

постачальних компаній електроенергетичного сектору. - К.: УТУ, 1999. - 147с.

5. В.А. Губанов, В.В. Захарова, А.Н. Коваленко. Введение в системный анализ: Учебное пособие.-Л.: 1998.-227с.

6. Грисюк Ю.С. Формування стратегій забезпечення системної ефективності функціонування автотранспортних підприємств // Системні методи керування, технологія та організація виробництва, ремонту та експлуатації автомобілів; Науковий журнал. Вип. 17. – К.: НТУ, ТАУ. – 2003. – С. 37 – 42.

УДК: 656.13

ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ

*Грисюк Ю.С., кандидат економічних наук
Братерська Л.М.*

Постановка проблеми. Дуже часто компанія стикається з питаннями аутсорсингу й перенесенням деяких своїх функцій на зовнішніх постачальників. Ведуться довгі суперечки, про те, що ж все-таки краще: горизонтальна інтеграція й скорочення витрат за рахунок максимального виробництва всіх ресурсів власною компанією, або ж вертикальна інтеграція, що у свою чергу припускає зосередження на базових для компанії компетенціях, і максимальне виробництво ресурсів поза компанією, тобто за рахунок зовнішніх постачальників.

Огляд робіт, присвячених дослідженню різних типів інтеграції продукту при виробництві, показує, що оптимального варіанту вирішення даної проблеми ще не винайдено. Даним питанням задавалися американські класики логістики Дональд Бауерсокс та Дейвід Клосс, російські дослідники Сергєєв В.І., Дибська В.В., Зайцев Є.І., американський вчений Роберт Хендфілд та інші. Дослідження вчених показувало, що рішення щодо прийняття тієї чи іншої моделі інтеграції продукту є дуже персональним для кожної із фірм, для її організаційної, виробничої структури, сфери бізнесу, тощо.

Мета статті полягає в тому, щоб знайти універсальні методи для прийняття рішення щодо обрання вертикальної чи горизонтальної інтеграції продукту, знайти переваги та недоліки кожного із типів, розглянути кожен тип на етапі впровадження, реалізації та отримання перших результатів.

Основна частина. Перед тим, як приймати рішення щодо вибору інтеграції продукту, необхідно чітко розуміти наступних 2 поняття: «вертикальна інтеграція продукту» та «горизонтальна інтеграція продукту». Дані поняття – це дві альтернативних відповіді на одне із найголовніших питань логістики «Make or buy».

Щоб краще зрозуміти відмінність даних двох типів, розглянемо їх на прикладі вигаданої компанії ТОВ «Смачна випічка», що виготовляє печиво.

Компанія може прийняти рішення «Buy», і купити один із інгредієнтів для печива у іншої компанії - ТОВ «Мука+» і тим самим обрати вертикальну інтеграцію продукту – печива «Наталка» (рис.1).

Також компанія може прийняти рішення «Make», що в свою чергу означатиме для неї вибір горизонтальної інтеграції продукту – печива «Наталка» (рис.2).

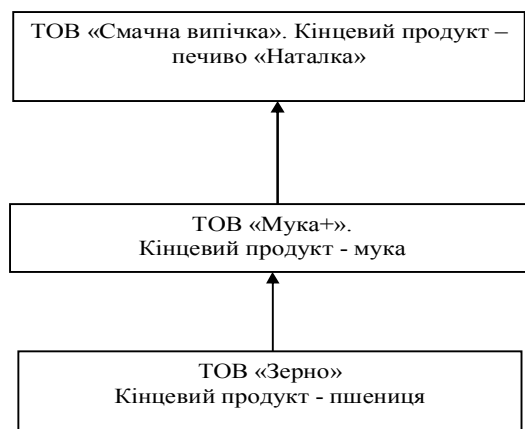


Рис. 1. Приклад вертикальної інтеграції продукту ТОВ «Смачна випічка» печива «Наталка».

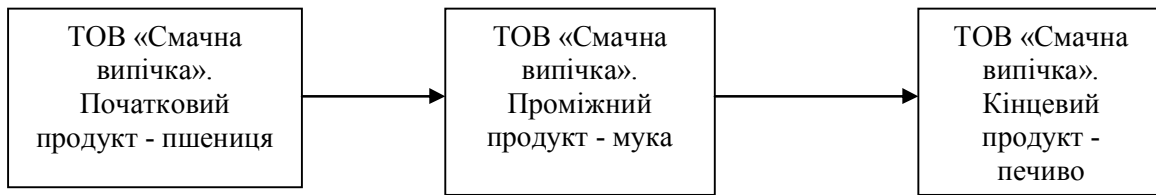


Рис. 2. Приклад горизонтальної інтеграції продукту ТОВ «Смачна випічка» печива «Наталка».

Рішення про використання внутрішніх і зовнішніх джерел досить складні й відповідальні з кількох причин. Довгострокові стратегічні наслідки такого рішення, а також його короткострокові тактичні наслідки варто розглядати за допомогою як об'єктивних, так і суб'єктивних критеріїв. У процесі ухвалення рішення необхідно враховувати всі аспекти, тому брати участь в ухваленні рішення повинні представники як можна більшої кількості функціональних підрозділів.

Оптимальна позиція стосовно внутрішніх і зовнішніх джерел характеризується як оптимальне сполучення рішень про використання внутрішніх і зовнішніх джерел для кожного продукту або послуги - сполучення, що максимізує прибуток і мінімізує ризик компанії. У цьому плані компанії повинні докладно відобразити ланцюг поставок продуктів або послуг, а також регулярно й досить часто оцінювати свої внутрішні операції й зовнішнє оточення.

Рішення про вибір внутрішніх і зовнішніх джерел ініціюється з ряду причин.

Розробка нового продукту: рішення про вибір внутрішніх і зовнішніх джерел нерідко приймаються в ході розробки нового продукту. Оскільки сам продукт, послуга, вузли й компоненти ще не розроблені, група фахівців, що приймає таке рішення, розташовує для цього лише мінімальную інформацією. Розглянутий виріб може бути пов'язаний з використанням технологій і процесів, про які даній компанії відомо. У подібних випадках спочатку найчастіше приймають рішення про використання зовнішніх джерел, якщо тільки розглянуті вироби або технології не відносяться до базових компетенцій даної компанії. Однак група фахівців, що виконує такий аналіз, повинна приділити особливу увагу дослідженню стабільності даної технології, можливій тривалості життєвого циклу розглянутого продукту й наявності надійних джерел поставки.

Недостатня внутрішня або зовнішня ефективність: рішення про використання внутрішніх і зовнішніх джерел може бути обумовлене також нездатністю нинішніх постачальників або дистриб'юторів задовольнити потреби відповідного бізнесу-підрозділу. Якщо, наприклад, який-небудь постачальник демонструє свою нездатність або небажання провадити конкретний виріб або робити яку-небудь важливу послугу, проявляє небажання вдосконалювати належним чином виріб, що випускає їм, то фірма-покупець може прийняти рішення або провадити даний виріб власними чинностями, або підшукати який-небудь інше, більше підходяще зовнішнє джерело. Аналогічно, якщо внутрішньо виробництво виявляється не в змозі вийти на необхідний рівень ефективності, то фірма повинна або підшукати для себе підходяще зовнішнє джерело, або витратити час і ресурси на вдосконалювання своїх внутрішніх можливостей.

Зміна структури попиту: значні зміни на ринку, викликані змінами в ринковій економіці в результаті технологічних інновацій, найчастіше вимагає аналогічного аналізу. Якщо попит різко знижується, це може означати необхідність переходу із внутрішніх джерел на зовнішні, а також інтенсифікації використання фізичних активів й інтелектуального капіталу фірми-покупця. Аналогічно, якщо попит зростає, фірма може спробувати провадити який-небудь виріб або компонент власними чинностями, домагаючись у такий спосіб економії, обумовленої ростом масштабу виробництва. Крім того, щоб задовольнити цей зростаючий попит, фірма може використати додатково до своїх внутрішніх можливостей якого-небудь зовнішнього постачальника.

Зміна життєвого циклу технологій: зміни в технологіях, використовуваних виробництва певного виробу, також можуть ініціювати аналіз можливостей використання внутрішніх і зовнішніх джерел. Життєвий цикл технології, з погляду користувачів, - це час з моменту появи даної технології до моменту втрати нею своєї актуальності. Якщо темп технологічних змін відносно невисокий, вважається, що у відповідній технології тривалий строк життя. У подібних випадках можна говорити про достатню гарантію того, що інвестиції в капітальне встаткування для виробництва або використання такої технології будуть мати більш тривалий період окупності. З іншого боку, якщо розглянута технологія міняється порівняно швидко, використання зовнішнього джерела ефективно

переносить ризик на джерело, що спеціалізується на даній технології й здатний краще справлятися з таким змінами й супутньої їм ризиком.

Оцінюючи тенденції на ринках й у технологіях, які впливають на рішення про використання внутрішніх і зовнішніх джерел, менеджери повинні мати чітке подання про ключові стратегії бізнес-підрозділів, функцій й організацій - учасників розглянутого ланцюга поставок. Для того необхідно знайти відповіді на ряд наступних важливих питань:

1. Які нинішні й майбутні стратегії розглянутого підрозділу?
2. Які нинішні й майбутні функціональні стратегії в рамках розглянутої організації?
3. Яка існуюча структура ланцюга поставок розглянутої організації?
4. Як буде виглядати ланцюг поставок розглянутої організації через 5 або 10 років?
5. Які нинішні й майбутні стратегії ключових організацій - учасників розглянутого ланцюга поставок?
6. Яким буде внесок розглянутого ланцюга поставок у меті стратегічного бізнесу-підрозділу?
7. Які технології найбільш критичні для розглянутого ланцюга поставок у короткостроковій і довгостроковій перспективі?

Розглянемо всі «за» і «проти» використання внутрішніх і зовнішніх джерел.

Використання внутрішніх джерел.

За:

Вертикальна інтеграція продукту або послуги володіє рядом переваг.

1. Приймаючи рішення про використання внутрішніх джерел, група аналізу повинна враховувати ступінь контролю над передачею технології, якою бажає володіти даний покупець. Якщо, на думку групи, необхідний твердий контроль, що перешкоджав би несанкціонованому використанню патентованих проектних рішень або процесів, то група може віддати перевагу вертикальній інтеграції, відмовившись від використання зовнішніх джерел.

2. Вертикально інтегрована фірма має більше чітке подання про кожний етап процесу, самостійно контролюючи більше факторів виробництва.

3. Використання спеціалізованого встаткування також може привести до зниження величини витрат розраховуючи на одиницю продукції при одержанні економії, обумовленої ростом масштабів виробництва. Крім того, використання внутрішніх джерел дає можливість фірмі розподілити свої постійні витрати по більших обсягах виробництва.

Проти: Недоліки використання внутрішніх джерел пов'язані з рівнем інвестицій, які звичайно обумовлені ухваленням рішення про використання внутрішніх джерел.

1. Високий рівень інвестицій потрібно у випадку придбання нового заводу або встаткування. Фірма повинна бути впевнена в тім, що покупка нового заводу або встаткування, необхідного для випуску розглянутого продукту власними силами, виправдується адекватним рівнем обсягів виробництва. Якщо фірма інвестує кошти в спеціалізований завод або встаткування, які не можна використовувати для випуску інших типів продукції, ризик, пов'язаний з використанням внутрішніх джерел, зростає.

2. Ще один недолік використання внутрішніх джерел проявляється у випадку, коли фірма намагається внести зміни в продукт відповідно до змінених потреб або попиту на ринку. Узгодження попиту з потребами, що виникають у різних частинах ланцюгів поставок, являє собою досить складний процес. Найчастіше легше поміняти постачальників, чим внести зміни у внутрішні процеси.

Використання зовнішніх джерел.

За:

Основною перевагою використання зовнішніх джерел є те, що це забезпечує значно більшу гнучкість фірмі-покупцеві. У цьому випадку фірмі виявляється легше реагувати на зміну попиту на ринку, коригуючи відповідним чином пропозицію своїх продуктів або послуг.

Використання зовнішнього джерела полегшує процес інвестування у свої власні виробничі ресурси. Крім того, інвестиційний ризик покупця мінімальний, оскільки постачальник приймає на себе всю невизначеність, властиву інвестиціям у підприємства й устаткування.

В ідеалі, як фірми-покупці, так і фірми-постачальники повинні зосередити основну увагу на своїх власних яскраво виражених базових компетенціях, "віддаючи на відкуп" іншим фірмам ті продукти й послуги, які не входять у сферу їхньої спеціалізації. До того ж, використання зовнішніх джерел підвищує ефективність грошових потоків, оскільки вимагає менших капіталовкладень у підприємства й устаткування.

Фірма може домогтися скорочення витрат на робочу силу, передавши виробництво сторонній фірмі з меншим рівнем заробітної плати або з більш високою продуктивністю праці, що забезпечує зниження величини витрат розраховуючи на одиницю продукції.

Проти:

З іншого боку, прийнявши рішення про використання зовнішніх джерел і вибравши невідповідного постачальника продуктів або послуг, компанія приймає на себе значний ризик. Зокрема, можуть бути неправильно зрозумілі можливості постачальника, може виявитися застарілою використовувана ним технологія процесу, а його продуктивність може не задовольняти очікування або вимоги фірми-покупця. В одному випадку виробник довірив постачальникові розробку компонента, ґрунтуючись на заяві цього постачальника про те, що він уже освоїв відповідну технологію процесу. Коли керівництво компанії-покупця усвідомило, що цей постачальник не в змозі випускати необхідний компонент, ринок кінцевого продукту вже захопив один з конкурентів.

До того ж, при використанні зовнішніх джерел відбувається втрата контролю. У фірми-покупця може виникнути відчуття, що вона втратила здатність ефективно контролювати й регулювати якість, обсяги випуску, конфіденційність або технічні характеристики закупаваних товарів або послуг, оскільки їхнє виробництво вже не входить у сферу безпосереднього контролю цієї фірми. Це викликає певні сумніви із приводу якості й технічних характеристик відповідних продуктів або послуг. Фірмі-покупцеві, можливо, необхідно вжити заходів (нерідко досить дорогих) для запобігання подібного розвитку подій, вносячи певні зміни в специфікації, активізуючи перевірочну діяльність або періодичне проведення аудитів. Всі перераховані міри повинні гарантувати відповідність фірми-постачальника пропонованим до неї вимогам.

Ще один недолік, пов'язаний з використанням зовнішніх джерел, - це можливість втрати найважливіших умінь і технологій, що може послабити майбутні конкурентні позиції компанії. Ситуація, пов'язана з передачею північноамериканськими фірмами своїх виробництв "дешевим" постачальникам, які згодом перетворилися в глобальних конкурентів, одержала назву "розмивання корпорації". Дійсно, дехто затверджує, що багато американських фірм зараз являють собою лише "оболонки", які самі по собі вже нічого не виробляють, виконуючи роль мереж розподілу й збуту. Незважаючи на те, що в цьому затвердженні укладається чимала частка правди, рішення про використання зовнішніх джерел повинне бути збалансоване з необхідністю збереження й підтримки високої конкурентоспроможності. При цьому передавати стороннім фірмам треба виконання лише тих завдань, які жодним чином не пов'язані з конкурентною перевагою даної фірми.

У багатьох відносинах рішення про використання внутрішніх або зовнішніх джерел залишається одним із самих складних рішень, які доводиться приймати окремим організаціям і їхнім відповідним ланцюгам поставок на шляху до створення інтегрованої системи формування цінності.

Так, наприклад, при проведенні стандартного конкурентного аналізу компанія *Cummins Engine* установила, що кілька компаній-конкурентів виробничого типу, що діють у зрілій, капіталомісткій галузі виробництва важкого встаткування, у тому числі *John Deere, Navistar v J. I. Case*, очевидно, користуються взаємовиключними методами вибору зовнішніх або внутрішніх джерел, які нерідко приводили до фрагментації потенційних конкурентних переваг, що досягаються в результаті стратегічного вибору джерел. Рішення цих компаній, що стосуються використання зовнішніх або внутрішніх джерел, нерідко приймалися на основі таких спрощених критеріїв, як обсяги або ступінь складності виробництва розглянутих компонентів. Як правило, фірми залишали за собою виробництво виробів, що вимагають більших обсягів випуску, а також щодо простих у виготовленні. Більшість компаній не мало у своєму розпорядженні чітку аналітичну модель, що дозволяла б їм відрізнити свої найважливіші "профільні" компоненти від виробів, які можна було б віднести до товарів широкого вжитку.

Висновок: Отже, ухвалення рішення про зміну типу інтеграції продукту - таки складне, ризиковане, і досить відповідальне рішення. І щоб прийняти його правильно, не треба обов'язково слідкувати за «модою», яка зараз більше схильна до горизонтальної інтеграції. Необхідно оцінити ситуацію зріло, та прийняти те рішення, яке не зашкодить розвитку компанії в майбутньому.

Література

1. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. — М.: ЗАО «ОлимпБизнес», 2001. — 640 с.
2. Дыбская В.В. Зайцев Е.И. Сергеев В.И. Логистика: Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: Учебник (под ред. Сергеева В.И.). — М.: Эксмо, 2008 г. — 944 с.
3. Хендфилд, Р. Реорганизация цепей поставок: Создание интегрированных систем формирования ценности: Перевод с английского / Р.Хендфилд, Э.Николс. - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2003. - 406 с.