

УДК 65.011.1 : 65.012.34

Т.Н. Скоробогатова

Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В ЛОГІСТИЧНІЙ ПЛОЩИНІ

© Скоробогатова Т.Н., 2001

**З погляду логістики, здобули подальший розвиток основні положення теорії конкурентоспроможності: рушійні сили ринку, національний ромб, конкурентний статус підприємства, типи ринкових структур. Визначено вплив логістизації на стратегію підприємства. Розглянуто умови конкурентоспроможності логістичної системи. Показано концептуальні положення логістики як фактора конкурентоспроможності.**

**From the point of view of logistics, main rules have received the further development of the theory of competitiveness: driving forces of the market, national rhombus, competitive status of the enterprise, types of market structures. The influence of logistization on strategy of the enterprise is defined. The conditions of competitiveness of a logistical system are considered. The conceptual rules of logistics as the factors of competitiveness are shown.**

Основою виживання і процвітання підприємства в ринкових умовах є конкурентна перевага. Важливість проблеми викликала до життя ряд теорій, серед яких пріоритетну роль займають праці М. Портера, визнаного авторитету у цій галузі. Портеру належить створення моделі п'яти сил конкуренції, виявлення основних проблем і факторів конкурентоспроможності, розробка концепції так званого національного ромба. Вершини національного ромба фактично являють собою детермінанти конкурентної переваги країни, а саме: параметри факторів; параметри попиту; стратегію підприємств, їхню структуру і суперництво; родинні і підтримуючі галузі.

Окрім вказаних вище “вершин” ромба, Портер радить брати до уваги випадкові події і дії уряду, що можуть підсилювати чи послабляти конкурентну перевагу країни. Аналізуючи можливість застосування ромба в сучасних умовах, російські економісти (Санкт-Петербург) вважають за доцільне додати ще одну умову – “ступінь приватизації підприємств галузей національної економіки” [5, с. 90]. На нашу думку, варто враховувати стан економіки країни в цілому.

На підставі вищесказаного коротко визначимо детермінанти системи конкурентної переваги:

- **accident** (випадок);
- **branch** (родинні і підтримуючі галузі);
- **competition** ( суперництво підприємств);
- **demand** (параметри попиту);
- **economy** (стан національної економіки);
- **factory** (параметри факторів);
- **government** ( діяльність уряду).

Отже, національний ромб може бути поданий аббревіатурою ABCDEFG чи A – G.

У запропонованій системі як останній фактор (але аж ніяк не останній за значенням) виступає діяльність уряду із створення умов для логістизації економіки.

Сьогодні такими умовами в Україні є:

- інтеграційні процеси, властиві економіці в цілому;
- перехід від ринку продавця до ринку покупця, що визначає організацію виробництва відповідно до пріоритетів споживачів;
- підвищення ролі тимчасового фактора у вимогах споживачів;
- необхідність зниження витрат на зміст запасів.

Говорячи про логістизацію, звернемося насамперед до тих підприємств, які виконують сполучну функцію – посередників. Сучасна посередницька діяльність здійснюється в рамках визначеної форми власності: державної, державної комунальної, колективної, приватної. Процес роздержавлення підприємств, властивий економіці загалом, значною мірою торкнувся й оптової торгівлі, основної ланки посередництва.

Відповідно до перепису підприємств оптової торгівлі за станом на 01.10.1999 р., у Криму найбільша частка оптового товарообігу припадає на підприємства з колективною формою власності (68,11 %). Значно меншу питому вагу займають підприємства з приватною формою власності (23,14 %) і тим більше державні підприємства (8,15 %). Частка комунальних підприємств просто неістотна (0,6 %).

У загальному обсязі товарообігу переважає паливо (26,5 %), реалізоване переважно колективними підприємствами. Найбільша частка реалізації державних підприємств належить хімічній продукції – 8 % (при загальному обсязі 11,7 %).

Діяльність недержавних підприємств порівняно з державними відрізняється великою різноманітністю. Якщо з 55 видів діяльності, передбачених статистичною звітністю, перші зайняті п'ятдесятма двома, то інші – тільки п'ятнадцятьма [3].

Отже, приватні підприємства є гнучкішими в питаннях вивчення попиту споживачів. Але, знаходячись у рамках обмежених коштів, вони не завжди можуть зберегти конкурентоспроможність. Дійсно, такі підприємства часом відмовляються від впровадження нових технологій, що вимагають дорогого устаткування. Крім того, їм часом складно організувати збут готової продукції.

Зазначені перешкоди дає змогу перебороти об'єднання підприємств, що знайшло відображення в процесі логістизації. Сутність логістизації саме і полягає в інтеграції учасників товароруку – від постачальників сировини і матеріалів до споживачів готової продукції.

Необхідно зазначити, що сучасному етапу розвитку логістики притаманні такі тенденції, як зменшення кількості посередницьких ланок узагалі, а також перехід до логістичних систем із прямими зв'язками (виробник – споживач). Це пов'язано з тим, що кожна наступна за виробником ланка збільшує ціну товару. Безумовно, виробник оцінює економічний зиск від зв'язку з посередником (табл. 1).

**Порівняння позитивних і негативних наслідків посередництва для виробника**

ПОЗИТИВНІ НАСЛІДКИ	НЕГАТИВНІ НАСЛІДКИ
1. Зниження витрат: на збереження товарів, на рекламу.	1. Збільшення проміжку часу між продажем товару і надходженням коштів на рахунок постачальника.
2. Ліквідація витрат, пов'язаних з реалізацією товару.	2. Ріст документообігу.
3. Зміна терміну реалізації товарів.	

Останній із наведених у таблиці результатів посередництва може мати як позитивний, так і негативний характер. Це залежить від специфіки товару, терміну його використання, щільності населення в місцях розташування постачальника і посередника. Якщо результат позитивний, то вдається до послуг посередника дуже доцільно. В іншому випадку варто скористатися формулою

$$E = V_{\text{од.}} * \Delta Z + \Delta V_{\text{рекл.}} + V_{\text{реал.}} - V_{\text{док.}} - U_{\text{ім.}}, \quad (1)$$

де  $E$  – ефект, одержуваний виробником від зв'язку з посередником;  $V_{\text{од.}}$  – витрати на збереження одиниці товару;  $\Delta Z$  – зниження розміру запасу (залишку) товарів;  $\Delta V_{\text{рекл.}}$  – зменшення витрат на рекламу;  $V_{\text{реал.}}$  – витрати, пов'язані з реалізацією товару (зміст спеціального приміщення й оплата роботи персоналу);  $V_{\text{док.}}$  – витрати, обумовлені збільшенням документообігу (вартість експлуатації обчислювальної техніки і зарплата персоналу);  $U_{\text{ім.}}$  – втрати від іммобілізації коштів.

Якщо  $E > 0$ , то посередництво вигідне.

Із залученням посередника витрати на збереження товарів визначаються як факторами, що діють у сфері виробництва, так і факторами сфери звертання. До останнього відносяться розмір партії постачання, частота відправлення вантажу, тобто очевидно регульовані параметри. Однак не потрібно забувати, що правильний вибір таких виробничих параметрів, як тип і спосіб організації виробництва, закладає основу обсягу витрат.

Раціональний вибір посередників для тих чи інших продуцентів багато в чому визначається стратегією останніх, що включає: номенклатуру й асортимент виробництва; масштаб виробництва; якість продукції; орієнтацію на визначені сегменти ринку; ціноутворення тощо.

Ці змінні лежать в основі об'єднання підприємств-виробників у відповідні кластери. Для проведення аналізу доцільно мати досить велику кількість кластерів. Тут можливі два підходи:

утворення великої кількості кластерів, що ґрунтуються на різних комбінаціях пар змінних;

формування меншої кількості більших кластерів, де підставою для класифікації є небагато змінних.

Останній підхід, безумовно, складніший, але при правильному розчленуванні даних зумовлює глибокий і цікавий аналіз. Потрібно зазначити, що підприємства можуть переходити з одного кластера в інший, стійкіший в умовах конкурентної боротьби.

В цілому оцінку партнера в системі товароруху можна дати, базуючись на такій формулі

$$R = \sum_{i=1}^n P_i * Z_i, \quad (2),$$

де  $R$  – рейтинг партнера;  $P$  – пріоритетність критерію;  $Z$  – значення критерію;  $i=1, n$  – кількість критеріїв, згідно з якими здійснюється вибір.

Критерії вибору залежать від місця перебування партнера стосовно ланки, що здійснює вибір:

1. Якщо партнер випереджає його діяльність, то критеріями є:

- час постачання,
- якість продукції,
- асортимент продукції,
- ціна продукції,
- вартість доставки.

2. Якщо партнер продовжує діяльність розглянутої ланки, то до критеріїв належать: розмір закупівельної партії, ціна одиниці закупленої продукції при різних розмірах партії замовлення, порядок розрахунків.

3. В обох випадках до складу критеріїв входять принципи ділової етики (чесність, єдність слова і справи тощо).

Уже згадувалося, що в умовах ринкової економіки пріоритет виробника поступається пріоритету споживача. Тому сьогодні довжину логістичного шляху доцільно визначати з погляду останнього. Отже, оптимальну довжину логістичного шляху знаходять за критерієм мінімізації витрат споживача, що об'єднує:

- вартість закупуваних товарів,
- витрати на збереження товарів.

Вартість закупуваних товарів залежить як від ціни товару, так і від транспортних витрат споживача. Ріст кількості посередників, збільшуючи ціну товару, водночас звичайно зменшує транспортні витрати за рахунок того, що в цьому випадку шлях від останнього посередника до споживача порівняно короткий. Аналогічно кожний наступний посередник дає можливість придбання меншої партії, що веде до зменшення витрат на збереження, але збільшує вартість закупівлі одиниці товару. Посередник, що надає споживачу порівняно невеликі партії товару, звичайно враховує індивідуальні вимоги споживачів, роблячи їм необхідні послуги. Але малі партії вигідні споживачу тільки за умови багатоасортиментного замовлення, оскільки транспортні витрати виправдані за умови кратності вантажопідйомності транспортного засобу партії постачання.

На основі вищенаведених міркувань, з врахуванням методики, запропонованої А. Тяпухіним [4, с. 29], і загальновідомої методики визначення витрат на придбання і збереження товарів [2, с. 48], що здійснюється, споживчі витрати можна визначити за формулою:

$$V_{\text{спож.}} = V_{\text{пр.}} + V_{\text{од.}} * Q/2 + V_{\text{т-к}} * S, \quad (3),$$

де  $V_{\text{спож.}}$  – витрати споживача;  $V_{\text{пр.}}$  – витрати на придбання партії товару розміром  $Q$ ;  $V_{\text{од.}}$  – витрати на збереження одиниці товару;  $Q$  – величина партії товару;  $V_{\text{т-к}}$  – витрати на транспортування партії розміром  $Q$  на відстань 1 км;  $S$  – відстань від споживача до місця реалізації товару.

Як відомо, основою логістики як процесу є керування матеріалопотоками. Аналізується рух між початковою (виробник) і кінцевою (споживач) ланками товароруку. Природно формуються першочергові завдання:

- 1) вибір посередників (ланок товароруку),
- 2) вибір транспортних засобів (засобів зв'язку між товаропровідними суб'єктами).

Вищенаведене являє собою відповідь на перше запитання. Що стосується другого завдання, то тут особлива увага повинна приділятися координації матеріалопотоков. Для розробки раціональних потоків вантажів застосовуються графічні й економіко-математичні методи. У практичному регулюванні товароруку повинні оптимально сполучатися адміністративні й економічні методи. Вкажемо, що в сучасних умовах розв'язання цих завдань ускладнюється тим, що елементи логістичного ланцюга виходять за рамки не тільки окремих регіонів, але і держав.

При логістизації підприємств-виробників, зв'язаних з декількома великими постачальниками, ключовим моментом, безсумнівно, є економічний потенціал останніх. Аналогічна ситуація у відношенні споживачів, своєю чергою, звертає увагу на них. Це дає підставу до нового трактування теорії сил конкуренції. Як відомо, тут відбиті такі конкурентні сили, як:

- продавці аналогічних товарів;
- продавці товарів-замінників;
- нові конкуренти;
- постачальники;
- покупці (маються на увазі покупці продукції виробничо-технічного призначення).

Оскільки процес логістизації перетворює постачальників і покупців з потенційних конкурентів у доброзичливих партнерів, модель у логістичному аспекті з'являється як результат впливу тільки перших трьох сил.

Таблиця 2

### Рушійні сили ринку в умовах логістизації

Рушійні сили ринку, що визначають конкурентну боротьбу	Логістичні елементи, що забезпечують конкурентоспроможність
1. Зміни в параметрах попиту і способах використання продукту	Зміна складу і структури логістичних ланцюгів, розширення логістичного сервісу на рівні передпродажного і післяпродажного обслуговування, а також у процесі продажу-купівлі
2. Технологічні інновації	Можливість впровадження нових технологій при об'єднанні підприємств у логістичний ланцюг
3. Маркетингові інновації	Розширення засобів і шляхів інформаційного, транспортного і складського обслуговування каналів маркетингу
4. Розсіювання технічних і технологічних досягнень	Залучення додаткової інформації у зв'язку з надходженням нових ланок у логістичний ланцюг
5. Зміни в державній політиці і регулюванні	Сприяння держави у формуванні господарських зв'язків постачання продукції, розвитку і забезпечення логістичних структур
6. Зменшення невизначеності і ризику	Ліквідація, різке зниження ризику, пов'язаного із сировинними постачаннями й організацією збуту, у зв'язку з інтеграцією товароруку

По-іншому виглядає і розглянутий вище національний ромб, конкретизований в аспекті логістики (рис. 1).

Уже згаданий вище М. Портер, аналізуючи конкретну ситуацію, виділив 11 типів рушійних сил, що визначають ринкові умови. Дії деяких з них на сучасному етапі безпосередньо пов'язані з логістизацією (табл. 2).



Рис. 1. Логістичний ромб як окремий випадок національного ромба

Особливу роль серед рушійних сил конкурентної боротьби в умовах логістизації відіграють маркетингові інновації, що зумовлено безпосереднім зв'язком маркетингу і логістики (табл. 3).

Таблиця 3

### Порівняння логістики і маркетингу

Основні характеристики	Логістика	Маркетинг
Тяжіння до наук	Технічних	<b>Суспільних</b>
Рівень планування	Оперативний	Стратегічний
Ціль	Доставка товару	Розробка товару
Розв'язання питання розподілу	Конкретна діяльність, пов'язана з переміщенням	Вибір посередників і висновок договорів
Комплекс завдань	Доставка необхідного товару, потрібної якості, у необхідній кількості, у потрібне місце, з мінімальними витратами	Розробка необхідного споживачу товару із прийнятною ціною, визначення його місця в товаророзподільчій мережі, стимулювання збуту

Загальновідомо, що конкурентна перевага підприємства досягається за рахунок конкурентоспроможності вироблених товарів, що забезпечує стійку ринкову позицію.

Таблиця підтверджує той факт, що конкуренцію може витримати не тільки добре зроблений товар, але і доставлений товар. Іншими словами, повинен бути вирішений комплекс завдань логістики (табл. 3, рядок “комплекс завдань”). Порівняння конкурентоспроможності товарів може провадитися по мінімуму приведених витрат:

$$(B_{\text{вир.}} + B_{\text{тр.}})A \rightarrow \min \quad (4),$$

де  $B_{\text{вир.}}$  – витрати на виробництво одиниці продукції потрібної якості;  $B_{\text{тр.}}$  – витрати на транспортування продукції в потрібне місце і в потрібний час;  $A$  – необхідна кількість товару.

Конкурентоспроможність логістичної системи в цілому зумовлюється її спроможністю адаптуватися як до змін у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі (рис. 2).

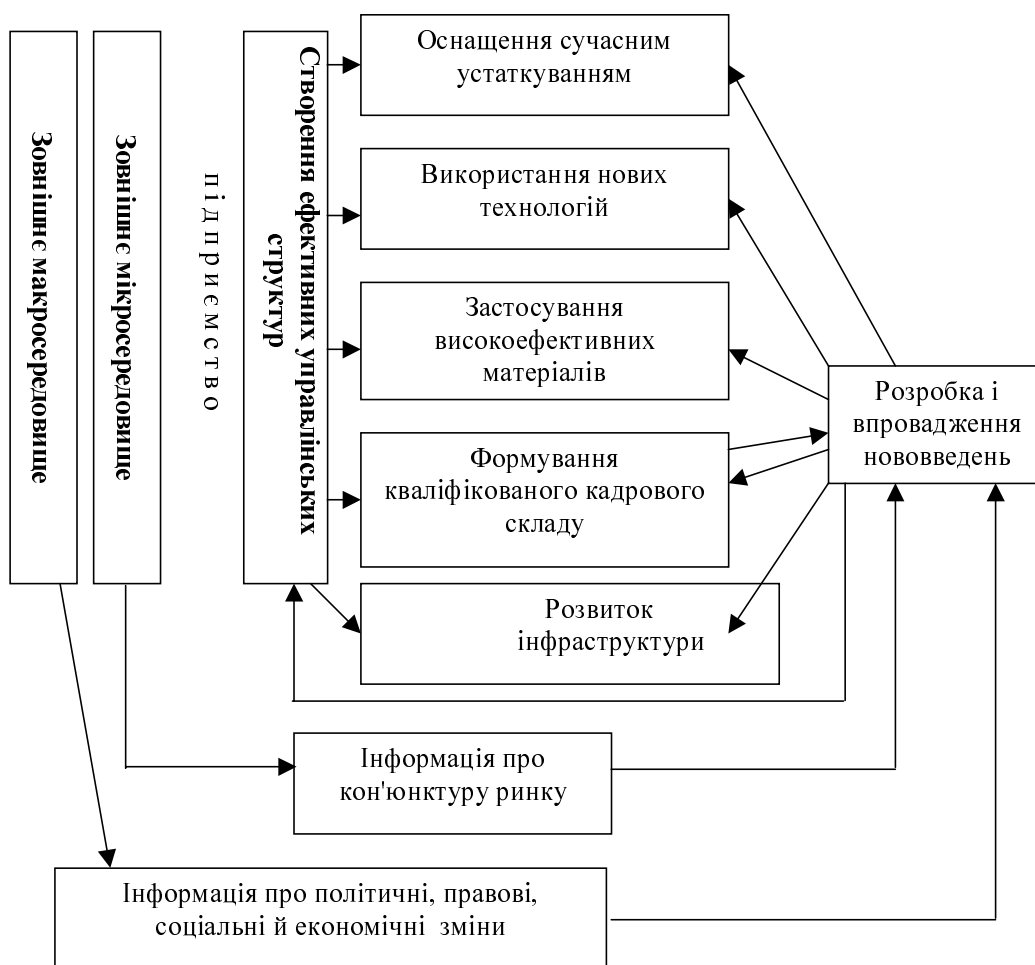


Рис. 2. Умови конкурентоспроможності логістичної системи

Аналіз взаємин із зовнішнім макросередовищем виявляє як можливості логістичної системи стосовно зовнішнього середовища, так і загрози, що виникають з неї. Зовнішнє мікросередовище визначає міць і слабкість логістичної системи. Отже, система повинна володіти:

1. Внутрішньою гнучкістю, що припускає наявність високого науково-технічного рівня підприємства, а також формування кадрового складу, здатного до розробки і реалізації конкурентоспроможних ідей.

2. Зовнішньою гнучкістю, тобто здатністю швидко адаптуватися в умовах політичної, соціальної й економічної нестабільності й оперативно реагувати на зміну споживчого попиту, появу аналогів тощо.

Варто вказати, що логістизація змінює зовнішнє мікросередовище підприємства. Традиційно вона включає постачальників, конкурентів, споживачів, різні інститути. Причому до споживачів належать й особи (юридичні чи фізичні), що виконують посередницькі функції. Останні, разом з постачальниками, включаючись в логістичний ланцюг, стають учасниками єдиного процесу товароруку.

Розглянемо, який вплив має логістизація на стратегію підприємства:

1. Розширюються границі стратегічної зони господарювання.
2. Вибір стратегії покладається на виробничу ланку.
3. Відповідальність за реалізацію товарів і одержання прибутку лягає на кінцеву ланку логістичного ланцюга.
4. Керування по відхиленнях ґрунтується не на зміні економічних показників окремих складових, а на динаміці кінцевих результатів логістичного об'єднання.
5. Капіталовкладення усередині логістичного ланцюга розподіляються відповідно до мети господарювання.
6. Ліквідуються витрати на придбання “ноу-хау” окремими складовими логістичного ланцюга.
7. Проблеми зниження витрат переходять з міжланцюгових у внутрішньоланцюгові.
8. З'являється можливість постійної актуалізації інформаційної бази.
9. Кожен працівник оцінюється не за діяльністю, а за внеском в остаточний результат.
10. Приватні завдання поступаються місцем загальносистемним завданням.
11. Створюються умови для реінжинірингу бізнес-процесів, відправною точкою якого є розробка імітаційних моделей роботи, що відображають рух матеріальних і інформаційних потоків (об'єкт вивчення логістики)

Зупинимось докладніше на вигоді, принесеній актуалізацією інформаційної бази, і оцінимо її кількісно. У випадку своєчасного одержання інформації, підприємства, що входять у логістичний ланцюг, дістають прибуток від: оперативності доставки інформації і швидкого її поширення всередині ланцюга, раціонального використання інформації, заміни матеріально-речових ресурсів інформаційними.

При оцінці ефективності інформації варто зіставити її вартість з результатом від використання. Важливу роль тут може зіграти функціонально-вартісний аналіз інформації (ФВАІ). При ФВАІ: виявляються відділи (служби), де може бути використана інформація; визначається актуальність, первинність одержання, релевантність інформації; прогнозується термін використання інформації.

Інформація веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства, якщо вона: визначає шлях раціоналізації структури керування; містить зведення про нові технологічні кошти і технології, прийнятні для підприємства; містить дані про виробництво нових товарів і послуг тощо.

Конкурентоспроможність логістичної системи визначається тим, наскільки її матеріалопотік відповідає оптимальному, а також тим, якими стратегіями керуються підприємства, що беруть участь у просуванні матеріалопотоку. Оптимальною вважається стратегія, що цілком відповідає спрямованості усієї логістичної системи:



$$KLC = \frac{MP_{\text{факт.}}}{MP_{\text{опт.}}} * \prod_{i=1}^n \prod_{j=1}^m \frac{СП(ij)_{\text{факт.}}}{СП(ij)_{\text{опт.}}}, \quad (5)$$

де КЛС – конкурентоспроможність логістичної системи;  $MP_{\text{факт.}}$  – фактичний матеріалопотік;  $MP_{\text{опт.}}$  – оптимальний матеріалопотік, тобто максимально прибутковий;  $СП_{\text{факт.}}$  і  $СП_{\text{опт.}}$  – відповідно фактична й оптимальна стратегія підприємства, що входить у логістичну систему;  $j = \overline{1, m}$  – види стратегій підприємства (товарна, ресурсна, технологічна, інтеграційна, фінансово-інвестиційна, соціальна);  $i = \overline{1, n}$  – підприємства, що входять у логістичну систему.

Уточнимо:

Стратегія підприємства визначається в балах за декількома критеріями, загальний результат враховує як значення критеріїв, так і їхню пріоритетність.

2. Співмножник  $\frac{MP_{\text{факт.}}}{\dots MP_{\text{опт.}}}$  зберігає свій вигляд тільки у випадку, якщо  $MP_{\text{факт.}} < MP_{\text{опт.}}$ .

Інакше він подається у вигляді  $\frac{MP_{\text{опт.}}}{MP_{\text{факт.}}}$ .

Логістизація відкриває нові перспективи підвищення конкурентоспроможності, оскільки: з'являється можливість встановлення особливих перешкод для конкурентів у вигляді значного зниження цін; зменшуються витрати на зміст запасів, тому що постачальники і виробники стають ланками одного товаровиробничого ланцюга; з зазначеної вище причини знижується як постачальницький, так і збутовий ризик; виникає можливість контролю усього технологічного процесу, починаючи з контролю доставки сировини і матеріалів; розвивається внутрівиробнича диверсифікованість як основа розширення номенклатури продукції; створюються умови для відокремлення транспортних функцій; у процесі виробництва пріоритетними стають високі технології; більш очевидною стає мета діяльності, що підвищує віддачу працівників.

Кінцеве відображення логістизації полягає в економії ресурсів, насамперед виробничого циклу і тривалості транспортування, починаючи з постачання сировини і матеріалів і закінчуючи доставкою готової продукції споживачу. У результаті підвищується рейтинг, а, отже, і конкурентоспроможність підприємства.

Залежно від типу структури ринку, де підприємства–виробники реалізують свій товар, вони одержують різні переваги від логістизації. Природно, що усі підприємства мають додатковий прибуток за рахунок зниження витрат. Але, якщо для монополістів це – єдина перевага, то для суб'єктів досконалої конкуренції участь у логістичному ланцюзі означає і зниження господарського ризику, і створення сприятливіших умов для впровадження нововведень. Підприємства, які виступають на олігополістичному ринку і на ринку монополістичної конкуренції, піднімають свій рейтинг за рахунок вигідніших умов продажу, якісного післяпродажного обслуговування, інтенсивної реклами.

У висновку вкажемо, що сама концепція логістики націлена на створення умов для досягнення конкурентоспроможності. На підтвердження цього наведемо основні положення логістики [1, с. 24]:

1. Реалізація системного підходу.
2. Відмова від випуску універсального устаткування. Використання устаткування, що відповідає конкретним умовам.

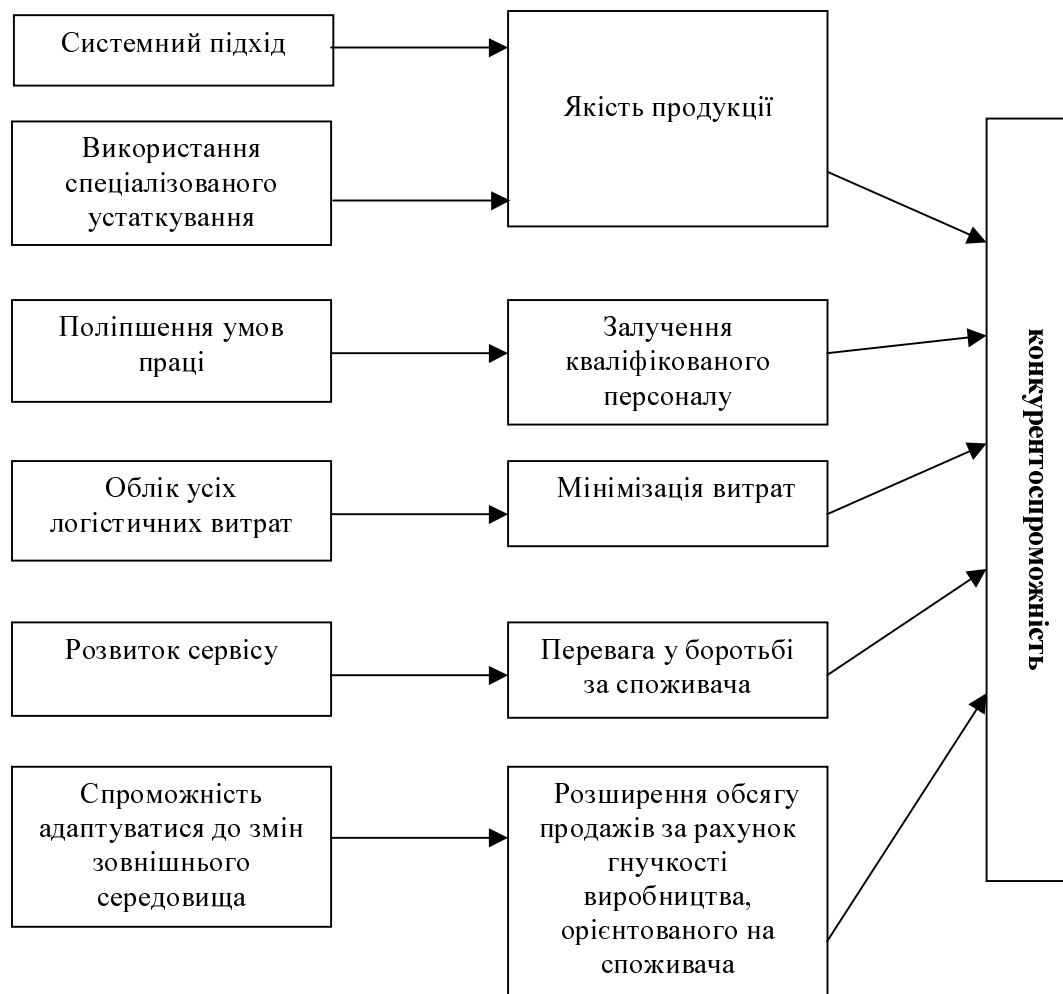


Рис. 3. Концептуальні положення логістики як фактори конкурентоспроможності

3. Гуманізація технологічних процесів, створення сучасних умов праці.
4. Облік витрат протягом усього логістичного ланцюга.
5. Розвиток сервісу.
6. Спроможність логістичних систем до адаптації в умовах зміни навколишнього середовища.

Вплив цих положень на конкурентоспроможність показано на рис. 3.

1. Гаджинский А.М. Основы логистики. – М., 1996. 2. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Практикум. – М., 1997. 3. Перепись предприятий оптовой торговли по состоянию на 01.10.1999. – К., 1999. 4. Тяпухин А. Определение длины каналов сбыта // Риск. – 2000 – №1 – 2. – С. 25 – 30. 5. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. – СПб., 1999.