Department of Industrial Engineering. University of Toronto. – Toronto, Canada, 1978. 15. Porter M.E. Competitive Advantage. Free Press. – New York, 1985. 16. Sethi A.K., Sethi S.P. Flexibility in manufacturing: a survey / International Journal of Flexible Manufacturing Systems, 2 (4). – 1990. – C. 289–328. 17. Shimizu K., Hitt M.A. Strategic flexibility: Organizational preparedness to reserve ineffective strategic decisions / Academy of Management Executive, 18. – 2004. – C. 44–58. 18. Slack N. The flexibility of manufacturing systems. International Journal of Operations and Production Management, 7 (40). – 1987. – C. 35–45. 19. Sober D.K., Ward A.C., Liker J.K. Toyota's principles of set-based concurrent engineering. Sloan Management Review, Winter, 1999. – C. 67–83. 20. Strategic Flexibility // www.deloitte.com. 21. Upton D.M. Process range in manufacturing: an empirical study of flexibility / Management Science, 43 (8). – 1997. – C. 1079–1092. 22. Upton D.M. What really makes factories flexible? Harvard Business review, 73 (4). – 1995. – C. 74–84. 23. Zhang Q., Vonderembse M.A., Lim J.S. Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction / Journal of Operations Management, 21. – 2003. – C. 173–191.

УДК: 658.8

О.С. Костюк
Національний університет "Львівська політехніка"

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ІНЖИНІРИНГУ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЕКТІВ

© Костюк О.С., 2007

Обґрунтовано механізм структуризації стратегічних цілей в системі інжинірингу логістичних проектів, наведено перелік показників для підприємств-учасників ланцюга поставок, подано приклад завдань оперативного планування в ланцюзі поставок, що пов'язані з цілями стратегічного планування функціонування ланцюга поставок, запропоновано схему підвищення вартості підприємств за допомогою концепції BSC, наведено алгоритм впровадження BSC стосовно ланцюгів поставок.

Offered the strategic aims in the system of engineering of logistic projects, the list of indexes is resulted for the enterprises-participants of chain of deliveries, set an example of tasks of the operative planning in the chain of deliveries which are related to the aims of the strategic planning of functioning of chain of deliveries, offered the chart of appreciation of value of enterprises with the help of conception of BSC, resulted the algorithm of introduction of BSC in relation to the chains of deliveries.

Постановка проблеми. Ринкова трансформація економіки України актуалізує проблему радикального підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Концептуально цього можна досягти як за рахунок переваги у витратах, так і за рахунок створення додаткової вартості для споживача, або ж і названими двома шляхами. Одним із ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств світова практика репрезентує формування ланцюгів поставок на засадах логістичної концепції, яка передбачає інтеграцію постачальників, виробників, дистрибуторів, операторів логістичних послуг, причетних до переміщення матеріальних потоків з метою "пришвидшення" та "здешевлення" переборення цими потоками простору і часу. Водночас формування таких ланцюгів на засадах договірних (а не владних) відносин істотно ускладнює реалізацію функцій управління, передусім стратегічного планування. Іншими словами, як цілі та завдання ланцюга поставок структурувати та узгодити із цілями і

завданнями кожного учасника цього ланцюга [3]. Тому в таких випадках доцільно розглядати інжиніринговий підхід, першим етапом якого і є ідентифікація цілей процесу проектування, зокрема і логістичних проектів. Очевидно, що отримана на цьому етапі інформація становитиме основу для оцінювання стану процесів та оцінювання потреб в необхідних засобах капіталу, людських і матеріальних засобах і їх доступність.

Комплексність управління сучасним підприємством вимагає від менеджерів здатності до оцінки досягнутих результатів одночасно. Таку вимогу виконує концепція збалансованої системи показників, що уможливлює цілісний (системний) погляд на ефективність реалізації стратегії підприємства із одночасною структуризацією, а не селективно, з позиції окремих сфер, таких як маркетинг, фінанси, виробництво або окремих центрів відповідальності. Багато менеджерів, на жаль, мислять і управляють категоріями саме цих сфер, що ускладнює реалізацію стратегії ланцюга поставок. Цю проблему і розглядає ця робота.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою стратегічного планування ланцюга поставок зацікавились зарубіжні та вітчизняні дослідники. Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми, засвідчує, що питання стратегічного планування широко висвітлюється у працях зарубіжних вчених, таких як І. Ансофф [1], М. Портер [11], М. Хрістофер [6], а також цими питаннями займається багато вітчизняних авторів: Герасимчук В.Г. [12], Крикавський Є.В. [2], Кіндрацька Г.І. [13], Куденко Н.В. [14]. Проблематикою ж ланцюгів поставок займаються Доналд Дж. Бауэрсокс і Дейвид Дж. Клосс [5], Крикавський Є.В [2], Чухрай Н.І. [9], Сергеєв В.І [7], Міротін Л.Б., Некрасов А. [8] та ін. Але концепція BSC у формуванні стратегічного плану ланцюгами поставок досліджена недостатньо, що й становить її актуальність.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є :

- з'ясувати умови та принципи стратегічного планування на підприємствах – учасниках ланцюга поставок в контексті реалізації інжинірингового підходу;
- дослідити особливості стратегічного планування такими договірними утвореннями, як ланцюг поставок;
- адаптувати до умов цього ланцюга концепцію BSC у частині формування нормативних показників.

Виклад основного матеріалу. Інноваційним інструментом для системи менеджменту українських підприємств виступає BSC (Balanced ScoreCard) в англійському варіанті, або СЗП (Система Збалансованих Показників) в українському, яка найчастіше структурована такими блоками (перспективами): фінансова перспектива, перспектива клієнта, перспектива внутрішніх процесів, перспектива навчання і розвитку.

Фінансова перспектива ґрунтується на типовій системі оцінювання підприємства шляхом використання фінансових показників.

Перспектива клієнта враховує сприйняття підприємства на ринку, яку цінність доставляє воно клієнту, хто є споживачем товарів та послуг, чи є клієнти лояльними та з яких причин.

Перспектива внутрішніх процесів – концентрується на окремих виробничих та логістичних процесах, що відбуваються на підприємстві, їх якості і часі тривання як всередині підприємства, так і на стику підприємство-оточення.

Перспектива навчання і розвитку – сфера, що охоплює визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства, його місця на ринку у майбутньому, стратегію товарів, а також аспект нагромадження досвіду в організації.

Кожна з названих перспектив побудована в однаковий спосіб. У ній визначаються: стратегічні цілі у цій сфері, одиниці вимірювання цілей, нормативні величини, які хоче досягти підприємство, заходи, які мусять бути реалізовані, щоб досягти намічених цілей. Лише збалансування стратегічних цілей, показників і заходів в ланцюгу поставок у чотирьох перспективах дає змогу здійснити реалізацію стратегії організації як єдиного цілого [4, 15].

Особливе місце серед названих чотирьох блоків займає фінансова перспектива. У фінансовій перспективі визначається шлях до досягнення фінансових успіхів як у короткотривалому, так і довгостроковому періоді. Переважно фінансові показники є орієнтовані на минулі події. На особливу увагу заслуговує вартість підприємства, що сьогодні видається комплексним показником, який покликаний допомагати менеджменту в управлінському процесі, а підвищення вартості підприємства є ключовою ціллю бізнесу. Управління вартістю підприємства розпочинається з визначення стратегічних цілей і розроблення системи показників, які повинні забезпечити управлінців релевантною інформацією для прийняття адекватних рішень. Фінансові фактори створення вартості умовно можна поділити на 4 групи: показники, що відображають стратегічну ефективність підприємства; ефективність операційної діяльності; ефективність інвестиційної діяльності; ефективність фінансової діяльності.

Зокрема, у фінансових показниках слід враховувати розвиток товару і підприємства, вирізнити окремі фази їх життєвого циклу, а також пристосувати до них показники: у фазі впровадження сконцентруватися на зростанні продажу, у фазі зрілості прямувати до зменшення витрат, у фазі стабілізації збільшувати рентабельність товару. Прикладами таких показників можуть бути класичні показники, такі як: темп зростання продажу, продаж на одного працівника, рентабельність товару по асортиментних групах, рентабельність продажу.

Впровадження BSC стосовно ланцюгів поставок може відбуватися за таким алгоритмом:

1. Встановлення перспектив BSC ланцюга поставок – здійснює координатор, який вказує причинно-наслідкові залежності, що виступають між окремими перспективами і можуть бути вирішальними для результатів ланцюга поставок як єдиного цілого.

2. Визначення загальних та часткових цілей для кожної з перспектив. Координатор мусить перетворити бачення і стратегію у врівноважену систему цілей, а потім перенести ці цілі до керованої системи. На цій підставі виникають плани операційної діяльності, здійснюється перерозподіл засобів, що може означати взаємне фінансування, участь в інвестиціях, фінансову допомогу, підготовку кадрів тощо.

3. Встановлення показників, які визначають рівень досягнення цілей (1–5 показників для кожної з цілей). Це мають бути як результативні, так і динамічні показники, які вимірюють рівень реалізації визначених цілей. Очевидно, що коригування цілей викликатиме коригування цих показників. Ця робота стосується саме означеного пункту, оскільки торкається встановлення цілей і відповідних показників.

4. Ідентифікація конфліктів цілей та їх економічна інтерпретація, а також оцінка наслідків.

5. Узгодження планованих (нормативних) значень для кожної з цілей із врахуванням ідентифікованих конфліктів.

6. Обґрунтування інструментів досягнення планових показників.

7. Реалізація етапів 1–6 для нижчерозміщених ієрархічних рівнів [3].

Вищенаведена схема встановлення BSC на нижчих рівнях відображає процеси, які відбуваються у підприємстві, більш докладно. BSC прямує за стратегією, отже, її зміни спричиняють повторне створення BSC від найвищого рівня до найнижчого. Концепція BSC передбачає структурування цілей і стратегій як в горизонтальній (міжфункціональній) площині, так і в аспекті вертикальної (ієрархічної) структури. Слід при цьому пам’ятати, що йдеться не лише про встановлення цілей, їх показників і потрібних планованих значень, але також про визначення інструментів, які слугують досягненню планованих значень показників.

Слід пам’ятати, що балансування показників в усіх перспективах ланцюга поставок: ринковій (наприклад, рівень обслуговування споживача), фінансовій (наприклад, зростання вартості підприємства і прибутку), процесній (наприклад, покращання і оптимізація процесів), а також розвитку персоналу (наприклад, вдосконалення організаційної структури і методів управління) підтримане інструментами контролінгу. Прогнозні показники визначають майбутні успіхи підприємства. Прикладами динамічних показників в окремих сферах BSC можуть бути:

– у фінансовій перспективі: частка прибутку в операційній готівці; термін окупності; темп росту обсягів продажу; темп росту обсягів продажу в окремих групах товарів; рентабельність продажу; рентабельність продукції;

– у перспективі задоволення споживача: частка ринку; кількість постійних клієнтів; кількість залучених клієнтів у цьому періоді; рівень задоволення клієнтів; кількість отриманих рекламацій; співвідношення ціна-якість;

– у перспективі бізнес-процесів:

- частка нових виробів у продажу загалом;
- час виробництва, виконання послуги;
- витрати від браку;
- кількість недостач у виробництві;
- неперервність праці устаткування;
- час переорієнтації устаткування на нове виробництво;
- час усунення аварій;

– у перспективі навчання і розвитку:

- рівень зростання кваліфікацій працівників;
- рівень задоволення працівників;
- ротація працівників;
- кількість отриманих сертифікатів;
- кількість впроваджених нових послуг, товарів;
- час впровадження нових послуг, товарів;
- кількість інформації про товари, клієнтів в інформаційній системі;
- час доступу до даних на підприємстві.

Між підібраними для оцінки показниками повинні бути причинно-наслідкові зв'язки (рис. 1). Наприклад, підвищення кваліфікації працівників перекладається на більш швидке освоєння виробництва, що збільшує кількість залучених клієнтів і позитивно впливає на рівень прибутку. Відслідковування змін в окремих показниках дає змогу краще розуміти взаємозалежності між ними, що впливає на реалізацію стратегії і досягнення цілей підприємств в ланцюгу поставок.

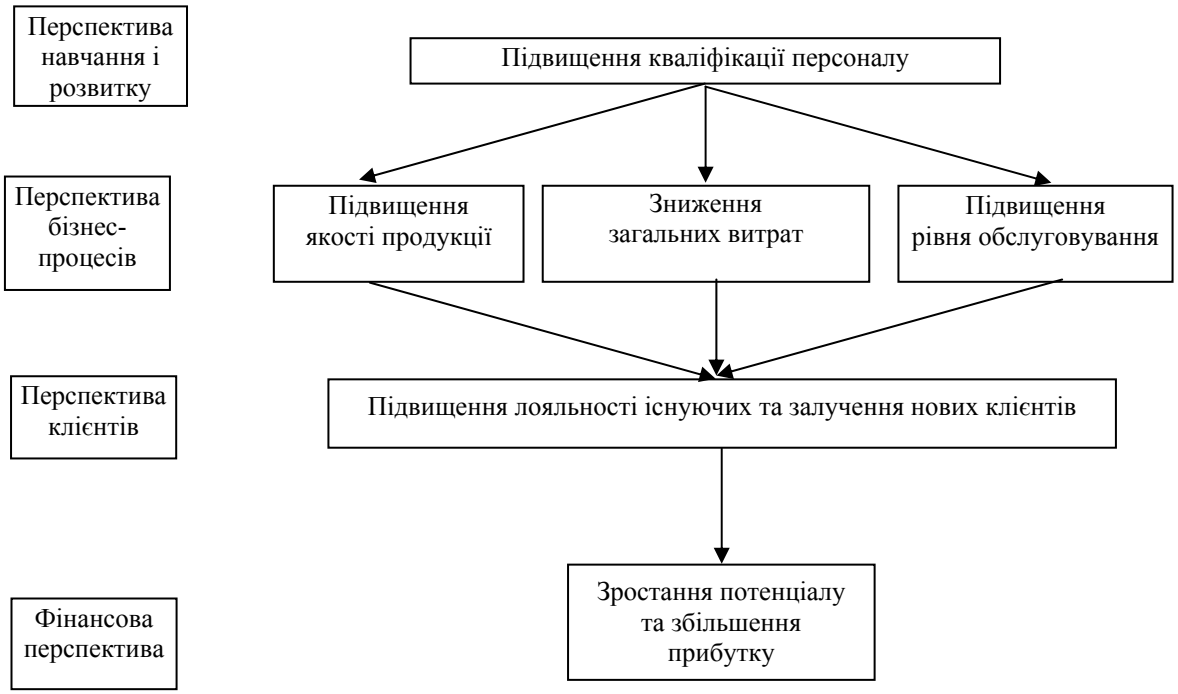

Рис. 1. Причинно-наслідковий зв'язок між перспективами BSC

Кожне підприємство-учасник ланцюга поставок мусить створити власний набір показників, спираючись на який, вдасться в найкращий спосіб виміряти його ринкову позицію, наявний рівень засобів (матеріальних і нематеріальних), визначити напрямки розвитку. Індивідуалізація оцінок пов'язується з величезною диференціацією ситуації на ринку. Навіть у межах галузі список показників, який приймається для оцінки у BSC, може бути абсолютно різним.

Перевагою BSC є швидке виявлення відхилень на відміну від системи, яка спирається на традиційні фінансові показники, що ґрунтуються на вже досягнутих результатах періоду. Виявлення відхилень відбувається через здійснення порівнянь планових значень з дійсними. Завдяки BSC керівництво може вказувати працівникам, чим вони повинні керуватися у прямуванні до досягнення результату.

Розповсюдження стратегії серед працівників мусить наступати через комунікацію, програми формування і визначення цілей, а також через використання матеріальних мотиваційних систем. Стратегія внаслідок змін в оточенні мусить бути скоригована і тому інструмент для її впровадження повинен бути простим «в обслуговуванні», щоб встигати за її змінами.

Підвищення вартості підприємств за допомогою BSC може відбуватися за таким зразком: у перспективі навчання і росту управлінцями визначено ціль зростання продуктивності праці, що може бути досягнута чіткою мотивацією праці, узгодженням особистих цілей працівників з цілями підприємств, проведенням тренінгів і курсів з підвищення кваліфікації, оновленням програмного забезпечення, створення доступу до інформаційних баз даних. Ця ціль у перспективі бізнес-процесів трансформується у збільшенні обсягів виробництва й реалізації продукції. У перспективі управління клієнтами переважно ставлять таку ціль, як підвищення рівня лояльності клієнта, що загалом впливає на зниження сукупних витрат, ріст доходу та прибутку, збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення ефективності використаних активів, що й показано на рис. 2. Отримані шляхом структурування цілей кількісні та якісні орієнтири є визначальними під час обґрунтування логістичних проектів, зокрема щодо розвитку логістичної мережі, проектуванні або перепроектуванні логістичних процесів, створенні локалізованих об'єктів тощо. З іншого боку, ця ж інформація є надзвичайно цінною і під час реалізації цілей реінжинірингу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ефективне стратегічне планування ланцюга поставок вимагає переходу від управління індивідуальними функціями в межах підприємства в напрямку інтеграції дій в основних бізнес-процесах в мережі підприємств. Приймаючи, що у кожному випадку споживач становить центр уваги, наступним істотним елементом, який обумовлює ефективне управління ланцюгами поставок, є створення таких його структур, які, спираючись на добре налагоджену систему переміщення інформації, уможливлюють швидку реакцію на зміни (в попиті, у виробничих системах і системах доставки). Досягнення конкурентних переваг у витратах, часі та в доданій вартості для клієнта спроможні реалізувати ланцюги поставок, основою стратегічного планування яких можна прийняти модель BSC.

Перед початком проектування процесів у ланцюгу поставок необхідно визначити спільні для усіх ланок цілі, якими переважно є низькі витрати або короткий час. Їх ідентифікація і пізніша реалізація будуть можливі, якщо: менеджери підприємств змінять відношення до ідеї партнерства у ланцюгу поставок; при виборі партнера менеджери підприємств будуть брати до уваги критерії зі сфери організаційної і стратегічної культури підприємств, а ними є: почуття довіри, підхід і плани керівних кадрів, які стосуються майбутнього розвитку підприємства, стратегічне пристосування – узгодженість стратегічних напрямків розвитку підприємств, а також узгодженість стосовно їх взаємної ролі в досягненні стратегічних цілей.

Розрахунок показників-індикаторів за концепцією BSC дасть змогу комплексно здійснювати функції планування, контролювання та регулювання логістичних процесів, мотивування її учасників і може створити умови для запровадження системи контролінгу ланцюга поставок із координаційними функціями.

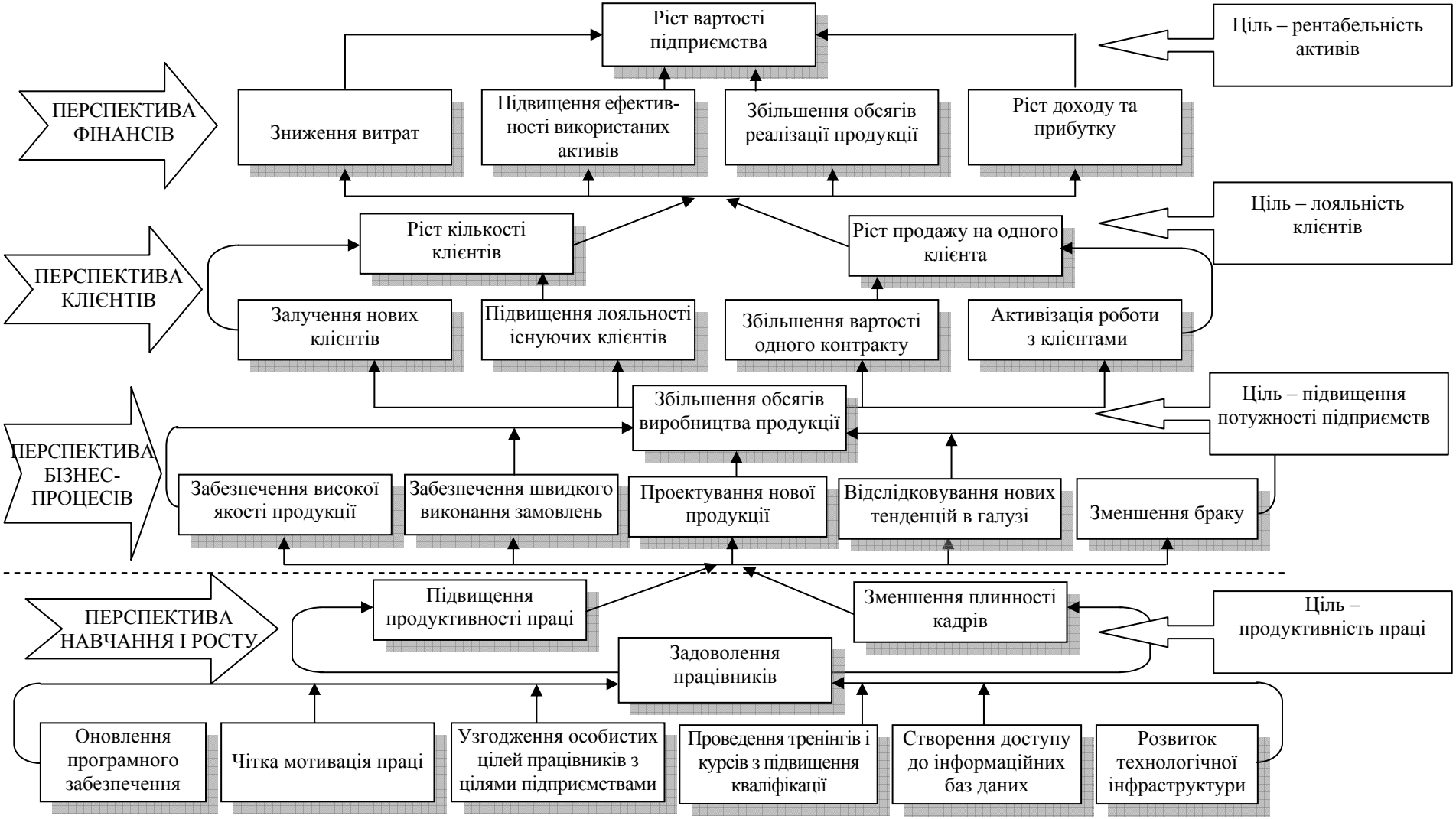

Рис. 2. Структуризація механізму підвищення вартості підприємств в ланцюгу поставок

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия – СПб.: ПИТЕР, 1999. – 415 с. 2. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник. – Львів: Видавництво НУ "Львівська політехніка", 2005. – 684 с. 3. Крикавський Є.В., Костюк О.С. // Адаптація концепції BSC до функціонування ланцюга поставок: Зб. наук. праць. Луцький державний технічний ун-т. – Ч.3 / Редкол.: відп. ред. д. е. н., проф. З.В. Герасимчук – Луцьк, 2006. – Вип. 3(10). – С.154 – 162. 4. Внедрение сбалансированой системы показателей // Пер с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с. 5. Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс. Логистика: интегрированная цепь поставок". – М.: Изд-во "Олимп-Бизнес", 2005. – 630 с. 6. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В.С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с. 7. Сергеев В.И. Глобальные логистические системы. – СПб.: Питер, 2003. – 448 с. 8. Миротин Л.Б. Некрасов А.Г. Логистика интегрированных цепочек поставок: Учебник. – М.: Издательство "Экзаменн", 2003. – 256 с. 9. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингові і логістичні технології: Монографія. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2002. – 249 с. 10. Rutkowski K. Zintegrowany lancuch dostaw. – SGH, Warzawa, 1999. 11. Портер М. Конкуренція. – К.: Вільямс, 2000. – С. 495. 12. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища шк., 1995. 13. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Кінпатрі ЛТД,2000. – 264 с. 14. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с. 15. Федосєєв О. Відкриваючи нові горизонти бізнесом: Система збалансованих показників // Круглий стіл. – 3(27). – С. 23–26. 16. Jaruga, Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie". – 2000. – № 1.

УДК 339.138:330.13

Я.Ю. Криворучко
Національний університет "Львівська політехніка"

КОНЦЕПЦІЯ ЦІННОСТІ У МАРКЕТИНГУ

© Криворучко Я.Ю., 2007

Здійснено порівняння понять "цінність", "вартість" і "корисність" у контексті ланцюгів, систем та мереж підприємств та визначено причини такого різноманіття термінів, подано найбільш типові складові цінностей та визначено атрибути цінності, розглянуто основні напрямки аналізу цінності: цінність з точки зору покупця, цінність з точки зору продавця та цінність, спільно сформована двома сторонами у зв'язках продавець-покупець.

In the article the comparison of different translations into Ukrainian of term «value» in the context of chains, systems and networks of enterprises is conducted and reasons of such variety of terms are defined, different element of values are provided and the attributes of value are presented, the basic prospects of analysis of value are considered: value from the point of view of buyer, value from the point of view of seller and perspective of analysis of value jointly created by both parties of buyer-seller relationship.

Постановка проблеми. У сучасній економічній та маркетинговій літературі, зокрема часто зустрічаємо поняття "цінність", "вартість", "корисність". Різні вчені із різноманітних сфер економіки неоднозначно трактують ці терміни, тому зустрічаємо їх застосування у поясненні як ідентичних, так і відмінних понять. Внесення ясності у це питання вимагає щоразу більша зацікавленість науковців напрямами аналізу цінності.