

УДК 658.015

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМВІДНОСИН У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК

ТАНЬКОВ Костянтин Миколайович

кандидат економічних наук, доцент

БАХУРЕЦЬ Ольга Володимирівна

аспірантка

Пошук нових способів збільшення ефективності діяльності промислових підприємств призвів до виникнення й розвитку концепції ланцюгів поставок (ЛП). Первісно така концепція була цілком зорієнтована на логістику, відповідно якій як головна мета розглядається економічна ефективність матеріального потоку і, відповідно ефективність підприємства-інтегратора ЛП.

ЛП, який раніше представлявся як «три чи більше організації, які напряду залучені у низхідні чи висхідні потоки продуктів, послуг, фінансових коштів й інформації від джерела до споживача» [10], зараз трактується як множина дуальних взаємовідносин між партнерами, де одна сторона виступає покупцем, а інша – продавцем [3; 8; 9]. Якщо на початкових етапах становлення концепції ЛП як пріоритет розглядалося отримання вигоди від економії на витратах (наприклад зниження запасів, у тому числі за рахунок більш досконалої інформаційної системи), то сьогодні ЛП орієнтований на ланцюг створення доданої вартості через оптимізацію взаємовідносин всіх його учасників. Такий підхід відслідковується у роботах багатьох дослідників [4; 7; 10; 11].

Поряд з таким, аналіз вітчизняної й зарубіжної економічної літератури свідчить, що стратегічні взаємовідносини у ЛП трактуються у досить різних аспектах – від простого узгодження взаємодії з поставки матеріальних ресурсів та збуту проміжної і кінцевої продукції споживачам до глобальної концепції інтегрованого партнерства в управлінні бізнесом.

Дж. Мор і Р. Спикман на підставі проведених досліджень вважають, що основними характеристиками партнерських взаємовідносин у ЛП є такі фактори, як довіра, прихильність до партнера, координація дій, якість комунікацій між підприємствами, що взаємодіють, здатність розв'язання конфліктів шляхом спільного вирішення проблем [13].

Схожу позицію займають Д. Уілсон і С. Янтрація: взаємовідносини у ЛП – це єдність цілей партнерів, взаємодовіра, задоволеність взаємовідносинами, наявність взаємних інвестицій і взаємних зв'язків [16].

П. Науде і Ф. Батл вважають, що не всі фактори в однаковій мірі впливають на ефективність взаємовідносин [14]. На їхню думку, ефективні взаємовідносини характеризуються у першу чергу рівнем довіри, задоволеності, інте-

грації та прибутковості. Але такий фактор як вплив не має прямої дії на якість взаємовідносин.

На відміну від вищенаведених дещо узагальнених підходів, К. Сторбака і ін. пропонують достатньо чітку послідовність факторів, які впливають на ефективність взаємовідносин: якість послуг → задоволеність партнера → міцність взаємовідносин → тривалість взаємовідносин → прибутковість [15].

У зв'язку, з цим виникає потреба у теоретичному осмисленні комплексу міждисциплінарних проблем, з якими стикаються фахівці при формуванні й управлінні ЛП з урахуванням особливостей стратегій взаємовідносин учасників таких ланцюгів. Це визначило вибір теми даного дослідження і його основну мету: подальший розвиток теоретичних положень організації стратегічних взаємовідносин у ЛП.

Для досягнення цієї мети у роботі вирішуються такі завдання:

- визначити основні підходи до організації стратегічних взаємовідносин у ЛП;
- дослідити зв'язки між критеріями, які визначають вибір стратегії взаємовідносин у ЛП.

Сутність вирішення сформульованих завдань визначається таким.

Приймаючи до уваги роботи [5; 6; 12], у дослідженні розглядаються вихідні положення формування командного, конкурентного і коопераційного типу стратегії взаємовідносин у ЛП (рис. 1).

Виокремлення таких стратегій достатньо умовне [5]. Реальні взаємовідносини учасників у ЛП можуть одночасно відноситися до двох із них (у проміжку між конкурентним і кооперативним типом). У окремих випадках може проявлятися і командний тип (у випадку, коли як лідери у ЛП виступають великі коопераційні утворення). Але оскільки командні взаємовідносини первісно визнані як такі, що негативно впливають на конкурентні і коопераційні взаємовідносини [5], у роботі вони виключені із подальшого розгляду.

Виходячи із результатів досліджень Н. Кемпбела [12], К. Кротова і ін. [5], у роботі представлені моделі, які містять припущення про наявність зв'язків між відповідними критеріями: для конкурентної стратегії (зв'язки В1 – В11) і для кооперативної стратегії (зв'язки К1 – К14) (рис. 2).

У першому блоці «Критерії, які характеризують ступінь інтеграції у межах взаємовідносин» (зв'язки В1; В2; В3; К1; К2; К3) необхідно виділити як найбільш значимий критерій «інтеграція бізнес-процесів у ЛП». При цьому розглядаються показники ефективності і дієвості процесів і структур ЛП. За їх допомогою можна проаналізувати процеси, порівняти альтернативні варіанти структур ЛП, визначити економічні ефекти формування й управління ЛП. Насамперед, це показники ефективності процесів, які повинні характеризувати якість взаємовідносин у ЛП, якість синхронізації процесів і інтегрованого управління, а також забезпечувати рефлексію між різними рівнями ЛП. Поряд з цим існуюча практика вітчизняних підприємств свідчить про вста-

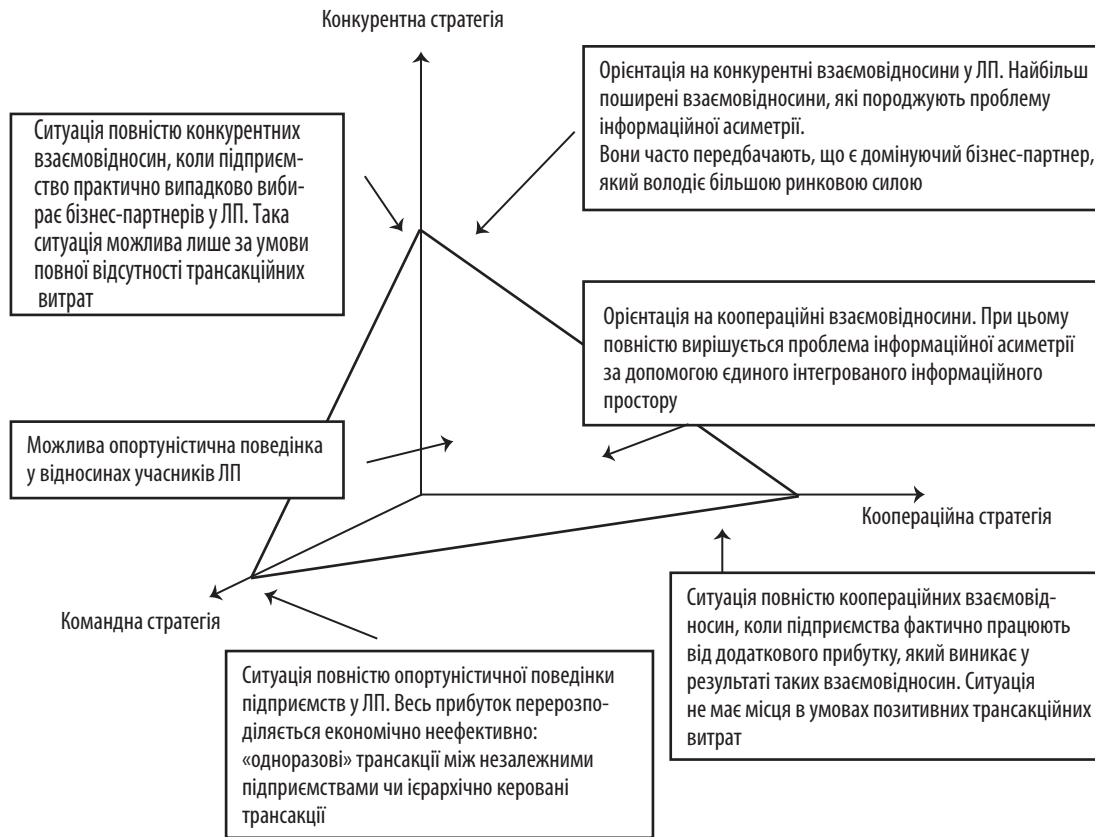


Рис. 1. Стратегії взаємовідносин у ланцюгах поставок

новлення взаємовідносин з низьким ступенем інтеграції бізнес-процесів із своїми партнерами (прояви конкурентної стратегії). Практично відсутні приклади спільної розробки наскрізних процесів підприємства і постачальників. Тому можна вважати, що існують досить умовні зв'язки між конкретними цілями формування стратегічних взаємовідносин на різних рівнях управління.

Вочевидь показники таких критеріїв як «інтегрований процес стратегічного планування», «єдиний інтегрований інформаційний простір», «спільне планування і дослідження попиту» будуть найбільш високими у випадку реалізації коопераційної стратегії, оскільки коопераційні взаємовідносини у ЛП формуються в умовах високого ступеня довіри, що у свою чергу визначається специфічними інвестиціями у вищезначені сфери (зв'язки K1; K2; K3; K4).

У другому блоці «Критерії, які характеризують взаємовигоду відносин» (зв'язки B4; B5; K6; K7; K8) принципове значення має критерій «взаємовигода», який визначає не тільки розуміння взаємовигоди відносин учасників ЛП, але і їх довготерміновість та ефективність.

В умовах реалізації коопераційної стратегії необхідно виходити з додаткового критерію «спільне досягнення економічної ефективності», що у цьому випадку є метою формування ЛП (K4).

При реалізації конкурентної стратегії вигоду й переваги отримує кожний учасник ЛП залежно від його внеску

у отримання загального прибутку й пропорційно його ринковій силі. На відміну від коопераційних, конкурентні взаємовідносини у ЛП розглядаються як короткотермінові (B5).

Складові третього блоку «Критерії, які характеризують кількість постачальників» досить легко піддаються вимірюванню (зв'язки B6; B7; B8; K10; K11). Обмеження кількості постачальників та налагодження з ними постійних взаємовідносин у стратегічній перспективі визначає коопераційну стратегію (зв'язок K11). Якщо промислове підприємство активно дотримується конкурентної стратегії, то воно працює з великою кількістю постачальників (зв'язки K7; K8) (можливість об'єктивного вибору постачальників, а тому витрати на переключення між постачальниками будуть знижуватися).

До блоку «Критерії, які характеризують ключові фактори прийняття рішення» (зв'язки B9; B10; B11; K12; K13; K14) віднесені ціна і якість. При цьому ціна не може виступати основним фактором покупки при коопераційній стратегії взаємовідносин, оскільки учасники ЛП насамперед орієнтуються на ефективність і аналізують повні вигоди й переваги від кооперації за умови високої якості кінцевої продукції та послуг (K13). Конкурентна стратегія як ключові фактори може використовувати як ціну, так і якість кінцевої продукції та послуг, тому що саме залежно від ціни контракту буде визначатися короткотерміновий прибуток (зв'язки B10; B11).

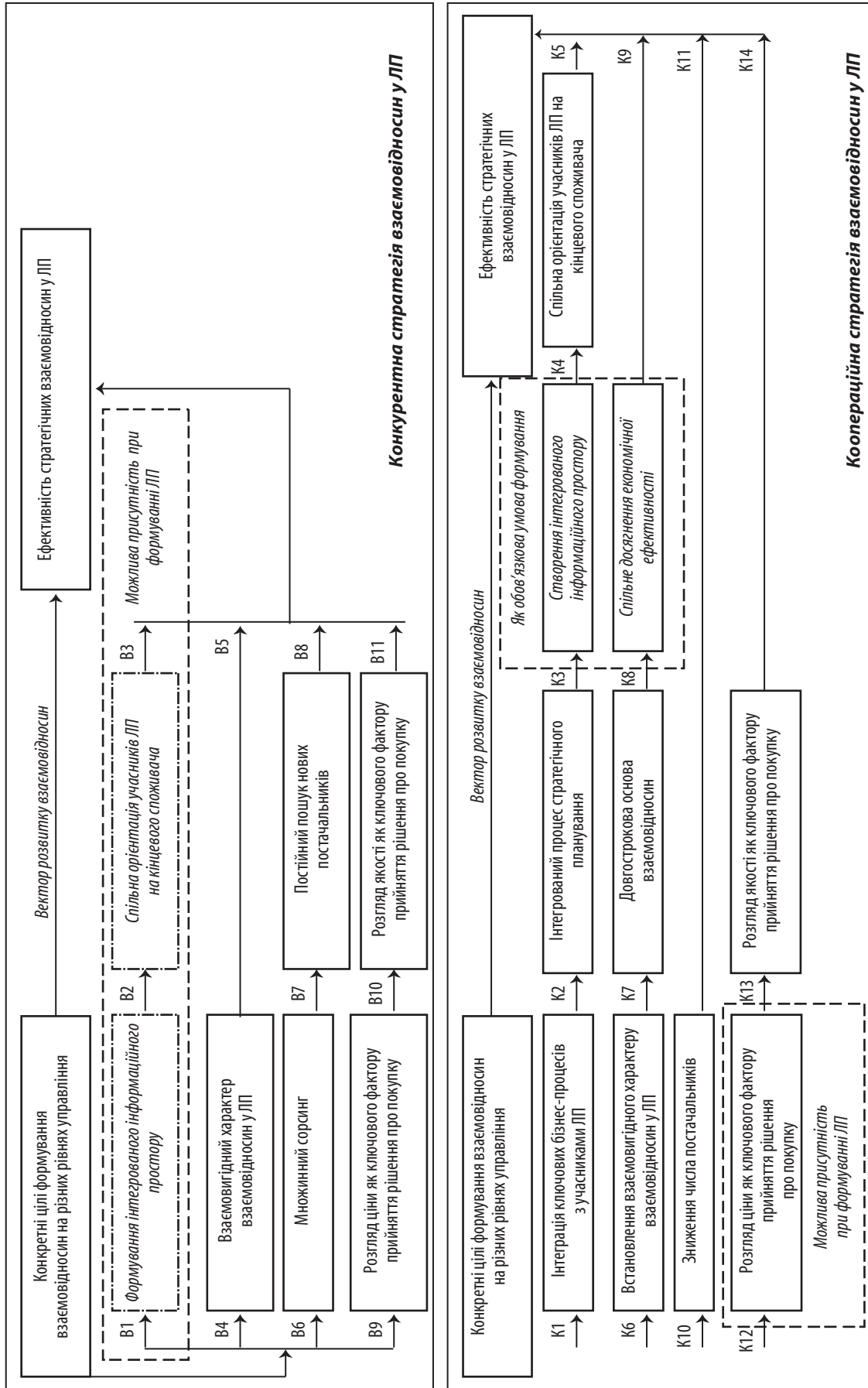


Рис. 2. Моделі зв'язків між критеріями, які визначають вибір стратегії взаємовідносин у ланцюгах поставок

Вищевикладені теоретичні підходи до побудови стратегій взаємовідносин при формуванні ЛП узагальнені на рис. 3. Їх визначають такі положення.

Більшість промислових підприємств, які прийняли конкурентну стратегію взаємовідносин, можуть розрізнятися за рівнем можливостей прийняти на себе роль інтегратора ЛП. А саме:

- а) при високому рівні таких можливостей формування ЛП орієнтовано на єдиний кінцевий результат «максимальна вигода», оскільки підприємство не тільки обирає собі бізнес-партнерів на

конкурентній основі, але і володіє необхідним для цього організаційно-управлінським потенціалом. Разом з таким конкурентна стратегія не передбачає формування глибокої інтеграції між учасниками ЛП і виділення як пріоритет створення споживчої цінності. Значимим для підприємства є орієнтація на цілеспрямоване отримання максимальної вигоди від вдалої комбінації сукупності всіх наявних ресурсів та реальних (без суттєвої адаптації) можливостей його бізнес-партнерів;

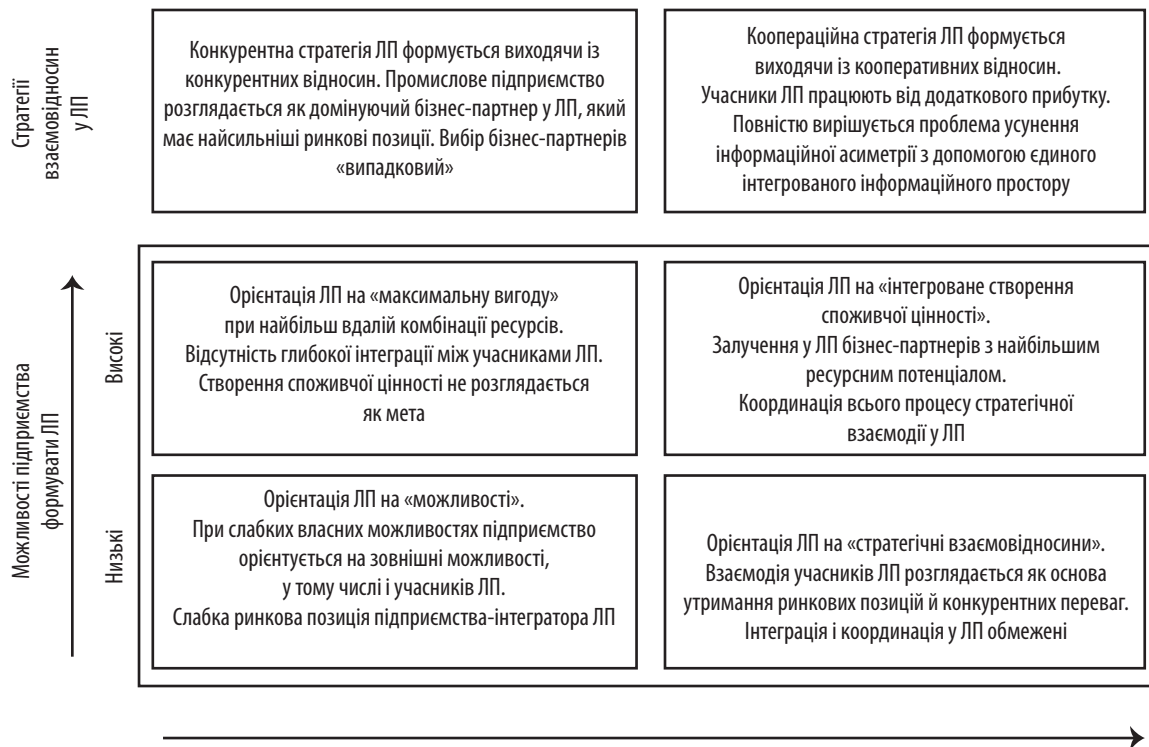


Рис. 3. Складові стратегії взаємовідносин у ланцюгах поставок

- б) низький рівень можливостей промислового підприємства формувати ЛП призводить до значного послаблення його ринкової позиції, неспроможністю обирати найбільш стратегічно значимих бізнес-партнерів. Такий ЛП орієнтований на кінцевий результат «отримання нових можливостей», що передбачає використання підприємством пропонованих ринком можливостей, але із урахуванням обмежень у зв'язку із слабкими власними можливостями.

У випадку прийняття коопераційної стратегії взаємовідносин підприємства розрізняються за рівнем можливостей формувати ЛП таким чином:

- а) підприємства з високим рівнем можливостей формують ЛП, орієнтований на «інтегроване створення споживчої цінності». У такому випадку підприємство здатне обрати учасників ЛП з найбільшим ресурсним потенціалом, що забезпечить створення найбільшої споживчої цінності, координацію всього процесу стратегічної взаємодії у ЛП;

- б) підприємства з низьким рівнем можливостей формують ЛП, орієнтований на «стратегічні взаємовідносини». У такому випадку взаємодія всіх учасників ЛП може розглядатися як основа для утримання ринкових позицій, але інтеграція і координація взаємодії у ЛП досить обмежені.

Поряд з таким, існування конкуруючої і коопераційної стратегій у «ідеальному» вигляді скоріш за все носить більш теоретичний характер. Реальні взаємовідносини учасників у ЛП знаходяться у проміжку між такими стратегіями. Д. Іванов відзначає: «...взаємодії формуються децентралізовано у кожній ланці ЛП. Кожне підприємство управляє взаємовідносинами із своїми постачальниками і клієнтами. Єдиного органу управління для всього ЛП не існує. Тому вести мову про управління ЛП можна лише стосовно до конкретної ланки ЛП. Інтегроване ж управління досягається саме за рахунок ітераційних угод й балансування інтересів у конкретних ланках ЛП» [3]. А відтак формування взаємовідносин у ЛП може бути представлено як особли-

вий континуум стратегій «конкуренція ↔ кооперація». Тобто, ефективність формування ЛП досягається за рахунок можливості підприємства збалансувати стратегічні підходи до встановлення взаємовідносин у певних ланках такого ланцюга. Так, для промислового підприємства на етапі поставок сировини, матеріалів та комплектації може переважати коопераційна стратегія з постачальниками й субпідрядними організаціями, що передбачає залучення у ЛП бізнес-партнерів з найбільшим ресурсним потенціалом із координацією всього процесу стратегічної взаємодії (інтеграція постачальника у процес розробки й виготовлення кінцевої готової продукції). Така взаємодія промислового підприємства з постачальниками у ЛП може розглядатися як основа утримання ним ринкових позицій й конкурентних переваг. У той же час підприємство при слабких власних можливостях утримувати стійкі позиції на ринку збуту своєї продукції може певний час орієнтуватися на можливості окремих дистрибуторів у розподільній частині ЛП, встановлюючи конкурентні взаємовідносини з метою отримання максимальної вигоди за рахунок найбільш вдалої комбінації всіх існуючих внутрішніх й зовнішніх ресурсів при просуванні продукції до кінцевого споживача. У такому випадку принцип «інтегроване створення споживчої цінності» залишається, але така цінність формується насамперед у перших ланках ЛП з перенесенням її у кінцеві ланки ланцюга.

На підставі вищевикладеного з урахуванням результатів досліджень [5; 12] у роботі представлені висновки на гіпотетичному рівні, які потребують подальших теоретичних досліджень й практичної апробації:

1. Прийняття стратегії взаємовідносин залежить від рівня розвитку організаційно-управлінських можливостей промислового підприємства формувати ЛП. Це дозволяє визначити перспективи формування й розвитку ЛП, виходячи із розподілу всіх його учасників на відповідні групи стратегічних взаємовідносин із урахуванням всіх характеристик прийнятих стратегій.
2. Існує позитивний взаємозв'язок між прийнятною стратегією взаємовідносин, рівнем розвитку організаційно-управлінських можливостей промислового підприємства формувати ЛП та рівнем централізації його управління. Високий рівень централізації очевидно більш прийнятний для тієї групи підприємств, які обрали конкурентну стратегію взаємовідносин. Вони будуть будувати відносно більш централізовані закупівельні системи з метою скорочення у ЛП загальних витрат. Децентралізація управління ЛП супроводжує реалізацію коопераційної стратегії, за якою відбувається перерозподіл витрат на закупку сировини і матеріалів між виробником і його субпідрядними організаціями;
3. Існує залежність значимості поставок готової продукції ЛП від обраної промисловим підприємством стратегії взаємовідносин з покупцями й кінцевими споживачами та рівня його організаційно-управлінських можливостей формувати ЛП. Така значи-

мість тим вища, чим сильніше підприємство буде залежати від замовлень на поставку продукції.

4. Існує залежність витрат на закупку матеріальних ресурсів промисловим підприємством від обраної ним стратегії взаємовідносин з постачальниками. Значимість таких витрат буде тим вище, чим сильніше підприємство залежить від умов виконання кожного розміщеного у ЛП замовлення. Слід очікувати, що найбільша значимість вартості закупок буде для тієї групи підприємств, які обрали конкурентну стратегію.
5. Існує позитивний зв'язок між прийнятною промисловим підприємством стратегією взаємовідносин, його розміром та рівнем організаційно-управлінських можливостей формувати ЛП. Лише велике підприємство, приймаючи на себе роль інтегратора ЛП, здатне пройти всі етапи його формування від конкурентної до коопераційної стратегії.

Представлені у роботі підходи до встановлення стратегічних взаємовідносин в умовах формування ЛП промислових підприємств визначають один із сучасних напрямів розвитку теорії і практики менеджменту ЛП. Насамперед, це прийняття ідеології побудови стратегічних взаємовідносин виробника з своїми бізнес-партнерами у ЛП, а відтак відповідної трансформації та модернізації власної діяльності. Це потребує розв'язання проблем розробки конкретних методів і методик формування механізмів стратегій взаємовідносин у ЛП та рекомендацій щодо їх використання вітчизняними підприємствами.

Література

1. Бахурець О. В. Бізнес-моделі виробничо-логістичних ланцюгів при формуванні коопераційних зв'язків / О. В. Бахурець // Економіка розвитку, 2010, № 4 (56), С. 67 – 71.
2. Гриньова В. М. Оптимізація виробничо-логістичних ланцюгів при формуванні коопераційних зв'язків : препринт / В. М. Гриньова, К. М. Таньков, О. В. Бахурець. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 36 с.
3. Иванов Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2010. – 660 с.
4. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер // Под общ. ред. В. С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.
5. Кротов К. В. Маркетинг взаимоотношений в управлении цепями поставок / К. В. Кротов, С. П. Куц, М. М. Смирнова // Российский журнал менеджмента, 2008, том 6, № 2. – С. 32 – 37.
6. Куц С. П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С. П. Куц. – Вестник Ст-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (4), 2003, С. 3 – 25.
7. Сергеев В. И. Управление цепями поставок в России: миф или реальность? // Логистика и управление цепями поставок. – 2004. – № 1. – С. 14 – 33.
8. Таньков К. М. Теоретичні аспекти менеджменту виробничо-логістичних ланцюгів в умовах формування коопераційних зв'язків / К. М. Таньков, О. В. Бахурець // Економіка розвитку. – 2010. – № 2 (54). – С. 36 – 39.

9. Таньков К. Н. Типология производственно-логистических цепей в условиях внутрисистемной кооперации / К. Н. Таньков, О. В. Бахурец // Бизнес Информ, 2010, № 8, С. 61 – 65.
10. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс, пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
11. Чухрай Н. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики. Монографія / Н. Чухрай, О. Гірна. – Львів : «Інтелект-Захід», 2007. – 232 с.
12. Camp-bell N. An international approach to organizational buying behavior / N. Campbell // In: Ford D. (ed.). Understanding Business Marketing and Purchasing. 3rd ed. Thomson Learning : London: 2002, p. 389 – 401.
13. Mohr J. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques / J. Mohr, R. Spekman // Strategic Management Journal, 1994, 15 (2) : p. 135 – 152.
14. Naude P. Assessing relationship quality / P. Naude, F. Buttle // Industrial Marketing Management, 2000, 29 (4) : p. 351 – 361.
15. Storbacka K. Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality / K. Storbacka, T. Strandvik, C. Gronroos // Service Industry Management, 1994, 5 (5) : p. 21 – 38.
16. Wilson D. Understanding the value of a relationship / D. Wilson, S. Jantrania // Asia-Australian Marketing Journal, 1996, 2 (1) : p. 55 – 66.