

УДК 339.8.339.137.2

В.В. Височин

Національний технічний університет України

ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

© Височин В.В., 2002

Описано різні типи логістичних мереж, визначено термін «внутрішньопідприємницька мережа», який означає комплекс взаємних і спільних домовленостей між конкурентними, юридично незалежними, однак економічно взаємозалежними підприємствами. Проаналізовано відповідні вимоги до внутрішньоорганізаційних логістичних систем.

In article different types of logistics networks is described. With the term “interenterprises network” denotes a complex arrangement of reciprocal, cooperative rather than competitive relationships. Analyse the respective requirements of interorganisation logistics systems.

Вступ

Основою виживання і процвітання підприємства в ринкових умовах є його конкурентоспроможність. Для вітчизняних виробників, для підвищення конкурентоспроможності на ринку бажано приділяти увагу розвитку логістичної кооперації між підприємствами, а точніше розвитку логістичних мереж, які широко використовуються у закордонній практиці. Це пов'язано з тим, що в період переходу підприємств до ринкових умов, багато з них втратило коопераційні зв'язки, а для виробництва необхідно створити структуру, яка б дала можливість відновити та встановити зв'язки суб'єктів господарювання. Адже у разі використання набутого досвіду можливе підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів на світовому ринку.

Трансформація виробничих зв'язків у логістичні

Логістизація, а у цьому випадку використання виробничих мереж, які входять до складу логістичних мереж, відкриває нові перспективи підвищення конкурентоспроможності, оскільки: з'являється можливість встановлення особливих перешкод для конкурентів у вигляді значного зниження цін, використовуючи логістичні мережі; зменшуються витрати на зміст запасів, тому що постачальники та виробники стають ланками одного товаровиробничого ланцюга; з зазначених вище причини знижується як постачальницький, так і збутовий ризик; виникає можливість контролю усього технологічного процесу, використовуючи діючу мережу, починаючи з контролю доставки сировини і матеріалів; розвивається внутрівиробнича диверсифікованість як основа розширення номенклатури продукції; у процесі і виробництво пріоритетними стають високі технології, які є важливі для кожної мережі [1].

Під терміном логістичні мережі розуміють комплекс спільних відносин між юридично незалежними, але економічно пов'язаними підприємствами. Підприємства, що входять до складу певної логістичної мережі, пов'язані між собою постачальними відносинами, які пристосовані до зовнішніх умов. Це є головною характеристикою логістичних мереж, що демонструють різноманітні рівні пристосування підприємств. Отже, динаміка змін логістичних мереж з високим рівнем структури дає змогу адаптуватись до умов сучасної економіки, а це призводить до підвищення конкурентоспроможності підприємств. Саме структура та гнучкість мереж уможливорює дуже швидко пристосовуватись до інтенсивних змін [2].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінкових показників його діяльності, що визначають становище підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [3].

Конкурентоспроможність підприємств прямо залежить від конкурентоспроможності логістичних мереж. Від правильності вибору постачальника та каналів розподілу продукції залежить майбутній прибуток підприємств. Ступінь конкурентоспроможності та успіх конкретної логістичної мережі розподілу залежить від:

- умов та якості транспортування товарно-матеріальних запасів та продукції, а також обробку замовлень бажано здійснювати узгоджено, що приведе до покращання якості обслуговування та зниження витрат. Матеріально-технічне забезпечення розподілу товарів є важливою сферою, з якої можливо підвищити свої конкурентні переваги;
- розвиток інформаційних технологій між постачальниками, підприємствами та дистрибуторами значно прискорює процес обробки замовлень, що дає можливість знизити витрати на збереження матеріальних запасів та представити інші послуги доданої вартості;
- управління декількома ланцюгами вимагає цілеспрямованості на виконання чітко визначених завдань та узгодженості дій по усіх ланцюгах.

Успішна комбінація цінних властивостей продукту постачальника, з одного боку, імідж та якість обслуговування, забезпечені у кожній ланці, з іншого, – створюють у покупців відчуття, що вони отримують більше, ніж просто суму двох чинників. Іншими словами, – це синергія (рис. 1) внаслідок унікальності партнерських відносин.

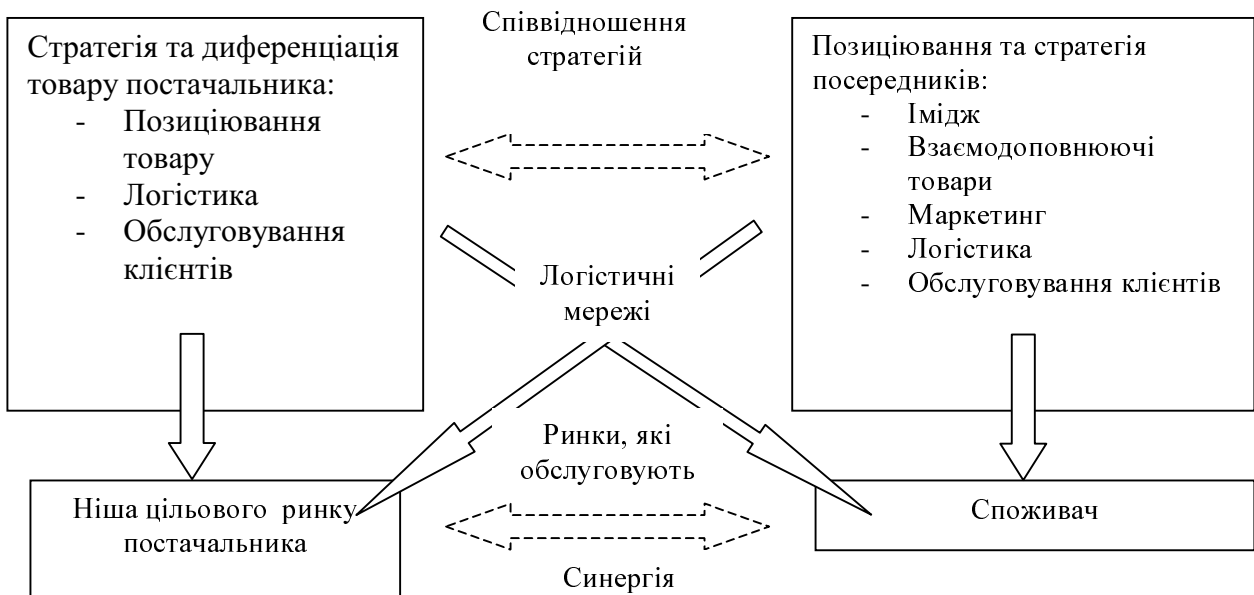


Рис. 1. Зв'язок постачальника та посередника

На рис. 1 показано, як бажано взаємодіяти постачальнику з посередником. Постачальники діють на конкретному цільовому ринку з диференційованим товаром. Постачальники розробляють свою стратегію позиціонування товару відповідно до особливостей цільового ринку, а посередники (оптовий та роздрібний дистрибутори, постачальник логістичних послуг) здійснюють позиціонування відповідно до попиту споживачів. Свої стратегії вони змінюють одночасно, що означає, що постачальник розробляє стратегію реалізації своєї продукції через посередника, залежить від змін потреб цільових споживачів останнього.

Одна із переваг вдалого співробітництва постачальника та посередника є зниження витрат, якщо обидві сторони прикладають зусилля, направлені на скорочення експлуатаційних витрат. Якщо постачальник та посередник утримуються від раціональної політики по відношенню до своїх конкурентів, то вони надаватимуть належне значення своїм спільним зусиллям, направленим на отримання конкурентної переваги.

В реальній дійсності підприємства часто переадресовують свою відповідальність, пов'язану з ризиками утримання товарно-матеріальних запасів, партнерам та вимагають від них високої якості послуг в рамках системи доставки “точно в строк”, в той же самий час дистрибутори та роздрібні торговці вимагають від підприємства більших привілеїв, без надання при цьому скидок для споживачів.

При використанні логістичних мереж потрібно розглянути умови, які знижують ефективність мереж, викликаних частково проблемами розвитку, а також мають концептуальну природу. Серед основних умов, які знижують ефективність логістичних мереж є:

- довготривалі відносини, які обмежують позитивні ефекти координації збуту продукції (найчастіше підприємство має старі відносини, які сьогодні йому не потрібні і яких бажано позбутися);

- непередбачена диференціація цін та прибутків від розподілу продукції, тобто підприємство розповсюджує продукцію різним підприємствам та дистрибуторам за однією ціною, а вони цю продукцію розповсюджують вже за іншими цінами, отримуючи непередбачені прибутки для першого підприємства в цьому ланцюгу;

- одна із головних умов, яка знижує ефективність мереж, є існуюча різниця взаємодії між підприємствами або постачальниками в ланцюгу поставок, тобто підприємства не бачать проблем, які виникають у ланцюгу в цілому, що необхідно для інтеграції ланцюга, а концентрують свою увагу тільки на малих сегментах ланцюга.

Проблеми, які виникають у підприємства з причини того, що воно є частиною не тільки одного ланцюга поставок, а інтегроване у різноманітні ланцюги поставок з різними логістичними вимогами, можливо уникнути, використовуючи комплексний підхід для вирішення її. Один із них – узгодження дій та стратегій у кожному ланцюгу, а також можливе використання 4 типів взаємовідносин постачальників між собою [2]:

- горизонтальні відносини (два постачальники співпрацюють при розв'язанні спільних завдань, пов'язаних з логістичними відносинами, тобто об'єднують свої постачальні обсяги поставок, або один із партнерів діє як постачальник логістичних послуг для іншого постачальника);

- поперечні відношення (постачальник постачає товар одному покупцеві і в той самий час постачає іншому постачальнику того самого покупця);

- кругові відносини (покупець діє як постачальник своєму постачальнику);

- загальні взаємозалежні відносини (діяльність постачальника безпосередньо залежить від активності інших постачальників).

Вищезгадані процеси відбуваються в рамках логістичних мереж, що набули широкого використання у міжнародній логістиці. Логістичні мережі в цілому відрізняються за формою та змістом внутрішньо-організаційних відносин на підприємствах. Однією з основних властивостей мереж є: гнучкість, стабільність, відкритість та взаємозалежність. Ці властивості використовуються для описання різних типів логістичних мереж, які повинні відповідати певним вимогам. Кожний тип мережі визначається методами коопераційної логіки, що відображає їх потенціали та межі. На рис. 1 показано чотири типи логістичних мереж. Їх операційна логіка відображена на рис. 2. так:

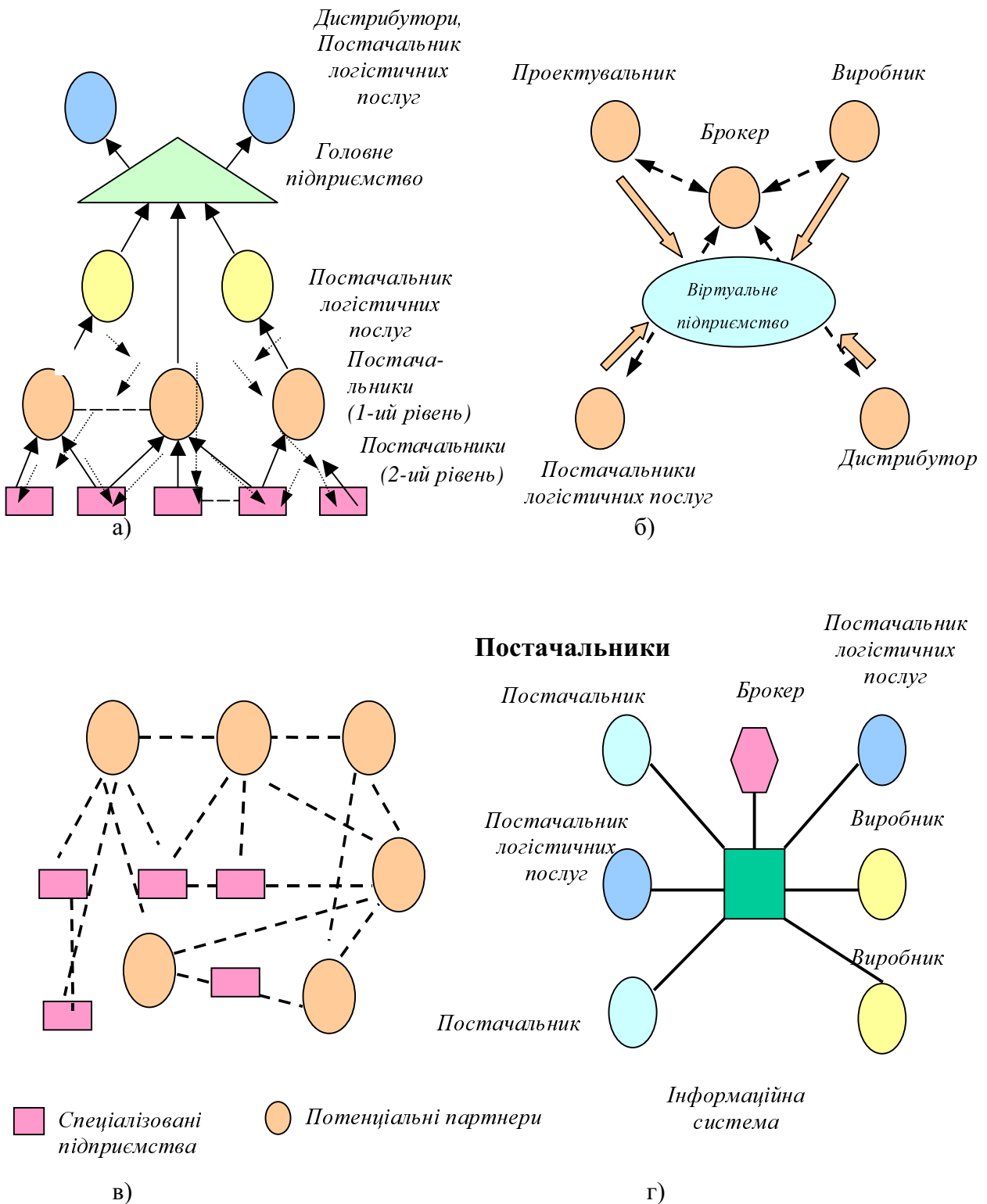


Рис. 2. Логістичні мережі:
 а – стратегічна мережа; б – мережа з віртуальними зв'язками;
 в – операційна мережа; г – динамічна мережа

Стратегічна мережа

Головне* підприємство є роздрібним продавцем або виробником, який близький до кінцевого клієнта або покупця. Мережа відносно стійка та орієнтована на спільне досягнення конкурентних переваг. Члени мережі (постачальники логістичних послуг, постачальники 1-го та 2-го рівня, дистрибутори тощо), які пов'язані з головним підприємством, паралельно пропонують свою продукцію клієнтам поза мережами, щоб зберегти свою автономію та конкурентоспроможність.

Ця форма мережі добре підходить для обслуговування стабільного ринку. Відомі приклади з закордонної практики: мережі поставок в автомобільній промисловості (Фольксваген) та італійський виробник одягу (Бенітон). Виробник спортивних товарів (Найк) також відноситься до цього типу, однак була тенденція розцінити (Найк), конкурента (Адідас та Пума) як приклад діючих віртуальних підприємств [2].

Мережа з віртуальними зв'язками

Незалежні підприємства, які працюють разом, виконують типові логістичні функції та уся діяльність мережі координується координатором (за типом брокера) [4]. Вони поєднуються для виконання разом бізнесових операцій та для розвитку власних можливостей у бізнесі, завдяки об'єднаному виробництву продукту. Ця співпраця є тимчасовою і взагалі ґрунтується на проектах. Підприємства мають специфічні компетенції та працюють разом синергічно.

Для цієї мережі характерне використання інформаційних та комунікаційних технологій за відсутності інвестиційних відносин між ними. По відношенню до споживача мережа представлена як однорідна структура мережі і вклади індивідуальних партнерів підприємств не відомі для споживача.

Область застосування цього типу мережі насамперед стосується інфраструктури інформаційних технологій (ІТ): розвиток програмного забезпечення, ІТ сервіс, ІТ консультація та реклама.

Прикладом для цієї мережі є виробництво малих автомобілів “Смарт” у Хамбахе (Франція) та збирання вантажівок на заводі “Фольксваген” у Резенде (Бразилія), який часто згадується, як найкращий приклад для цього типу [2].

Оперативна мережа

Маленькі, спеціалізовані підприємства, розташовані в територіальній близькості один від іншого, співпрацюють неодноразово. Кожне підприємство має індивідуальні відношення з великою кількістю потенційних партнерів, які не обов'язково бувають стійкими, але можуть бути активізовані залежно від поточного попиту.

Економічний обмін, впроваджений у вузьку мережу соціальних відносин, забезпечує: взаємодію, інтенсивний обмін інформацією та ріст довіри. Найчастіше такі мережі застосовуються в Північній Італії та США [2, 5].

Динамічна мережа

Охоплює підприємства, які можуть швидко, без попереджень, отримати доступ до ресурсів інших партнерів, особливо до виробничих та логістичних, тобто підприємства та посередники домовляються між собою (угода) про співпрацю, і їх дії координуватиме брокер (може бути координуючий орган). Зв'язки стандартизовані та важливість одного

* Найближче значення англійського терміну *core* – середня та внутрішня частини чого-небудь: центр, ядро, серцевина.

зв'язка поліпшує діяльність краще, ніж складні зв'язки. Використання об'єднаних ресурсів є метою цього типу мереж. Внутрішньоорганізаційна та інформаційна системи формують основу для координування обміном.

Мережі показують певну подібність з електронним ринком та більшу організованість, ніж прості ринкові відносини [2, 4].

Усі чотири типи логістичних мереж пов'язані між собою. Один тип мережі може переходити в інший: стратегічна в мережу з віртуальними відносинами або стратегічна та оперативна можуть працювати одночасно; це залежить від потреб споживачів та змін на ринку.

Конкурентоспроможність логістичної кооперації

Для підвищення своєї конкурентоспроможності підприємство робить оцінку своїх постачальників, які входять у логістичну кооперацію, тобто в логістичні мережі. Комплексна оцінка джерел постачання орієнтує на використання в ролі постачальника безпосередньо виробника при досить великих стабільних потребах матеріалів і оптової бази при відносно невеликих потребах в матеріалах. Об'єктивізація узагальнюючої оцінки постачальника може здійснюватись двома шляхами або їх комбінацією [6]:

- введенням вагових коефіцієнтів щодо оцінок за окремими критеріями;
- деталізацією окремих критеріїв частковими показниками оцінки.

Типова структура критеріїв повинна надавати можливість комплексно оцінити кожне джерело щодо:

- ціни;
- якості;
- характеристик параметрів поставки (терміну, надійності, гнучкості тощо);
- додаткових сервісних послуг.

Деталізація окремих критеріїв може передбачати встановлення таких показників оцінки:

ціна

- рівень ціни порівняно з цінами конкурентів;
- умови оплати;
- гнучкість (еластичність цін, умови оплати тощо);

якість

- рівень якості;
- міцності (довговічність);
- надійності;

умови поставки

- тривалість поставки;
- надійність поставки;

додаткові послуги

- власне транспортування;
- утримання запасів.

Викладена деталізація дає змогу узагальнити оцінку джерела постачання, здійснити графічним методом за допомогою кругової діаграми, в якій величина заштрихованої поверхні відповідає узагальнюючій оцінці постачальника, або за таблицею. Графічне подання оцінюється по п'ятибальній шкалі, яка показана на рис. 3.

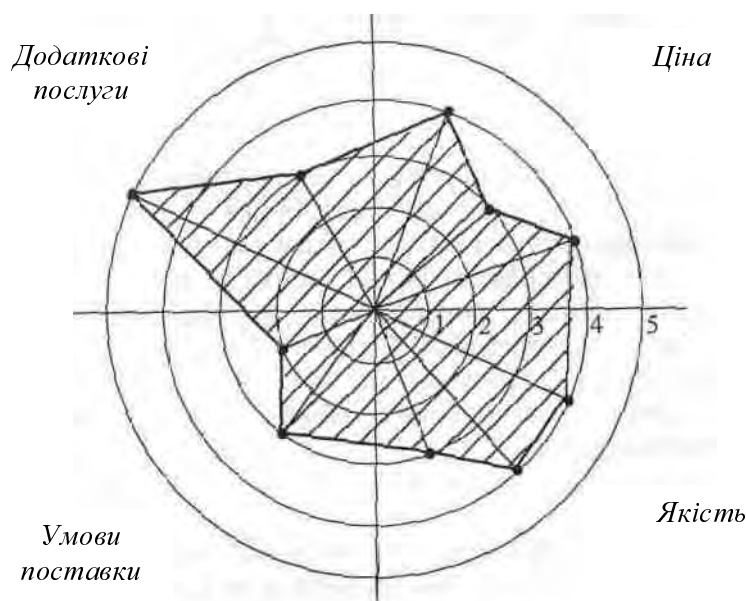


Рис. 3. Графічна інтерпретація узагальнюючої оцінки джерела постачання

Критерії	Оцінка джерела			
	Виробник		Оптова база	
	абсолютна	відносна	абсолютна	відносна
Ціна поставки ↕	Збутова ціна виробника		Оптова ціна	
Транспортні витрати ↕	Витрати постачальника		Витрати отримувача	
Якість матеріалу ↕	Спеціальні вимоги		Типові вимоги	
Імідж постачальника ↕	Оцінка замовника	?	Оцінка замовника	?
Гнучкість поставки ↕	Мала, обмежена виробничими можливостями		Значна, обмежена існуючими запасами	
Умови оплати ↕	Можливість пільгового режиму		Неможливість пільгової оплати	

Правильний вибір постачальника та товару дають гарну комбінацію, вплив якої на споживача та конкурентів являє собою дещо інше, ніж сума двох чинників. Складові частини такої комбінації не просто складаються, але й взаємодіють і взаємо доповнюють одна одну, що й приводить до підвищення конкурентоспроможності.

Висновки

Описані вище типи логістичних мереж являють собою ідеальні мережі і їх можна використовувати одночасно, об'єднуючи їх, або переходити від однієї логістичної мережі до іншої залежно від потреб споживача. Їх використання може підвищити

конкурентоспроможність підприємств, що пов'язано з тим, що підприємство входить до різних логістичних систем, які взаємодіють між собою, і зміни, які відбуваються в системі, а в даному випадку в будь-якій із логістичних мереж, впливають на зміни в усьому ланцюгу, а одночасно й на конкурентоспроможність самого підприємства та його партнерів.

1. Скоробогатова Т.Н. Конкурентоспроможність підприємства в логістичній площині // Вісник НУ "Львівська політехніка", Логістика. – 2001. – №424, – С.346 – 355.
2. Pfohl H., Buse H. Inter-organisational logistics systems in flexible production networks.– *International journal of Physical Distribution & Logistics Management.* – 2000. – Vol.30, No.5. – P.388 – 408.
3. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К. 2001.
4. Крикавський Є. Економічний потенціал логістичних систем. – Львів, 1997. – 168 с.
5. Jarillo J.C. *Strategic Networks Creating the Borderless Organisation.* – Butterworth-Heinemann, 1993. – P.23.
6. Крикавський Є. Логістика: Навч. посібник. – Львів, 1999. – 264 с.

УДК 338.4

С.В. Князь, Я.В. Юхман, С.Б. Романишин, В.А. Фльорко
Національний університет "Львівська політехніка"

ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ: СУТНІСТЬ І КЛАСИФІКАЦІЯ

© Князь С.В., Юхман Я.В., Романишин С.Б., Фльорко В.А., 2002

Проаналізовано сутність поняття "рентабельність" на основі огляду літературних джерел. Виділено із загальної сукупності показників ті, які мають економічний зміст. Запропоновано класифікацію показників рентабельності і обґрунтовано її.

Contents of the notion "profitability" is analysed In article on the grounds of checkup literary headwaters. It Is Chosen from the general collection of the factors that, which have an economic contents. It Is Offered and motivated categorization of the factors to profitability.

Рентабельність (прибутковість) є одним з найважливіших відносних показників, значення якого беруть до уваги при ухваленні управлінських рішень у фінансово-кредитній, інвестиційній та інших сферах. За сутністю рентабельність є співвідношенням прибутку підприємства (валовий, балансовий або чистий) до величини рентабельності, яка розраховується (власний капітал, активи тощо). Проаналізуємо найбільш використовувані показники рентабельності. Рентабельність власного капіталу (1.1):

$$P_{BK} = \Pi / V_K, \quad (1.1)$$

де P_{BK} – рентабельність власного капіталу; Π – прибуток; V_K – власний капітал.

Цей показник показує розмір прибутку підприємства, який припадає на одиницю власного капіталу. Оптимізувати P_1 можна двома шляхами, збільшуючи прибуток або зменшуючи власний капітал. Можливою є й комбінація цих способів. Прийнято вважати, що збільшення значення показника рентабельності за рахунок зниження розміру величини,