управління матеріальними потоками.

¹⁶⁴ Изменения стратегии в XXI веке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>.

Висновки до розділу 2

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 і 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 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.

4. 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.

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 і внутрішніх елементів підприємства і на основі використання теорії економічних компромісів запобігати конфліктам економічних цілей та інте-

ресів, 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 3

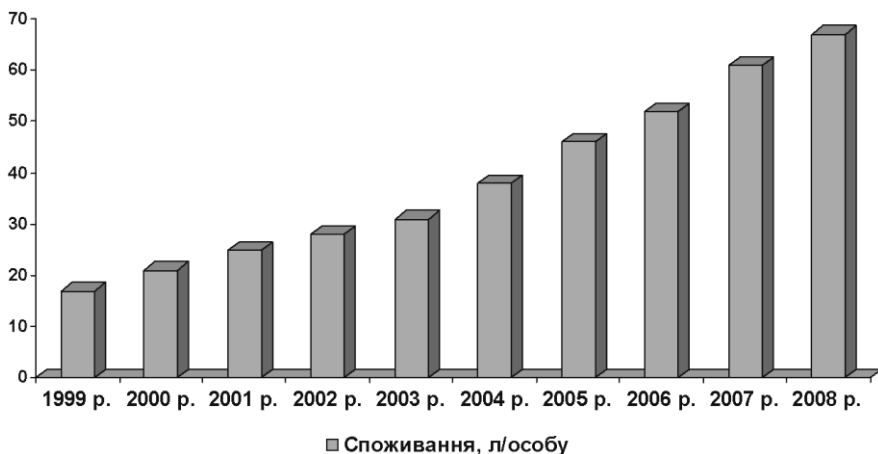
ДІАГНОСТИКА ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗІ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОДУКТУ

3.1. Ціннісноорієнтовані тенденції розвитку логістичних ланцюгів на продуктових ринках

Дослідження трансформації ланцюгового об'єкту зовнішньої логістики з логістичного ланцюга у ланцюг створення цінності передбачає аналіз ринку продукту, структури учасників ланцюга та стосунків, що у ньому виникають.

З огляду на ціннісноорієнтовані процеси трансформації, що відбуваються на ринку пива України, аналіз сформованих на ньому ланцюгів може наочно продемонструвати формування тенденцій зростання впливу ціннісної прерогативи в управлінні продуктовими потоками.

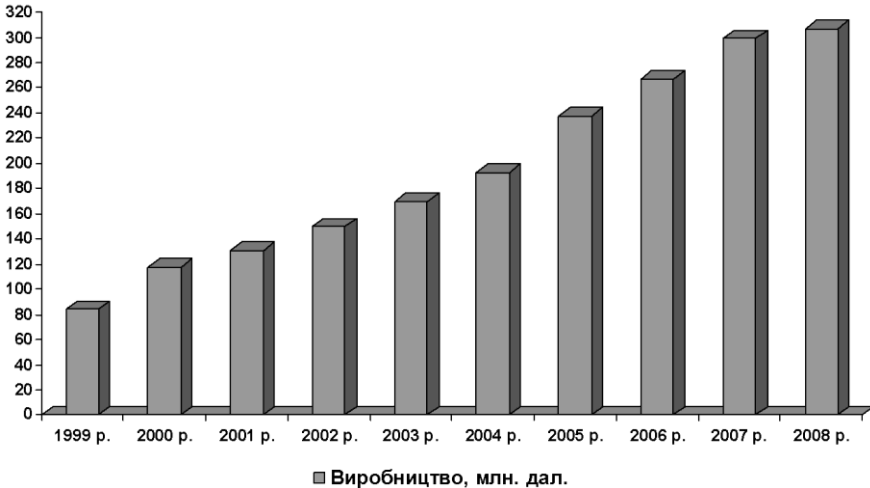
Ринок пива України характеризується динамічним розвитком. За останні десять років в Україні спостерігається постійне зростання виробництва і споживання пива. Якщо у 1999 році його споживання на одну особу становило 16 літрів, то у 2008 році цей показник зріс до 67 літрів (більше ніж у 4 рази). Динаміку споживання пива подано на рис. 3.1.



Примітка. Розраховано за даними Держкомстату України.

Рис. 3.1. Динаміка споживання пива, л/особу

Обсяги виробництва пива в Україні за останні десять років зросли із 84 млн. дал до 307 млн. дал (рис. 3.2). Індекс виробництва перевищує індекс споживання, що, на нашу думку, свідчить про ефективне управління процесами створення цінності для споживачів.



Примітка. Розраховано за даними Держкомстату України.

Рис. 3.2. Динаміка виробництва пива в млн. дал

Аналіз ринку пива України дозволив виявити 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 і культури споживання. Аналіз ринку пива дозволив відзначити посилення гнучкості компаній-виробників у формуванні асортиментної політики з огляду на запити споживачів, у тому числі у розрізі тари і 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 споживачів до ланцюга створення цінності є миттєве реагування виробників на запити щодо тари та асортименту продукції. Динаміку структури тари подано на рис. 3.3.

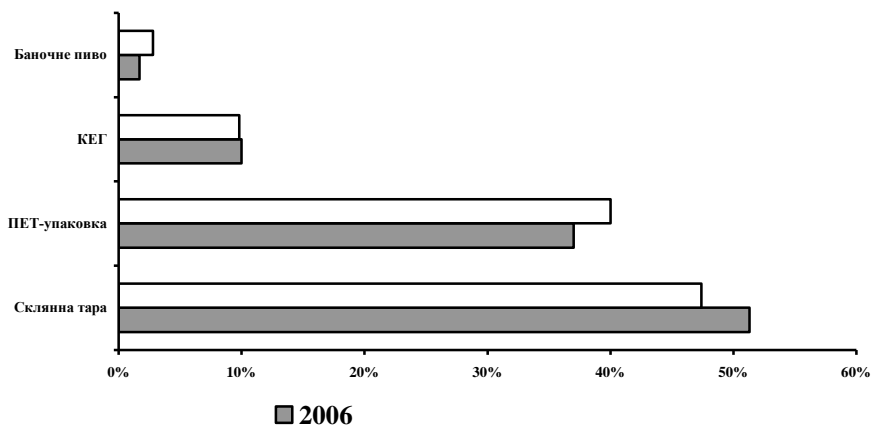


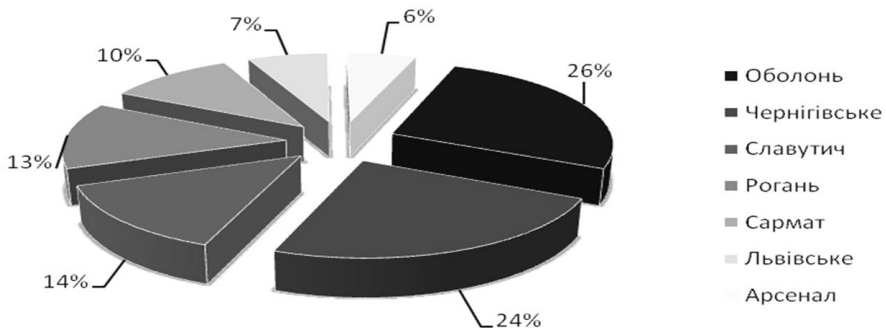
Рис. 3.3. Динаміка структури тари¹⁶⁵

Найбільший попит залишається на упаковку в скляну пляшку, проте для останніх років характерний незначний спад 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 властивостях¹⁶⁶.

Ринок пива в Україні представлений великим асортиментом продукції, а основними є п'ять марок пива: світле, темне, червоне, біле та міцне. Близько 90 % ринку 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. 3.4.

¹⁶⁵ Прохоров С. Пінки суспільства / Сергей Прохоров // www.kontrakty.com.ua. – Заголовок з екрану.

¹⁶⁶ Роденко Д. Обзор ситуации на рынке пива / Дмитрий Роденко // www.marketing-ua.com. – Заголовок з екрану.



Примітка. Розраховано за¹⁶⁷.

Рис. 3.4. Брендний розподіл ринку пива України

Процес утвердження брендів відбувається цивілізовано, з урахуванням класичних технологій брендингу. Експерти відзначають сегментування ринку за віковими і 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 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 пріоритетним і тому, що у процесі соціального становлення ця категорія споживачів набуває переконання на подальше життя і має значний 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 патріотизм¹⁶⁸. На наш погляд, такі особливості досліджуваного ринкового сегменту мають суттєвий вплив на споживацьку поведінку, тому компанії, що ігнорують вплив споживача на формування цінності, ризикують

¹⁶⁷ Пиво України [Електронний ресурс]: Об'єдинений портал пищепрома України. Пиво України. – режим доступу: www.ukrbeer.kiev.ua/. – Заголовок з екрану.

¹⁶⁸ Там само.

отримати недостовірну інформацію (прийняти необґрунтоване рішення) щодо ланцюга цінності в цілому.

Порівняно з європейськими пивними ринками, український ринок є досить молодим і відкритим для брендових 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 брендовий 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 і розмаїття пивних марок і 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 перебували у дистрибутивній частині ланцюгів. Ретроспективний аналіз діяльності дрібних логістичних ланцюгів показав, що гуртові посередницькі структури мали значний, а подекуди й основний вплив на створення цінності.

Сучасні ж ланцюги характеризуються: формуванням ключових точок, зосереджених в управлінських і виробничих інноваційних центрах, контрольованих компаніями, що володіють виробничими підприємствами; посиленням впливу нових великих компаній на логістичні ланцюги пивного ринку; формуванням ланцюгів створення цінності; утворенням нових ключових точок цінності. Відповідно гуртові посередники, що співпрацювали з пивними заводами і 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, окреслила чотирьох лідерів:

- компанія «САН Інтербрю Україна» об'єднала пивзавод «Рогань» (Харків), Чернігівський пивзавод «Десна» (Чернігів), та Миколаївський пивзавод «Янтар» (Миколаїв);
- компанія «ВВН Україна», яка включає ВАТ «Пивобезалкогольний комбінат «Славутич» (Запоріжжя), ВАТ «Львівська пивоварня» (Львів) та Київський пивзавод «Славутич» (Київ);
- ЗАТ «Оболонь» (Київ);
- Донецька пивна група «Сармат» яка включає 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, Ізюмський, Хмельницький, Рівненський пивзаводи Микулинецький пивзавод «Бровар», Компанію «Лиспи» (Лисичанський пивзавод), Одеський завод «Гамбринус», Тернопільський пивзавод «Опілля». Решту ринку пива (1,6 %) займає імпорфт. 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. 3.5, 3.6, 3.7).

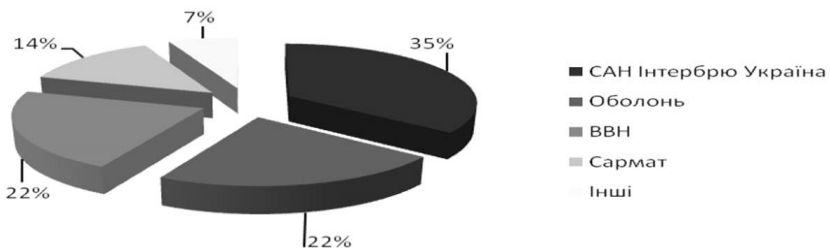


Рис. 3.5. Структура дистрибуції ринку пива України у 2004 році¹⁶⁹.

¹⁶⁹ Прохоров С. Пінки суспільства / Сергей Прохоров // www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/34/2320067412.html. – Заголовок з екрану.

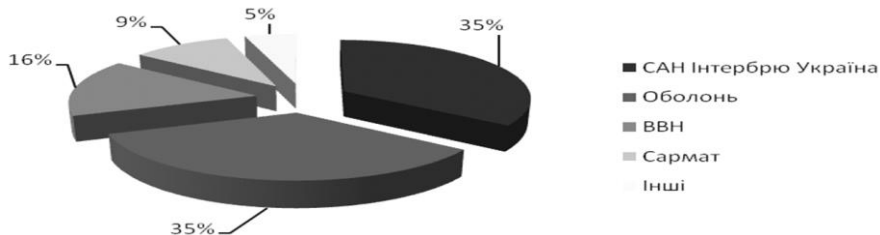


Рис. 3.6. Структура дистрибуції ринку пива України у 2005 році¹⁷⁰.

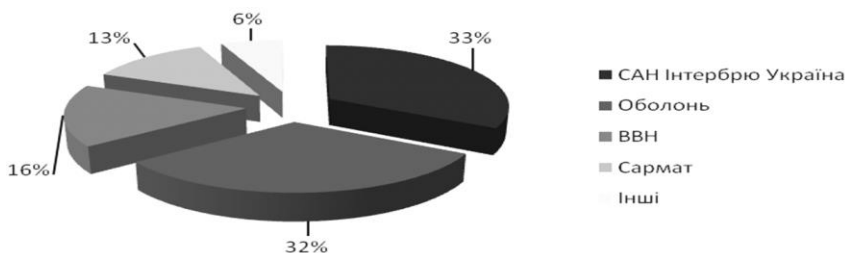


Рис. 3.7. Структура дистрибуції ринку пива України у 2006 році¹⁷¹.

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 і 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.

¹⁷⁰ Прохоров С. Пінки суспільства / Сергей Прохоров // www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/34/2320067412.html. – Заголовок з екрану.

¹⁷¹ Там само.

Такі темпи, на нашу думку, викликані розумінням інвесторами важливості модернізації виробництва як чинника підтримування конкурентних переваг. З іншого боку, динамічний розвиток ринку визначив необхідність формування конкурентних переваг за межами виробництва з метою налагодження контролю 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 переростання конкуренції між виробниками і посередниками в 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 конкуренція відбувалася 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 зростанням обсягів виробництва та наповненням ринку, змушує провідні компанії зосереджувати увагу на логістиці. Зусилля спрямовуються 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 значною мірою 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 з 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, саме така трансформація логістичних ланцюгів дозволила

збільшити частку доданої споживої цінності за рахунок логістичного сервісу та, як результат, збільшити частку ринку із 20,3 % до 22,5 %.

Група «Сармат» найбільше представлена на сході та півдні. Її стратегія збуту характеризується побудовою ланцюгів створення цінності з існуючих операторів ринку з 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. У цьому контексті варто 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 ринку «Українська пивна компанія», що є офіційним дистриб'ютором різних виробників, складається з 7 підприємств, які здійснюють поставки пивобезалкогольної продукції. Окрім того, компанія забезпечує поставки сировини, виробництво, поставки і 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 за рахунок оптимального логістичного сервісу (співпраця з роздрібними мережами, формування повного асортименту, контроль цін, оптимізація товарних запасів).

Аналіз територіального покриття ринків дозволяє відзначити, що при формуванні дистриб'юторських стратегій основних операторів ринку переважає ознака територіального розміщення виробництв та взаємодія з торговельними 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.

Упродовж останніх років на ринку спостерігається реорганізація дистриб'юторських мереж. Дистрибуція пивних компаній переходить на принцип «виробництво – кінцевий споживач» (на противагу 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:

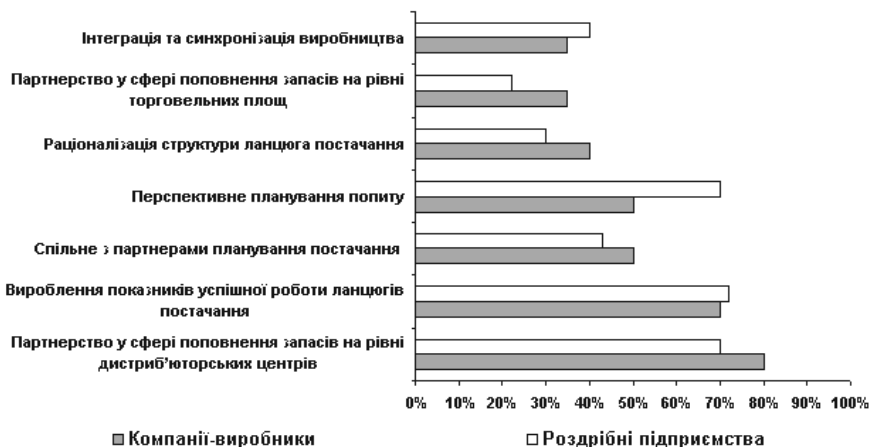
- до стратегічних завдань експерти із дистрибуції пивної продукції відносять розвиток команд, що продають продукцію пивних компаній у точках дистрибуції. Розвиток здійснюється через навчання цих команд, вироблення управлінських навичок у працівників компаній-дистриб'юторів, партнерів і компаній-виробників 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. Керівництво промислових і торговельних підприємств галузі усвідомлює, що для досягнення і утримання переваг у конкурентній боротьбі недостатньо високих економічних показників від створення великого економічного об'єкту у результаті консолідації. Переваги, як правило, швидко нівелюються повільним зростанням частки присутності на ринку. Компанії-виробники пива, виробники тари та упаковки, підприємства гуртової та роздрібною торгівлі спрямовують свої зусилля на загальну міжорганізаційну кооперацію в межах ланцюгів створення цінності. Найбільш активні оператори пивного ринку виходять з того, що лише через злиття та поглинання (без інтенсивної роботи над проблемами синхронізації комплексних ланцюгів цінності) неможливо на довготривалий термін отримати переваги у конкурентній боротьбі. Це спонукає їх розробляти нові форми співпраці торговельних та промислових підприємств.

Дослідження підтверджують, що більшість підприємств пройшли початкову стадію впровадження ініціатив з партнерства, проте лише окремі провідні компанії усвідомили важливість глибшої форми партнерства — синхронізації ланцюгів цінності. На наш погляд, переваги у конкурентній боротьбі можуть бути досягнуті за рахунок успішного впровадження більш перспективних та глибоких кооперативних захо-

дів: спільне планування, прогноз та поповнення запасів, спільне створення комплексу логістичного сервісу, узгоджені рекламні кампанії.

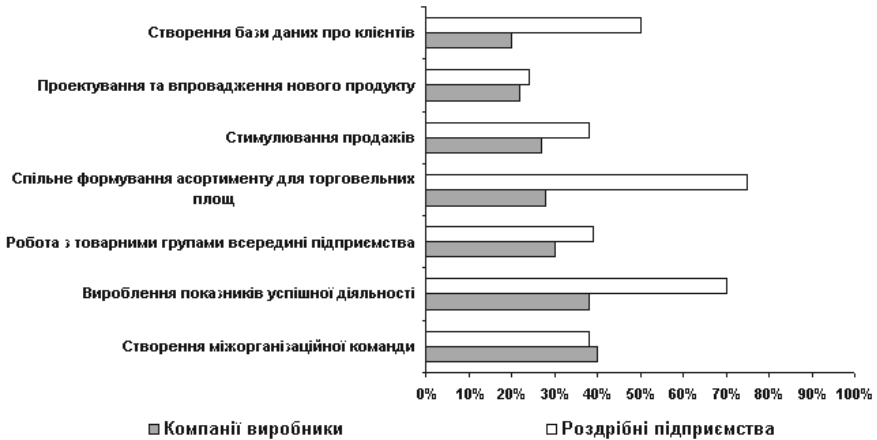
Такі припущення підтверджуються результатами проведеного нами соціологічного опитування представників компаній-виробників та роздрібних підприємств. Під час дослідження опитано 260 осіб, які займають керівні посади у логістичних підрозділах підприємств і представництв, що виготовляють чи реалізують пиво у містах Івано-Франківськ, Рівне, Тернопіль, Луцьк, Львів, Хмельницький. Оцінку можливостей і заходів, що сприяють побудові ланцюгів створення цінності на основі опитування офіційних представників провідних компаній-виробників пива і представників роздрібної торгівлі, графічно представлено на рис. 3.8, 3.9.



Джерело: власне дослідження

Рис. 3.8. Можливості та заходи, що впливають на стан ланцюга створення цінності у частині постачання

Аналіз даних, поданих на рис 3.8 і 3.9, 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.



Джерело: власне дослідження

Рис. 3.9. Можливості та заходи, що впливають на стан ланцюга створення цінності у частині попиту

Важливо зазначити, що ініціаторами розвитку партнерських стосунків виступають, як правило, компанії-виробники, а виграють 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 за всією множиною 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 винятком, 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 торговельних площ, торгові знижки та відстрочки плате-

жів, безкоштовний логістичний сервіс, рекламну підтримку, моніторинг ринку). Отже, 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 пива дозволив виявити збільшення числа спільних акцій, спрямованих на додаткове стимулювання споживачів, причому, основні витрати, як правило, 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 обсягів реалізації окремих сортів пива, але й сприяють відкриттю нових пивних закладів.

Дослідження процесів розвитку партнерських відносин дозволило виявити 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 усіх 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. 3.10.

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 скерувати на визначені сегменти ринку, які утворюються за критеріями «фокусної» організації у партнерстві. Для реалізації такої форми партнерства створюються міжорганізаційні команди, до складу 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, розвиток навичок і форм винагород. Крім того, для успішного партнерства важливо усувати суперечності між колишніми суперниками.

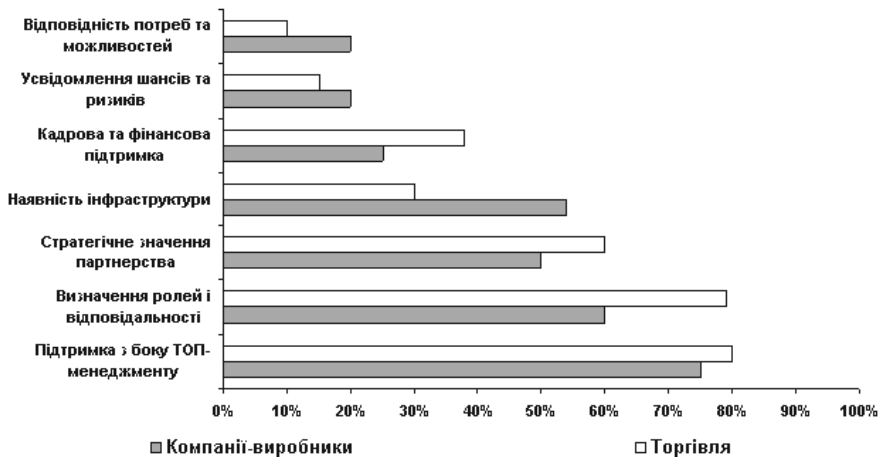


Рис. 3.10. Чинники, що впливають на успішне партнерство

Сформульовані нами тенденції розвитку логістичних ланцюгів на ринку пива України дозволяють стверджувати:

- існує 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 впровадження новітньої логістичної ціннісноорієнтованої концепції управління товарними потоками;
- ринок характеризується трансформацією конкуренції компаній у конкуренцію ланцюгів створення цінності та внутрішньоланцюгову 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.

3. 2. Аналіз міжланцюгової та внутрішньоланцюгової конкуренції в процесі створення цінності продукту

Конкуренція між основними національними пивними компаніями характеризується не лише реалізацією агресивної маркетингової політики, що сьогодні вважається 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, зменшуючи лояльність споживачів до регіональних виробників. Проведені нами дослідження показали, що найактивнішою регіональною експансією (через створення ланцюгів цінності за участю регіональних дистриб'юторів) відзначається 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 %¹⁷².

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, побудовані на впровадженні продуктивних новинок. Так, у 2004 році лідери ринку пива здійснили такі кроки щодо диференціації продукції:

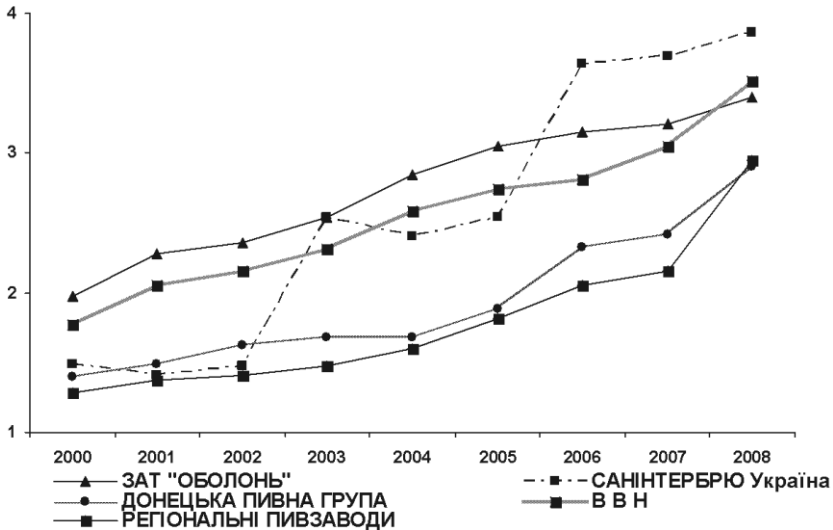
- компанія «САН Інтербрю Україна» вивела ринок п'ять сортів пива — безалкогольне «Fitness+», «Рогань Кампай», «Рогань Арріва», «Чернігівське Біла ніч» і «Чернігівське Багряне»;
- ЗАТ «Оболонь» випустила пиво «hike» трьох видів: преміум, легке та червоне;
- ЗАТ «Сармат» активно просувало нову марку «Дніпро»;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

¹⁷² Пива и зрелищ // www.drinks.com.ua/article.php?article_id=2188. – Заголовок з екрану.

- 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 %¹⁷³.

Аналіз динаміки цін дозволяє зробити висновок про відносну стабільність їх 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 побудовою ланцюгів створення цінності, які дозволили збільшити цінність для клієнта та відповідно отримувати більшу винагороду за цю цінність (рис. 3.11).



Джерело: власні дослідження

Рис. 3.11. Динаміка цін на ринку пива України

Яскравим прикладом залежності винагороди від величини споживчої цінності є перехід у дистриб-клас компанії «САН Інтербрю Україна» після завершення інтеграційних процесів між підприємствами, які вона включає. На початок інтеграції міжнародна корпорація Interbrew володіла 71,63 % акцій ВАТ «Миколаївський пивзавод «Янтар»,

¹⁷³ Пива и зрелищ // www.drinks.com.ua/article.php?article_id=2188. – Заголовок з екрану.

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».

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 було зосереджено увагу на розвиткові персоналу і технічному оснащенні заводів з метою забезпечення високого рівня якості продукції. З позиції ціннісної орієнтації це означає збільшення цінності продукту у виробничих бізнес-процесах. Окрім того, на завершенні другого етапу почали ефективно функціонувати логістичні ланцюги з чітким поділом функціональних обов'язків: пивзаводи займалися виробництвом, а компанія «САН Інтербрю Україна» — продажами, логістикою та маркетинговою підтримкою. Третім етапом процесу інтеграції стало впровадження нової ERP-системи SAP R/3, спроектованої як єдине ціле для усіх підприємств компанії. Схему інтеграційного процесу компанії «САН Інтербрю Україна» подано на рис 3.12.

Корпоративна дистрибуція компанії «САН Інтербрю Україна» нараховує більше ста дистриб'юторів, а побудова дистрибуційної системи проходила у декілька етапів. Спочатку відбулося вибіркове залучення дистриб'юторів, що працювали з 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 відзначилися розвитком інтеграційних процесів. Зокрема, ЗАТ «Оболонь» юридично є однією компанією, яка включає 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 кординатором групи є компанія СКМ, яка володіє 99 % акцій ЗАТ «Сармат».

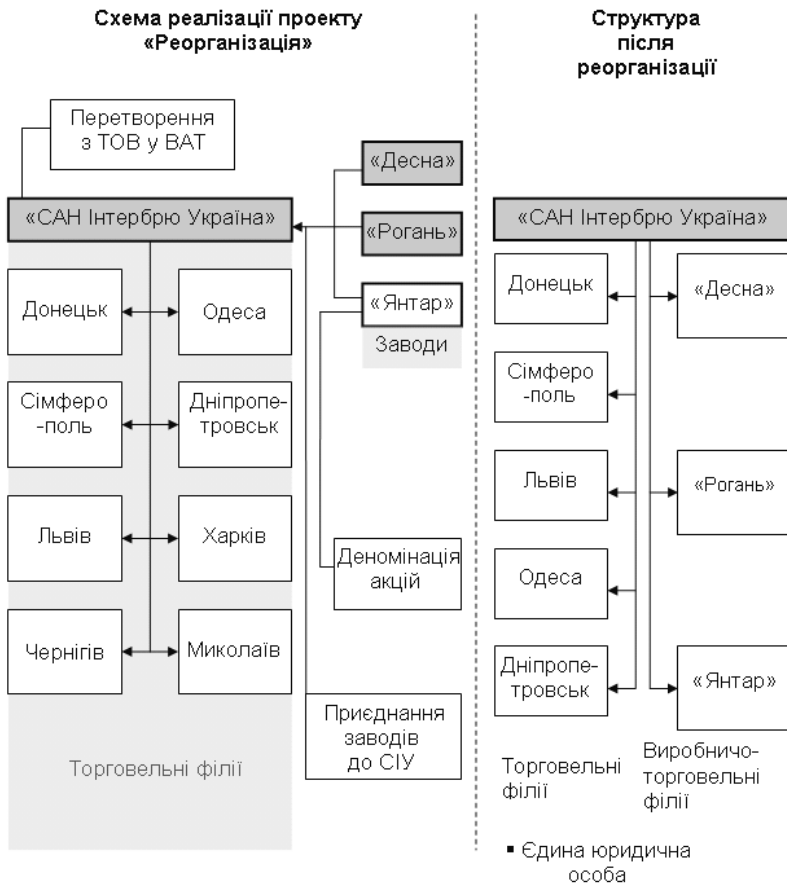
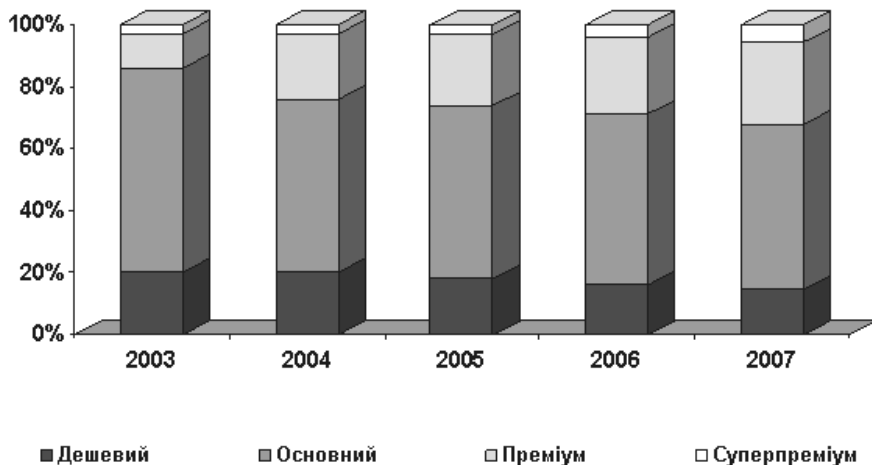


Рис. 3.12. Схема інтеграційного процесу компанії «САН Інтербрю Україна»

Поступове зростання доходів населення України спричинило осмислення цінності 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. 3.13).



Примітка. Розраховано за даними асоціації «Укрпиво»¹⁷⁴

Рис. 3.13. Зміна структури сортів пива на ринку України

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 на товарному 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 логісти-

¹⁷⁴ Пиво України [Електронний ресурс]: Об'єдинений портал пищепрома України. Пиво України. – режим доступу: www.ukrbeer.kiev.ua/. – Заголовок з екрану.

чні 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. США), при чому 70 % (7 млрд. дол. США) логістичних витрат припадає на транспорт, 25 % (2,5 млрд. дол. США) на складське обслуговування та близько 5 % (0,5 млрд. дол. США) — 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) відсутня¹⁷⁵ (див. рис. 3.14). Така ситуація пояснюється відсутністю логістичних операторів, складських логістичних центрів класу А і В та слабким розвитком ринку перевезень, особливо автомобільних. Як видно з рис. 3.14, структура логістичного аутсорсингу у 2010 році суттєво не зміниться¹⁷⁶.

Аутсорсинг передбачає передачу непрофільних логістичних бізнес-процесів логістичним провайдерам та дозволяє користувачам вивільнити ресурси, задіяні для виконання логістичних завдань. Логістичні провайдери, маючи вузьку спеціалізацію і володіючи сучасними логістичними технологіями, досвідом роботи та інформаційними ресурсами, мають можливість створювати додану цінність продукту у формі наданих логістичних послуг, затрачаючи значно менше ресурсів, ніж інші учасники ланцюга створення цінності.

¹⁷⁵ Григорак М. Ю. Рынок транспортно-логистических услуг в Украине и тенденции его развития / М. Ю. Григорак, В. В. Коцюба // Транспорт і логістика. – 2006. – № 8. – С. 2–5.

¹⁷⁶ Там само.

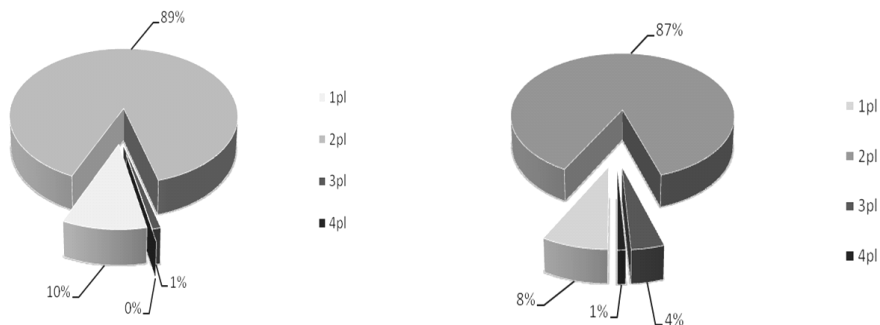


Рис. 3.14. Рівень логістичного аутсорсингу в Україні

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-провайдерів є віднесення до об'єкту їх діяльності і власних бізнес-процесів, і бізнес-процесів, що належать до сфери відповідальності інших учасників ланцюга.

На початок 2008 року лідерами серед логістичних провайдерів є компанії «Українські вантажні кур'єри», «Кмора-С», «Ісог», «ІСТ», «REWICO», «FIM Group», «Аснова Холдинг». Користувачів послуг цих компаній можна розділити на три групи: великі компанії-виробники та імпортери, які вимагають повного комплексу послуг; мережеві компанії, що потребують різноманітних складських площ і широкого спектру логістичних послуг; середні та дрібні підприємства з потребами обмеженого спектру логістичних послуг і складських приміщень площею до 1000 м².

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

Відчуваючи зростання впливу торговельних мереж, виробники практикують змішану схему дистрибуції, при якій робота з дрібними роздрібними підприємствами здійснюється через дистриб'юторів. Залучення 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 на товарних ринках України 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 і широку регіональну мережу.

Негативним явищем в ланцюгах створення цінності стало приховане протистояння виробників і торговельних мереж. Компанії-виробники, особливо із статусом національних, проводячи масштабні маркетингові акції, вимагають безкоштовного та безперешкодного входження до торговельних мереж, які, у свою чергу, маючи на певних сегментах ринків ознаки монопольного становища і значні торговельні ресурси, вимагають значних відшкодувань за доступ до торговельних закладів, мерчандайзинг та надання торговельних знижок. Сильні конкурентні позиції зазначених учасників ринку пива ставлять регіональних виробників у повну залежність 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 і вісімдесяти дилерів у всіх регіонах України. Асортимент компанії охоплює, 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 імпортовані алкогольні напої;
- компанія «Фоззі», що здійснює дистрибуцію торгових марок «Ніжинські консервовані овочі», «Мягков», «220В», «Ізмаїл» та «Одеса»;
- компанія «Баядера», яка володіє однією із провідних дистрибуторських мереж з просування алкогольних напоїв;
- компанія «Український Клуб», яка володіє дистрибуторською 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 дистрибутор торговельних марок «Пепсі», «Сандора», «Інкерман» та «Орлан» у Криму.

Загалом для системи дистрибуції на ринку пива України характерно:

- максимальне скорочення каналів дистрибуції та посилення інтенсивності прямих поставок, що нівелює значення дистрибуторів як джерела доданої цінності продукту;
- звуження асортименту продукції, що пропонується дистрибуторами, оскільки основним завданням для них стало просування окремих марок, які не конкурують між собою. Це дозволяє стверджувати про акцентування дистрибуторів на посилення конкурентних позицій ланцюгів цінності в цілому;
- скорочення кількості дистрибуторів на одного виробника, пов'язане з територіальним розподілом ринку між цими дистрибуторами;
- зменшення прибутковості дистрибуторів із 20 % у 2000 році до 2–5 % у 2007 році у зв'язку з формуванням ланцюгів цінності та виникненням у них нових центрів цінності;
- диверсифікація бізнесу регіональних дистрибуторів через небезпеку агресії торговельних мереж та кризи дистрибуторської діяльності.

Отже, у ланцюгах створення цінності окреслюється 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 вхо-

дять, та диктувати правила поведінки у ланцюгах навіть найпотужнішим компаніям, які володіють регіональними виробничими підрозділами і є першоджерелами цінності, закладеної у продукті. Домінуюче становище торговельних мереж пояснюється їх регіональною присутністю і володінням технологіями конкуренції у міжмережевій боротьбі.

За даними експертів, у наступні п'ять років частка сучасних мережових форматів у роздрібному товарообігу складатиме 20–40 %. Максимальні показники очікуються 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 наближаються мережа «Villa», яка володіє торговельними площами в Києві, Дніпропетровську, Харкові і Запоріжжі, та мережа «SPAR», представлена у Києві, Луганську і Черкасах. Загалом, за даними Держкомстату України, обсяг роздрібного товарообороту підприємств, які діють у сфері роздрібної торгівлі та ресторанного бізнесу, за 2008 рік становить 246,9 млрд. грн., що у порівняльних цінах на 17,3 % більше обсягу 2007 року. Хоча ці дані не враховують товарообороту, що припадає на суб'єктів підприємницької діяльності — фізичних осіб, динаміку розвитку середніх і великих операторів роздрібного ринку вони відображають досить достовірно. Зростання обороту торговельних мереж відбувається в основному за рахунок підвищення рівня платоспроможності населення¹⁷⁷.

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 завершуються, як правило, побудовою логістичних ланцюгів на основі концепції ланцюгів створення цінності. Стратегії конкуренції 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

¹⁷⁷ Пиво України [Електронний ресурс]: Об'єдинений портал пищепрома України. Пиво України. – режим доступу: www.ukrbeer.kiev.ua/. – Заголовок з екрану.

ланцюг в цілому через відсутність інтегрованої системи управління не є конкурентоспроможним у міжланцюговому конкурентному просторі. Лише одиниці із понад п'ятдесяті 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 забезпечити вихід з окремими марками на національний ринок пива.

3. 3. Оцінка впливу вартості логістичних процесів на сукупну цінність продукту

У розділах 1 та 2 нами виявлено і теоретично пояснено нові прояви відносин конкуренції в умовах формування інформаційного суспільства, що окреслило нові можливості побудови конкурентних переваг у сфері логістики. Таке бачення дозволяє обґрунтувати 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, яким у нашому дослідженні обрано ціну 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 і 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 і 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. З метою визначення пріоритетної ланки ланцюга і, відповідно, її бізнесової привабливості та значущості у формуванні сукупної цінності продукту — дослідження впливу сукупної вартості логістичних бізнес-процесів кожного учасника ланцюга (виробник, гуртовий посередник, роздрібна торгівля) на ціну реалізації продукції кінцевому споживачеві.

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

3. Для виявлення важливості кожної із зазначених груп бізнес-процесів у формуванні сукупної цінності продукту — дослідження впливу сукупної вартості у ланцюгу створення цінності транспортних процесів, складських процесів, збутових процесів, процесів підтримання 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 і 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. Вивчення закономірностей і особливостей встановлення ціни реалізації пляшки пива кінцевому споживачеві дозволило виявити різнохарактерність цих процесів через вплив нестабільного бізнесового середови-

ща, 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 розрахунків ряду статистичних критеріїв та показників (F-критерій Фішера, t-критерій Стьюдента, множинний коефіцієнт кореляції, коефіцієнт детермінації):

$$Y = A_0 + A_1 x_1 + A_2 x_2 + \dots + A_n x_n, \quad (3.1.)$$

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 $r_{xix_j} < 0,7$ (достовірність коефіцієнтів регресії передбачає відсутність мультиколінеарності між відібраними факторами-аргументами), значення розрахованого t-критерію Стьюдента — 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. 3.1). 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 3.1

**Оцінка надійності математичних моделей залежності
результативного показника (Y) від факторів-аргументів (x_i)
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	0,6 9	106,7 2	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	0,8 9	88,18	3, 2	3,93
$Y_3 = 1,04 - 8,05x_2 + 9,41x_3 + 8,27x_4$	0,95	0,8 2	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 ($r_{x_1, x_2} = 0,95$), що, за означеним вище критерієм, передбачає вилучення з моделі фактору x_1 «вартість логістичних процесів виробника» як такого, 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 ($r_{x_2, x_3} = -0,85$), 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_2, x_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-аргументу 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:

$$Y_1 = -0,33 + 13,60 x_2; \quad (3.2.)$$

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 напряду 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-аргументу є:

- високе значення коефіцієнта детермінації ($d_1 = 0,69$), який характеризує репрезентативність фактора-аргументу, 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 утримання торговельних площ та обладнання, а обернений вплив витрат на постачання — передачею усіх процесів постачання гуртовому посереднику. Отже, створення роздрібним посередником дублюючих процесів постачання зу-

мовлює 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 факторів-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 підтримання ланцюга гуртовим посередником (x'_9), вартість збутових процесів роздрібно-го посередника (x'_{13}), вартість процесів постачання роздрібно-го посередника (x'_{15}).

4. Розраховано критерії надійності інформаційної бази обраної моделі (зокрема t -критерій Стьюдента), на основі чого зроблено висновки про необхідність виключення з подальших розрахунків фактора-аргументу 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:

$$Y_2 = 0,80 - 6,29 x'_1 + 20,20 x'_7 - 17,26 x'_{11} + 35,60 x'_{12}; \quad (3.3.)$$

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 výro-

бником і 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 напряду 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 внутрішньоланцюговому 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 зумовлюється 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 розділі 2 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.

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:

$$U_3 = 1,04 - 8,05 x_2'' + 9,41 x_3'' + 8,27 x_4'' ; \quad (3.4.)$$

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.).

Отже, 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 і 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 і технологічні особливості виробництва зумовлюють високу залежність сукупної цінності продукту від вартості складських процесів. Додатковим підтвердженням необхідності постійного поглибленого аналізу цих залежностей 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 3

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 які включають національних виробників пива, вирізняються високою організацією потокових процесів, широким залученням споживачів, побудовою інтегрованої системи управління ланцюгом

на основі ціннісноорієнтованого підходу та з використанням сучасних логістичних технологій. Ланцюги регіональних виробників пива, мають фрагментарний та несистемний характер, а їх учасники не усвідомлюють необхідності створення систем управління ланцюгами та реінжинірингу 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 і впровадження ціннісноорієнтованої концепції управління товарними потоками.

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

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

6. Усвідомлення необхідності удосконалення технології конкуренції у на товарних ринках призвело до 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 і торговельних мереж. Компанії-виробники, особливо із статусом національних, проводячи масштабні маркетингові акції, вимагають безкоштовного та безперешкодного вхо-

дження 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 і торговельні знижки.

8. Стратегії конкуренції 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 мають достатньої конкурентоспроможності у міжланцюговому конкурентному просторі.

9. У ланцюгах створення цінності за участю національних компаній окреслюється тенденція формування двох видів центрів створення цінності, які породжують жорстку внутрішньоланцюгову конкуренцію. Конкурентний потенціал торговельних мереж дозволяє їм здійснювати суперництво одночасно у великій множині ланцюгів, до яких вони входять, і 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 і 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 на суку-

пну цінність вартості збутових процесів і процесів підтримування ланцюга, що підтверджує домінуючу роль вартості процесів просування продукту, які відбуваються за межами підприємства, у створенні сукупної цінності продукту. Обернено пропорційний вплив на сукупну цінність вартості складських процесів і відсутність її 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 4

ЦІННІСНА КОНЦЕПЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ

4.1. 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 ланцюгом створення цінності. Однак такі спроби не завжди були вдалим через відсутність достатньої компетенції та жорсткі умови конкуренції у нових для них сферах бізнесу.

Динамізм зовнішнього середовища, тенденції індивідуалізації виробництва і 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 поточковими процесами приділяють увагу 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. К. К. Прахалад і

¹⁷⁸ Хендфілд, Роберт Б., Ніколс, м. Ернест Л. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – С. 21.

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 цінності¹⁷⁹. Я. Гордон підкреслює, що сьогодні існує три типи відносин з конкурентами: перемога, співіснування і співробітництво¹⁸⁰. 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 і 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 форму-

¹⁷⁹ Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / R/ R/ Прахалад, Вен кат Рамасвами / Пер. з англ. Михайла Ставицького. — К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2005. — С. 16.

¹⁸⁰ Гордон Ян. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. — М.: Вершина, 2006. — С. 77.

вання комплексу функціональних характеристик продукції (спроектованого спільно зі споживачем) на основі узгодження цілей споживача (задоволення потреб через спожиту сукупну цінність продукту) і підприємств-ланок ланцюга (через зростання цінності для організацій).

Об'єктом управління в такій 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. 4.1.

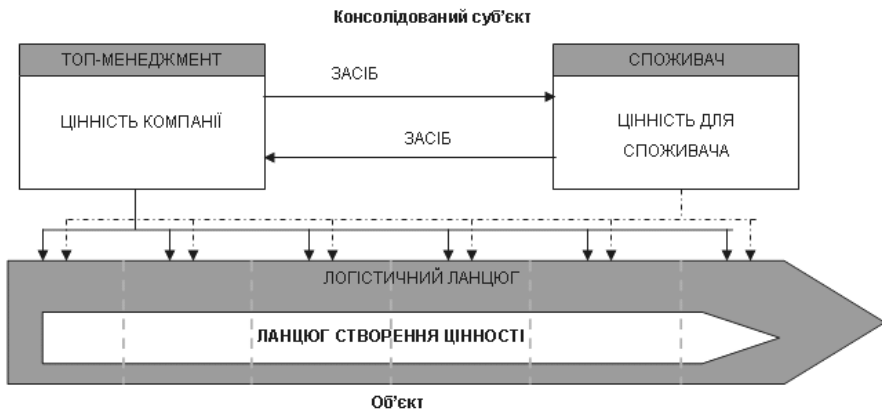


Рис. 4.1. Схема взаємодії суб'єкта і об'єкта в моделі управління ланцюгами створення цінності

Пропонована двовірність ланцюга не суперечить 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 і забезпечуючий.

У світовій практиці логістика стала загальноорганізаційною сферою управління, а підходи і 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 і операційного інтегратора процесів управління компанію та її партнерами. 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, поточковому 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 і 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. 4.2):

1. Мотиваційний модуль: створення цінності компанії, підвищення її 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.

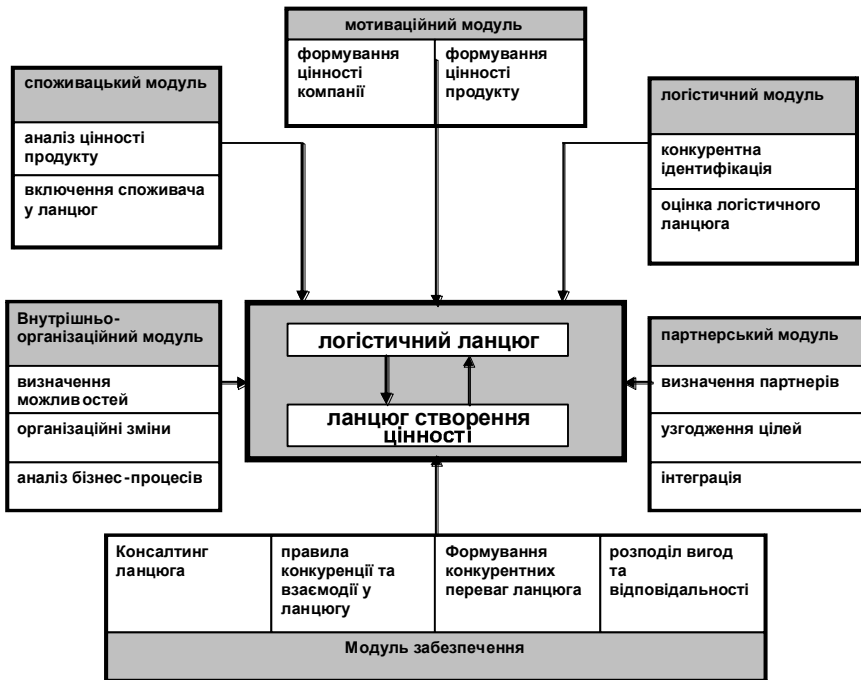


Рис. 4.2. Логістична модель управління ланцюгами створення цінності

4. Внутрішньоорганізаційний модуль: визначення організаційних можливостей, організаційні зміни, управління бізнес-процесами.

5. Партнерський модуль: визначення партнерів, узгодження цілей, інтеграція.

6. Модуль забезпечення: консалтинг ланцюга, регулювання відносин конкуренції і взаємодії в ланцюгу, формування конкурентних переваг, розподіл винагороди і відповідальності.

Мотиваційний модуль визначає причини, через які компанія змушена шукати шляхи інтеграції у ланцюг створення цінності. Для підвищення темпів зростання компаніям доводиться включитися до динамічної конкурентної боротьби за збільшення частки на ринках збуту і 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 споживача¹⁸¹.

Зміна споживацької поведінки змушує компанії здійснювати управління логістичними ланцюгами з допомогою інтеграції та управління всіма організаціями та видами діяльності, охопленими ланцюгом, 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.

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. За таких умов 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 значущості.

Логістичні завдання підприємств одного ланцюга при можливості мають виконуватися однією ланкою, оскільки координація завдань за-

¹⁸¹ Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами / Пер. з англ. Михайла Ставицького. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2005. – С. 17.

безпечує більшу ефективність при використанні ресурсів. Наявність логістичного координатора позитивно впливає на ефективність бізнес-процесів зі створення цінності продукту. Однак, з позиції конкретної компанії-ланки ланцюга для удосконалення логістичної діяльності недостатньо лише ефективної організації загально ланцюгових логістичних операцій. У кожного з учасників ланцюга виникає проблема гармонізації згаданих операцій з внутрішньою системою управління. На її вирішення впливає інтенсивність співпраці у створенні сукупної цінності та існуюча організаційна структура компанії.

Логістика компанії-ланки ланцюга цінності, окрім внутрішніх логістичних функцій, повинна виконувати такі 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 унеможливує затримки при отриманні і виконанні замовлення та передбачає механізми виявлення і компенсації збоїв у ланцюгу;
- мінімальний розмір запасів, що пов'язується з обсягом задіяних сукупних активів ланцюга, та їх обіговістю;
- підтримування 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 активного¹⁸².

Сучасні споживачі, володіючи великим масивом інформації, мають достатньо можливостей для формування уявлень про цінність, яку вони бажають отримати. Крім того, вони можуть оцінити вплив технології, переваг продуктів-замінників, логістики та відносин у логістичному ланцюгу на створення цієї цінності. Відповідно, споживачі вимагають спів-

¹⁸² Prahalad, C.K., and Venkatram Ramaswamy. «The Co-Creation Connection». *Strategy Business*, 2/2002.

праці з учасниками логістичного ланцюга для використання інноваційних технологій, які дозволяють отримати сукупну цінність продукту. Споживач усвідомлює свою важливість як джерела формування цінності компаній-ланок ланцюга 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 логістичної моделі управління стратегічний акцент робиться на наданні споживачу нових можливостей співпраці у створенні продуктів, впровадження інноваційних рішень, процесів та технологій створення цінності.

Зміна характеру цінності визначається трансформацією джерел її формування: до пропозиції компанії долучається досвід споживачів. Більше того, учасником процесу творення цінності може бути не лише одна компанія, а й ціла мережа компаній, які діють спільно для творення системи досвіду. Отже, цінність є водночас індивідуальноцентричною і досвідоцентричною, вона не може бути визначена лише компанією: її формує ринок, який є своєрідним форумом для колективного творення досвіду¹⁸³. У зв'язку з цим, на нашу думку, логістична модель управління 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 до ланцюга цінності, має провести ряд внутрішньоорганізаційних перетворень:

- адаптувати власні бізнес-процеси до трансакційних 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 викорис-

¹⁸³ Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами / Пер. з англ. Михайла Ставицького. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»»), 2005. – 258 с.

танням уніфікованих показників ефективності їх здійснення. Ці бізнес-операції є основою побудови базових бізнес-процесів створення цінності: логістичні потоки, трансакційні процеси, обслуговування замовлень.

Основою для спільної діяльності у ланцюгу створення цінності є довірчі стосунки між підприємствами-партнерами. Партнери мають концентрувати увагу на спільному творенні цінності продуктів та пов'язаних з ними логістичних процесах. В компаніях-ланках ланцюга створення цінності виникають проблеми, пов'язані з реорганізацією логістичних систем, на внутрішньому і зовнішньому рівнях.

До вимог на зовнішньому рівні належать ринкові та конкурентні орієнтири, гнучкість і здатність до впровадження управлінських інновацій, що створюють сукупну цінність продукту в 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 таких функціональних управлінських сферах: спеціалізація, координація, конфігурація, надання права прийняття рішення, стандартизація та формалізація. Стандартизація забезпечує розподіл бізнес-операцій по створенню цінності на види діяльності. Об'єднання цих операцій для синхронного виконання внутрішніх і зовнішніх завдань по створенню цінності здійснюється за рахунок координації. Під конфігурацією варто розуміти форму організаційної структури, адаптованої до виконання зовнішніх і 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 і зовнішніх бізнес-операцій для сприяння інтеграційним процесам у ланцюгу.

Партнерський модуль. Інтегрування споживачів до ланцюга створення цінності підтверджує вирішальне значення компаній-ланок 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 таких критеріїв:

- модель бізнесу і організаційна культура;
- потенційний внесок до ланцюга цінності;
- стратегічний потенціал;
- інформаційна відкритість і 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 змушені кардинально змінити своє ставлення до постачальників і 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. Крім цього, координаційна група формує комунікаційну мережу, яка дозволить оперативно реагувати на неминучі проблеми інтеграції.

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 одна одній, отже, з точки зору конфігурації структура управлін-

ня таким ланцюгом має неієрархічний характер. У такій ситуації варто враховувати складність прийняття стратегічних управлінських рішень щодо побудови та реорганізації ланцюга. Засобом децентралізації процесу управління ланцюгом можна вважати стимулювання гнучкості при адаптації до зміни форм конкуренції та входженні споживача до ланцюга.

Модуль забезпечення. Ланцюги створення цінності можуть створюватись з різними рівнями 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 структурування бізнес-операцій зі створення цінності та визначення їх внеску у сукупну цінність.

Не менш важливим є процес укрупнення створеного ланцюга для проектування галузевого чи міжгалузевого ланцюга. Його моделювання має враховувати визначення зон відповідальності ланок, аналіз вузьких місць і пошук шляхів їх ліквідації.

Найвагоміші резерви підвищення ефективності ланцюгів цінності знаходяться у транзакційних бізнес-операціях, що знаходяться на стику між ланками ланцюга. Окрім того, важливо визначити учасників ланцюга, які є найбільш критичними з точки зору управління ланцюгами створення цінності окремою компанією. Успішна діяльність зі створення цінності компанією залежить саме від таких ланок.

Обов'язковими для аналізу є такі 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, упродовж яких не створюється додана цінність;

- 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 дозволяє стверджувати, що міжорганізаційні зміни стосуються здебільшого логістичної сфери діяльності. Інтеграційні процеси щодо спільного створення цінності сприяють збільшенню значимості логістичної діяльності. Логістичні чинники успішного функціонування ланцюгів цінності вимагають включення до цих ланцюгів 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 зі створення цінності з найкращими результатами.

4. 2. Методичний підхід до конкурентної ідентифікації підприємства у логістичному ланцюгу

У попередніх розділах 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 на основі розміру цінності продукту у своїй ланці ланцюга, компанія робить внесок у кінцеву цін-

ність 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 до конкурентної ідентифікації різноманітних учасників ринку, визначення конкурентної позиції підприємств, їх конкурентного статусу тощо. Серед відомих дослідників у цій сфері доцільно виділити праці Ф. Котлера¹⁸⁴, М. Портера¹⁸⁵, П. Дойля¹⁸⁶, Р. А. Фатхутдінова¹⁸⁷ 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.

¹⁸⁴ Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М.: ООО «Изд-во АСТ», 2001. – 272 с.

¹⁸⁵ 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.

¹⁸⁶ Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер. – 2002. – 544 с.

¹⁸⁷ Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М., 2000. – 312 с.

Реалізацію сформованого нами методичного підходу до конкурентної ідентифікації учасника ланцюга створення цінності у внутрішньоланцюговій конкуренції доцільно здійснювати за схемою, поданою на рис. 4.3.

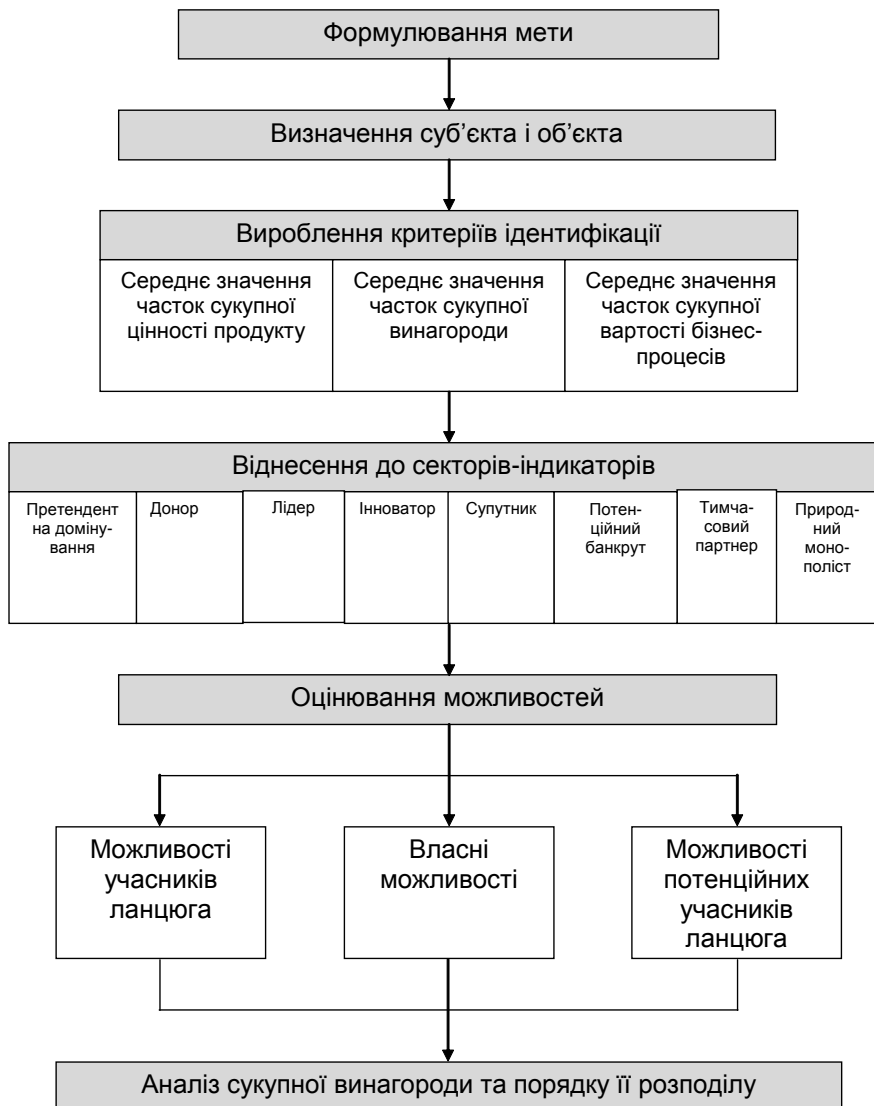


Рис. 4.3. Схема методики конкурентної ідентифікації підприємства у ланцюгу створення цінності

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 і 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.

3. Вибір критеріїв конкурентної ідентифікації учасників ланцюга.

Практична реалізація сформульованої у підрозділі 4. 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 цими учасниками в майбутньому певного типу конкурентної поведінки (див. рис. 4.4).

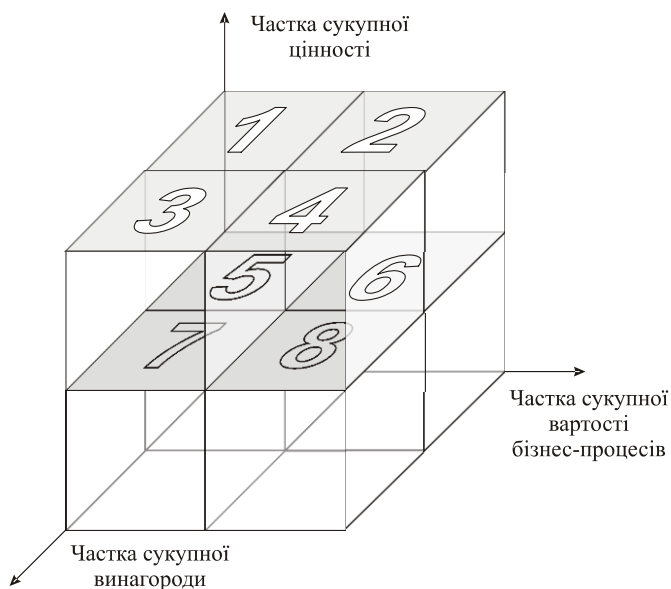


Рис. 4.4. Конкурентний простір ланцюга створення цінності

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 збіль-

шення 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 зі створення 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 претендента 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 3.1.

У випадках існування цілісної системи управління та з метою підтримування життєздатності та конкурентоспроможності ланцюга в цілому його лідери повинні збалансовувати 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 інноваційними управлінськими 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 і, відповідно, диктату у визначенні правил розподілу сукупної винагороди.

Серед учасників ланцюгів, чий 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 зумовлені інноваціями, спрямованими на впровадження додаткових бізнес-процесів щодо зростання цінності, то інноватор може отримати монопольне 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 6), 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 підтримання 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 йому 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 зумовлюється 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 з власною винагородою;
- визначення можливих витрат на виконання цих бізнес-процесів і 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 зі створення 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 і 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 ланцюгів, що конкурують між собою. 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 ме-

тою 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 сформувати інформаційну базу для вироблення стратегії конкуренції конкретного підприємства у цьому ланцюгу, а також побудувати модель оптимального розподілу сукупної винагороди між ланками ланцюга.

4.3. Креативна мережа та її роль в управлінні конкурентоспроможністю учасників логістичних ланцюгів

Пошук доміанти у розвитку систем управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно здійснювати у руслі глобальної тенденції інтелектуалізації економіки, зосередивши увагу на побудові інноваційної моделі управління, що базується на функціонуванні креативної мережі.

Сформульована концепція управління конкурентоспроможністю підприємств передбачає **необхідність формування креативної мережі як передумови успішного управління**. П. Друкер підкреслював, що у XXI ст. зміняться принципові основи діяльності підприємств — від побудованих на раціональній організації до таких, що базуються на знаннях та інформації. Нова парадигма діяльності підприємства трактує його як «розумне» підприємство або таке, що здатне керувати знаннями. Аналіз і узагальнення досвіду реалізації найуспішніших проектів в управлінській практиці засвідчує, що **успіх менеджменту в XXI столітті буде залежати від розвитку і удосконалення креативної мережі, під якою доцільно розуміти якісно нову структуру з нечіткими межами, завдання якої — збільшення доданої вартості на основі створення і розвитку інноваційного ресурсу в межах визначеної групи зацікавлених суб'єктів господарювання. Вона спрямована на інновації і постійні удосконалення, співпрацю між зацікавленими сторонами у виробничих питаннях та розширення бази інноваційної діяльності та передбачає постійну взаємозалежність і зміну суті взаємовідносин між партнерами, а також розвиток «внутрішнього підприємства» на новітній мотиваційній основі**.

Творчий процес завжди хаотичний, тому для «епохи без закономірностей», як називають сьогоднішній етап економічного розвитку, при організаційному проектуванні часто пропонують реалізувати теорію хаосу і синергетику¹⁸⁸. Такий підхід реалізується поєднанням процесів самоорганізації і зростання внутрішньої ентропії.

Терміни «креативність», «креативний продукт», «креативний процес» трактуються неоднозначно, у широкому або вузькому розумінні, і науковці по-різному співвідносять творчість і креативність:

- креативність як технологічна компонента творчості;
- креативність як складова частина теорії творчості;
- творчість як складова креативності.

Отже, можна стверджувати про відсутність чіткого розмежування творчості і креативності як важливих аспектів інноваційної діяльності

¹⁸⁸ Алексеев Н. С. Проектирование организаций «эпохи без закономерностей» [Электронный ресурс] / Н. С. Алексеев // Маркетинг в России и за рубежом / Режим доступа: <http://www.cfin.ru>.

(творчість в управлінні чи управління творчістю). На думку автора, *творчий процес вільний від прагматичної мети, спонтанний і регулюється мотивами вищого порядку, визначається причинами і межами натхнення автора, а також культурною традицією. Сутністю ж креативного процесу вважається впорядкування творчості в означених кількісно-якісних межах*. Однак, незважаючи на такі очевидні відмінності, і творчість, і креативність пов'язані з інноваційною сферою діяльності як пріоритетним засобом управління конкурентоспроможністю підприємств.

Д. Чернавський і Н. Чернавська визначають творчість як генерацію (непередбачуване виникнення) нової цінної інформації, як результат інтуїтивного мислення¹⁸⁹. Стосовно розуміння суті креативності можна погодитися з дослідниками, які наголошують, що *креативність — це нове явище к-суспільства, яке, крім творчої діяльності, передбачає вироблення технології і форми організації творчого процесу*. Виходячи з цього, креативний процес:

- встановлює пріоритет прагматичності над творчістю;
- охоплює процедури цілеутворення, узгодження діяльності із зовнішнім середовищем;
- осмислення технологічної компоненти втілення задуму;
- вироблення алгоритму дій та процедури інституціоналізації.

У цьому контексті А. Двоскін наголошує: «Креативний продукт — це полотно, що пишеться під певну раму із завчасно визначеним місцем у завчасно відомому музеї»¹⁹⁰. В організаційному аспекті креативність пов'язана з мотивуванням і розвитком персоналу.

Варто погодитися з групою російських науковців, які вважають креативність основою інноваційної функції підприємницьких структур та інноваційного типу їхньої конкурентної поведінки. Креативність, за цим підходом, пов'язується з діями щодо створення і реалізації товарів (послуг), які, відповідно, спираються на творчі ресурси працівників, включаючи керівників. Кожний працівник компанії володіє креативним мотивом до праці, а також своїм особистим ресурсом креативності.

¹⁸⁹ Чернавский Д. Проблема творчества с точки зрения синергетики [Электронный ресурс] / Д. Чернавский, Н. Чернавская / Режим доступа: http://www.libbooks.ru/bookbox_106958.html.

¹⁹⁰ Двоскин А. Время креакратии, или креативные технологии как ближние рубежи переходных рынков [Электронный ресурс] / А. Двоскин // Теория креакратии. – 2004. – 5/2 / Режим доступа: www.kreakratia.ru.

Наявність такого ресурсу має обов'язково братися до уваги керівниками компанії в процесі вироблення моделі конкурентної поведінки¹⁹¹. Однак, незважаючи на актуалізацію формування дієвої креативної мережі та окреслення цієї проблеми в постановочному варіанті, переважна більшість її сутнісних аспектів, особливо пов'язаних з поєднанням предметів дослідження теорії конкуренції та інноватики, у тому числі інтелектуалізації економіки, залишаються непізнаними.

Розвиток ідей креативного підходу — засіб побудови креативних мереж — найбільш адекватний тип організацій, пристосований до потреб розвитку інтелектуального капіталу та питань його ефективного використання. Аналіз практики функціонування успішних підприємств дає змогу зробити узагальнення, що управлінський успіх визначається розвитком креативної мережі, в межах якої створення інновацій потребує постійної координації її ланок. Відомий японський дослідник цих процесів Т. Танака, розглядаючи сутність трансформації ідеї в кінцевий продукт, використовує таку метафору: цей процес реалізується не як естафетний біг, а як гра у регбі, де не можна передавати пас вперед, а лише вбік і трохи назад. Наступний гравець повинен пробігти трохи вперед і знову віддати пас у бік чи назад. Отже, це командна дія, при якій всі рухаються в одному напрямі, здійснюючи багато бокових переміщень і бокових пасів¹⁹². Такий підхід доцільно реалізувати при побудові креативної мережі як засобу управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційній основі. Крім цього, виходячи з висновку про спільне творення продукту виробником і споживачем, законнимірним може бути висновок про те, що **в майбутньому успіху досягнуть ті підприємства, які зможуть заохочувати інновації не лише у своїх власних структурах, а й у масштабі всієї креативної мережі, частинами якої вони є.**

Отже, творчість і креативність можна трактувати як складові частини інноваційного процесу, однак дослідження причинно-наслідкових зв'язків інноваційного процесу дає змогу окремим дослідникам стверджувати, що інноваційний менеджмент оперує інтелектуальним проду-

¹⁹¹ Театральные аналогии конкурентного соперничества / Моск. фин.-промышл. акад. / [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://ru/about/rectorat/analogii.shtml>.

¹⁹² Денисова Д. Время продавать знания [Электронный ресурс] / Д. Денисова / Режим доступа: <http://www.cpk.mesi.ru>.

ктом як неділимим об'єктом, а креативний (і евристичний) менеджмент — з позицій його складників (як складне структурне утворення)¹⁹³. Науковий аналіз співвідношення досліджуваних понять дає змогу стверджувати, що ці галузі менеджменту мають один об'єкт дослідження, однак вивчають його в одному випадку — як готовий продукт з позицій зовнішнього середовища (інноваційний менеджмент), а в іншому — як такий, що проходить процес створення (креативний і евристичний менеджмент). Однак необхідно наголосити, що креативний менеджмент акцентує увагу на управлінні колективом, а евристичний менеджмент — на управлінні особистістю (у тому числі самоуправління).

Підхід до формування креативної мережі потребує, на погляд автора, реалізації таких кроків:

1. Формування системи цілеутворення. Виходячи з теоретичних досліджень, поданих у підрозділах 2.1 і 2.3, основна мета функціонування креативного середовища полягає у формуванні динамічних здібностей та продукуванні на їх основі нових знань, які синтезуються у ключових компетенціях, а на цій основі — в ексклюзивних конкурентних перевагах. Отже, запорука зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в агресивному конкурентному середовищі — динамічні здібності, основні ознаки яких, за О. Ідрісовим, формулюються так¹⁹⁴:

- здатність швидше за інших адекватно розуміти ринкову ситуацію і розпізнавати зміни у потребах споживачів;
- спроможність у короткі терміни приймати рішення і здійснювати дії у відповідь на ринкові виклики, які відповідають новим можливостям чи загрозам;
- здатність швидко і безперервно навчатися, здійснюючи інтенсивний обмін кращою практикою;
- спроможність організувати неперервний інноваційний процес самовдосконалення;
- здатність швидко й ефективно здійснювати необхідні зміни.

¹⁹³ Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент [Электронный ресурс] / К. Кирсанов // Организационное управление и управление изменениями. – 2004. – № 3/5 / Режим доступа: <http://www.kreatratia.ru/page.asp?m=1841&id=2423>.

¹⁹⁴ Идрисов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация [Электронный ресурс] / А. Идрисов / Режим доступа: http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.shtml.

**II. Виявлення здатності суб'єктів господарювання до про-
дукування, поширення і абсорбції інновацій та сприяння розви-
тковій інноваційно-сприйнятливою середовища.** Реалізація цього
етапу потребує здійснення детального аудиту системи знань підпри-
ємства з урахуванням сформованих стратегічних цілей, корпоративної
культури, типу виробничої системи, попереднього досвіду та інших
специфічних чинників. Наприклад, Б. В. Діан і Дж. С. Кессіді¹⁹⁵ виділя-
ють чотири типи підприємств (залежні від знань окремих особистостей,
із впорядкованою системою знань, з умовною залежністю від аналіти-
ків та підприємства з інтенсивними комунікаціями) на основі сформо-
ваних типів знань, що відображено на рис. 4.5. Критеріями виокрем-
лення типів підприємств вважаються фокусування на поточних чи но-
вих проблемах і акцентування уваги на креативній здатності ключових ін-
дивідів чи колективних зусиллях. Отже, процес навчання залежить від
комплексу чинників, які визначають його зміст, структуру і тривалість, а
також потребує вибору адекватних перспективам розвитку підприємства
методів навчання, інвестицій у персонал, системи винагород тощо.

Використання такого підходу дає змогу виявити тип знань, сформо-
ваних на конкретному підприємстві, й оцінити передумови форму-
вання креативної мережі залежно від існуючих (або переглянутих)
стратегічних цілей підприємства.

**III. Побудова моделі креативної мережі (з елементами тео-
рії нейронної мережі).** Креативну мережу як передумову успішного
управління конкурентоспроможністю підприємств логічно будувати з
використанням принципів створення і функціонування нейронної ме-
режі як процесу відтворення процесу мислення.

Креативна мережа, на думку автора, має базуватися на концепті,
який поєднує два начала:

1. Виконання конкретних робіт щодо формування нових потреб і
створення нових сегментів ринку, оновлення товарного асортименту
для традиційних сегментів ринку, модернізації продукції, а також інших
видів діяльності, спрямованих на реалізацію обраної стратегії конку-
ренції (нормативний підхід, який забезпечує отримання заданого, резуль-
тату в конкретний період часу, при цьому, як правило, використовується
контрольоване навчання).

¹⁹⁵ Dean B. V., Cassidy J. C. Strategic Management: Methods and Studies. Elsevier Science Publishers B. V., 1990. – 53 p.

Акцент на колективному зусиллі	<p>(II) Організації з впорядкованою системою знань: (акцент на знаннях, реалізованих у технології, правилах і процедурах)</p> <ul style="list-style-type: none"> • зазвичай капітал, технологія або інтенсифікація праці; • поділ праці і контроль; • низькі вимоги до навичок <p>Приклад: «машинна бюрократія» як, наприклад, традиційна фабрика Поточні проблеми: організаційна компетентність і корпоративні стратегії; розвиток виробничої системи, об'єднаної на основі комп'ютерної техніки</p>	<p>(IV) Організації з інтенсивними комунікаціями: (акцент на знаннях і колективному розумінні)</p> <ul style="list-style-type: none"> • комунікація і співпраця — ключові процеси; • повноваження через інтеграцію; • ґрунтовна експертиза знань <p>Приклад: цільові групи, «інновації через виробництво» Поточні проблеми: створення знань, налагодження діалогу, змістовні процеси; розвиток кооперованих робочих систем, підтримуваних комп'ютером</p>
Акцент на внесках ключових індивідів	<p>(I) Організації, які залежать від окремих особистостей: (акцент на впровадженні компетентності ключових членів організації)</p> <ul style="list-style-type: none"> • критичне значення діяльності експертів-фахівців; • статус і влада залежать від професійної репутації; • акцент на значущості навчання і кваліфікації <p>Приклад: «професійна бюрократія», наприклад, лікарня Поточні проблеми: природа і розвиток індивідуальної компетентності; неможливість комп'ютерного програмування навичок діяльності</p>	<p>(III) Організації, які умовно залежать від аналітиків: (акцент на навичках провідних фахівців)</p> <ul style="list-style-type: none"> • підприємницьке проблемне рішення; • статус і влада — з творчих досягнень; • символічне маніпулювання — ключова навичка <p>Приклад: підприємства з інтенсивним розвитком знань, як наприклад, консультування програмного забезпечення Поточні проблеми: Інформаційна підтримка і проектування експертних систем</p>
	Фокусування на поточних проблемах	Фокусування на нових проблемах

Примітка: стрілками показано ймовірні тенденції.

Джерело: Dean B. V., Cassidy J. C. Strategic Management: Methods and Studies. Elsevier Science Publishers B.V., 1990. — 53 p.

Рис. 4.5. Типи організацій і знань

2. Мотивування і підтримування процесу продукування нових знань, які безпосередньо не пов'язані з поточною діяльністю (творчий підхід, який характеризується неконтрольованим навчанням, і система сомоорганізовується за внутрішнім критерієм, закладеним в алгоритм навчання¹⁹⁶).

За даними багатьох зарубіжних авторів, частка успішних нововведень, що з'явилися у відповідь на запити ринку, становить (за різними експертними оцінками) 66–99 %, а частка нововведень, породжених новими технічними ідеями — 10–34 %¹⁹⁷. Така ситуація потребує гармонізованого управління фундаментальними, пошуковими роботами, що актуалізує проблеми формування науково обґрунтованої інноваційної політики підприємств.

Парадигму креативної мережі пропонується будувати на основі синтезу положень теорії нейронних мереж (біологічної і штучної) і вівітньої парадигми управління підприємством, насамперед враховуючи такі аналогії:

- ***здатність запам'ятовувати, творити, накопичувати і застосовувати попередній досвід***, яка базується на використанні основних властивостей нейронів. Розвиток знань про будову, властивості і можливості біологічного (і технічного) нейронів дасть змогу розширити можливості створення креативної мережі управління конкурентоспроможністю підприємств. Проведені автором дослідження показали, що не лише процеси продукування, а й поширення, акумуляції та абсорбції знань є визначальними чинниками конкурентоспроможності на всіх рівнях управління. Дієвість складових частин цього механізму можна оцінювати за критеріями зростання інноваційних витрат на дослідження і розробки, на придбання нових технологій, обсягів фінансування інноваційної діяльності за рахунок різних джерел, а також їх взаємозв'язку з обсягами інноваційної продукції;
- ***можливість цільового скерування***, що особливо цінно при обґрунтуванні і впорядкуванні пріоритетних напрямів інноваційного розвитку, а також виокремленні певних етапів (стадій) науково-

¹⁹⁶ Штучні нейронні мережі [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.victoria.lviv.ua/html/oio/html/theme5.htm>.

¹⁹⁷ Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В. В. Гончаров. – М.: Сувенир, 1993. – С. 335.

інноваційного циклу і переорієнтації на їхній пріоритетний розвиток (на відміну від традиційної галузевої спеціалізації), а також при побудові стратегії конкуренції конкретного підприємства;

- **здатність до навчання**, яка може реалізуватися на основі різних алгоритмів (контрольоване, неконтрольоване навчання, або їхній симбіоз). Результатом навчання вважають конкретні знання, формування яких залежить від стратегічного спрямування навчання;
- **існування порогового рівня, який визначає здатність до навчання**. Одиничні події (сигнали, випадкові знання), як правило, не проходять порогового рівня — першого рівня нейтронної мережі, а багаторазове повторення сигналів зменшує пороговий рівень. При цьому поріг може змінюватися залежно від інтенсивності (якості) навчання. Однак необхідно зважати, що пороговий рівень диференціюється і для кожного підприємства загалом, і для окремих працівників та їхніх груп;
- **здатність робити помилки під час навчання**, тому запорука успішного функціонування креативної мережі — перманентна діагностика проблеми на основі отримання повної, надійної і достатньої інформації для продукування знань. Для цього необхідно налагодити систему моніторингу конкурентного середовища і забезпечити проведення глибокого стратегічного аналізу з використанням набору управлінських технологій, адекватних досліджуваному процесу;
- **залежність виходів конкретного елемента від активності процесів**, що відбуваються у цьому елементі, а також від активності попередніх елементів, які функціонують у ланцюгу;
- **можливість коригування параметрів**, тобто можливість керувати процесом на основі процедури додавання або вилучення елементів. Реалізація такої можливості в креативній мережі дає змогу гальмувати або збуджувати наступну ланку мережі. Цей аспект проблеми пов'язаний з необхідністю побудови дієвої комунікаційної мережі;
- **залежність ресурсу мережі від кількості та якості зв'язків між елементами**, які мають (у числі інших) властивості елементів системи: структурна автономність, функціональна специфічність, інтегративність;

- **можливість і доцільність створення умов змагальності між вихідними сигналами** (за аналогією штучної мережі), що забезпечує їхню активність (на відміну від біологічної мережі, в якій кожен нейрон передає інформацію всім іншим нейронам).

Авторське бачення парадигми креативної мережі передбачає, крім синтезу відомих положень теорії нейронних мереж і новітньої парадигми управління підприємством, суттєвих доповнень, які дають змогу розширити її можливості та якості. Зокрема, особливості авторського підходу такі:

- **необхідність вироблення механізму подолання «колективної пам'яті»**, яка спричиняє формування інерційного типу поведінки через ефект досягнення поточної успішності. Усунення цієї проблеми потребує коригування напрямів зв'язку між ланками креативної мережі і формування кластерних комунікацій (на відміну від більшості нейронних мереж, в яких кожен наступний елемент отримує сигнали від усіх попередніх ланок і після їхнього опрацювання передає інформацію до усіх наступних елементів мережі). Кластери можуть формуватися для створення нових напрямів досліджень, прискорення виконання пріоритетних проектів тощо. Механізм подолання «колективної пам'яті» потребує також постійного перегляду архітектури креативної мережі;
- **здатність формувати нелінійний та несинхронний процес**, що забезпечує продукування динамічних інновацій-конкурентних переваг на основі синтезованих ключових компетенцій. При цьому архітектура мережі може збуджувати або гальмувати активність її окремих ланок;
- **використання бурхливого процесу інформатизації та інтелектуалізації суспільства**, що дасть змогу формувати дієву інформаційну мережу для оперативного реагування на зміни конкурентного середовища;
- **вирішення проблеми мінімізації шумів — деформаторів інформації** (в теорії нейронних мереж — «підтримування температури штучних нейронів») шляхом оптимізації інформаційних потоків.

Варіанти функціонування креативної мережі (з отриманням випадкового, часткового та максимального ефектів) подано на рис. 4.6, а пояснення до них зводяться до таких пунктів:

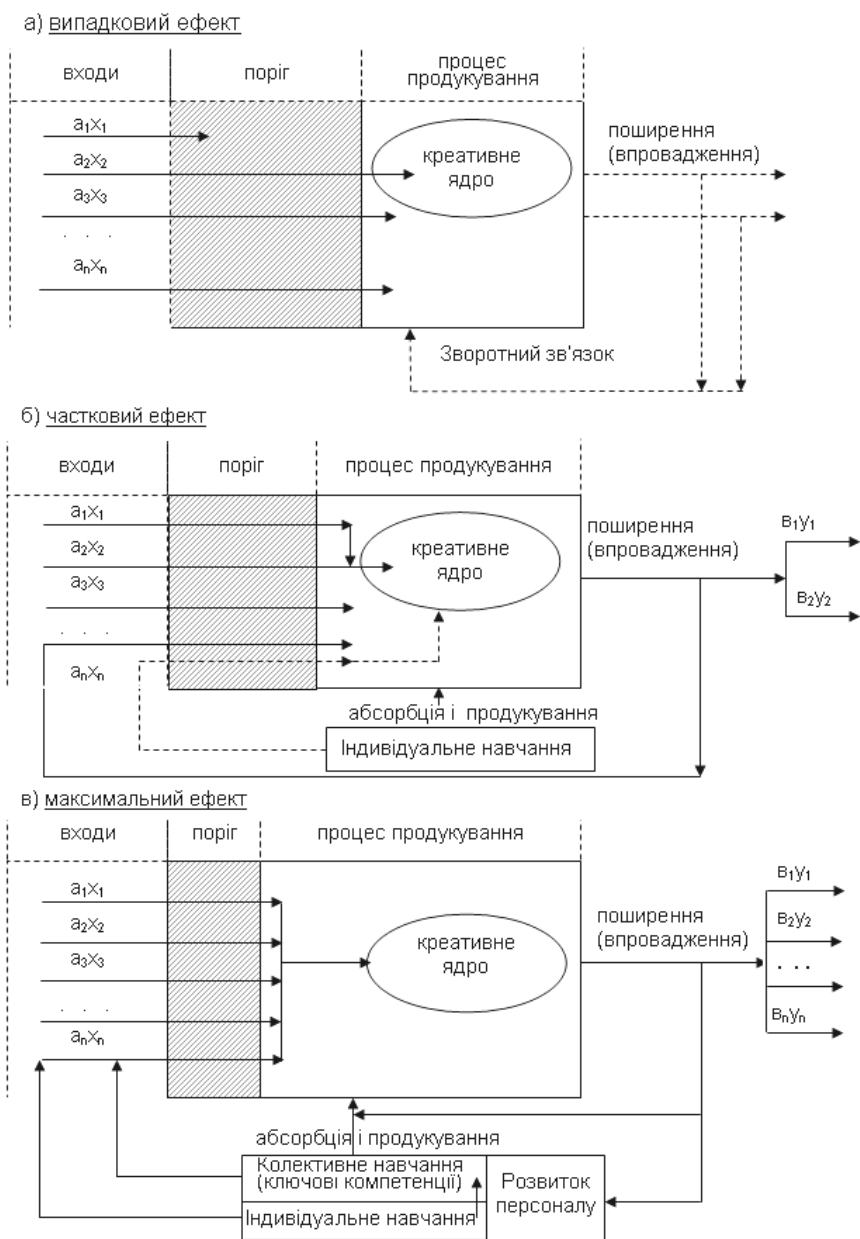


Рис. 4.6. Варіанти функціонування креативної мережі

1. На входах часткових випадків а), б), в) елемент креативної мережі отримує певний набір вхідних сигналів, кожен з яких відрізняється силою впливу (інтенсивністю вхідного сигналу). Вхідні сигнали i , відповідно, вагомість їх впливу показано на рисунку векторами a_1x_1 , a_2x_2 , a_3x_3 , ..., a_nx_n . При цьому формується загальний сигнал за критеріями суми вхідних сигналів, вибору мінімуму або максимуму, середнього арифметичного, добутку, формування результату відповідно до часу (активація). Вибір підходу до формування загального сигналу визначається завданнями дослідження та побудовою відповідно до них архітектури креативної мережі.

2. Досягнення ефективності функціонування креативної мережі залежить від здатності вхідних сигналів подолати пороговий рівень (у загальному розумінні визначається як різниця між силою сигналу і пороговим значенням або бар'єром). У випадку, коли значення (сила) сигналу перевищує пороговий рівень, елемент генерує сигнал, а в протилежному випадку може генеруватися гальмівний сигнал або ж припинитися передача інформації. На рис. 4.6 показано три варіанти фрагменту креативної мережі з різними пороговими рівнями. При цьому на рис. 4.6 а) показано варіант непроходження сигналом a_1x_1 порогового рівня, а на рис. 4.6 б) – 4.6 в) різні варіанти проходження сигналом порогового рівня залежно від організації системи розвитку (навчання) персоналу.

3. Наявність зворотного зв'язку в усіх трьох варіантах фрагменту креативної мережі демонструє необхідність передачі інформації на вхід системи з метою врахування отриманих результатів (та їхніх помилок) у наступному циклі навчання. Пунктирна і суцільна лінії демонструють значущість і можливість впливу процесу навчання (розвитку персоналу) на ефективність креативної мережі.

IV. Побудова системи управління знаннями, яка має кілька принципових відмінностей від традиційних підходів до управління матеріальними активами.

Д. Тіс, один з найвідоміших фахівців у галузі управління знаннями, наголошує, що в нинішніх умовах глобальних змін в економіці кардинально змінюються функції управління, які пов'язані з такими феноменами: «...Матеріальні активи більше не виступають джерелом конкурентної переваги. Ця роль переходить до нематеріальних активів, таких як знання. ...Сьогодні міжнародна торгівля значно вільніша, аніж

раніше, інвестиційні потоки переміщуються вільніше, і стало важко отримувати надприбутки, сховавшись за торговельними бар'єрами. Успіхи у справі лібералізації міжнародної торгівлі і привабили увагу до активів, які я називаю «знаннєвими активами»¹⁹⁸.

До активів знань найчастіше відносять технологічні ноу-хау, а також ноу-хау в галузі бізнес-процесів, які вважаються «виртонченим компонентом», оскільки відіграють не меншу роль у поясненні явищ глобальної економіки, ніж технологічні інновації. Важливу роль відіграють і зв'язки з клієнтами, які не передаються від компанії до компанії, а також її репутація¹⁹⁹.

Управління активами знань має кілька принципових відмінностей від традиційних підходів до управління матеріальними активами, оскільки повинно враховувати такі їхні ознаки:

1. Складність створення і нелінійність розвитку. Загальновідомо, що у переважаючій більшості випадків 90 % результату створюють 2 % провідних фахівців підприємства. Тому виявлення, залучення, мотивування й організування роботи творчих, креативних працівників стає найважливішим завданням менеджменту суб'єктів господарювання. З іншого боку, Д. Тіс, запровадивши термін «динамічні здібності»²⁰⁰ як здатності відчувати нові ринкові можливості та оперативно перетворювати знання в продукт, відкидає будь-яку думку про успішність стандартних і типових методів поведінки на ринку.

При цьому формуються певні компетенції, під якими найчастіше розуміють обізнаність, авторитетність, коло питань, в яких конкретна особа володіє пізнаннями і досвідом. Необхідно зважати, що «competentia» перекладається і як узгодженість частин, відповідність, а слово «competo» — разом домагатися, відповідати, бути придатним, здатним. Тому компетентність доцільно трактувати і як відповідність людини певним системним вимогам, що дає змогу отримувати спільний результат, а також як певний стандарт взаємодії між працівниками. Отже, ступінь узгодженості та сумісності працівників залежить не від

¹⁹⁸ Денисова Д. Время продавать знания [Электронный ресурс] / Д. Денисова / Режим доступа: <http://www.cpk.mesi.ru/material/articles/expert01/>.

¹⁹⁹ Там само.

²⁰⁰ Там само.

знань кожного, а від ефективності взаємодії між людьми²⁰¹. Тому вирішення проблеми формування компетенцій потребує значних зусиль і з боку керівництва підприємств, і з боку окремих працівників.

2. Високий рівень віддачі та взаємодоповнюваності продуктів. Д. Тіс наголошує: «У світі нематеріальних активів відбувається підвищення віддачі, а маржинальні витрати скорочуються. Як правило, знання створюється завдяки великим дослідницьким проектам. Коли цю роботу проведено, маржинальні витрати на виробництво кожної наступної одиниці продукції рівні нулю. Наприклад, виробництво кожної додаткової копії програмного забезпечення після його розробки практично нічого не коштує. Крім цього, зростає взаємодоповнення продуктів, і ринки більше не можна розглядати в ізоляції один від одного. Виникають двосторонні ринки»²⁰².

3. Специфіка передачі і переміщення. Здатність знань до передачі значною мірою залежить від наявного інструментарію їх опису, кодування чи інших способів фіксування, а складність передачі знань залежить від ступеня їх новизни і можливостей чіткого формулювання. Передача і переміщення інформації — закономірний процес, оскільки успіх в конкуренції забезпечується «відкритими» інноваціями на основі партнерства (альянсів) та взаємовигідного поєднання ресурсів.

4. Існування неявного компоненту знань. Так, знання стосовно розвитку бізнес-процесу, зростання вартості підприємства чи його прибутковості можуть мати високий рівень захисту через існування неявного компоненту знань.

5. Ускладнення імітації та копіювання. Поширена нині практика зворотного інжинірингу продукції конкурентів дає змогу відтворювати стандартизовані (кодифіковані) знання і на основі цього оперативно руйнувати конкурентні переваги інших учасників ринку. Однак конкуренція на основі боротьби за інтелектуальне лідерство спонукає до формування ексклюзивних конкурентних переваг, які мають латентний характер і практично не піддаються імітації.

²⁰¹ Відповідно до енциклопедичних словників [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/838158>; <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/23538>; <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/160962>.

²⁰² Денисова Д. Время продавать знания [Электронный ресурс] / Д. Денисова / Режим доступа: <http://www.cpk.mesi.ru/material/articles/expert01/>.

6. Можливість відтоку (втрати) знань. Ця ознака виявляється у певній суперечності з одного боку, прагнення керівництва підприємств розвивати інтелектуальний потенціал, а з іншого — можливість втрати висококваліфікованих працівників через зростання їхньої конкурентоспроможності на ринку робочої сили після отримання додаткових знань. Крім цього, можливість відтоку знань (у тому числі й за кордон) обумовлюється низьким рівнем оплати висококваліфікованої праці: за даними Інституту економіки промисловості НАНУ, частка експертів з усіх регіонів України, які визначили цей чинник пріоритетним серед перешкод інноваційному процесу, становила 50,4 %²⁰³.

7. Складність оцінювання. Відсутність надійного методичного забезпечення оцінювання знань пояснюється відносною новизною проблеми, відсутністю сталої методології, а також браком інформаційного забезпечення. Проблема ускладнюється існуванням неявного компоненту знань і можливістю їхнього повторного використання, що ускладнює вирішення проблеми управління знаннями, у тому числі формування системи винагород, комерціалізації, мотивування персоналу.

8. Складність комерціалізації. Д. Тіс наголошує, що активи знань майже завжди використовуються в комбінації з іншими: патентом не можна досягти значного успіху, його необхідно перетворити в корисний продукт, створюючи додаткові активи: «Компанія часто не може продати знання як такі, і вона повинна перетворити ці знання в певний компліментарний, доповнюючий продукт... і потім його продавати²⁰⁴. Саме шляхом такого перетворення отримують вартість (користь) від активів знань. У цьому контексті Д. Тіс звертає увагу на можливість країн, які не знаходяться на передових рубежах сучасних технологій, у такий спосіб отримати вигоди від інноваційної діяльності.

V. Впорядкування функціонування креативної мережі для перманентного і превентивного пошуку нових центрів привабливості бізнесу, продукування конкурентних переваг і виявлення джерел їхнього формування. Успішна реалізація цього блоку питань потребує створення

²⁰³ Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Моногр. / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землян кін та ін.; НАН України, Ін-т екон. пром-сті. – Донецьк, 2007. – С. 37.

²⁰⁴ Денисова Д. Время продавать знания [Электронный ресурс] / Д. Денисова / Режим доступа: <http://www.cpk.mesi.ru/material/articles/expert01/>.

системи стратегічного управління конкурентними перевагами з позицій нелінійного стратегічного менеджменту, у тому числі оперативного реагування на втрату конкурентною перевагою своєї ексклюзивності, доцільності вироблення короткотермінових стратегій, акцентування на гнучкості підприємства як економічної системи, формування тенденції зміщення акцентів у системі управління підприємством на користь організаційної та мотиваційної функцій.

Незважаючи на важливість і актуальність, формування і забезпечення перманентного функціонування креативної мережі на макро- і мікрорівнях потребує вирішення багатьох проблем. Першочергова серед них — **узгодження ідеології та механізмів інноваційної політики із загальносвітовими тенденціями**. Нині експерти ООН роблять висновок про **формування третього покоління інноваційної політики, при якому передбачається виявлення і використання ресурсу інновацій в інших галузях чи сферах діяльності** (тоді як традиційна інноваційна політика орієнтована на дослідження й розвиток — постачання нововведень, друге покоління інноваційної політики — на системи і кластери). Інноваційний ресурс третього покоління інноваційної політики, як зазначають експерти ООН, може бути реалізований через забезпечення галузевої оптимізації складових інноваційної політики різних секторів з допомогою координації та інтеграції²⁰⁵.

Узагальнення позитивного досвіду реалізації політики інновацій у країнах UNECE, а також прогнозування можливої проблематики у цій сфері дали змогу аналітикам ООН сформулювати такі **тенденції і виклики політиці інновацій і конкурентоспроможності**:

- забезпечення суттєвих зрушень у розвитку людського ресурсу для зростання його придатності і компетентності в інноваційних процесах;
- виклики, пов'язані з інтенсифікацією національних і міжнародних зв'язків і потоків знань, зокрема, через міжнародні партнерські ініціативи, кластери, «полюси конкурентоспроможності» тощо;

²⁰⁵ Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme implementation «Creation supportive environment for innovative development and knowledge-based competitiveness». Synopsis of good practices in facilitating the generation and diffusion of innovation. Geneva, 5 – 7 December 2007 [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.unece.org/cecil/>.

- зростання ролі регіонів національних держав у формуванні ініціатив інноваційної політики та конкурентоспроможності, що передбачає збільшення потреби в координації національних цілей та ініціатив;
- зростання інтенсивності інноваційної діяльності через стимулювання приватних підприємств щодо нарощування інвестицій в R&D;
- вплив на інноваційну політику додаткових факторів, пов'язаних з триваючими процесами перетворень і подолання історичної спадщини, у тому числі поступове (в окремих випадках — нерівномірне) просування у напрямку побудови системи R&D, заснованої на підприємстві²⁰⁶.

Звичайно, вирішення проблеми формування інноваційного активного типу поведінки та створення мотиваційного середовища для функціонування інноваційних підприємств в Україні потребує урахування розглянутих загальних тенденцій політики інновацій і конкурентоспроможності.

Серед актуальних проблем формування інноваційного активного типу поведінки чільне місце займає підвищення якості освіти як засобу нарощування стратегічного потенціалу підприємств і зменшення порогового рівня сприйняття знань: набуття ознак к-суспільства передбачає використання високоосвіченої робочої сили, здатної зменшувати пороговий рівень сприйняття знань, навчання, абсорбції зовнішніх інновацій тощо. Це підтверджується даними Всесвітнього банку, відповідно до яких 16 % зростання у країнах з перехідною економікою зумовлені фізичним капіталом (обладнання, споруди і виробнича інфраструктура), 20 % — природним капіталом, інші ж 64 % обумовлюються людським і соціальним капіталом²⁰⁷. Така ситуація потребує зміщення акцентів у інвестиційних пріоритетах на всіх рівнях управління, визначивши найважливішим стратегічним пріоритетом інвестиційної політики держави розвиток людського капіталу, який необхідно розглядати як основний

²⁰⁶ Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme implementation «Creation supportive environment for innovative development and knowledge-based competitiveness». Synopsis of good practices in facilitating the generation and diffusion of innovation. Geneva, 5 – 7 December 2007 [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.unecce.org/ceci/>.

²⁰⁷ Кравченко І. Інвестиції в людський капітал та їх вплив на інтеграційні процеси / І. Кравченко // Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: інвестиційні аспекти. Міжнар. наук. конф.: Зб. наук. праць конф. Вип. 4. – Ялта-Форос, 1999. – С. 202.

фактор конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і країни загалом. Г. Волинський наголошує, що витрати в людський капітал окупляться швидше, ніж в основні виробничі фонди, а інвестиціями в людський капітал він вважає довгочасні витрати на розвиток освіти (насамперед вищої та середньої спеціальної), охорони здоров'я, науки та соціальної сфери²⁰⁸.

У цьому контексті доцільно звернути увагу на стратегічні заходи підготовки конкурентоспроможних фахівців у вищих навчальних закладах України, які значною мірою формують стратегічний потенціал вітчизняних підприємств, а також інтелектуальну еліту. У ВНЗ формується науковий, політичний і громадський потенціал нації, закладаються основи стратегічного державницького мислення майбутніх керівників, провідних фахівців різних сфер діяльності. Отже, вищий навчальний заклад виконує двоєдину функцію: з одного боку — підготовка фахівця з визначеним рівнем теоретичної підготовки і практичними навичками, а з іншого (педагогічна підфункція) — формування особистості, становлення громадянської самосвідомості, стимулювання до постійного самовдосконалення.

За умов, що склалися в Україні, підготовка конкурентоспроможних фахівців на міжнародному і вітчизняному ринках має передбачати заходи на макро- та мікрорівнях. Зокрема, на ***рівні держави потребують вирішення багатьох проблем у світлі реалізації вимог Болонського процесу:***

- гармонізація системи підготовки з вимогами міжнародних стандартів для забезпечення нострифікації вітчизняних дипломів про вищу освіту;
- розширення прав вищих навчальних закладів щодо надання освітніх послуг у сфері підготовки фахівців різних рівнів;
- збільшення прав вищих навчальних закладів щодо надання освітніх послуг у сфері підвищення кваліфікації, перепідготовки фахівців, отримання другої освіти, «навчання упродовж життя» з метою забезпечення зайнятості в умовах швидкого «старіння» знань;
- активізація процесів гуманітаризації вищої освіти, що сприяє формуванню державницького мислення, участі у державотворчих процесах, прагненню гармонійного поєднання соціальних, природних та

²⁰⁸ Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації / Г. Волинський // Економіка України. – 2006. – № 12. – С. 70.

економічних пріоритетів, виходячи з особливостей економічної ситуації в державі;

- сприяння процесам індивідуалізації освіти з метою підвищення якості підготовки фахівців та зростання зацікавленості студентів у процесі навчання.

Заходи, які необхідно реалізувати на рівні окремих вищих навчальних закладів, мають переважно стратегічну спрямованість:

- з метою забезпечення виживання й успішного функціонування — розроблення і реалізація стратегій маркетингу, систематичне проведення маркетингових досліджень, прогнозування змін і тенденцій на ринку освітніх послуг, вивчення можливостей диверсифікації, впровадження варіантності освіти та розвиток супутніх видів діяльності;
- розвиток процесів інформатизації навчального процесу з метою формування засад *k*-суспільства;
- для підвищення конкурентного статусу — пошук шляхів залучення додаткових коштів та обґрунтований вибір організаційно-економічного механізму діяльності;
- з метою створення гарантій зайнятості та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності випускників на ринку робочої сили — активна співпраця з державними і недержавними службами зайнятості на основі довготермінових планів. Такі заходи створюють додаткові умови для формування позитивного іміджу вузу;
- для подальшого розвитку наукової думки та впровадження результатів досліджень у виробництво — формування і розвиток наукових шкіл, традицій, співпраця з іншими науковими установами, які значною мірою формують науковий імідж держави;
- з метою вирішення проблеми конвертації дипломів, впровадження передового зарубіжного досвіду підготовки фахівців — розвиток співробітництва із зарубіжними ВНЗ, молодіжними та іншими організаціями;
- для підвищення ефективності управління — розвиток демократичних засад управління вузами (надання більшої значущості дорадчим формам управління — колегіальним, колективним, індивідуальним).

Отже, **розвиток ідей креативного підходу — засіб побудови креативних мереж (об'єднань), які формують тип організації,**

що найбільш адекватний до потреб розвитку інтелектуального капіталу та питань його ефективного використання. Креативна мережа спрямована на інновації та постійні удосконалення, співпрацю між зацікавленими підприємствами у виробничих питаннях та розширенні бази інноваційної діяльності, а також передбачає зміну сутності взаємовідносин між партнерами, розвиток «внутрішнього підприємництва» та внутрішнього консалтингу на новій мотиваційній основі.

Результатом створення і функціонування креативного середовища вважається створення широкого спектру інновацій стосовно продукту і послуг, бізнес-процесів, а також психології персоналу і споживачів. Тому креативне середовище можна вважати засобом підвищення якості управлінських рішень і реформування підприємств, аж до створення нового підприємства на основі існуючого. Перспективний напрямок розвитку креативного середовища — створення організацій, що само навчаються.

Висновки до розділу 4

1. Проведені дослідження теоретичних положень логістики поточкових 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, особливості 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. Виходячи з окресленої доміанти розвитку системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, обґрунтовано необхідність і запропоновано механізм розвитку креативної мережі як основоположної складової концепції управління конкурентоспроможністю на засадах інноваційного розвитку. Розкрито сутність та особливості етапів формування креативної мережі, з'ясовано необхідність синтезу положень теорії нейронних мереж (біологічної і штучної) з новітньою парадигмою управління суб'єктами господарювання, а також розглянуто варіанти функціонування креативної мережі (з отриманням випадкового, часткового і максимального ефектів). Такий підхід реалізує ідею формування організацій, що самонавчаються.

ВИСНОВКИ

Підвищення конкурентоспроможності ланцюгів створення цінності та окремих його учасників у турбулентному конкурентному середовищі можливе на основі дослідження сутнісних аспектів трансформації відносин конкуренції, у першу чергу — новітніх її форм як трансформаційних реакцій на зміну природи і конкуренції, і підприємства — міжланцюгової і внутрішньоланцюгової конкуренції з урахуванням актуалізації логістичного підходу до управління ланцюговими процесами. Теоретичне обґрунтування і виявлення тенденцій розвитку цих процесів потребує імплементації сучасної методології інноватики у їхнє дослідження і розроблення нових методологічних підходів до управління конкурентоспроможністю ланцюгів створення цінності.

Зокрема, дослідження процесів трансформації відносин конкуренції у суспільстві, яке базується на знаннях, показало, що вони переплітаються з проблематикою формування глобального ринку та способами існування в ньому підприємств, на які поширюється концепція спільного зі споживачами творення цінності. Це створює передумови для перегляду поглядів на природу підприємства і конкурентних відносин. Теоретична організація наявних емпіричних даних щодо проявів трансформаційних процесів конкуренції дозволила обґрунтувати необхідність перегляду парадигми управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційних засадах.

Крім того, проведені узагальнення сучасних теоретичних та емпіричних досліджень у сфері конкурентних відносин дозволили сформулювати ознаки зміни природи конкуренції, а саме: трансформація ролі споживачів і розгляд конкуренції як їх суперництва з виробниками за максимізацію власної вигоди; глобалізація, дезагрегування і фрагментування ринків; розширення горизонту і багатовекторності конкуренції; поширення процесу конвергенції; зростання попиту на інновації та активізація їх повторного використання. Дослідження показало, що природа підприємства сьогодні проявляється в чіткому прагненні спільного зі споживачами творення цінності, а також у проникненні споживача в механізм управління бізнес-процесом.

Аналіз еволюції взаємовідносин споживача і підприємства у напрямі спільного творення цінності дав змогу виявити додаткові аргументи для окреслення споживача як частини принципово нової системи

компетенцій, що формує підґрунтя для окреслення тенденції зміни центрів компетенцій і виявлення додаткових джерел інтелектуального капіталу (за рахунок клієнтської компоненти) та, відповідно, формування креативної мережі співторців цінності. Основні ознаки споживача у сучасних відносинах «виробник – споживач» сформульовано так: носій нового світогляду; співторець цінності; співучасник бізнес-процесу; джерело інновацій. Таке розуміння сутності взаємодії споживача і підприємства на основі інноваційного, творчого підходу зумовлює перегляд сучасної парадигми стратегічного управління підприємством, яка має реалізувати підхід спільного творення цінності з урахуванням інтересів споживача і підприємства на базі системи спільних компетенцій, що мають задовольнити індивідуалізовані потреби. Проведені автором дослідження новітніх проявів конкуренції дозволили виявити зміщення традиційних центрів значущості в ланцюгу «споживач – виробник». У цьому контексті можна стверджувати про модифікацію взаємодії окремих фаз суспільного відтворення, що пов'язується з формуванням споживацької (клієнтської) інтелектуальної складової продукту. При цьому споживач перетворюється з об'єкта впливу на систему компетенцій, що одночасно має ознаки і об'єкта, і суб'єкта впливу, а це підтверджує думку про подальше взаємне проникнення сфери виробництва та споживання, а також про зміну ролі споживача у цьому процесі.

Проведені дослідження дозволили виявити додаткову аргументацію про неспроможність моделі п'яти сил конкуренції бути фундаментальною базою дослідження нових форм конкуренції — міжланцюгової і внутрішньоланцюгової, на основі чого зроблено висновок про втрату згаданою моделлю практичної цінності як аналітичної основи дослідження сучасних відносин конкуренції. Аналіз управлінської практики засвідчує, що в сучасних умовах господарювання підприємство як окрема бізнес-одиниця не має можливості досягати цілей діяльності, оскільки на перше місце у гео економічній конкуренції вийшли інтегровані бізнес-групи, які об'єднують інноваційні проекти і велике виробництво та проводять свою діяльність на основі ділових мереж. Логічним висновком такого бачення пріоритетів дослідження відносин конкуренції є теза про можливе переміщення центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції. В монографії окреслено напрями подальших досліджень трансформації відносин конкуренції: розвиток

ідей інтеграційного управління ланками ланцюга створення цінності; зміщення центрів створення цінностей та, відповідно, встановлення пріоритетів управлінського впливу; розвиток нових підходів до формування конкурентних переваг країн, мобільності факторів виробництва та розподілу доходів між країнами; перехід до мережі «світового менеджменту» в управлінні конкурентоспроможністю підприємств.

У дослідженні доведено, що сформульовані припущення про міграцію центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції, узгоджуються з основними положеннями теорії домінуючої економіки, на основі чого сформульовано додаткові аргументи на користь гіпотези про переорієнтацію вектора конкурентної боротьби на між- і внутрішньо-ланцюгове суперництво (споживач – посередник – виробник – постачальник ресурсів). Таке бачення дає змогу прогнозувати значні організаційні зміни на рівні підприємств, пов'язані з децентралізацією управління, формуванням мережі підприємств, розподілом відповідальності за конкурентоспроможність ланцюга, управлінням знаннями, створенням організацій, які самонавчаються. У цьому контексті можна стверджувати, що висновок про трансформування природи підприємства і конкурентних відносин є теоретичним і емпіричним підґрунтям зближення економічної і організаційної теорії, а прагнення споживачів брати участь у створенні продукту є передумовою реалізації виробниками нової моделі творення продукту, однією із сутнісних характеристик якої є переорієнтація від сприйняття ринку як конгломерату пасивних споживачів до розуміння їх як активних співтворців спільного досвіду щодо проектування, виробництва і використання товару.

В умовах формування *k*-суспільства, інтелектуалізації економіки та спрямування її до інноваційного типу розвитку відбувається трансформація поглядів на природу підприємства, сутнісною ознакою якого є створення спільного зі споживачем інтелектуального капіталу як джерела конкурентних переваг і узгоджена реалізація цілей обох сторін на основі гармонізації інтересів. Розглянуті особливості сучасного підприємства дозволили виокремити його основну інтеграційну властивість — мінливість як здатність до трансформацій будь-якого типу, зберігаючи при цьому гнучку динамічну рівновагу. Така зміна забезпечується адаптацією або випереджуючим розвитком через механізми власної ідентифікації, саморозвитку та інтегративності. При цьому схи-

льність до адаптації чи випереджуючого розвитку як різних форм мінливості залежить від компетентності менеджменту, у т.ч. в управлінні ланцюговими процесами.

Теоретичне організування процесів трансформації природи підприємства дозволила встановити, що вони супроводжуються експансією нововведень, які є основним підґрунтям формування конкурентних переваг. Дієвість нововведень залежить від ступеню врахування підприємством динамічності ринку: оперативне формування конкурентних переваг, які важко піддаються (або не піддаються) імітації конкурентами; формування нових підходів до управління персоналом як основного джерела конкурентних переваг; розроблення нестандартних управлінських рішень для забезпечення непередбачуваності поведінки підприємства конкурентами; забезпечення гнучкості функціонування; зростання значущості організаційної функції в системі управління підприємством; формування і впровадження в управлінську практику системи менеджменту знань для продукування конкурентних переваг.

Виявлення логічного зв'язку мінливості підприємства і динамічності конкурентного середовища дозволило обґрунтувати об'єктивну необхідність формування інноваційного типу конкурентної поведінки суб'єкта господарювання як ініційованого на засадах творчого начала перманентного, мотивованого і превентивного пошуку (або створення) і розвитку нових центрів привабливості бізнесу з метою формування механізмів побудови і реалізації конкурентних переваг. Визначені ознаки інноваційного типу поведінки підприємства зумовили формулювання висновку про необхідність продукування різнорівневих інновацій: продуктів та послуг; бізнес-процесів; у сфері психології і поведінки персоналу та клієнтів. Усі вони повинні реалізуватися в стратегії конкуренції.

Узагальнення теоретичних досліджень, а також практики господарювання успішних підприємств підтверджує, що досягнення успіху в агресивному конкурентному середовищі можливе за умови формування і впровадження моделі управління конкурентоспроможністю підприємства (у т.ч. підприємства — ланки логістичного ланцюга) на інноваційних засадах. Розгляд сформованого в монографії за рядом критеріїв блоку управлінських інновацій дозволяє стверджувати, що вони є найвагомим джерелом конкурентних переваг, і домінують розвитку

систем управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно перемістити в механізм створення і реалізації управлінських інновацій, які базуються на функціонуванні креативної мережі.

У цьому контексті узагальнення управлінської практики вітчизняних підприємств підтверджує існування слабкого попиту з їхнього боку на інновації, а також низький рівень генерування знань, поширення та абсорбції результатів міжнародних і вітчизняних інноваційних проектів та інших розробок через низький рівень науково-технічного розвитку, застарілу структуру економіки, що знаходиться на межі структурної кризи і зростаючої несумісності з передовими економіками, а також відсутність ознак інноваційного типу культури. Крім того, здатність до продукування знань, поширення та абсорбції інновацій підприємствами залежать від попереднього досвіду їх інноваційної активності, і ця здатність наростає при збільшенні масштабів і періоду продукування та впровадження інноваційних продуктів.

У монографії 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. Зокрема, 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. 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.

Дослідження ланцюгів створення цінності на продуктових ринках, у т.ч. 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. 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 не-ефективні 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.

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.

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. З іншого боку, невизначеність сучасного бізнес-середовища потребує передбачення можливого колювання 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.

Виходячи з сутнісних ознак логістичної моделі управління ланцюгами створення цінності і необхідності формування інноваційних засад забезпечення конкурентоспроможності ланцюга, в монографії обґрунтовано необхідність формування креативної мережі як передумови успішного управління конкурентоспроможністю. Її визначено як якісно нову структуру, що покликана забезпечити збільшення доданої вартості на основі створення і розвитку інноваційного ресурсу в межах визна-

ченої групи зацікавлених підприємств. Парадигму креативної мережі пропонується будувати на основі синтезу положень теорії нейронних мереж (біологічної і штучної) і новітньої парадигми управління, а реалізувати — поетапно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення : моногр. / [О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін.]. – Донецьк, 2007. – 328 с.
2. Албитов А., Соломатин Е. CRM (Customer Relationship Management) // www.telecominfo.ru/russian/crm. – Заголовок з екрану.
3. Алексеев Н. С. Проектирование организаций «эпохи без закономерностей» [Электронный ресурс] / Н. С. Алексеев // Маркетинг в России и за рубежом. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru>.
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.
5. Андерсен Б. Улучшение через упрощение // www.management.com.ua/marketing/mark090.html. – Заголовок з екрану.
6. Баранець Г. Логістичні пріоритети в управлінні оборотними активами підприємства // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2006. – № 6. – С. 64–69.
7. Бем-Баверк Е. Основы теории ценности хозяйственных благ // www.libertarium.ru/libertarium/lib_mbv_bb0. — Заголовок з екрану.
8. Бердар М. М. Управління процесом формування і використання фінансових ресурсів підприємства на основі логістичного підходу / М. М. Бердар // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 5. – С.133–138.
9. Бодди Б. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; [пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского, Ю. Писаренко]. – М. [и др.] : Питер, 1999. – 809 с.
10. Бондаренко В. М. Новый методологический подход к обоснованию концепции и стратегии построения информационного общества [Электронный ресурс] / В. М. Бондаренко // Информационное общество. – 2005. – № 3. – Режим доступа : <http://iee.org.ua>.
11. Вахненко Т. П. Роль науково-технічної і промислової політики держави у формуванні нової моделі національної конкурентоспроможності / Т. П. Вахненко // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 1. – С. 42–61.

12. Войтович А. В. Використання дериватива на умовах форвардної поставки в системі логістики фінансів підприємств / А. В. Войнович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – № 2 (552). – С. 10–16.
13. Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації / Г. Волинський // Економіка України. – 2006. – № 12. – С. 68–72.
14. 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. – Заголовок з екрану.
15. Гой І. В. Логістика у системі стратегічного управління підприємства / І. В. Гой, О. С. Шкодінa // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 4, Т.1. – С. 102–105.
16. Гой І. В. Побудова організаційної моделі логістичного ланцюга промислового підприємства / І. В. Гой, О. С. Шкодінa // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3. Т.1. – С. 224–227.
17. Голиков В. І. Корпоратизм та корпоративні відносини як основа поєднання соціальних інтересів // Економіка і прогнозування. – 2002. – № 2. – С.61–76.
18. Голубков Е. П. Маркетинг : словарь-справочник / Е. П. Голубков. – М. : Дело, 2000. – 440 с.
19. Гончар Л. Передумови і механізм упровадження комерційної логістики на підприємствах роздрібно́ї торгівлі / Л. Гончар // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2008. – № 5. – С. 39–43.
20. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала : Опыт лучших пром. фирм США, Японии и стран Зап. Европы / В. В. Гончаров. – М. : МП «Сувенір», 1993. – 487.
21. Гордон Я. Целевая конкуренция : новые рынки. Конкурент. разведка. Битва за будущее / Ян Гордон ; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. – М. : Вершина, 2005 (ОАО Тип. Новости). – 367 с.
22. Гордон Ян. Целевая конкуренция / Ян Гордон; пер. с англ. – М.: Вершина, 2006. – 368с.
23. Григорак М.Ю. Рынок транспортно-логистических услуг в Украине и тенденции его развития / М. Ю. Григорак, В. В. Коцюба // Транспорт і логістика. – 2006. – № 8. – С. 2–5.
24. Двоскин А. Время креакратии, или креативные технологии как ближние рубежи переходных рынков [Электронный ресурс] /

- А. Двоскин // Теория креакратии. – 2004. – 5/2. – Режим доступа : <http://www.kreakratia.ru>.
25. Денисова Д. Время продавать знания [Электронный ресурс] / Д. Денисова. – Режим доступа : <http://www.cpk.mesi.ru>.
26. Джонсон Д. С. Современная логистика / Д. С. Джонсон, Д. Ф. Вуд, Д. Л. Вордлоу, П. Р. Мерфи-мол / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2004. – 437 с.
27. Довбенко В. І. Логістика процесів розвитку підприємств та їхніх об'єднань В. І. Довженко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 14 (594). – С. 398–408.
28. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль; 3-е издание / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Спб.: Питер. – 2002. – 544 с.
29. Дроботя Я. Чинники ефективності логістики запасів у сільськогосподарських підприємствах / Я. Дроботя // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2009. – № 1. – С. 45–51.
30. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке = Management Challenges for the 21st Century / Питер Ф. Друкер ; [Пер. с англ. Н.М. Макаровой]. – М. [и др.] : Вильямс, 2000. – 270 с.
31. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія». – 2001. – 848 с.
32. Згуровский М. Путь к обществу, основанному на знаниях [Электронный ресурс] / М. Згуровский. – Режим доступа : <http://www.zerkalo-nedeli.com>.
33. Идрисов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация / А. Идрисов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.html.
34. Ильенков Э. В. О переводе термина «Wert» (ценность, достоинство, стоимость, значение) // [www.caute.net.ru /iliyenkov/text/daik/wert.html](http://www.caute.net.ru/iliyenkov/text/daik/wert.html). – Заголовок з екрану.
35. Ільяшенко А. Інтеграція концепцій маркетингу й логістики в інноваційній діяльності промислового підприємства / А. Ільяшенко // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2007. – № 6. – С. 41–44.
36. Каплински Р. Распространение положительного влияния глобализации. Какие выводы можно сделать на основании анализа цепочки накопления стоимости? / Каплински Р. ; пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 68 с. (Препринт W5 / 2002 / 03).

37. Карп І. М. Застосування логістичного підходу в управлінні промисловим підприємством / І. М. Карп // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 4. – С. 27–34.
38. Карпенко А. Функціональний взаємозв'язок маркетингу і логістики – основа удосконалення мікросередовища підприємства / А. Карпенко // Економіка та держава. – 2007. – № 8. – С. 21–24.
39. Ким У. Чан. Стратегія голубого океана ; пер. с англ. / У. Чан Ким, Рене Моборн. – М. : НІРРО, 2005. – 272 с.
40. Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент [Электронный ресурс] / К. Кирсанов // Организационное управление и управление изменениями. – 2004. – № 3/5. – Режим доступа : <http://www.krekratia.ru>.
41. Климова І. Розвиток логістичного управління на промислових підприємствах / І. Климова // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2006. – № 6. – С. 130–133.
42. Климова І. Г. Логістика як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. Г. Климова // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2006. – № 4. – С. 163–166.
43. Климова І. Г. Логістика як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. Г. Климова // Економіка та підприємництво. – 2006. – № 4. – С. 163–166.
44. Клімова І. Розвиток логістичного управління на промислових підприємствах / І. Кімова // Економіка та держава. – 2006. – № 9. – С. 49–51.
45. Княгинин В. Н., Щедровицкий П. Г. Формула развития: Препринт WP5/2003/02. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 23 с.
46. Князь С. В. Економічний розвиток підприємств на засадах удосконалення логістичного управління інноваціями / С. В. Князь, В. А. Новицький, О. В. Князь // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – № 2 (552). – С. 225–232.
47. Козак І. М. Взаємодія логістики та маркетингу в стратегії підприємств за трансформації економіки / І. М. Козак // Проблеми науки. – 2006. – № 2. – С. 45–51.
48. Козак І. М. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств на засаді логістики / І. М. Козак // Проблеми науки. – 2006. – № 5. – С. 27–34.
49. Комарницький І. М. Теоретичне обґрунтування організації логістики на підприємствах / І. М. Комарницький, Н. С. Питуляк // Регіональна економіка — 2007. – № 4. – С. 61–68.
50. Конкурентоспроможність національної економіки / Інститут економіки та прогнозування НАН України / [Бабак А. В., Бико-

- ня С. Ф., Болховітінова О. Ю., та ін.] ; ред. Б. Є. Кваснюк. – К. : Фенікс, 2005. – 495 с.
51. Король В. А. Про цінність і вартість в системі фінансового менеджменту / В. А. Король // Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна, випуск 20. – Львів: видавництво Львівської комерційної академії, 2006. – С. 383 – 388.
 52. Корпорация «без центра» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/strategy/str102.html>.
 53. Костюк О. Конкурентні стратегії підприємства в маркетинговій і логістичній інтерпретації / О. Костюк // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2005. – № 3. – С. 152–161.
 54. Костюк О. Управління діяльністю підприємств лісопромислового комплексу на засадах логістики / О. Костюк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 23 (623). – С. 117–124.
 55. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок. – М.: ООО «Изд-во АСТ», 2001. – 272 с.
 56. Крикавський Є. В. Логістика в стратегії економічного розвитку / Є. В. Крикавський // Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційна модель та стратегія економічного розвитку». – К.: Інститут економічного прогнозування НАН України, 2002. – 158 с.
 57. Крикавський Є. В. Український шлях логістики: етимологія та досягнення / Э. В. Крикавський, Н. І. Чухрай // Вісник Донецького університету. Серія В. Економіка і право. – Донецьк: ДНУ, 2002. – С. 36–42.
 58. Ларіна Р. Р. Концепція інформаційної логістики в практичній діяльності підприємств / Р. Р. Ларіна, А. В. Рязанов, А. В. Пілюшенко // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2006. – № 4. – С. 187–190.
 59. Леонова С. В. Логістичні аспекти формування раціональної структури витрат підприємства / С. В. Леонова, Н. Т. Гринів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – № 2 (552). – С. 404–410.
 60. Лифар В. В. Логістична модель гармонізації вхідних та вихідних матеріалопотоків промислового підприємства / В. В. Лифар // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2006. – № 5. – С. 183–187.
 61. Луценко І. Концептуальний підхід до формування інформаційної логістичної системи підприємства / І. Луценко // Підприємництво, господарство і право. – 2006. – № 6. – С. 163–166.

62. Лучшие инструменты управления компанией [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.v-ratio.ru>.
63. Матвієнко Г. Л. Актуалізація контролінгу логістичної діяльності як функції управління на підприємствах України / Г. Л. Матвієнко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 6, Т.1. – С. 152–155.
64. Мельник Ю. Логістика як інструмент оптимізації бізнес-процесів на підприємстві / Ю. Мельник // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2007. – № 69, Ч.2. – С. 201–203.
65. Мельничук Д. Моделювання динаміки логістичної системи підприємства / Д. Мельничук // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2007. – № 6. – С. 106–111.
66. Менеджмент XXI века. Когда-нибудь мы все будем так управлять / [под ред. С. Чоудхари] ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 448 с.
67. Мильнер Б. З. Теория организаций : Курс лекций [учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент»] / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 334 с.
68. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. Т. Виноградова и др. ; [под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. [и др.] : Питер, 2001. – 688 с. – (Теория и практика менеджмента).
69. Миротин Л. Б. Современные методы управления интегрированными цепями поставок / Л. Б. Миротин, А. Г. Некрасов и др. // www.integprog.ru/pub_ucsr.php. – Заголовок з екрану.
70. Міщук І. П. Логістика торговельного підприємства: зміст, напрямки, проблеми / І. П. Міщук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 14 (594). – С. 461–467.
71. Моисеева Н. В. Потребительские инновации в рыночной экономике / Н. В. Моисеева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1 (51). – С. 25–28.
72. Москвітін Т. Управління логістичною діяльністю торговельного підприємства / Т. Москвітін, Д. Кочубей // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2008. – № 4. – С. 39–49.
73. Музика О. В. Організаційні фактори оптимізації логістичної моделі постачання на молокопереробних підприємствах / О. В. Музика // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2007. – № 2. – С. 24–28.

74. Назарова Г. В. Концепція організаційно-структурної розбудови підприємств корпоративного сектору / Г. В. Назарова // Економіка розвитку. – 2003. – № 1. – С.47–51.
75. Неруш Ю. М. Логістика / Ю. М. Неруш / Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 365 с.
76. Нижник В. М. Вплив інтеграції на процеси управління корпоративною логістичною відповідальністю підприємств / В. М. Нижник, О. О. Світловський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 6. Т.1. – С. 14–18.
77. Нижник В. М. Еволюція формування логістичного управління промисловими підприємствами: світовий досвід та перспективи / В. М. Нижник, О. О.Світловський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 5,Т.2. – С. 7–13.
78. Нікшич С. Теоретико-методичні засади оцінювання логістичних витрат підприємств / С. Нікшич // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 23 (623). – С. 182–190.
79. Окландер М. А. Контуры экономической логистики / М. А. Окландер. – К.: Наукова думка, 2000. – 174 с.
80. Орлов А. В. Об аксиологии и экономических ценностях //www.m-economy.ru/art.php3?artid=20877. – Заголовок з екрану.
81. Остапова Г. Логістичні підходи до управління матеріальними запасами промислового підприємства / Г. Остапова, К. Сиваш // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2007. – № 1. – С. 247–251.
82. Петрачкова А. Все больше сиделок / А. Петрачкова // www.dialogs.org.ua /ru/print/material/5/6162. – Заголовок з екрану.
83. Пива и зрелищ // www.drinks.com.ua/article. php?article_id=2188. – Заголовок з екрану.
84. Пиво Украины [Електронний ресурс]: Объединенный портал пищевого прома Украины. Пиво Украины. – Режим доступу: www.ukrbeer.kiev.ua/. – Заголовок з екрану.
85. Портер М. Конкурентное преимущество : как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. [Е. Калинина]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005 (ОАО Можайский полигр. комб.). – 714 с.
86. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер [Анатолій Олійник (пер.), Роман Скільський (пер.)]. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
87. Прахалад К. К., Рамасвами Венкат. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Пер. з англ. Ми-

- хайла Ставицького. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2005. – 258 с.
88. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами ; [пер. з англ. Михайла Сливоцького]. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція Стандарт»), 2005. – 258 с.
 89. Примак И. Опытным путем [Электронный ресурс] / И. Примак. – Режим доступа : <http://management.web-standart.net>.
 90. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток/ За редакцією О. Е. Вільямсона, С. Дж. Вінтера; Пер. з англ. А. В. Куликова; Наук. ред. і пер. В. П. Кузьменко. – К.: А.С.К., 2002. – 336 с.
 91. Прохоров С. Пінки суспільства / Сергей Прохоров // www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/34/2320067412.html. – Заголовок з екрану.
 92. Пукіш Н. Б. Моделі оцінки і аналізу у логістичних системах підприємства: Автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня к.е.н. Спец. 08.03.02 – економіко-математичне моделювання. – Хмельницький: ТУП, 2003. – 16 с.
 93. Райхельд Ф. Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Ф. Ф. Райхельд, Т. Тил : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 384 с.
 94. Репетацька В. В. Концепція логістичного управління виробничим підприємством / В. В. Репетецька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 2, Т.1. – С. 33–136.
 95. Репин В. В. Описание и анализ бизнес-процессов: цепочки ценности и Work Flow // www.finexpert.ru. Ф. Ф. – Заголовок з екрану.
 96. Роденко Д. Обзор ситуации на рынке пива / Дмитрий Роденко // www.marketing-ua.com/printpage.php?articleId=296. – Заголовок з екрану.
 97. Руденко Р. Г. Інноваційність взаємозв'язків видів забезпечення логістичної діяльності та управління підприємством / Р. Г. Руденко // Проблеми науки. – 2007. – № 8. – С. 8–14.
 98. Румянцев М. В. Моделі промислової логістики в системі контролінгу підприємства: Автореф. дисертації на здобуття наук. ступеня д.е.н. Спец. 08.03.02 – економіко-математичне моделювання. – Донецьк: Донецький нац-ний ун-т, 2004. – 35 с.
 99. Сачинська Л. В. Фактори формування логістичних систем підприємства / Л. В. Сачинська // Вісник Хмельницького національно-

- го університету. Економічні науки. – 2008. – № 4, Т.1. – С. 182–185.
100. Седікова І. О. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємств і логістичних організаційних структур управління / І. О. Седікова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 4, Т.2. – С. 140–143.
101. Сергеев В. И. Глобальные логистические системы / В. И. Сергеев, А. А. Кизим, П. А. Эльяшкевич / Под общей редакцией В. И. Сергеева. – Спб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2002. – 240 с.
102. Сивак Р. Б. Вплив ціннісної прерогативи на тенденції в управлінні продуктовими потоками / Р. Б. Сивак // Регіональні проблеми та перспективи розвитку ринків збуту промислової продукції// Тези доповідей. – К.: УкрІНТЕІ 2006. – С. 218–221.
103. Сивак Р. Б. Етапи формування логістичних розподільчих каналів / Р. Б. Сивак // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 9. – Черкаси: ЧДТУ, 2003. – С. 221–223.
104. Сивак Р. Б. Етапи формування логістичних розподільчих каналів / Р. Б. Сивак // Сборник тезисов всеукраинской научно-практической конференции «Менеджмент предпринимательской деятельности». 1–4 октября 2003 года в г. Ялта. – Симферополь: «Крым-Фарм-Трејдинг». — С. 22–23.
105. Сивак Р. Б. Інноваційні передумови інституційної трансформації транспортної інфраструктури / Р. Б. Сивак // Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей). Випуск 14. Спеціальний випуск. Харків: УкрДАЗТ, 2006. – С. 76–77.
106. Сивак Р. Б. Концептуальні підходи у логістиці / Р. Б. Сивак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – С.165 – 168.
107. 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.
108. Сивак Р. Б. Логістичний підхід до трансформування корпоративних стратегій / Р. Б. Сивак // Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна, випуск 20. – Львів: видавництво Львівської комерційної академії, 2006. – С. 443–449.
109. Сивак Р. Б. Методика дослідження логістичної діяльності підприємства на ринках збуту / Р. Б. Сивак // Тези доповідей Всеукраїн-

- ської науково-практичної конференції «Розвиток менеджменту в Україні: реалії, проблеми, перспективи» – Житомир: ЖДТУ, 2004. – С. 96–97.
110. Сивак Р. Б. Передумови формування логістичної моделі управління ланцюгами створення цінності // Р. Б. Сивак / Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів: Видавництво Національного університету Львівська політехніка, 2006. – С. 309–311.
111. Сивак Р. Б. Тенденції розвитку ланцюгів створення цінності на ринку пива України / Р. Б. Сивак // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації. Серія «Економічні науки». – Полтава: Редакційно-видавничий центр ПУСКУ, 2006. – С. 112–116.
112. Сивак Р. Б. Формування конкурентних переваг на засадах логістики / Р. Б. Сивак // «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти». Матеріали III науково-практичної конференції. – Полтава: ПУСКУ, 2006. – С.114–115.
113. Сивак Р. Б. Цільові і забезпечуючі засади створення розподільчої логістичної системи підприємства / Р. Б. Сивак // Науково-практичний журнал «Регіональні перспективи». – 2004. – №3–5 (40–42). – С. 64–66.
114. Сивак Р.Б. Управління логістичним розподілом готової продукції // Вісник ТАНГ. – 2002. – №7/3. – С.105–106.
115. Сидоренко О. В. Логістична постановка завдання як складова удосконалення менеджменту підприємства / О. В. Сидоренко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 4, Т. 1. – С. 91–98.
116. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски; пер. с англ. А.А.Шапошниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.
117. Смиринський В. В. Інноваційність електронної торгівлі у логістичній системі державних закупівель на підприємстві / В. В. Смиринський // Проблеми науки. – 2007. – № 10. – С. 28–34.
118. Смирнов И. К. Ценность как всеобщность экономического блага //www.m-economy.ru/art.php3?artid=20880. – Заголовок з екрану.
119. Сорока Г. Логістична концепція підприємства / Г. Сорока // Підприємництво, господарство і право. – 2007. – № 8. – С. 170–173.

120. Статистичний щорічник України за 2005 рік. – К.: «Консультант», 2006. – 257 с.
121. Сывак Р. Б. Особенности вхождения предприятий стран СНГ в европейские системы / Р. Б. Сывак // Расширение Европейского Союза и Республика Беларусь на новой границе: Материалы Междунар. Науч.-практ. конф. Минск, 18–19 мая 2004 г.: в 2 ч. Ч. 2. – Мн.: БГЭУ, 2004. – С.296–298.
122. Тарнавская Н. П. Управление конкурентоспособностью предприятий Украины на международных рынках : инновационный аспект / Н. П. Тарнавская // Тенденции развития экономики и формирование современной системы управления внешнеэкономическими связями : региональный аспект [под общей ред. д.э.н., проф. В. И. Крамаренко]. – Симферополь : Культура народов Причерноморья, 2007. – С. 89–102.
123. Тарнавська Н. П. Методичний підхід до конкурентної ідентифікації учасників ланцюга створення цінності продукту / Н. П. Тарнавська, Р. Б. Сывак / Маркетинг і логістика в системі менеджменту. Тези доповідей VII Міжнар. науково-практ. конф. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. – С. 441–443.
124. Тарнавська Н. Вплив міжнародної мобільності капіталу на формування конкурентного середовища в Україні / Наталія Тарнавська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2004. – № 5–1. – С. 151–161.
125. Тарнавська Н. Діалектика конкурентного середовища в постсоціалістичних країнах : вплив приватизації, реструктуризації і корпоратизації / Наталія Тарнавська // Вісник Тернопільського держ. екон. ун-ту. – 2006. – № 5–2. – С. 219–234.
126. Тарнавська Н. Зміна акцентів у формуванні конкурентних переваг / Наталія Тарнавська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – № 5. – С. 137–140.
127. Тарнавська Н. Зміна природи організації у новій економіці: формування нових підходів до управління / Наталія Тарнавська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – № 8–2. – С. 83–88.
128. Тарнавська Н. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України / Наталія Тарнавська // Економіст. – 2007. – № 10. – С. 56–61.
129. Тарнавська Н. Креативна мережа як засіб формування інноваційної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства / Наталія Тарнавська // Зб. тез і доповідей міжнар. наук.-практ. конф. [«Управління інноваційним процесом в Україні : проблеми,

- перспективи, ризику]], (Львів, 11–13 травня 2006 р.). –2006. – С. 443–444.
130. Тарнавська Н. Напрямки інтеграції учасників сфери товарного розподілу / Н. Тарнавська, Р. Сивак // Тези доповідей наук.-практ. конф. [«Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі»]. – Тернопіль : Поліграфіст, 2004. – С. 106–108.
 131. Тарнавська Н. Новітні прояви конкуренції в суспільстві, яке базується на знаннях / Н. Тарнавська // Економіка України. – 2008. – № 2. – С. 4–16.
 132. Тарнавська Н. Особливості сучасної концепції побудови конкурентних переваг зарубіжними і вітчизняними підприємствами / Наталія Тарнавська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2001. – № 18. – С. 54–59.
 133. Тарнавська Н. Особливості формування і реалізації конкурентних стратегій малих і середніх фірм у постсоціалістичному просторі СНД : приклад України / Наталія Тарнавська // Проблеми маркетингу в постсоціалістичних країнах : зб. наук. праць ; за наук. ред. проф. А. Ліманського, проф. Д. Штефанича. – Тернопіль – Катовіце : Джура, 2001. – С. 73–82.
 134. Тарнавська Н. Розвиток конкурентного середовища у сфері транспортних послуг / Наталія Тарнавська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2005. – № 5–2. – С. 96–107.
 135. Тарнавська Н. Стратегічні акценти систем менеджменту вітчизняних підприємств / Н. Тарнавська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – № 7/1. – С. 31–35.
 136. Тарнавська Н. Інноваційне управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням трансформації логістичних ланцюгів / Наталія Тарнавська, Роман Сивак, Г. Нагорняк // Економічний аналіз. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу. Випуск 2 (18). – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – С. 282–287.
 137. Тарнавська Н. П. Використання новітніх управлінських підходів при оцінюванні зовнішнього середовища діяльності корпорацій / Н. П. Тарнавська // Корпоративне управління в Україні : теоретико-методологічні аспекти / [О. М. Сохацька, Н. П. Тарнавська, А. М. Тибінь та ін.]. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – С. 284–305.
 138. Тарнавська Н. П. Глобальні та національні особливості формування сприятливого конкурентного середовища в Україні /

- Н. П. Тарнавська // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – С. 653–660.
139. Тарнавська Н. П. Зміна відносин конкуренції у суспільстві, заснованому на знаннях / Н. П. Тарнавська // Тези доповідей VI міжнар. наук.-практ. конф. [«Маркетинг та логістика в системі менеджменту»], (Львів, 9–11 листопада 2006р.). – Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. – С. 344–346.
140. Тарнавська Н. П. Значення міжнародних транспортних коридорів у формуванні конкурентного середовища в Україні / Н. П. Тарнавська // Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей). – 2006. – Вип. 14. – С. 14–15.
141. Тарнавська Н. П. Інноваційна модель управління підприємством: погляд у перспективу / Н. П. Тарнавська // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3–5 (40–42). – С. 112–115.
142. Тарнавська Н. П. Мотиваційне середовище розвитку персоналу як чинник формування інноваційного типу поведінки малих підприємств / Н. П. Тарнавська, І. В. Турський // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. «Економіка». – 2007. – Спецвипуск 22, Ч. III. – С. 216–223.
143. Тарнавська Н. П. Побудова інноваційної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на основі розвитку креативної мережі / Н. П. Тарнавська // Вісник НУ «Львівська політехніка» : Проблеми економіки і управління. – 2007. – № 579. – С. 596–602.
144. Тарнавська Н. П. Побудова інноваційної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням динамізму міжнародного ринку капіталів / Н. П. Тарнавська // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Сер. «Економічні науки». – 2007. – № 1 (18). – С. 52–58.
145. Тарнавська Н. П. Трансформація відносин конкуренції у суспільстві, заснованому на знаннях / Н. П. Тарнавська // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2007. – № 580. – С. 158–167.
146. Тарнавська Н. П. Умови формування сприятливого конкурентного середовища / Н. П. Тарнавська // Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези доповідей V міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 7–9 жовтня 2004 р.). – Львів, 2004. – С. 312–313.
147. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.

148. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: інноваційний підхід / Н. П. Тарнавська // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України»], (Дніпропетровськ, 21–23 червня 2006р.), 2006. – С. 65–66.
149. Тарнавська Н. П. Формування інноваційної моделі управління вітчизняним підприємством / Н. П. Тарнавська // Інноваційна модель та стратегія економічного розвитку : тези доповідей III міжнар. наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 15–19 жовтня 2002 р.), 2002. – С. 127–129.
150. Тарнавська Н. П. Ціннісноорієнтований підхід до управління ланцюговими процесами в нових конкурентних умовах / Н. П. Тарнавська, Р. Б. Сивак // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 4 (70). – С. 3–12.
151. Тарнавська Н. П. Методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств / Н. П. Тарнавська // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2–3 (9–10). – С. 208–211.
152. Театральные аналогии конкурентного соперничества [Электронный ресурс]. / Московская финансово-промышленная академия. – Режим доступа : <http://ru/about/rectorat/analogii.html>.
153. Теория доминирующей экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://irbis.asu.ru/mmc/econ/u_sovrcon/4.2.1.ru.html.
154. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
155. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд. / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 924 с.
156. Тридід О. М. Стратегія логістичної діяльності промислового підприємства / О. М. Тридід, К. М. Таньков // Проблеми науки. – 2005. – № 5. – С. 12–15.
157. 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.
158. Украина. Производство пива сократилось // www.pivnoedelo.com/?mag=29&op=journal&txt=79. – Заголовок з екрану.

159. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 312 с.
160. Фесенко К. Є. Інвестиційний потенціал у логістиці / К. Є. Фесенко, Л. Г. Зайончик, М. П. Денисенко, В. Г. Кабанов. – К.: Наук. світ, 2002. – 259 с.
161. Хемел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хемел, К. К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2005. – 384 с.
162. Хендфилд, Роберт Б. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности / Хендфилд, Роберт Б., Николс, мл. Эрнест Л. : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 416 с.
163. Хименко О. Україна інноваційна: реалії чи обрії? / О. Хименко // Зовнішньоекономічний кур'єр. Хемел Г., Прахалад К. К., Томас Г., О'Нил Д. – 2006. – № 1–2. – С. 2–10.
164. Хлебников Д. В. Понятие «ценность» как фактор продуктовой рыночной стратегии // www.management.com.ua. – Заголовок з екрану.
165. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Ричард Х. Холл ; [пер. с англ. Е. Нестерова, Т. Принцева]. – СПб. [и др.] : Питер, 2001. – 509 с.
166. Христофор О. В. Стратегічні підходи до формування ресурсозбережної логістичної системи підприємства / О. В. Христофор, Т. С. Мельник // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2003. – № 5. – С. 31–35.
167. Чернавский Д. Проблема творчества с точки зрения синергетики [Электронный ресурс] / Д. Чернавский, Н. Чернавская. – Режим доступа : http://www.libbooks.ru/bookbox_106958.html.
168. Чернописька Н. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 23 (623). – С. 265–271.
169. Чухрай Н. І. Стратегії конкуренції ланцюгів поставок / Н. І. Чухрай, М. О. Довба // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 649. – С. 313–320.
170. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення. Монографія. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 315 с.
171. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики // Дисертація на

- здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.: Львів. – 2003. – 434 с.
172. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики: Автореф. дис-ції на здобуття наук. ступеня д.е.н. Спец. 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Львів: Інститут регіональних досліджень, 2003. – 41 с.
 173. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник / З. Є. Шершньова, [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
 174. Шимків А. Англо-український тлумачний словник економічної лексики. – К.: Вид. дім «Кієво-Могилянська академія», 2004. – 429 с.
 175. Шипуліна В. О. Використання логістичного підходу щодо підвищення конкурентоздатності промислового підприємства / В. О. Шипуліна, Т. П. Прошина // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 4, Т. 2. – С. 146–150.
 176. Шишкін В. О. Логістична система управління фінансовими потоками на підприємстві / В. О. Шишкін, Р. В. Грабчук // Інвестиції : практика та досвід. – 2009. – № 7. – С. 38–41.
 177. Шкодіна О. С. Стратегічна значущість логістичного сервісу на промисловому підприємстві / О. С. Шкодіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 1, Т.1. – С. 159–162.
 178. Штайльман К. Новая философия бизнеса. Т. II. Риски и успех предпринимательства в постсоциалистическом обществе / К. Штайльман. – Москва – Берлин : Российское психологическое общество, 2002. – 451 с.
 179. Штучні нейронні мережі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.victoria.lviv.ua/html/oio/html/theme5.html>.
 180. Щедровицкий П.Г. Мировой кризис, причины его возникновения и создание институтов коллективных решений // Бизнес Мост. – 2001. – № 6. – С. 27.
 181. Bannwari Mittal, Jagdish N. Sheth. ValueSpace: Winning the Battle for Market Leadership. – McGraw-Hill Companies, 2001. – 265p.
 182. Chanpy J. Fast Forward / J. Chanpy, N. Nohria. – Cambridge, Mass : Harward Business School Press, 1996.
 183. Dean B. V. Strategic Management: Methods and Studies / B. V. Dean, J. C. Cassidy. – B.V. : Elsevier Science Publishers, 1990. – 53 p.
 184. Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme implementation

- «Creation supportive environment for innovative development and knowledge-based competitiveness». Synopsis of good practices in facilitating the generation and diffusion of innovation. (Geneva, 5–7 December 2007) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.unece.org/ceci>.
185. Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme implementation «Promoting an enabling environment for efficient financial intermediation in support of innovative development». (Geneva, 5–7 December) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unece.org/ceci>.
186. Helmut Baumgarten, Harmut Zadek, Thorsten Keller. Стратегии М@А (слияния и приобретения) в логистике // www.cfin.ru/press/loginfo/2001-04/4-8.shtml?printversion. – Заголовок з экрану.
187. Lukas H. C. The T-form Organization : Using Technology to Design Organizations for the 21st Century / H. C. Lukas. – San Francisco : Jossey-Bass, 1996.
188. Prahalad, C.K., and Venkatram Ramaswamy. «The Co-Creation Connection». *Strategy Business*, 2/2002.
189. Short J. E., Venkatraman N, «Beyond Business Process Redesign: Redefining Baxter's Business Network», *Sloan Management Review*, Fall 1992.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	3
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЗАСІБ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ.....	7
1.1. Ціннісноорієнтована трансформація відносин конкуренції у суспільстві, яке базується на знаннях.....	7
1.2. Формування інноваційного типу поведінки учасників ринку в конкурентному середовищі.....	26
1.3. Інноваційні управлінські технології: теорія та методологія застосування.....	46
Висновки до розділу 1.....	63
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦІННІСНООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ.....	66
2.1. Використання основ аксіології у дослідженні логістичних ланцюгів.....	66
2.2. Взаємозв'язок і співвідношення управління ланцюгами створення цінності та логістики підприємства.....	79
2.3. Корпоративна логістика в системі управління ланцюгами створення цінності.....	94
2.4. Сутність конкурентоспроможності логістичних ланцюгів.....	107
Висновки до розділу 2.....	116
РОЗДІЛ 3. ДІАГНОСТИКА ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ ЗІ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОДУКТУ.....	118
3.1. Ціннісноорієнтовані тенденції розвитку логістичних ланцюгів на продуктових ринках.....	118
3. 2. Аналіз міжланцюгової та внутрішньоланцюгової конкуренції в процесі створення цінності продукту.....	132
3. 3. Оцінка впливу вартості логістичних процесів на сукупну цінність продукту.....	142
Висновки до розділу 3.....	155

РОЗДІЛ 4. ЦІННІСНА КОНЦЕПЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ	159
4.1. Логістична модель управління ланцюгами створення цінності	159
4.2. Методичний підхід до конкурентної ідентифікації підприємства у логістичному ланцюгу	170
4.3. Креативна мережа та її роль в управлінні конкурентоспроможністю учасників логістичних ланцюгів	181
Висновки до розділу 4	200
ВИСНОВКИ	202
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	210
Додатки	213

Монографічне видання

ТАРНАВСЬКА Наталія Петрівна
СИВАК Роман Богданович

**ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ**

Монографія

Формат 60x84/16. 13,06 ум. др. арк. 12,23 обл.-вид. арк.
Тираж 500. Замовлення №12-206.

Видавець і виготовлювач Редакція газети «Підручники і посібники».
46020, м. Тернопіль, вул. Поліська, 6а. Тел.: (0352)43-15-15; 43-10-21.

E-mail: pp@pp.utel.net.ua www.pp.utel.net.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК № 765 від 11.01.2002 р.

Книга-поштою: а/с 376, Тернопіль, 46011.
Тел.: (0352)42-43-76; 097-503-53-76; 094-974-03-76