

фірм (або національних версій) за функціональною, конкурентною, консультативною і іншими ознаками.

Апробація методики – маркетингове дослідження web-сайту компанії SUBARU – показала її універсальний комплексний та прикладний характер.

Запропонований методичний підхід допоможе ефективніше функціонувати в Інтернеті українським виробникам.

1. Анопій В. *Интернет-торгівля: проблеми і перспективи розвитку в Україні* // *Регіональна економіка*. – 2003. – №1. – С. 25–32. 2. Благодетелева-Вовк С., Благодетелев С. *Баннерные системы УАНЕТА: критерии выбора для проведения рекламной кампании* // *Маркетинг и реклама*. – 2002. – №3. – С. 40–43. 3. Кравцов В. *Великие завоевания бенчмаркинга* // *Маркетолог*. – 2002. – №1. – С. 11–14. 4. Пономарева Ю. *Оценка эффективности web-сервера* // *Маркетинг и реклама*. – 2000. – июль-август. – С. 60–63. 5. Стадниченко И. *Принеси мне голову прекрасного сайта* // *Маркетинг и реклама*. – 2000. – март. – С. 30–32. 6. Успенский И. *Энциклопедия Интернет-бизнеса*. – СПб.: Питер, 2001. – 432с. 7. Холмогоров В. *Интернет-маркетинг. Краткий курс*. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с. 8. Хэнсон Уорд. *Internet-маркетинг*. – М.: ЮНИТИ, 2002.

УДК 338 (075.8)

Р.О. Мамчин

Національний університет “Львівська політехніка”

## ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ ДО УМОВ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ

© Мамчин Р.О., 2004

**Розглянуті тенденції розвитку світової економіки і значення логістики в досягненні конкурентних переваг. Проаналізовано досвід розробки логістичних концепцій в розвинутих ринкових країнах і проблеми, пов’язані із їх застосуванням в економіці України.**

**The tendencies of development of world economy and value of logistic in achievement of competitive edges are considered. Experience of development of logistic conceptions in the developed market countries and problem is analysed, related to their application in the economy of Ukraine.**

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток світової економіки супроводжується серйозними змінами, які впливають із таких явищ, як глобалізація і інтеграція ринків капіталів, ресурсів і продуктів, суттєвих змін у промисловості, що характеризується посиленням концентрації і консолідації підприємств, а також безперервно зростаючих вимог споживачів. Підприємства повинні постійно адаптуватись до мінливих ринкових умов і умов конкурентної боротьби, щоб відповідати динаміці розвитку ринків. Зростання конкуренції призводить до того, що пропозиція тільки високоякісної продукції вже недостатня для задоволення зростаючих потреб споживачів. За цих умов відома формула забезпечення конкурентоспроможності – або за рахунок лідерства в цінах, або за рахунок диверсифікації товару – перестає сприйматись як можливий варіант досягнення успіху. Як свідчить досвід високорозвинутих країн успіх в конкурентній боротьбі між підприємствами визначається передусім рівнем розвитку компетенції в логістиці. Логістика значною мірою визначає як ефективність діяльності окремих підприємств, так і окремих регіонів і навіть країн. У цьому аспекті українські виробники, які хочуть стати рівноправними учасниками ринкових відносин, повинні оволодіти знаннями і розумінням переваг, що здатен принести логістичний підхід до організації їх функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На думку більшості вчених логістика стає основним фактором в конкурентній боротьбі. Це пов'язане насамперед з тим, що вже сьогодні логістика сприймається не лише як функція управління, а як концепція управління, що базується на логістичному підході до системи створення вартості [1]. Системи створення вартості, якщо їх розглядати з логістичного погляду є системами потоків. Звідси випливає, що логістика – це концепція управління для розробки, організації, управління і реалізації ефективного і економічно вигідного руху об'єктів (вантажів, інформації, грошей і персоналу) в системах створення вартості в межах одного чи декількох підприємств [1]. По суті логістика має безпосереднє відношення до всіх галузей як матеріальних, так і нематеріальних, і суспільного управління загалом. У зв'язку з тим, перед економічною наукою особливо актуалізуються дослідження проблем, пов'язаних із розробкою теоретичних аспектів подальшого розвитку логістики, зокрема можливостей прогнозування альтернативних варіантів розвитку систем створення вартості і ринкових умов їх існування. Такі розробки дозволять підприємствам почати розвивати свої структури і удосконалювати процеси з створення вартості. Аналіз існуючих тенденцій у цьому напрямі свідчить по-перше, про зниження частки участі підприємства у створенні кінцевого продукту і по-друге, зниження частки участі в логістичних операціях. Відображенням зниження частки участі в логістичних операціях є передача цих операцій зовнішнім сервісним логістичним організаціям, що позначається терміном – аутсорсінг логістичних послуг. В Україні, на відміну від країн розвинутої ринкової економіки, де аутсорсінг логістичних послуг використовується більшістю підприємств, ринок логістичного аутсорсінгу залишається практично не дослідженим.

**Формування цілей статті.** Метою статті є дослідження тенденцій у розвитку процесів створення вартості і аналіз досвіду логістизації діяльності підприємств у розвинутих ринкових державах і визначення напрямів адаптації існуючих логістичних концепцій до умов вітчизняної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** На жаль, сьогодні ніхто не може однозначно відповісти на запитання, чи є в Україні логістика чи ні. Основними провідниками сучасних логістичних технологій в Україні виступають зарубіжні інвестори, які чи співпрацюючи з українськими підприємствами, чи створюючи свої підприємницькі структури використовують у своїй діяльності інструменти логістики.

Для досягнення конкурентних переваг діяльність підприємців у галузі логістики повинна складатись із декількох правил:

1. вантаж – потрібний товар (правильний продукт);
2. якість товару – необхідної якості (правильна якість);
3. кількість товару – необхідна кількість (правильна кількість);
4. час транспортування товару – він повинен бути привезеним у потрібний час (правильний час);
5. місце призначення – потрібне місце (правильне місце);
6. затрати на логістику – мінімальні затрати (правильний рівень затрат).
7. клієнт – платоспроможний споживач (правильний споживач).

Недотримання хоча б однієї із цих умов може привести до втрати клієнтів і відповідно певної частки ринку. Отже, зазначена діяльність має інтеграційний характер, позаяк досягнення виконання вказаних правил інакше просто неможливе, тобто, необхідна координація всіх суб'єктів, які беруть участь у ланцюжку, що є досить складною проблемою. Західні спеціалісти розробили велику кількість логістичних концепцій, які достатньо успішно застосовуються сьогодні на багатьох західних підприємствах. Найрозповсюдженішими і найцікавішими для української теорії і практики можуть бути такі:

**Логістична концепція “just-in-time” (точно в термін).** Будучи найпоширенішою, ця концепція появилась в кінці 50-х років, коли в Японії почали активно впроваджувати систему Конбан. Основною ідеєю системи Конбан було потенційне виключення запасів матеріалів, компонентів і напівфабрикатів у виробничому процесі, тобто вважалось, що, якщо виробничий графік заданий, то можна так організувати процес, що всі матеріали і напівфабрикати будуть надходити в потрібній кількості, в потрібне місце і точно в призначений термін для виробництва чи збирання готової

продукції. У цьому випадку необхідна оперативна передача інформації між підрозділами і координація постачальників складових продукту. Японці досягли цього шляхом передачі інформації в системі через спеціальні картки “Konban” в пластиковому конверті, які містили інформацію про кількість використаних ресурсів і виробництво продукції. Ці картки циркулювали всередині підприємства, а також між постачальниками. Застосування цієї концепції дозволило значно покращити якість продукції, знизити собівартість виробництва, практично скоротити страхові запаси, пришвидшити оборотність оборотного капіталу підприємства.

Концепція “Lean Production”. Ця концепція має на меті творче поєднання таких елементів:

- маленьких розмірів виробничих партій;
- низьких рівнів запасів;
- гнучкого обладнання;
- висококваліфікованого персоналу;
- високої якості.

Внаслідок застосування цієї концепції зводяться до мінімуму виробничі партії та виробничий час і досягається зниження запасів, зменшення часу на виробництво одиниці продукції, зниження втрат від браку. Ця концепція отримала назву “худе виробництво”.

Концепція швидкого реагування (Quick response-QR). Концепція QR передбачає координацію дій між ритейлерами (роздрібними торговцями) і гуртовиками з метою покращання просування готової продукції в їх дистрибутивних мережах у відповідь на різноманітні зміни попиту. Реалізація концепції здійснюється шляхом моніторингу продажів у роздрібній торгівлі і передачі інформації про обсяги продажів по спеціалізованій номенклатурі і асортименту гуртовикам, а від них до виробників готової продукції.

Розвитком концепції QR є концепція CR (continuous replenishment), яка призначена для усунення необхідності в замовленнях на поповнення запасів готової продукції. Метою CR є встановлення ефективного плану, спрямованого на поповнення запасів готової продукції у ритейлерів. При цьому, спочатку розраховується сумарна потреба в кількості і асортименті товару, далі досягається угода між постачальниками, гуртовиками і роздрібними торговцями на поповнення їх запасів готової продукції шляхом підписання зобов’язань з закупівлі. Для ефективної роботи CR систем необхідне виконання таких умов:

1. достовірність інформації, що надходить від роздрібних торговців;
2. надійна доставка готової продукції;
3. розміри вантажних поставок повинні максимально відповідати вантажомісткості транспортних засобів.

Логістична концепція “Requirements/resource planning”. На основі цієї концепції розроблені логістичні системи у виробництві, постачанні і дистрибуції, такі як MRPI/MRPII (системи планування потреби в матеріалах / виробничого планування потреби в ресурсах) і DRPI/ DRPII (система планування розподілу продукції / ресурсів).

Основними завданнями MRP систем є:

- задоволення потреби в матеріалах, напівфабрикатах і продукції для планування виробництва і доставки споживачам;
- підтримка низьких рівнів запасів матеріальних ресурсів, готової продукції;
- планування виробничих операцій, графіків доставки, закупівельних операцій.

Система DRP є системою планування дистрибуції, яка діє на принципах роботи що і MRP, але в каналах дистрибуції готової продукції, тобто DRP керує доставкою кінцевих продуктів по каналу дистрибуції, включаючи партії продукції, вибір і використання транспорту, дизайн упакування, управління запасами на складах тощо. Система DRP складніша, оскільки базується на споживчому попиті, який не контролюється підприємством, тобто DRP – є системою типу pull, чи витягування, коли основний акцент робиться на виявленні і забезпеченні потреб клієнта.

До основних переваг DRP систем можна зарахувати: зменшення витрат, пов’язаних із зберіганням і управлінням запасами готової продукції; зменшенням рівнів запасів за рахунок точного визначення величини і місця доставки; скорочення потреби в складських площах за

рахунок зменшення запасів; зменшення транспортної складової витрат за рахунок ефективного зворотного зв'язку із замовленими; покращання координації між дистрибуцією і виробництвом.

Об'єднання MRP і DRP в одну інтегровану систему планування дає логістичне планування потреб – LRP (Logistics Requirements Planning).

Концепція SCM. SCM (Supply Chain Management) є системою управління ланцюжками поставок. Зміст цієї концепції полягає в загальній оптимізації всіх ланок ланцюжка поставок, починаючи з кінцевого споживача і закінчуючи постачальником сировини. Цей підхід передбачає проектування, реалізацію та контролювання постачання продуктів постачання через цілий ланцюг так, якби він був єдиним “розширеним” підприємством [2]. Ланцюг включає в себе всі операції і процеси, необхідні для поставки продукту чи послуги кінцевому споживачу. Він може об'єднувати будь-яку кількість підприємств. Будь-який споживач може виступати в ролі постачальника по відношенню до іншого споживача, тому весь ланцюг поставок будується на відносинах типу “постачальник-споживач”. Система дистрибуції може зв'язувати виробника і кінцевого споживача безпосередньо (прямо), але в той же час (залежно від типу продукції і ринкової ситуації) може включати низку організацій-посередників, таких як підприємства гуртової торгівлі, склади, а також роздрібні торгові точки. Потік продуктів і послуг, як правило, спрямований від постачальників до клієнтів, а потік інформації про ринковий попит і бажані ринкові характеристики продуктів і послуг від споживачів до постачальників.

Ефективність зінтегрованого ланцюга постачання може значно підвищитись при успішному поєднанні системи SCM із стратегією ефективного обслуговування клієнтів – ECR.

Концепція ECR. ECR (Efficient Consumer Response) є стратегією ефективного обслуговування клієнтів, яка з'явилась в США на початку 90-х років XX ст. Це стратегія функціонування ланцюгів поставок продуктів частотої закупівлі, яка полягає у залученні всіх учасників каналу до співпраці на підставі швидкої і точної інформації з пунктів роздрібногo продажу. Метою цієї співпраці є підвищення рівня обслуговування клієнтів, виключення витрат, які не додають вартості, максимізація результатів у ланцюзі поставок загалом [3]. Співпраця партнерів в межах ECR здійснюється у трьох сферах: управління певною категорією продуктів, управління запасами та поставками продуктів; управління інформацією. Співпраця підприємств у цих трьох основних сферах сприяє спільному подоланню бар'єрів на шляху переміщення продуктів частотої закупівлі від виробників до роздрібних торговців, виключення дій, які не додають вартості, скорочення часу реакції на реальний попит, а завдяки цьому – зростанню рівня обслуговування клієнтів. Досвід показує, що ECR полегшує реалізацію маркетингової стратегії дистрибуції, тобто доставку відповідному клієнту відповідних продуктів у відповідній кількості і якості, у відповідному місці і часі при мінімізації пов'язаних з нею витрат [3].

Використання концепції SCM і стратегії ECR дозволяє підприємствам забезпечити ефективність ланцюга поставок і досягти конкурентних переваг. При цьому слід відзначити, що виробники не можуть знижувати витрати, безпосередньо пов'язані із виробництвом, без ризику зниження якості. У зв'язку з цим їм залишається єдиний спосіб економії – скорочення часу проходження продукту по всіх ланцюжках поставок, внаслідок цього підприємства все частіше повинні будуть виділяти для передачі зовнішньому агенту неосновні види діяльності, які, з одного боку не належать до основних компетенцій підприємства, а з іншого, можуть бути виконані іншими підприємствами, з кращою якістю.

Слід зазначити, що саме логістичні процеси володіють великою кількістю видів діяльності, що часто повторюються, зокрема складування, вантажонавантажування і розвантажування, перевезення і які можна передати зовнішнім сервісним логістичним організаціям.

Однією із найвідоміших концепцій організації ланцюгів поставок з передачею частини чи всіх логістичних функцій зовнішнім агентам є концепція логістичного аутсорсінгу.

Концепція логістичного аутсорсінгу. Суть концепції логістичного аутсорсінгу полягає у відсутності необхідності використання власних ресурсів для організації логістичних операцій, які підприємство може довірити зовнішньому партнеру, так званому логістичному провайдеру. Логістичні провайдери приймають на себе ризик втрати, пошкодження або псування товару (документа) і несуть повну договірну відповідальність. Фактично аутсорсінг передбачає виділення

із організаційної структури материнського підприємства певних функцій і передачу цих функцій для реалізації іншим господарюючим суб'єктам. Заходи аутсорсінгу, оскільки вони впливають на зміну організаційної структури підприємства, мають характер реструктуризаційних дій, внаслідок яких відбувається стиснення (скорочення) організаційної структури підприємства, обмеження чисельності персоналу, зниження витрат, зменшення кількості рівнів управління. Завдяки таким процедурам стиснення організаційна структура підприємства стає гнучкішою, еластичнішою, здатною до швидкої реакції на зміни в навколишньому середовищі [4].

Аутсорсінг логістичних послуг переважно зосереджується в транспортній, складській і експедиторській сферах діяльності, у функціях митного декларування і митної очистки вантажів, підготовки транспортної документації тощо.

В Україні вже є приклади промислового аутсорсінгу, коли виробник звільнюється від не-прибуткових процесів і передає їх зовнішнім структурам, концентруючись, отже, на запитах ринку споживача і розробці нових продуктів. Звільнення від неефективних або непрофільних бізнес-процесів дозволяє звільнити капітал для розвитку основних видів діяльності, скоротити терміни розробки продукції і підвищити швидкість адаптації до змін як середовища, так і ринку.

Однак загальні темпи розвитку українського аутсорсінгу сьогодні дуже низькі. По суті в Україні відсутня навіть література, присвячена аутсорсінгу за винятком декількох російськомовних видань, хоча і в Росії ситуація не набагато краща і причини, які заважають просуванню аутсорсінгу, аналогічні, а саме [5]:

- низька якість обслуговування;
- недостатня надійність;
- надміру висока вартість послуг, яка перевищує власні витрати на аналогічні функції;
- відсутність необхідної відкритості і прозорості в діяльності обслуговуваних підприємств;
- робота вітчизняних аутсорсерів вимагає безперервного і жорсткого контролю з боку підприємств-замовників їх послуг, що створює їм додаткову "головну біль";
- слабка компетентність аутсорсерів у специфіці обслуговування конкретних підприємств.

Скільки часу потрібно на формування нового логістичного підходу у вітчизняних підприємств спрогнозувати важко. Головне сьогодні – активізувати підготовку кваліфікованих спеціалістів з логістики, які зможуть здійснити необхідну структурування діяльності господарських систем, що потрібна для впровадження логістики, а також успішно застосувати існуючий досвід реалізації логістичних концепцій у роботі провідних зарубіжних компаній.

**Висновки.** Аналіз існуючих тенденцій у світовій економіці свідчить про переміщення центру пошуку конкурентних переваг із сфери виробничих процесів у сферу логістичних процесів. Значення логістики як фактора успіху в конкурентній боротьбі на думку багатьох вчених у майбутньому буде зростати. Високу якість логістики в економіці країни дозволяють забезпечити винятково логістики підприємства. Про це свідчить досвід як високо розвинутих держав, так і держав, які лише наближаються до побудови ринкової економіки, зокрема Польщі.

Українським підприємцям для ефективної діяльності на ринку необхідно повною мірою усвідомити важливість використання логістичного підходу до управління сучасним підприємством. На сьогодні більшість українських підприємств слабо орієнтовані в тих перевагах, які може принести логістичний підхід до організації їх діяльності.

Однак процеси глобалізації, інтеграції і кооперації, а також зростаючі запити споживачів зумовляють у вітчизняних підприємств, які захочуть бути конкурентоспроможними на ринку, необхідність використання логістичного підходу в побудові свого бізнесу, а також використовувати в своїй діяльності такий інструмент, як логістичний аутсорсінг.

1. *Состояние развития логистики и тенденции будущего* // *ЛогИНФО*, 2001. – №7–8.
2. *Logistyka dystrybucji: Praca zbiorowa pod redakcją Krzysztofa Rutrowskiego*. – Warszawa: Difin, 2001. – 323 s.
3. А.Чубала. *Співпраця учасників каналів дистрибуції в реалізації стратегії ефективного обслуговування покупців* // *Вісник НУ "Львівська політехніка". "Логістика"*, 2000. – №416.
4. M.Trocki *"Outsourcing"*. *Polskie wydawnictwo Ekonomiczne*. – Warszawa, 2001.
5. *Цели и методы аутсорсинга* // *Логистика*, 2003. – №2.