

ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

Стаття присвячена актуальним питанням управління конкурентоспроможністю, в т.ч. визначенню ключових факторів нарощування конкурентних переваг. Особлива увага приділена дефініції поняття «логістичний підхід» і його використанню для управління ланцюгами поставок, що втілює клієнто-орієнтований підхід до управління конкурентоспроможністю.

This paper is devoted to the actual topic of competitiveness management, including the analysis of the key factors of gaining the competitive advantages. The special attention was devoted to the logistic approach concept and its implementation to the supply chain management that realize the client orientation of the competitive strategy.

Сучасна економічна література представляє вагомі докази на користь того, що правила конкурентної боротьби у сучасних умовах перетерпіли значних змін. Класичні методи досягнення конкурентоспроможності, такі як лідерство по витратах і диференціація продукту [1], більш не здатні забезпечити стійку конкурентну позицію. На наш погляд, причини таких змін викликані, по-перше, глобалізацією ринкових відносин, по-друге, підвищенням ринкової влади споживачів. Глобалізація не тільки відкрила національні границі для іноземних компаній, але й розширила географічний поділ праці, тим самим підсилила конкуренцію й нестійкість досягнутих конкурентних переваг. Влада споживачів сформувалася в результаті підвищення рівня освіченості й поінформованості покупців, які більш не задовольняються знеособленою продукцією, орієнтованою на масового користувача, а надають чіткі деталізовані вимоги до якості продукту й рівня сервісу.

Метою даної статті є аналіз факторів нарощування конкурентних переваг компаній у сучасних умовах і обґрунтування застосування логістичного підходу для управління конкурентоспроможністю. Питанням сучасних джерел досягнення конкурентоспроможності приділена увага в роботах Портера М., Хакса А., Барни Д., Хамела Г., К. Прахалада К., д'Авени Р., Гейця В.М., Чухно А.А., Романко О.П., Тарнавської Н.П. та інших. Визначенню основ логістичного підходу присвячені праці Окландера М.А., Крикавського Є.В., Тяпухіна О.П., Сергєєва В.І., Уварова С.О тощо. Проте ми вважаємо, що питання використання логістичного підходу в вирішенні економічних завдань, в т.ч. в управлінні конкурентоспроможністю, є недостатньо вивченими і тому потребують подальшого теоретичного і практичного опрацювання.

Еволюцію факторів нарощування конкурентних переваг компаній протягом останнього сторіччя можна умовно розділити на три етапи. Перший пов'язаний з етапом масового виробництва, який характеризувався «невеликим числом компаній на ринку, низькою різноманітністю продукції й перевищенням попиту над пропозиціями» [2]. Технології масового виробництва були спрямовані на зниження витрат і збільшення обсягу випуску однорідної продукції стабільної якості.

Середина минулого століття ознаменувалася насиченням ринку однотипною продукцією, що привело до необхідності врахування запитів користувачів і далі до продуктової диференціації. Настала епоха маркетингово-орієнтованого підходу, який, на нашу думку, превалює на даний момент. Однаковість продуктів змінилася їхньою сегментацією на основі розподілу споживачів по групах відповідно до заздалегідь визначених ознак – статті, віку, соціальному / сімейному стану тощо.

Головним завданням компаній стало формування потреби у своїй продукції й лояльності своїх споживачів, і як наслідок з'явилася необхідність у спеціальних інструментах управління, що забезпечували б найкраще розв'язання даних завдань. Одним з таких інструментів став маркетинг, і 70-е рр. минулого століття ознаменувалися появою сучасної теорії маркетингу.

Природнім обмеженням маркетингово-орієнтованого підходу стала частка ринку, збільшення якої в умовах гострої конкуренції стало складніше і дорожче. Значну частину зростання найчастіше забезпечувало поглинання конкурентів, розширення вже існуючих торговельних марок або переконання споживачів перейти на покупку продукції компанії за допомогою масової реклами й заходів щодо стимулювання збуту [2]. Далі, серйозною проблемою розширення існуючої долі ринку стало використання знеособленого підходу, розрахованого на усередненого споживача, й масове подання інформації. Очевидним обмеженням такого підходу стало ігнорування індивідуальних запитів і тому нечутливість до їхньої зміни.

Розвиток і поширення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), насамперед Інтернет, забезпечили, з одного боку, легкий доступ основної частини населення до необхідної інформації про товари й послуги, з іншого боку – наявність діючих інструментів для доступу компаній до своїх споживачів і організації ефективної взаємодії з ними. Споживачі стали більш обізнаними й упевненими у своєму виборі, а компанії – у настрої й поведінці своїх клієнтів. Більше того, сучасні ІКТ дозволили залучити споживачів у процес розробки товарів і послуг, тим самим забезпечивши більш повну реалізацію запитів користувачів.

У цьому зв'язку можна говорити про формування клієнто-орієнтованого підходу, суть якого можна визначити за допомогою трьох найбільш важливих характеристик [2]:

- Фокусування на втриманні вже існуючих клієнтів. У зв'язку з ростом витрат на збільшення частки ринку за рахунок залучення нових споживачів компанії направляють свої зусилля на зміцнення взаємин з існуючими клієнтами й ріст продажів за рахунок збільшення частки їх споживання.
- Індивідуалізація взаємин із клієнтами. Сучасні ІКТ дозволяють установлювати персоніфіковані взаємини із клієнтами й ураховувати їхні особисті запити.
- Співробітництво, засноване на відносинах, а не продукті. Оскільки функціональні й споживчі якості продуктів мало відрізняються друг від друга, основою конкурентної боротьби стають співробітництво й зміцнення взаємин із клієнтами.

На основі вищесказаного можна зробити висновок, що у теперішній час стратегії конкуренції, засновані на «кращому продукті», найбільш складні для підтримки тривалої конкурентної переваги. Згідно з такими стратегіями, споживачі залучаються винятково характеристиками самого продукту – або його низькою ціною, або унікальними властивостями, що диференціюють його від продукції конкурентів. Такі стратегії орієнтовані на випуск стандартизованої продукції й не враховують потреб конкретних користувачів. Основним джерелом досягнення конкурентоспроможності є внутрішній ланцюг поставок і безпосередньо виробничий процес. Однак, враховуючи широку доступність методів «ощадливого» виробництва, дані підприємства мало захищені від цінових воєн з боку конкурентів. Більш того, конкуренти прагнуть повторити досягнення успішних підприємств, тому основний фокус конкурентної боротьби спрямований на дії конкурентів.

Стратегії на основі зміцнення взаємин зі споживачами перебувають на кращій стратегічній позиції, оскільки настроєні не на знеособлювання продукції, а на поглиблення взаємин із клієнтами на основі їх індивідуалізованих запитів. Замість виробництва стандартизованої й ізольованої продукції, такі стратегії спрямовані на гармонічне об'єднання комплексу продукції й послуг з метою збільшення їх цінності з погляду споживача. Основним джерелом досягнення конкурентоспроможності є не внутрішній процес виробництва продукції, а інтегрований ланцюг поставок із ключовими постачальниками й споживачами. Тому фокус конкурентної боротьби переміщається з імітування дій конкурентів на

перевизначення порядку взаємодії бізнес-партнерів. Ці взаємини стають партнерськими й спрямовані на розробку спільних дій, метою яких є підвищення споживчої цінності продукції, що випускається.

Еволюція підходів до управління конкурентоспроможністю представлена в таблиці 1.

Таблиця 1.

Еволюція підходів до управління конкурентоспроможністю

Підходи до управління конкурентоспроможністю	Цільова група споживачів	Фокус конкурентної боротьби	Фактор досягнення конкурентоспроможності	Об'єкт уваги	Відповідальний підрозділ підприємства
Клієнто-орієнтований	Індивідуальні споживачі	Міжорганізаційний ланцюг поставок	Взаємини із клієнтами	Клієнти	Відділ управління ланцюгами поставок і взаєминами із клієнтами
Маркетингово-орієнтований	Сегментовані групи споживачів	Внутрішній ланцюг поставок	Споживчі властивості товару	Конкуренти	Відділ маркетингу
Виробничо-орієнтований	Масовий споживач	Внутрішній ланцюг поставок	Функціональні властивості товару	Технології	Виробничий відділ

На наш погляд, клієнто-орієнтований підхід до управління конкурентоспроможністю найбільш повно реалізується принципами логістичного підходу, під яким розуміється загальнонаукова методологія дослідження, «сутність якої складають три принципові положення [3]:

- взаємопов'язані функції розглядаються як єдиний потік;
- для управління потоком створюється відповідна система, тобто організаційно-управлінський механізм;
- оцінювання ефективності функціонування системи управління потоком здійснюється з урахуванням не тільки витрат, а ще й втрат прибутку, зумовлених нерациональним використанням ресурсів потоку».

Проф. Окландер М.А. вважає логістичний підхід похідним від системного, основна відмінність між якими полягає в специфічній методиці оцінювання ефективності роботи системи управління. Він доводить, що логістичний підхід може бути використаний для розв'язання різних, а не тільки логістичних проблем, у т.ч. для підтримки конкурентоспроможності підприємства: «Це універсальний інструмент вирішення різноманітних проблем. І його використання веде до позитивних, в ідеалі оптимальних результатів» [3].

Використання логістичного підходу в цьому випадку пояснюється тим, що в сучасних умовах підприємство може стати конкурентоспроможним тільки при розгляді взаємин з постачальниками, споживачами, іншими бізнес-партнерами в якості ключових факторів нарощування конкурентних переваг, а процесу взаємодії з ними - як потоку, який вимагає «оптимізації роботи системи, а не її складових частин» [3]. У цьому випадку під системою ми розуміємо конгломерат підприємства і його бізнес-партнерів, який ряд вчених називають «розширеним підприємством».

Проф. Зирянов О.В. пропонує використання терміна «російського походження» «логістизація». У вузькому змісті під логістизацією він розуміє «процес впровадження нових або модифікації вже існуючих інструментів управління потоками й поточковими процесами на підприємстві, заснованих на принципах сучасної логістики», у широкому - «процес впровадження принципів логістики в людській діяльності шляхом перетворення діючих систем управління потоками й поточковими процесами (не тільки в економічній сфері)» [4].

Проф. Зирянов О.В. полемізує із ученими, які використовують термін «логістичний підхід». Його незгода полягає в тому, що дані автори припускають «простий перенос принципів класичної логістики» без врахування специфіки російських умов і багажу «наукових і практичних наробітків існуючої в СРСР галузі знань «Економіка матеріально-технічного постачання й збуту». Далі він пише:

«... між поняттями «логістизація» і «логістичний підхід» немає протиріччя, вони лише доповнюють один одного як у теорії, так і на практиці. Більш того, можна стверджувати, що впровадження логістичного підходу при управлінні потоковими процесами на підприємствах є частковим випадком логістизації».

За цією концепцією, об'єктом логістизації можуть бути потокові процеси на підприємстві (що, на думку проф. Зирянова О.В., є застосуванням логістичного підходу), і потокові процеси на інших об'єктах управління (імовірно, це буде логістизація в широкому змісті). Прикладом другого типу наводиться логістизація персоналу підприємства, яка «може відбуватися як за рахунок наймання на роботу фахівців з логістичною освітою, або за рахунок навчання вже найнятого персоналу новим, більш ефективним інструментам логістики» [4].

На наш погляд, у цій концепції явно присутня зайва надуманість і зміна/підміна понять. Ми вважаємо, що поняття «логістичний підхід» досить повно описує оптимізацію управління всіма ресурсними потоками й установлення пріоритетів знаходження оптимального балансу між різними видами діяльності на користь підвищення ефективності роботи системи в цілому. Далі, ми не згодні з трактуванням «логістизації персоналу підприємства» як професійного розвитку працівників в певній предметній області. Приклад застосування логістичного підходу в управлінні кадрами наведений в [3] і передбачає «підвищення соціально-економічної ефективності використання трудових ресурсів за рахунок організаційно-управлінського механізму координації кадрових функцій (системи управління трудовими ресурсами)».

Ми вважаємо, що логістичний підхід передбачає знаходження компромісу й балансу інтересів і відповідальності, узгодженості і координації дій, підпорядкування часткового загальному й вимір результатів діяльності не тільки з позицій економії ресурсів, але й величини втрат, викликаних нерациональними діями учасників ланцюгу.

За нашою думкою, поява логістики як науки стала відповіддю на необхідність реалізації маркетингово-орієнтованого підходу до управління конкурентоспроможністю. За словами д-ра Уварова С.О., маркетингова орієнтація бізнесу «послужила народженню логістики – як нової стратегії конкурентної політики й сфери підприємництва, орієнтованої на оптимізацію витрат і часу на просування сировини й продукції до споживачів і найбільш повне задоволення їх запитів» [5].

Подальший розвиток науки логістики знайшов своє відображення в появі концепції управління ланцюгами поставок¹. Продовжуючи логічний ряд д-ра Уварова С.О., можна припустити, що необхідність клієнто-орієнтованого підходу до управління конкурентоспроможністю привела до народження SCM як концепції, що найбільш повно відображає системність, взаємозв'язок і взаємозалежність бізнес-партнерів у рамках ланцюга поставок.

Ряд учених розвиває теорію логістичного підходу до управління ланцюгами поставок у напрямку так званого «маркетингового вектора» [6-12]. Їхні міркування ґрунтуються на тому, що можливість ефективного зниження витрат у ланцюгах поставок вичерпується, і необхідний новий ресурс, який дозволить оптимізувати роботу ланцюга. У цьому зв'язку недоліком логістичного підходу вони називають обмеженість його основного завдання постійним зниженням витрат [7].

Їхня позиція ґрунтується на тому, що пріоритетність завдання зниження витрат стає стримуючим фактором у досягненні конкурентоспроможності, оскільки із джерела переваг вона перетворюється в обов'язкову умову, яка має природні обмеження: «... компанії, що не володіють компетенцією в області створення ефективних ланцюгів поставок, програють конкурентну боротьбу, а компанії, що залишилися на ринках, асимптотично наближаються до гранично ефективного рівня роботи ланцюгів поставок» [7].

На їхню думку, в умовах глобалізації й посилення конкуренції новим джерелом досягнення конкурентоспроможності стане не скорочення витрат, а доставка споживачеві «додаткової цінності»: унікального продукту з цінними для нього характеристиками (функціональність, якість тощо) [9].

¹ Supply Chain Management, SCM (англ.)

Джерело збільшення цінності для клієнта вони бачать у його залученні в процес створення продукту, тому даний підхід одержав назву маркетингового.

Таким чином, прихильники маркетингового підходу до управління ланцюгами поставок протиставляють цілі логістичного (мінімізація витрат зі збереженням заданого рівня розвитку) і маркетингового підходів (максимізація цінності зі збереженням заданого рівня витрат) [7]. Вони вважають, що в класичній розумінні управління ланцюгами поставок має своєю пріоритетною метою ефективне обслуговування попиту, тобто реалізацію правила 7R². При цьому вони впевнені, що традиційний ефективний ланцюг поставок не збільшує цінність для споживача або його задоволеність [10]. На їхню думку, сучасні умови ведення бізнесу вимагають більшого - виявити, у чому полягає цінність потенційної пропозиції для конкретного клієнта й реалізувати дану пропозицію максимально ефективним способом [11]. Таким чином, загальна логіка прихильників маркетингового підходу до управління ланцюгами поставок полягає в тому, що в традиційному ланцюзі поставок учасники одержують вигоду від економії на витратах, а в маркетингово-орієнтованому ланцюзі — ще й від створення більшої цінності [9].

Підтримуючи необхідність створення додаткової цінності, а не просто ефективного обслуговування попиту, ми вважаємо протиставлення «логістичного» і «маркетингового» підходів зайвим. На нашу думку, доставка унікальної цінності для клієнта є логічним результатом використання логістичного підходу до управління ланцюгом поставок.

Аргументуємо дану позицію. По-перше, оскільки цінність для клієнта визначається відношенням сукупної вигоди до сукупних витрат, те будь-які вдосконалення, будь-то зниження ціни, підвищення якості і/або швидкості задоволення потреб клієнта тощо (то, що прихильники маркетингового підходу називають обслуговуванням попиту) за рахунок ефективної роботи ланцюга поставок приводять до росту цінності пропозиції. По-друге, «додаткова цінність» для клієнта досягається поглибленням взаємодії між кінцевим споживачем і іншими учасниками ланцюгу поставок, що на нашу думку є результатом використання логістичного підходу до управління ланцюгами поставок. Таким чином, ми вважаємо ефективне обслуговування попиту найближчим результатом втілення логістичного підходу до управління ланцюгами поставок, а доставку додаткової цінності - результатом у більш довгостроковій перспективі.

Далі, призначення «пріоритетності завдання постійного зниження витрат» як основного принципу логістичного підходу [7] надмірно звужує сутність даної методології, яка розглядає ефективність функціонування системи господарювання не тільки з погляду витрат, але й з точки зору «втрат прибутку внаслідок невикористаних (втрачених) можливостей» [3]. У цьому зв'язку неврахування зміни ролі споживача як активного учасника ланцюга поставок і єдиного носія латентної інформації про ціннісні характеристики кінцевого продукту можна вважати невикористаними можливостями, які спричиняють скорочення прибутку й втрату лідерських позицій у конкурентній боротьбі.

Ми вважаємо, що розбіжності між прихильниками «логістичного» і «маркетингового» підходів полягають не в сутності концепцій, а в застосовуваній термінології. Так, М. Крістофер стверджує, що нині загальновикористовуване визначення «управління ланцюгом поставок» повинно бути замінено на «управління ланцюгом попиту»³, щоб відобразити той факт, що споживач є вхідною точкою, а не кінцевим пунктом ланцюга поставок, і ланцюг повинен бути керованим споживачем, а не постачальниками [6]. Цієї ж логіки дотримується ряд інших авторів [11, 12].

Таким чином, ми вважаємо, що напрямок, називаний «маркетинговим вектором» / «маркетинговим підходом до управління ланцюгами поставок», є логічним розвитком використання

² Right product, right quality, right quantity, right time, right place, right customer, right cost (англ.) - споживач повинен одержати необхідні по якості й кількості товари, у потрібний час, у потрібному місці, від надійного постачальника з гарним рівнем обслуговування й при заданому рівні загальних витрат

³ Demand chain management (англ.)

логістичного підходу до управління ланцюгами поставок і тому втіленням клієнто-орієнтованого підходу до управління конкурентоспроможністю.

Отже, проведене дослідження дозволило сформулювати такі висновки.

1. Глобалізація ринкових відносин, розвиток ІКТ і підвищення ринкової влади споживачів викликали суттєві зміни в характері конкурентної боротьби та привели до необхідності використання клієнто-орієнтованого підходу до управління конкурентоспроможністю.
2. Логістичний підхід є загальнонауковою методологією дослідження, що передбачає знаходження оптимального балансу між різними видами діяльності на користь підвищення ефективності роботи системи в цілому і може бути використаний для рішення будь-яких економічних завдань.
3. Логістичний підхід до управління конкурентоспроможністю полягає в втіленні концепції управління ланцюгами поставок, що має своєю метою ефективне обслуговування попиту і створення додаткової цінності для споживачів і реалізує клієнто-орієнтований підхід до управління конкурентоспроможністю.

В якості напрямку подальших досліджень ми передбачаємо визначення і систематизацію ключових процесів ланцюга поставок і подальший розвиток термінологічного апарату в даній предметній області.

Список літератури

1. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors* / M.E. Porter. – New York: Free Press, 1980. – 398 с.
2. Лосев С. Смена экономических парадигм. Развитие клиенто-ориентированного подхода [Електронний ресурс] / С.Лосев // Маркетинг журнал 4p.ru. – 28.07.2006. – Режим доступу до журн.: <http://www.4p.ru/main/theory/2606>.
3. Окландер М.А. Логистика / М.А. Окландер. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.
4. Зырянов А. Логистизация распределительных систем: определения, оценка эффективности / А. Зырянов, Т.Синагуллин // Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция. – 2009. – №1. – С. 21-24.
5. Уваров С. Управление цепями поставок: не только новые возможности, но и проблемы / С. Уваров // Логистика. – 2007. – №2. – С.12-13.
6. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер [пер. с англ. Под общ. ред. В.С. Лукинского]. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.
7. Кротов К.В. Маркетинговые стратегии взаимоотношений в цепях поставок в российских промышленных компаниях : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Економіка і управління народним господарством» / К.В. Кротов. – Санкт-Петербург, 2009. – 26 с.
8. Prahalad C. K. *The Future of Competition: Co-Creating Value with Customers* / C. K. Prahalad, V. Ramaswamy. – Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2004. – с. 256.
9. Кротов К.В. Маркетинговый аспект управления взаимоотношениями в цепях поставок: результаты исследования российских компаний / К.В. Кротов, С.П. Куш, М.М. Смирнова // Российский журнал менеджмента. – 2008. – № 6 (2). – С. 3-26
10. Rainbird M. Demand and supply chains: The value catalysts / M. Rainbird // *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. – 2004. – № 34 (3/4). – С. 230–251.
11. Juttner U. Demand chain management — integrating marketing and supply chain management / U. Juttner, M. Christopher, S. Baker // *Industrial Marketing Management*. – 2007. – № 36 (3). С. 377–392.
12. Heikkila J. From supply to demand chain management: Efficiency and customer satisfaction / J. Heikkila // *Journal of Operations Management*. – 2002. – № 20 (6). С. 747–767.