

УДК 65.012

Сивак Р.Б.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту у організацій
та інноваційного підприємств
Вовк С.В.,
к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту у
Тернопільський національний економічний університет

ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЙ ІНТЕГРАЦІЇ

Постановка проблеми. Динаміка світового економічного поступу на сучасному етапі обумовлює активний розвиток теорії управління. Поряд із прискореним впровадженням концепції стратегічного управління, сфера виробництва та дистрибуції звертається до концепції логістики. Можна із впевненістю стверджувати, що пріоритетні напрями стратегічного управління, насамперед, стосуються сфери логістики, тобто сфери просторово-часової трансформації товарів, послуг, капіталу, інформації.

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

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

Сучасна управлінська парадигма та концепція інтегрованої логістики при дослідженні економічних систем і розвитку ринкових відносин обумовлюють теоретичний інтерес до пошуку резервів ефективності функціонування підприємства у тісній взаємодії з бізнес-партнерами і зовнішнім середовищем для найбільш повного задоволення потреб споживача. Саме споживач (клієнт) є ядром логістичного ланцюга та його роль в процесах створення і товарного обігу постійно зростає. Сучасні бізнес-структури, пристосовуючись до вимог нових конкурентних умов, вимушені здійснювати постійну модифікацію своїх організаційних форм та запроваджувати інноваційні технології ведення бізнесу, які б відображали нові тенденції у філософії управління.

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

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенню зазначених актуальних проблем присвятили свої наукові праці зарубіжні та вітчизняні вчені. Зокрема І. Ансофф визначив особливості динаміки сучасного економічного середовища та передумови впровадження стратегічних корпоративних перетворень [2], П. Друкер окреслив сучасні напрями внутрішньокорпоративних перетворень [3], В. Голіков визначив особливості суспільно-корпоративних відносин [5], З. Шершньова запропонувала підходи до формування сучасних корпоративних стратегій [12], А. Воронкова визначила чинники формування стану сучасного корпоративного управління [4], Г. Назарова запропонувала концепцію організаційно-структурної розбудови корпорацій [7], А. Пилипенко сформував концептуальні основи інтеграційного розвитку підприємств [8].

Незважаючи на численні наукові дослідження та розробки, деякі аспекти корпоративних стратегій досліджено недостатньо. Важливо зосередити увагу на логістичному підході до формування та змін корпоративних стратегій та ролі логістики у їх реалізації.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування доцільності та визначення використання логістичного підходу до трансформації корпоративних стратегій шляхів його впровадження в практику управління підприємствами в процесі їх інтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних глобалізаційних умовах підприємство як окрема бізнес-одиночка втратило можливість досягати цілей діяльності, концентруючи управлінський вплив на внутрішні ресурси. На перше місце у глобальній конкуренції вийшли інтегровані бізнес-групи, які об'єднують інноваційні проекти і велике виробництво, а також здійснюють свою діяльність на принципах функціонування ділових мереж. Звичайно, стійкі та довгострокові об'єднання з декількома учасниками – явище не нове, проте кількість галузей, де виживання у національній та міжнародній конкуренції залежить від участі у подібних альянсах (які часто об'єднують традиційних суперників), стрімко зростає. Для дослідження впливу зовнішньої логістики підприємства на конкурентоспроможність такі мережі варто розглядати як логістичні ланцюги поставок з різною ефективністю окремих елементів. Сучасне економічне становище часто характеризується недостатньо корельованим зв'язком вкладених ресурсів та ефектом від їх використання у різних ланках ланцюга поставок. Володіння брендом, патентом, франчайзинговими правами чи торговельними мережами домінує над володінням ресурсними об'єктами, які поступово переносяться у країни з низьким рівнем економічного розвитку. Наприклад, у харчовій промисловості США частка елементів логістичного ланцюга у загальних доходах галузі становить: фермерів – 15 %, переробного сектору – 30-40 %, дистрибуції – 45-55% [1].

Новітні економічні відносини характеризуються бажанням споживача безпосередньо брати участь у створенні продукту, визначати його властивості та структуру закладеної у ньому цінності, володіти інформацією про учасників ланцюга продукції та витрати, понесені на її створення. У свою чергу, стратегічним управлінським завданням інших учасників ланцюга є пошук способів ефективної співпраці зі споживачем. Так, К.К. Прахалад та В. Рамасвами підкреслюють, що початок ХХІ століття ознаменувався парадоксом економіки: споживачі мають більше альтернатив, які приносять менше задоволення, а керівництво компаній має більше варіантів стратегічних рішень, що, однак, для їхніх компаній є менш цінними. При цьому ці науковці зосереджують увагу на зміні ролі споживача в процесі створення продукту: «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» [9, с. 4].

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 прибутку [10, с. 14]. Тому властивості, закладені у цінність, справедлива ціна та довіра і повага продуцента є ключовими чинниками при прийнятті рішення споживачем стосовно оплати цінності.

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

Важливою ознакою сучасного економічного становища, що спонукає компанії до спільного творення цінності, є стрімкий розвиток електронних технологій та електронної торгівлі, який відкрив для споживачів доступ до інформації про пропозиції конкурентів, структуру цінності та формування ціни продукту. З іншого боку, компанії отримали можливість відслідковувати реакцію та побажання споживачів, які виникають внаслідок аналізу згаданої інформації та розміщуються на численних Інтернет-сторінках. Веб-простір дав можливість компаніям набагато глибше проникати у сукупність переваг споживачів і на основі цього значно покращувати процеси формування продукту. 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 загальновізані ознаки систем виробництва та інших ланок формування і передачі цінності, а також радикально трансформує систему стратегічного управління підприємств, у тому числі побудови конкурентних стратегій, з метою формування передумов успіху у перспективі. Оскільки створення цінності продукту здійснюється спільно усіма учасниками ланцюга, і вони несуть інтегровану відповідальність за це створення, варто виокремити нову форму конкуренції, яка передбачає суперництво не окремих компаній, а ланцюгів створення продукту. У цій конкурентній боротьбі виграють лише ті ланцюги, які включають в себе споживача як учасника та основного мотивуючого елемента створення цінності продукту.

Конкуренція за ключові цінніснотомінуючі бізнес-процеси спонукає до взаємного проникнення у організаційні структури учасників ланцюга створення продукту, яке відбувається здебільшого за

рахунок процесів злиття та поглинання або утворення рівноправних інтегрованих структур на зразок стратегічних альянсів, промислових груп, кластерних об'єднань тощо. Інтеграційні процеси обумовлюються прагненням контролю над розподілом сукупної винагороди, яку сплачує споживач за отриману сукупну цінність продукту та збільшення цінності компанії через здатність нарощування та утримування частки створюваної цінності продукту.

К.А. Бартлет, аналізуючи теорію конкурентної стратегії М. Портера, робить висновок про те, що центральним завданням менеджменту є зміцнення влади над своїми постачальниками та споживачами і пошук способів не підпускати до свого бізнесу існуючих і потенційних конкурентів для того, щоб захистити стратегічні переваги фірми і отримати від них максимальну вигоду. Компанія процвітає тоді, коли вона здатна утримати якомога більше цінності, втіленої у продуктах та послугах. Відповідно, її завдання – зосередитися на тому, як опанувати цією цінністю [6, с. 196].

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

- портфель процесів: визначення, над якими горизонтальними і інтегрованими ланцюгами корпорація має прагнути отримати контроль (і з якою метою) та до розвитку яких горизонтальних та інтегрованих ланцюгів має мотивувати інших;
- стратегічні альянси: визначення типів взаємовигідних угод між секторами;
- сфера впливу: визначення способів отримання контролю над іншими процесами для збільшення цінності результатів власного основного процесу, особливо через контроль над інформацією, необхідною для ланцюгів створення цінності нижчого порядку [11, с. 131].

Створення інноваційних технологій управління ланцюгами поставок визначає успішну діяльність підприємства, його розвиток та стратегічні конкурентні позиції. Як зазначає С. Чоудхарі, говорячи про побудову стратегій у XXI столітті основну увагу буде спрямовано на вивчення принципово нових можливостей бізнесу, на радикальне змінення способів обслуговування кінцевих споживачів і/чи посередників [6, с. 245].

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

Створення нової ефективної організаційної форми додає цінності компанії, оскільки управлінська ноу-хау, особливо численні вимоги, необхідні для функціонування нової форми, буде нелегко скопіювати. Отже, підприємства, здатні до усвідомлення і застосування визначеної організаційної форми, можуть зберегти певні переваги на конкурентами, які номінально використовують такий самий тип організації [11, с. 107].

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

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

- виготовлення товару на замовлення: визначення способів оптимізації моделі і роботи ланцюгів створення продукту для досягнення гнучкості процесів, достатньої для задоволення індивідуалізованих товарних запитів;
- проектування системи: визначення способів об'єднання серії ланцюгів створення продукту для збереження рівноваги потреби ефективності всередині кожної децентралізованої організації процесу та одночасного досягнення ефективності виробничої системи компанії;
- гнучкість системи: визначення способів підтримки вискоєфективної структури процесів та одночасного набуття гнучкої здібності реагування на зовнішні потреби у змінах [11, с. 133].

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

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

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

Ефективні адаптаційні процеси не тільки дозволяють збирати та використовувати інформацію для управління потоками ресурсів, а й регулювати цей процес для того, щоб часові переміщення активів та інших ресурсів не створювали дорогих протиріч та пов'язаних з ними постійних перегрупувань можливостей [11, с. 102].

Корпоративні утворення досить часто не володіють відповідними ресурсами для виконання завдань з інтеграції та координації. Ці сфери належать до функцій спеціалізованих логістичних підприємств, які займаються наданням логістичних послуг, консультуванням та логістичним аутсорсингом, і саме ці підприємства відіграють важливу роль у процесі злиття чи поглинання. Завданням цих компаній є управління ланцюгом підприємств на основі об'єднання усіх ресурсів та свого власного потенціалу з ресурсами та потенціалом корпоративного утворення. Стратегією логістичного підприємства має бути яскраво виражена експансія на основі злиття та організації корпорацій, а також досягнення переваг великого новоствореного економічного об'єкта. Сучасні логістичні підприємства відповідають новим вимогам, використовуючи електронний бізнес та беручи на себе виконання спеціальних завдань, включаючи модульні пропозиції щодо логістичних рішень в підприємницьких процесах, які відбуваються на електронних торговельних майданчиках.

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

Стратегічні партнерства (квазі-ієрархії) необхідні у випадку, коли постачальники забезпечують наявність стратегічних компонентів – виробів, що володіють високою доданою цінністю та відіграють важливу роль в диференціації кінцевого продукту компанії. Стратегічні партнерства вимагають численних узгоджень функцій між постачальником та покупцем. Посилення функціональної координації та інвестицій, пов'язаних із партнерством, стирає організаційні межі між постачальником та покупцем. Окрім того, посилюється мотивація сумісності партнерів, оскільки обидві сторони здійснюють спеціалізовані інвестиції, які мали б малу цінність за відсутності цих відносин [11, с. 256].

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

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

З точки зору одного підприємства, що функціонує як ланка ланцюга, недостатнім є забезпечення лише ефективної організації логістичної системи. У кожного із партнерів виникає питання включення до компетенції внутрішньо організаційного менеджменту логістичних завдань, що випливають 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 продукту, означає, що всі логістичні та інші завдання, які вирішуються спільно в межах мережі, передаються комплексом визначеній організаційній одиниці. Альтернативний варіант структури передбачає розподіл логістичних мережевих завдань за місцем їх виконання. Повне підпорядкування відповідної організаційної одиниці на виконання логістичних мережевих завдань має позитивний вплив на ефективність процесів управління та підприємницької діяльності, оскільки передбачає узгодження мережевих видів діяльності з внутрішніми процесами.

Бібліографічний список

1. Альбитов А. CRM (Customer Relationship Management)/ А. Альбитов, Е. Соломатин // www.telecominfo.ru/russian/crm. – Заголовок з екрану.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф [Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер Ком., 1999. – 416 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
3. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : уч. пос. : пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2001. – 272 с.
4. Воронкова А.Э. Система факторов, определяющих состояние корпоративного управления в акционерном обществе / А. Воронкова // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №3.
5. Голиков В. І. Корпоратизм та корпоративні відносини як основа поєднання соціальних інтересів / В. І. Голиков // Економіка і прогнозування. – 2002. – №2. – С. 61-76.
6. Менеджмент XXI века / [Под ред. С. Чоухари ; пер. с англ.]. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 448с.
7. Назарова Г. В. Концепція організаційно-структурної розбудови підприємств корпоративного сектору / Г. В. Назарова // Економіка розвитку. – 2003. – №1. – С.47-51.
8. Пилипенко А. А. Институциональные засады управління інтеграційним розвитком підприємства / А. Пилипенко // Наукові праці ДонТУ. Серія: економічна. – 2006. – Випуск 103-2. – С. 227-234.
9. 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.
10. 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.
11. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К.К. Прахалад, Г. Томас Д. О'Нил. – [Пер. с англ.]. – СПб : Питер, 2005. – 384 с.
12. Шершньова З. Є. Проблеми корпоративного управління в Україні / З. Шершньова // Економічні реформи сьогодні. – 2000. – №34.

Анотація

Розглянуто сучасні тенденції стратегічного управління інтеграційними процесами підприємств. Обґрунтовано доцільність використання логістичного підходу до трансформації корпоративних стратегій та запропоновано шляхи його впровадження в практику управління підприємствами в процесі їх інтеграції.

Ключові слова: логістика, конкурентні переваги, стратегія інтеграції.

Аннотация

Рассмотрены современные тенденции стратегического управления интеграционными процессами предприятий. Обосновано целесообразность использования логистического подхода к трансформации корпоративных стратегий и предложены пути его внедрения в практику управления предприятиями в процессе их интеграции.

Ключевые слова: логистика, конкурентные преимущества, стратегия интеграции.

Annotation

It was examined the modern trends of strategic management integration processes. Feasibility of using logistic approach to the transformation of corporate strategies and the ways of its implementation in practice management companies in the process of their integration.

Key words: *logistics, competitive advantage, strategy integration.*