

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧО- ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ КООПЕРАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ

Анотація. Розглянуто теоретичні положення менеджменту виробничо-логістичних ланцюгів як закономірний процес формування й розвитку коопераційних зв'язків. Освоєння у практиці менеджменту підприємств представлених бізнес-схем формування коопераційних зв'язків є необхідною умовою оптимізації руху товарного, у тому числі товарно-сировинного, а також інформаційного й фінансового потоків на всіх стадіях виробничого циклу.

Аннотация. Рассматриваются теоретические положения управления производственно-логистических цепей как закономерный процесс формирования и развития кооперационных связей. Освоение на практике менеджмента предприятий представленных бизнес-схем формирования кооперационных связей является необходимым условием оптимизации движения товарного, в том числе товарно-материального, а также информационного потоков на всех стадиях производственного цикла.

Annotation. Theoretical positions of management of industrial logistical chains are considered as natural process of formation and development of cooperation communications. Application of the offered business-schemes is a necessary condition of optimisation of movement of commodity, information and financial streams at all stages of a production cycle.

Ключові слова: виробничо-логістичний ланцюг, бізнес-модель виробничо-логістичного ланцюга, коопераційні зв'язки, ключові цінності.

Логістичні методи у практиці управління товаропотоками за останній час корінним чином змінилися. Завдяки формуванню нових господарських відносин, які виникають між підприємством – виробником кінцевої готової продукції – і постачальниками, посередниками і кінцевими споживачами у спільному управлінні матеріальними й віднесеними до них інформаційними, фінансовими та сервісними потоками, логістика стала однією з найбільш розвинутих сфер економіки та бізнесу. Завдяки логістиці сьогодні й майбутнє вітчизняної економіки набуває нових рис і нових взаємовідносин суб'єктів ринку. Якщо первісно увага підприємств фокусувалася на внутрішніх процесах, то згодом відбувся перехід до зовнішньої інтеграції в логістичні ланцюги, що об'єднують між собою декількох учасників процесу створення доданої вартості. У країнах розвинутої ринкової економіки досить стрімко почали розвиватися концепції, що базуються на положеннях концепції стратегічної взаємодії з партнерами по бізнесу. Акцент на реалізації цих положень пояснюється загальною тенденцією використання процесних підходів у логістичному менеджменті. Їх формування диктується ланцюговою

реакцією самоорганізації внутрішніх і зовнішніх господарських зв'язків.

Незважаючи на те, що перспективи розвитку менеджменту ланцюгів поставок безперечні [1 – 4], сьогодні відсутнє чітке розуміння того, як необхідно формувати і реалізовувати проект створення такого ланцюга за формування виробничих коопераційних зв'язків, за яких умов такий проект принесе виробникові готової кінцевої продукції та його бізнес-партнерам очікуваний успіх у довгостроковій перспективі. У таких умовах актуальним є встановлення науково-методичних підходів до формування і утримання конкурентних переваг за рахунок встановлення нових резервів підвищення ефективності виробництва і логістики через посилення міжфункціональної координації всіх видів діяльності, що пов'язані з плануванням та управлінням потоковими виробничо-господарськими процесами, які відбуваються як на підприємстві, так і в зовнішньому середовищі. Це визначило вибір теми даного дослідження і його основну мету: розвиток науково-методичних положень, що визначають стратегічне спрямування на формування коопераційних зв'язків у виробничо-логістичних ланцюгах (ВЛЛ).

Для досягнення цієї мети у роботі вирішуються такі завдання:

визначення умов формування коопераційних зв'язків у ВЛЛ, які визначають перегляд функцій учасників цього ланцюга з приведенням їх у відповідність до вимог і потреб споживчого ринку;

встановлення теоретичних положень побудови бізнес-моделі формування коопераційних зв'язків у ВЛЛ.

Завдання формування виробничих коопераційних зв'язків є багатоваріантним. Так, джерела виникнення, час виникнення і характер узгодження всіх матеріальних, інформаційних, фінансових й інших потоків залежать від специфіки виробничо-господарської діяльності головного підприємства і узгодженості її з суб'єктами коопераційних відносин. Оптимізація вирішення завдання встановлення коопераційних зв'язків для кожного підприємства окремо надзвичайно складна через необхідність врахування великої кількості досить часто невідомих чи невизначених факторів. ВЛЛ складається із незалежних виробників (сировини, матеріалів і комплектації, кінцевої готової продукції), посередників і перевізників. Як правило, вони діють самостійно на свій страх і ризик. Відповідно господарські відносини формуються "за досвідом", інколи спонтанно, у результаті чого реалізуються прийнятні, але не оптимальні варіанти ВЛЛ.

Отже, сформовані таким чином господарські зв'язки не є ефективними. Кожний учасник ВЛЛ намагається забезпечити собі максимально можливі корисні результати без урахування інтересів всієї бізнес-системи у цілому. Тому тісний зв'язок всіх логістичних потоків за відсутності єдиного інформаційного потоку у випадку збоїв господарських зв'язків можуть призвести до руйнування ВЛЛ.

Консолідація внутрішніх і зовнішніх коопераційних зв'язків дозволяє виробникові не тільки з достатнім ступенем точності проектувати власні матеріальні і віднесені до них інформаційні, фінансові та інші потоки, контролювати їх походження у реальних масштабах часу, але й активно управляти рухом товаропотоків у ВЛЛ. Така консолідація дозволяє найбільш повно охопити весь процес взаємодії суб'єктів коопераційних зв'язків й оптимізувати матеріальні потоки. При цьому за певних умов матеріальні потоки будуть проходити лише між окремими учасниками ВЛЛ не торкаючись виробника готової кінцевої продукції, що забезпечує зменшення транспортних і складських витрат та пришвидшення виробничих процесів

З позиції авторів, умовою ефективного менеджменту у ВЛЛ є формування й управління сукупними кооперацій-

ними зв'язками, які необхідно розділяти за ознакою рівня інтеграції виробництва і логістики учасників ВЛЛ. За цим ВЛЛ як багатоланковий ланцюг (по суті специфічна розподільна мережа) може формуватися по-різному залежно від того, наскільки коопераційні зв'язки, які виникли, допускають самостійність учасників ВЛЛ у виконанні певних дій: узгодження умов угоди, визначення термінів передачі матеріальних цінностей, вибір бізнес-партнерів тощо. У цьому випадку формується специфічний коопераційний ринок, товарооборот на якому регулюється не тільки загальноприйнятими правовими нормами, але і власними коопераційними правилами, що вводяться угодою учасників виробничої кооперації. Підприємство – координатор виробничої кооперації – зосереджує свою увагу на залучення сторонніх підприємств і організацій, оцінюючи перспективи ділового співробітництва, ставить питання щодо доцільності включення нових бізнес-партнерів.

Виходячи з досліджень М. Ліндерса і Х. Фірона [5], автори формулюють ідею ефективного менеджменту ВЛЛ таким чином.

Прогресуючий розвиток виробництва і логістики визначається переходом від традиційних, антагоністичних

Формування й розвиток коопераційних зв'язків



Рис. 1. Основні етапи формування коопераційних зв'язків у виробничо-логістичних ланцюгах

За будь-яких умов формування коопераційних зв'язків у ВЛЛ повинне відбуватися у таких напрямках:

формулювання основоположних пропозицій виробника потенційним бізнес-партнерам відносно формування й прогресуючого розвитку коопераційних зв'язків у ВЛЛ, орієнтованих на створення максимальної цінності для кінцевого споживача;

узгодження умов формування коопераційних зв'язків у ВЛЛ, що визначаються у процесі створення споживчої цінності;

принципів ведення бізнесу до розвитку інтегрованих виробничо-логістичних структур з формуванням складних коопераційних зв'язків між учасниками таких структур адекватно рівню розвитку ринкових відносин.

Сучасні умови розвитку менеджменту ВЛЛ досить прийнятні саме в ринковій економіці, де особливо важливі горизонтальні зв'язки і послуги суспільного користування, які задовольняють сукупну суспільну потребу і оплачуються споживачем, швидко оформляються у самостійний вид бізнесу (бізнес орієнтований на стратегічну кооперацію). Ведення такого бізнесу визначається вимогами:

скорочення тривалості виробничого циклу;
мінімізація рівня запасів;
підвищення рівня надійності у дотриманні термінів виконання замовлень;
забезпечення високої гнучкості виробництва [1].

З цієї точки зору можна виділити декілька етапів формування коопераційних зв'язків у ВЛЛ, що передбачає їх безперервне удосконалення (рис. 1).

виділення тих процесів, що виконуються учасниками ВЛЛ для створення максимальної цінності для кінцевого споживача.

У кінцевому підсумку необхідно чітко визначити ті цілі, досягнення яких забезпечує найбільшу продуктивність всіх доступних учасникам ВЛЛ ресурсів, забезпечуючи собі конкурентні переваги у встановлених часових і просторових параметрах середовища їх взаємодії.

Прийняття такого рішення передбачає позиціонування підприємства у системі координат "переваги, що отримують учасники виробничої кооперації – ступінь змін у відносинах учасників виробничої кооперації".

На рис. 2 представлена запропонована авторами дослідження бізнес-модель формування коопераційних зв'язків у ВЛЛ. За цією моделлю діяльність підприємства

виходить з вивчення потенційних переваг, які можуть бути отримані при різних формах коопераційних зв'язків у ВЛЛ. З цієї точки зору передбачається ранжування субпідрядних підприємств за такими категоріями: неприйнятний бізнес-партнер, прийнятний бізнес-партнер, гарний бізнес-партнер, кращий бізнес-партнер і ключовий бізнес-партнер.

Переваги, що отримують учасники виробничої кооперації

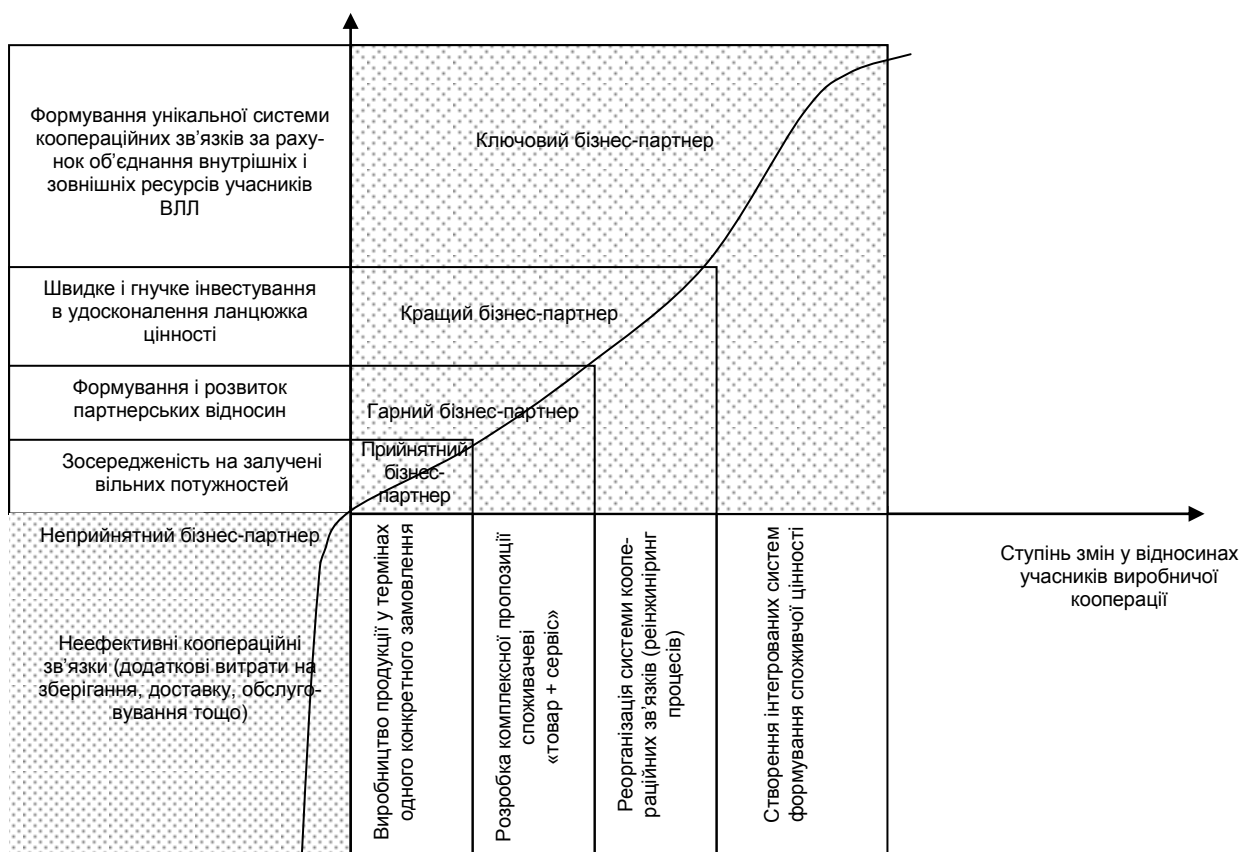


Рис. 2. Бізнес-модель формування коопераційних зв'язків у виробничо-логістичному ланцюгу

Ознакою неприйнятного бізнес-партнера вважається його невідповідність стратегічним і оперативним потребам підприємства – виробника кінцевої готової продукції – безперечне задоволення потреб і вимог кінцевих споживачів у довгостроковій перспективі. За цих умов відносини з неприйнятним бізнес-партнером визначаються виконанням одного замовлення і заміною його на партнера, який здатний виконати свої функції у ВЛЛ.

Групу прийнятних бізнес-партнерів формують ті субпідрядні підприємства, які відповідають поточним потребам підприємства у виконанні замовлень кінцевих споживачів. Такі партнери забезпечують підприємству достатній рівень ефективності виконання замовлення, що взагалі міг би бути наданий й іншими партнерами. Отже, прийнятні бізнес-партнери не мають досить чітко виражених переваг перед своїми конкурентами.

Гарний бізнес-партнер проявляє себе значно краще порівняно з прийнятними партнерами, оскільки він разом зі своєю проміжною готовою продукцією надає підприємству певний набір послуг, що приносять додану вартість. Тому перехід прийнятного бізнес-партнера у цю групу визначається його спроможністю вести активну роботу

у пошуку способів більш повного задоволення потреб і вимог виробника кінцевої готової продукції за прийнятними цінами, а відтак і потреб та вимог кінцевого споживача.

Групу кращих бізнес-партнерів визначають ті підприємства й організації, що відповідають певним стратегічним потребам виробника кінцевої готової продукції. У цьому випадку їх коопераційні зв'язки орієнтовані на формування й розвиток довгострокового партнерства за умови виключення дублювання окремих операцій і процесів. Принципового значення набуває їх співпраця у взаємному удосконаленні коопераційних зв'язків з метою звільнитися від тих видів діяльності, які не приносять доданої вартості (перехід на аутсорсинг-технології).

Ключові бізнес-партнери виділяються на фоні інших тим, що їх коопераційні зв'язки формуються на ґрунті прогнозування стратегічних й оперативних потреб підприємства – виробника кінцевої готової продукції і вони здатні відповідати їм повною мірою.

Наявність ефективних коопераційних зв'язків у ВЛЛ дозволяє отримати підприємству-виробникові кінцевої готової продукції – значні конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Але, поряд з цим, це може обернути

виробника у часткову чи повну залежність від субпідрядних підприємств й організацій. Вихід з цієї ситуації автори бачать у *коопераційному профілюванні підприємства* на основі чіткого визначення таких базових елементів менеджменту ВЛЛ у їх взаємодії й взаємозалежності.

1. *Ключові цілі менеджменту ВЛЛ в умовах формування коопераційних зв'язків.* Це те, що визначає майбутнє проекту організації й управління складними коопераційними виробничо-логістичними структурами. Такі цілі розглядаються як декларація вищим керівництвом підприємства своїх намірів щодо своєї орієнтації на стратегічну кооперацію у довгостроковій перспективі. Їх здійснення буде постійно наближати підприємство до повної реалізації проекту. Ключові цілі підприємства відбивають ключові цінності, які передбачають розгляд проекту як такого, що ефективно інтегрує й адаптує окремі види виробничої і логістичної діяльності (ключові сфери підприємницької діяльності), процеси та ресурси, які у сукупності складають ланцюжок цінності. Елементи такого ланцюжка беруть участь у формуванні споживчої цінності кінцевого виробленого продукту – від вихідних джерел сировини і матеріалів до підприємства-виробника кінцевої готової продукції та її споживачів.

2. *Представлення ключових цінностей.* З одного боку, ключова цінність – це те, як її розуміє кінцевий споживач: сприйняття переваг і вигід, отриманих ним у результаті виконання замовлення, і як таких, що перевищують зазнані ним при цьому загальні витрати на всіх етапах використання / споживання кінцевої готової продукції. Необхідно відзначити, що при розгляді цінності з позицій споживача до уваги беруть загальні споживчі витрати, а не ціна, оскільки у більшості угод на поставку проміжної кінцевої продукції, окрім ціни, присутні такі значимі для споживача витрати: на укладання угоди, на технічне обслуговування, на транспортування і зберігання, на навчання власного персоналу, безпосередню експлуатацію / споживання та вилучення продукції з виробничого процесу та її утилізацію тощо [6]).

З іншого боку ключова цінність – це те, що визначає майбутнє кінцевого виробника і всіх учасників ВЛЛ у цілому. Це фундаментальне поняття про ідеальні коопераційні відносини у ВЛЛ. Це певні переконання, на підставі яких приймаються управлінські рішення та здійснюються відповідні дії у ланцюгу. Тобто, ключова цінність – це те, що "дійсно стратегічно важливо" для всіх учасників коопераційних зв'язків у ВЛЛ. Її декларація може дати персоналу важливі вказівки для переорієнтації своєї внутрішньої і зовнішньої поведінки, особливо під час періодів організаційних змін.

Ключові цінності підприємства, у яких відбиваються ключові цілі менеджменту ВЛЛ в умовах формування коопераційних зв'язків, – це те, що визначає ефективну сукупну довгострокову діяльність з оптимізації доцільної сукупності внутрішніх і зовнішніх відносин всіх учасників ВЛЛ. Визначення і сприйняття вищим керівництвом цих цінностей дозволяє по-новому побачити проблеми логістичної реорганізації підприємства у цілому. Насамперед це встановлення причин виникнення відхилень від декларованих вихідних ціннісних пріоритетів стосовно споживача.

3. *Формування ключових цінностей.* З позицій менеджменту ВЛЛ формування ключових цінностей визначається такими етапами:

а) визначення ключових цінностей. Для цього управлінський апарат учасників ВЛЛ встановлює набір діючих цінностей, які сприймаються їх персоналом: діловий імідж, потреба у прибутковості роботи, переконаність у безперечному виконанні всіх потреб споживачів та ін.;

б) передача ключових цінностей. Ключові цінності, які визначають існуючий і майбутній стан менеджменту ВЛЛ, мають бути очевидними як для персоналу кінцевого виробни-

ка, так і для всіх субпідрядних підприємств, логістичних провайдерів, кінцевих споживачів і суспільства у цілому;

в) об'єднання ключових цінностей і практики коопераційних зв'язків у ВЛЛ. Органи управління як пріоритет розглядають систематичне узгодження та координацію теоретичних положень формування коопераційних зв'язків у ВЛЛ (тобто теоретичних ідеалів менеджменту кооперації) і практичну поведінку підприємства виробника кінцевої готової продукції щодо коопераційних відносин із своїми бізнес-партнерами.

Саме поєднання всіх вищеозначених ціннісних складових коопераційних зв'язків у ВЛЛ забезпечує можливість безперечного задоволення потреб і вимог кожного споживача.

Викладені вище положення підводять до встановлення особливостей менеджменту ВЛЛ в умовах формування коопераційних зв'язків. Саме за цих обставин поєднується персонал і матеріальна база всіх учасників ВЛЛ, визначається порядок перетворення вихідних ресурсів у кінцевий продукт. У сукупності структура коопераційних зв'язків і загальна система менеджменту ВЛЛ визначають його статику, яка переходить у динамічний стан з моменту, коли керівники учасників ВЛЛ всіх рівнів починають виконувати свої функції у процесі сукупної виробничо-логістичної діяльності.

Таким чином, проблема формування коопераційних зв'язків у ВЛЛ визначається вирішенням завдань:

узгодити ключові цілі формування коопераційних зв'язків у ВЛЛ із загальними цілями та напрямками діяльності всіх його учасників у часових та просторових параметрах середовища функціонування;

перемістити увагу менеджменту ВЛЛ з питань реструктуризації внутрішніх бізнес-процесів на дослідження ключових цінностей, що має привести до розвитку коопераційних стратегій ведення підприємницької діяльності, які впливають на зміни у концепціях управління виробництвом і логістикою;

вирішити проблеми підвищення ефективності менеджменту ВЛЛ шляхом переходу до формування сукупних коопераційних зв'язків у їх взаємозв'язку і взаємозалежності адекватно динаміці ринку – використання інноваційних технологій логістичної підтримки виробництва; набуття ключових компетенцій та участь у різних виробничо-логістичних мережних структурах.

Література: 1. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. – М. : Вершина, 2006. – 176 с. 2. Крикавський Є. В. Формування логістичних систем у концепції ланцюга поставок / Є. В. Крикавський // Формування ринкової економіки : спец. вип. – Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу. – К. : КНЕУ, 2005. – 241 с. 3. Харрісон А. Управління логістикою : Розробка стратегій логістичних операцій / Алан Харрісон, Ван Хоук Ремко ; пер. з англ. ; за наук. ред. О. Є. Міхейцева. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 368 с. 4. Хендфилд Р. Б. Реорганізація цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности / Р. Б. Хендфилд, Э. Л. Николс, мл. ; пер. с англ. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. – 416 с. 5. Линдерс М. Р. Управление снабжением и запасами / М. Р. Линдерс, Х. Р. Фирон ; пер. с англ. – СПб. : ООО "Издательство Полигон", 1999. – 432 с. 6. Кристофер М. Маркетинговая логистика / М. Кристофер, Х. Пэк. – М. : Технологии, 2005. – 200 с.

Стаття надійшла до редакції
26.05.2010 р.