

## ЛОГІСТИЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ

© Сивак Р.Б., 2007

**Розглянуто сучасні ціннісно-орієнтовані підходи до управління продуктовими потоками. Запропоновано модель управління ланцюгами створення цінності та обґрунтовано змістовне наповнення її елементів.**

**Modern value-oriented approaches of product flows are considered. The model of management of value creation chains is offered and content filling of its elements is grounded.**

**Постановка проблеми.** Розвиток концепції логістики дав змогу використовувати логістичні принципи під час формування конкурентних переваг та стратегій діяльності компаній. Однак традиційний розгляд логістичного ланцюга як траєкторії фізичного переміщення продукту виявляється недостатнім для розуміння процесів, що формують стійке конкурентне становище його учасників. Саме це стало ключовою причиною виникнення концепції ланцюгів створення цінності.

Упродовж останніх років вітчизняні підприємства прагнули досягти успіху на основі вироблення і реалізації стратегій розвитку, що передбачали інтеграцію (в бік постачальника або споживача) з метою отримання вигоди від власного просування по ланцюгу створення цінності. Однак такі спроби не завжди були вдалими через відсутність достатньої компетенції та жорсткі умови конкуренції у нових для них сферах бізнесу.

Динамізм довкілля, тенденції індивідуалізації виробництва та боротьба за лояльність споживача вимагають швидкої реакції на зміни та забезпечення гнучкості діяльності, що потребує перегляду методів конкуренції. Стає очевидним, що звичайне знищення конкурента у ланцюгу створення цінності і поглинання його функцій не сприяє досягненню стратегічного успіху та спонукає до пошуку інших варіантів розширення свого впливу на ланцюг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам ціннісно-орієнтованого управління поточковими процесами приділяють увагу у останніх дослідженнях сучасні дослідники бізнес-стратегій. Р.Б. Хендфілд і Е.Л. Ніколс зазначають: “Сьогодні, як ніколи раніше, компанії залежать від стратегічних відносин зі своїми споживачами і постачальниками у справі створення таких систем формування цінності, які б їм забезпечували значну конкурентну перевагу на ринку. По суті, на наших очах виникає нова мережева економіка” [3, с. 21]. К.К. Прахалад і В. Рамасвами обумовлюють, що процес спільного творення цінності витісняє процес обміну, а новим вихідним положенням є те, що споживач і компанія спільно творять цінність, і отже, досвід спільного творення стає основою основ цінності [2, с. 16]. Я. Гордон наголошує, що сьогодні існує три типи відносин з конкурентами: перемога, співіснування і співробітництво [1, с. 77].

**Формулювання цілей статті.** Запропонувати логістичну модель управління ланцюгами створення цінності та обґрунтування змістовного наповнення її елементів.

**Виклад основного матеріалу.** Метою дослідження є вироблення логістичної моделі управління ланцюгом створення цінності повинна, на нашу думку, враховувати:

- залучення споживача до спільного творення цінності;
- перегляд підходів до розуміння конкуренції і пошук варіанта власного позиціонування на ринку (захоплення лідерства, підтримування статусу);
- прагнення до успіху ланцюга загалом, оскільки будь-якого учасника не влаштовує його розірвання. Внаслідок зміни конкуренції між виробниками та посередниками на конкуренцію брендів, з погляду цінності, конкуренція між окремими ланками різноманітних ланцюгів змінилася на конкуренцію між ланцюгами створення цінності;

- консолідовану відповідальність перед споживачем за сукупну цінність, що створюється у ланцюгу, оскільки споживач є елементом ланцюга, який сплачує кінцеву цінність продукту, визначає її корисну структуру та мотивує інші ланки ланцюга до створення цієї цінності;
- запровадження управлінських нововведень, які здатні підвищити рівень ефективності ланцюга на основі нових компетенцій;
- реалізацію варіантів стратегії злиття і поглинання ланок ланцюга на основі власної ідентифікації в ланцюгу та наявності компетенцій у новій сфері (ланці ланцюга).

Узагальнення і систематизація сформульованих нами необхідних атрибутів моделі управління ланцюгами створення цінності дозволив дати їй таке визначення.

Логістична модель управління ланцюгом створення цінності – це логічна схема побудови інтегрованої системи бізнес-процесів з формування (спроєктованого спільно зі споживачем) комплексу функціональних характеристик продукції на основі узгодження цілей споживача (задоволення потреб через спожиту сукупну цінність продукту) і підприємств-ланок ланцюга (через зростання цінності для організацій).

Об'єктом моделі є ланцюг, який доступний впливові у двох аспектах:

- з позицій класичного логістичного ланцюга, по якому просувається продукт, трансформуючись під час проходження через послідовно пов'язані і узгоджені операційні системи від вихідного ресурсу до кінцевої продукції;
- з позицій творення цінності як ланцюга вищого порядку, що виражає економічну сутність нагромадження цінності через створення її додаткових атрибутів у різних ланках ланцюга на основі спроєктованих бізнес-процесів та узгодження і координації управлінської діяльності взаємно зацікавлених суб'єктів.

Суб'єктом управління в моделі є консолідований ланцюг топ-менеджменту ланок ланцюга, який несе спільну відповідальність за створення сукупної цінності відповідно до свого статусу у цьому ланцюгу. Схему взаємодії суб'єкта та об'єкта моделі показано на рис.1.

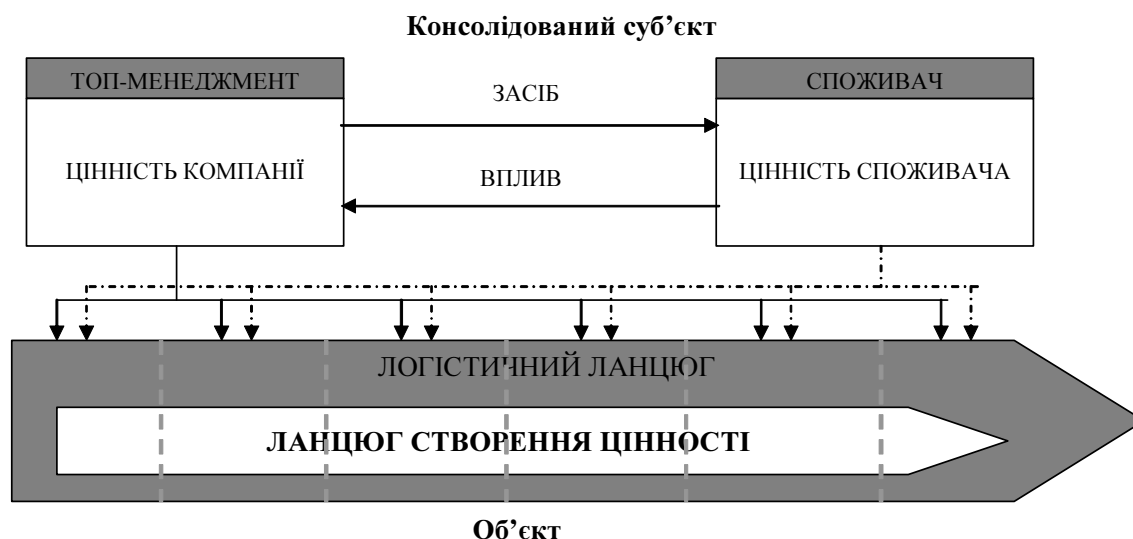


Рис. 1. Схema взаємодії суб'єкта та об'єкта моделі управління ланцюгами створення цінності

Пропонована двомірність ланцюга не протирічить єдності управління ним, оскільки два сформульованих аспекти взаємно доповнюють і підсилюють один одного, внаслідок чого створюється база для виявлення часток сукупної цінності та встановлення її вартісних і якісних параметрів, узгоджуються дослідження глибинної суті і поверхневого прояву цінності продукту, формується

інформаційна база для моніторингу міграції цінності в межах ланцюга. При цьому некоректно сприймати класичний логістичний ланцюг спрощено, оскільки він теж формує сукупну цінність.

Логістична модель управління ланцюгами створення цінності має реалізуватися через взаємодію впорядкованої сукупності модулів, що окреслюють причинно-наслідкові зв'язки в моделі на трьох рівнях: мотиваційний, інтеграційний та забезпечуючий.

У світовій практиці логістика стала загально-організаційною сферою управління, а підходи та принципи логістики використовуються у всіх потокоорієнтованих підсистемах управління. На наш погляд, логістичний підхід до моделювання бізнес-процесів створення цінності ґрунтується на розумінні логістики як стратегічного, тактичного та операційного інтегратора процесів управління компанією та її партнерами по бізнесу. Оскільки у ланцюгу створення цінності інтеграційні принципи визначають його структуру та динаміку, саме логістична модель, на нашу думку, дасть змогу усвідомити та спроектувати сукупну діяльність розрізнених суб'єктів ринку у високоорганізований ціннісно-орієнтований ланцюг.

Логістична модель є еталоном управління економічним явищем, побудованим з використанням концептуальних логістичних принципів (оптимізації, синергізму, потоковому та ланцюговому принципам), а також врахуванням групи логістичних показників (готовності продукту до постачання, обов'язковості, гнучкості та якості поставок, скорочення часу поставок, інформаційної готовності). Такі пріоритети та характеристики, на наш погляд, мають істотний вплив на сукупну цінність продукту.

Враховуючи сформульовані теоретичні означення, логістична модель ланцюгів створення цінності має передбачати процеси взаємодії, згруповані в управлінські модулі (рис. 2):

1. Мотивуючий модуль: створення цінності компанії, підвищення конкурентного статусу, формування цінності продукту.
2. Логістичний модуль: оцінка логістичного ланцюга, конкурентна ідентифікація учасників, аналіз бізнес-процесів.
3. Споживацький модуль: аналіз споживчої цінності продукту, включення споживача у ланцюг.
4. Внутрішньо-організаційний модуль: визначення організаційних можливостей, організаційні зміни, управління бізнес-процесами.
5. Партнерський модуль: визначення партнерів, узгодження цілей; інтеграція.

**Мотивуючий модуль** визначає причини, через які компанія вимушена шукати шляхи інтеграції у ланцюг створення цінності. Для підвищення темпів зростання компаніям доводиться здійснювати постійну динамічну конкурентну боротьбу за збільшення частки на ринках збуту та відстоювати цю частку за допомогою розширення власних логістичних мереж розподілу та постачання товарів.

Сучасна конкуренція характеризується зосередженням конкурентних переваг навколо індивідуалізованого досвіду спільного творення, який виявляється в цінності, по-справжньому унікальній для кожного споживача [2, с. 17].

Зміна споживацької поведінки змушує компанії здійснювати управління логістичними ланцюгами за допомогою інтеграції та управління всіма організаціями та видами діяльності, які в нього входять на основі взаємного співробітництва, ефективних бізнес-процесів та високого рівня спільного використання інформації з метою створення вискоелективних систем формування цінності. Це забезпечує організаціям-учасникам істотні конкурентні переваги.

Побудова ланцюгів створення цінності вимагає зміни концепції управління логістичними ланцюгами, та ідентифікації бізнес-процесів як проміжного ланцюга логічно пов'язаних трансакцій, що спрямовують ресурси на створення частини сукупної цінності. Удосконалення бізнес-процесів є основою реорганізації ланцюгів поставок у ланцюги створення цінності. Ці процеси мають внутрішніх та зовнішніх споживачів, а їхня ідентифікація передбачає визначення цінності, яка їх утримує.

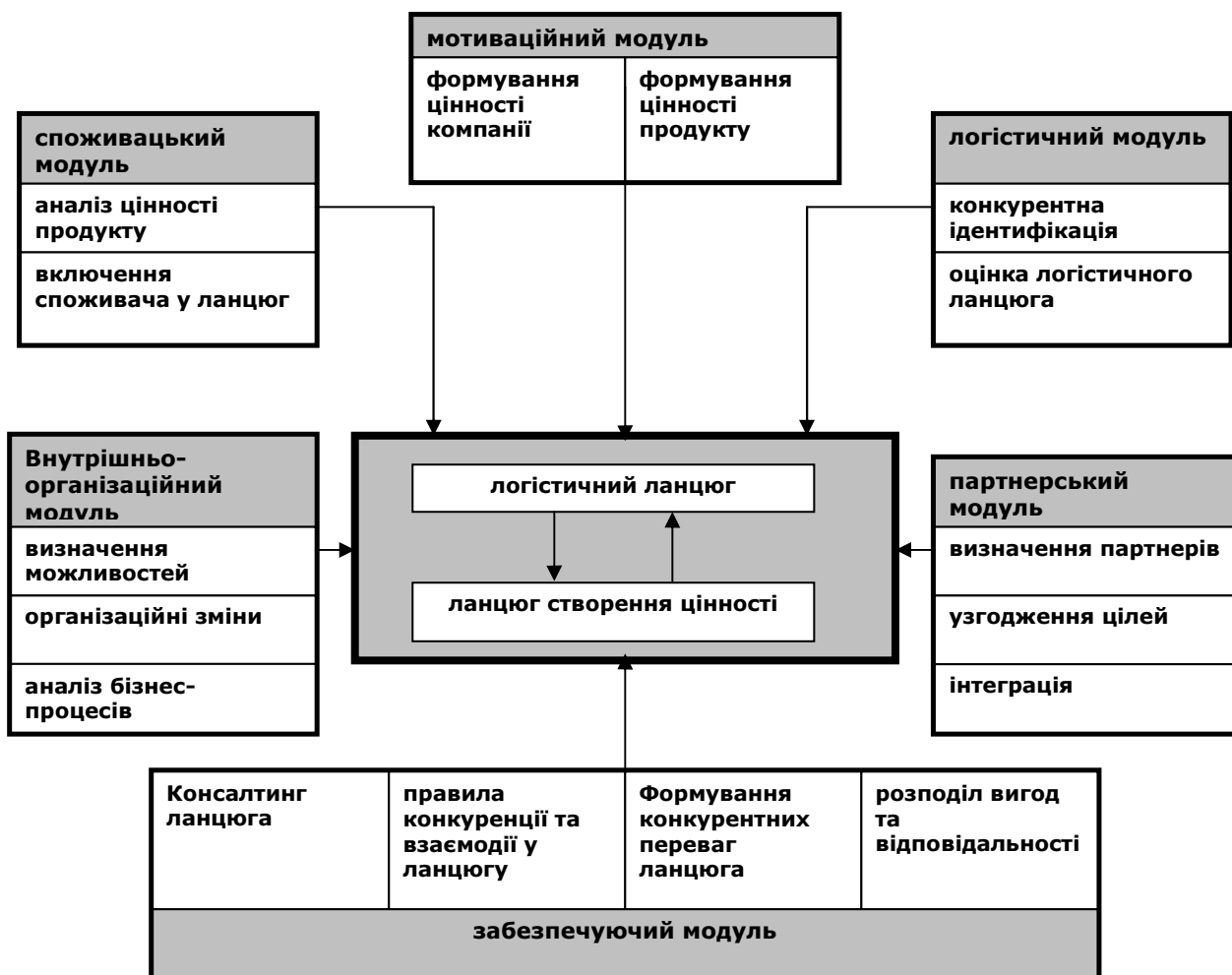


Рис. 2. Логістична модель управління ланцюгами створення цінності

**Логістичний модуль.** Традиційна концепція логістичних ланцюгів визначала компанію одноосібним центром планування цінності продукту. Згідно з цією концепцією компанія приймає рішення про виготовлення, закупівлю, розміщення виробничих потужностей, доставку продуктів на ринок, вибір посередників тощо. Процес створення компанією цінності продукту відокремлений від ринку, де відбувається лише обмін цією цінністю.

Виявлені нами наслідки реалізації такої концепції демонструють незадоволеність споживачів запропонованою до обміну цінністю. Вони бажають творити цінність з усіма бізнес-одинацями, що входять у логістичний ланцюг. Отже, з огляду на спільне творення цінності, управління логістичним ланцюгом має трансформуватися в управління ланцюгом створення цінності. У цьому процесі змінюються пріоритети управління: основним об'єктом стає процес створення цінності, логістичний процес набуває статусу забезпечуючого чи технічного, не втрачаючи при цьому своєї значимості.

Логістичні завдання між підприємствами одного ланцюга за можливості мають виконуватися однією ланкою, оскільки централізація завдань забезпечує більшу ефективність під час використання ресурсів. Наявність логістичного координатора позитивно впливає на ефективність бізнес-процесів зі створення цінності продукту.

З позиції однієї компанії, що входить у ланцюг, лише ефективної організації логістики не достатньо. У кожного із учасників ланцюга виникає проблема включення загальноланцюгових логістичних операцій у внутрішню систему управління. На її вирішення впливає інтенсивність співпраці з створення сукупної цінності та існуюча організаційна структура компанії.

Логістика компанії, що входить до ланцюга цінності, окрім внутрішніх логістичних функцій, повинна виконувати такі внутрішньоланцюгові завдання:

- швидке реагування на зміну запитів інших учасників ланцюга, зокрема потреби споживача;
- максимальна консолідація руху продукту, покликана зменшити транспортні витрати;
- тотальна якість, тобто забезпечення якості кінцевого продукту через якість бізнес-процесів, що створюють цінність;
  - ритмічність ланцюга, яка унеможливує затримки під час отримання і виконання замовлення та передбачає механізми виявлення та компенсації збоїв у ланцюгу;
  - мінімальний розмір запасів, пов'язаний із обсягом задіяних сукупних активів ланцюга та їх обіговістю;
  - підтримка протягом терміну експлуатації, оскільки продукти можуть створювати основну частину доданої цінності для споживача після придбання, таке завдання є кінцевим у логістичному ланцюгу.

**Споживацький модуль.** Найфундаментальнішою зміною конкуренції стала трансформація ролі споживача – від ізольованого до задіяного у бізнес-процесах, від необізнаного до поінформованого, від пасивного до активного [4].

Сучасні споживачі, володіючи великим масивом інформації, мають достатньо можливостей для формування уявлення про цінність, яку вони бажають отримати. Окрім того, вони можуть оцінити вплив технології, переваг продуктів-замінників, логістики та відносин у логістичному ланцюгу на створення цієї цінності. Відповідно, споживачі вимагають співпраці із учасниками логістичного ланцюга для використання інноваційних технологій, які дають змогу отримати сукупну цінність продукту. Споживач усвідомлює свою важливість як джерела формування цінності компаній, що входять у ланцюг створення цінності продукту, і відповідно намагається вплинути на рух цінностей, сподіваючись на справедливий обмін. Важливо враховувати обізнаність споживача щодо структури формування цінності компанії та її обсягу.

Стратегічний акцент під час побудови моделі робиться на наданні споживачу нових можливостей через участь у створенні нових продуктів і впровадженні інноваційних вирішень, процесів та технологій створення цінності.

Зміна характеру цінності виражається у джерелах її визначення: до пропозиції компанії долучається досвід споживачів. Оскільки на цей досвід впливає не тільки компанія, але й окремі споживачі чи групи споживачів, цінність творять споживачі разом із компанією. Більше того, учасником процесу творення цінності може бути не тільки одна компанія, а й ціла мережа компаній, які діють спільно для творення системи досвіду. Отже, цінність є водночас індивідуальноцентричною та досвідоцентричною й ґрунтується на досвіді, створеному окремими споживачами. Цінність не може бути одноосібно визначена компанією: її формує ринок, який є своєрідним форумом для колективного творення досвіду [2]. У зв'язку з цим, на нашу думку, модель має використовувати концепцію CRM (менеджмент відносин із споживачами) як найрозвинутішу на сьогодні управлінську технологію налагодження контактів, обміну інформацією та врахування споживацьких запитів та очікувань.

**Внутрішньоорганізаційний модуль.** Компанія, що має на меті виробити партнерські стосунки і увійти у ланцюг цінності, має здійснити внутрішньоорганізаційні перетворення:

- уніфікувати власні бізнес-процеси до транзакційних процесів у ланцюгу;
- підготуватися до інформаційної відкритості та входження в інформаційний простір ланцюга;
- забезпечити гнучкість бізнес-системи з огляду на вимоги інших учасників.

Бізнес-операції з придбання сировини виробництва та збуту повинні здійснюватися за допомогою скоординованих бізнес-стратегій з використанням уніфікованих показників ефективності їх здійснення. Ці бізнес-операції є основою побудови базових бізнес-процесів створення цінності: логістичні потоки, транзакційні процеси, обслуговування замовлень.

Основою для спільної роботи у ланцюгу створення цінності є довірчі стосунки між працівниками партнерських підприємств. Партнери мають концентрувати увагу на спільному творенні цінності продуктів та пов'язаних з ними логістичних процесах. У компаній, які входять до ланцюга

створення цінності, виникають проблеми, пов'язані із реорганізацією логістичних систем на внутрішньому і зовнішньому рівнях. До вимог на зовнішньому рівні належать ринкові та конкурентні орієнтири, гнучкість та здатність до впровадження управлінських інновацій, що створюють сукупну цінність продукту у ланцюгу. Такі вимоги передбачають високу гнучкість логістичної системи компанії, яка повинна передбачати налагодження довгострокових зв'язків з партнерами по ланцюгу. Досягнення ефективності управління ланцюгом створення цінності ускладнюється незалежністю його учасників, тому з позиції внутрішньоорганізаційних змін необхідно інтегрувати специфічні ланцюгові процеси у звичні внутрішні бізнес-процеси та бізнес-операції.

Організаційні зміни мають відбуватися у таких функціональних управлінських сферах: спеціалізація, координація, конфігурація, надання права прийняття рішення, стандартизація та формалізація. Стандартизація описує розподіл бізнес-операцій з створення цінності на види діяльності. Об'єднання цих операцій для синхронного виконання внутрішніх та зовнішніх завдань зі створення цінності здійснюється за рахунок координації. Під конфігурацією варто розуміти форму організаційної структури, адаптованої до виконання зовнішніх та внутрішніх завдань з створення цінності, яка виникає внаслідок спеціалізації та координації бізнес-операцій. Делегування прав прийняття рішень передбачає децентралізацію управління бізнес-операціями, що створюють цінність продукту для підпорядкування їх системі управління ланцюгом створення цінності як системі вищого порядку. Стандартизація та формалізація передбачає приведення у відповідність (узгодження) внутрішніх та зовнішніх бізнес-операцій для полегшення інтеграційних процесів у ланцюгу.

**Партнерський модуль.** Інтегровані у ланцюг творення цінності споживачі визначають пріоритетним значенням для вибору джерел цінності продукту вибір компаній, з якими вони хочуть взаємодіяти, отримуючи цю цінність.

В основу сформованих нами критеріїв вибору партнерів по ланцюгу створення цінності увійшли параметри, визначені Я. Гордоном, які передбачають домінування споживачьких пріоритетів під час формування партнерських стосунків. Вибір зовнішніх учасників ланцюга створення цінності передбачає врахування таких критеріїв:

- модель бізнесу та організаційна культура;
- потенційний вклад у ланцюг цінності;
- стратегічний потенціал;
- інформаційна відкритість та розвиток інформаційних технологій;
- процеси інтеграції зі споживачами;
- інноваційні процеси та участь у них споживачів;
- бажання інтеграції зі споживачами;
- здатність розвивати партнерські стосунки;
- наявність механізму управління партнерськими стосунками;

• узгодження власних цілей із цілями інших учасників ланцюга у частині створення цінності.

Створюючи ланцюги цінності, компанії змушені кардинально змінювати своє ставлення до постачальників та споживачів. Особливо це стосується компаній, які володіють ключовими точками цінності. Створюючи систему управління ланцюгами цінності, вони мають враховувати способи максимізації прибутку інших учасників ланцюга, які роблять свій внесок у формування сукупної цінності продукту.

Після ідентифікації учасників ланцюга доцільно створити координаційну групу фахівців відповідних структурних підрозділів компаній-учасників ланцюга для побудови схем взаємодії зовнішніх бізнес-процесів. Окрім цього, координаційна група формує комунікаційну мережу, яка дасть змогу оперативно реагувати на неминучі інтеграційні проблеми.

Важливим завданням координаційної групи є виявлення дубльованих бізнес-операцій як резерву для зменшення транзакційних витрат, що не створюють цінність.

Наявність інтенсивного особистісного зв'язку між працівниками партнерських компаній дає змогу самостійно приймати рішення про вибір традиційних, чи вироблення нових, інструментів для створення цінності продукту.

Ланцюг створення цінності формують компанії, які формально не підпорядковані одна одній. Отже, з погляду конфігурації, структура управління ланцюгом має неієрархічний характер. У такій ситуації варто враховувати складність прийняття стратегічних управлінських рішень щодо побудови та реорганізації ланцюга. У якості децентралізації процесу управління ланцюгом можна назвати стимулювання гнучкості під час адаптації до зміни форм конкуренції та входженні споживача у ланцюг.

**Забезпечуючий модуль.** Ланцюги створення цінності можна створювати на різних рівнях деталізації. Проте, на нашу думку, початковим рівнем має бути цілісний продуктовий потік у межах одного чи декількох бізнес-процесів, який підлягає деталізації для структурування бізнес-операцій з створення цінності та визначення їх внеску у сукупну цінність. Важливішим процесом є укрупнення створеного ланцюга для проектування галузевого чи міжгалузевого ланцюга. Його моделювання має враховувати визначення зон відповідальності ланок, аналіз вузьких місць та шляхи їх ліквідації. Найвдаліші резерви для підвищення ефективності ланцюгів цінності знаходяться у транзакційних бізнес-операціях, що знаходяться на стику між ланками ланцюга. Окрім того, важливо визначити тих учасників ланцюга, які є найкритичнішими з погляду управління ланцюгами створення цінності окремою компанією. Успішна діяльність з створення цінності компанією залежить саме від таких ланок.

Обов'язковими для аналізу є такі бізнес-операції: проектування цінності, формування асортименту, оброблення замовлень, складські операції, обслуговування запасів, реверсна логістика.

Окрім витратного напрямку аналізу ланцюга, важливим критерієм успішної його побудови є часовий параметр. Скорочення циклу проходження продукту через ланцюг поставок є важливим чинником формування конкурентних переваг ланцюга створення цінності. Скорочення часу на доставку продукту споживачу є одним із рушійних факторів, які змушують компанію брати участь у ланцюгах створення цінності. Заходи з скорочення циклу поставок охоплюють:

- виявлення особливостей процесу постачання та визначення тривалості циклу на поточний момент;
- виявлення резервів скорочення циклу постачання;
- вироблення та впровадження заходів щодо ліквідації часових відрізків, що не створюють доданої цінності;
- вироблення методики часової оптимізації циклу, адаптованої до конкретного ланцюга створення цінності, яка має охоплювати такі функціональні сфери діяльності: організаційне проектування, управління продуктами, управління внутрішніми операціями, управління транзакційними операціями.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Визначення ключових сфер діяльності з створення ланцюгів цінності дає змогу стверджувати, що міжорганізаційні зміни стосуються здебільшого логістичної сфери діяльності. Інтеграційні процеси зі спільного творення цінності сприяють зростанню значимості логістичної діяльності. Логістичні чинники успішного функціонування ланцюгів цінності вимагають включення у ці ланцюги аутсорсингових компаній.

В умовах високого рівня конкуренції та низьких бар'єрів входження на ринок структура ланцюга цінності повинна складатися із групи компаній, які настільки добре виконують функції зі створення цінності, що ніяке інше об'єднання компаній не забезпечить кращих результатів.

1. Гордон Я. *Целевая конкуренция* / Я. Гордон; пер. с англ. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.
2. Прахалад К.К., Рамасвами, Венкат. *Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами* / Пер. з англ. Михайла Ставицького. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ "Агенція "Стандарт"), 2005. – 258 с.
3. Хендфілд, Роберт Б., Николс, мл. Эрнест Л. *Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности.*: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 416 с.
4. Prahalad, C.K., and Venkatram Ramaswamy. "The Co-Creation Connection". *Strategy Business*, 2/2002.