

УДК 658.8:338

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-177-181

ОМЕЛЬЧЕНКО В. Я., ОМЕЛЬЧЕНКО А. П., ОСИПЕНКО К. В.

Мариупольский государственный университет

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ СЕТЕЙ В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

У статті зазначено, що в сучасних умовах мережевий спосіб організації логістичної діяльності є досить затребуваним в силу тих переваг, що він забезпечує учасникам ринку, а саме: забезпечення можливості концентрації і спеціалізації на ключових компетенціях; зниження питомих витрат та інвестицій; підвищення ефективності функціонування за рахунок використання колективних активів декількох фірм, розташованих на різних стадіях вартісного ланцюжка; підвищення якісного рівня переміщення створених цінностей за ринковим ланцюгом за рахунок залучення незалежних організацій для виконання супутніх видів діяльності та ін. На основі дослідження обґрунтовано принципи формування маркетингово-логістичних мереж, врахування яких необхідне для успішного управління ланцюгами поставок: своєчасне пізнання критичних ситуацій в логістичних бізнес-процесах та ліквідація вузьких місць; управління логістичними ризиками ринку та підприємств; управління ланцюгами поставок з урахуванням життєвого циклу товарів та макроекономічної ситуації в регіоні.

Ключові слова: принципи, логістичні мережі, логістичні ланцюги, трансформація логістики.

OMELCHENKO V., OMELCHENKO A., OSIPENKO K.

Mariupol State University

PRINCIPLES OF FORMATION OF MARKETING AND LOGISTICS NETWORKS IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC TRANSFORMATIONS

In modern conditions, the network method of organizing logistics activities is quite in demand due to the advantages that it provides to market participants, namely: ensuring the possibility of concentration and specialization on key competencies; reduction in unit costs and investment; increasing the efficiency of operation through the use of collective assets of several companies located at different stages of the value chain; improving the quality level of the movement of created values along the market chain by attracting independent organizations to carry out related activities, etc. The following parameters of the supply chain efficiency are highlighted: chain speed - the length of the cycle from the purchase of raw materials by the supplier of the goods to the receipt of the finished goods by the consumer. Chain speed is sometimes called supply chain length and is measured in days; reliability of the chain - the degree of compliance with the established delivery time; chain flexibility - the ability to timely adapt the supply chain in accordance with changing customer needs, for example, changing the share of sales of a product in a portfolio depending on demand or introducing new modifications to the market. Good indicators of flexibility are the level and position in the inventory chain and the frequency of cases of lack of goods in the retail part of the chain. The principles of formation of marketing and logistic networks are considered in the article, which are necessary for successful management of the supply chain: timely knowledge of critical situations in logistics business processes and elimination of bottlenecks; managing market and enterprise logistics risks; supply chain management based on the product life cycle and the macroeconomic situation in the region; development of logistic strategy for active solution of enterprise problems; description and analysis of complex dynamic supply chains; supply chain management based on the culture of different regions.

Keywords: principles, logistic networks, logistics chains, transformation of logistics.

Постановка проблеми. В современных условиях сетевой способ организации логистической деятельности является достаточно востребованным в силу тех преимуществ, которые он обеспечивает участникам рынка, а именно: обеспечение возможности концентрации и специализации на ключевых компетенциях; снижение удельных затрат и инвестиции; повышение эффективности функционирования за счет использования коллективных активов нескольких фирм, расположенных на разных стадиях стоимостной цепочки; повышение качественного уровня перемещения созданных ценностей по рыночной цепочке за счет привлечения независимых организаций для выполнения сопутствующих видов деятельности и т.д. Это подчёркивает актуальность проведения исследований в сфере управления цепями поставок.

В зарубежной и отечественной научной литературе вопросам формирования логистических сетей уделено все еще недостаточно внимания. Системное рассмотрение теории вопроса отмечается в работах таких зарубежных и отечественных ученых, как Бауэрсокса Д., Клосса Д., Уотерса Д., Уварова С., Щербакова В., Крикавского Е., Окландера М. и др. [1–5], в которых определяются состав участников сетевой формы организации логистики, факторы неопределенности, оказывающие влияние на функционирование логистической сети, механизмы взаимодействия, а также последовательность их формирования.

Однако следует внести некоторые теоретико-методические дополнения в проблематику построения (проектирования) логистических сетей, что и предопределяет цель данной статьи.

На наш взгляд, под логистической сетью следует понимать совокупность принципиально равноправных и независимых партнеров, между которыми установлены взаимосвязи по экономическим потокам, основанные на взаимных обязательствах и ответственности, функционирующие за счет общей ресурсной базы.

Формирование логистической сети может быть представлено двумя организационными моделями.

1. Сеть, формирующаяся вокруг крупной компании. В этом случае крупная компания, представляющая собой ядро сети, собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение

отдельных видов деятельности. Крупная компания занимает доминирующее положение в деловых операциях, являясь главным заказчиком, и сеть становится иерархизированной.

Мелкие компании быстро попадают в зависимость от более мощного партнера. Данная организационная модель может быть представлена двумя вариантами:

Формирование сети базового бизнеса. Целью сети базового бизнеса является более эффективное использование существующих знаний и умений. Эта сеть поддерживает устоявшийся бизнес. Центром данной сети является сильная стержневая компания, которая владеет интеграцией бизнес-процессов и координацией деятельности и способна получить явную выгоду для участников сети.

Формирование сети, преобразующей бизнес. Целью сети, преобразующей бизнес, является обновление сети за счет небольших усовершенствований, например, в случае, когда клиент высказал пожелание предоставить дополнительную функцию. Эта сеть с ярко выраженным экспертным началом, в которой важными составляющими помимо технических знаний являются способности к инновациям и сотрудничеству, а также способность оценивать специальные умения и возможности партнеров по сотрудничеству.

2. Сеть компаний, близких по масштабам. Большинство компаний, объединенных в сеть, являются юридически самостоятельными, но в хозяйственном плане поддерживают устойчивость друг друга, что очень важно для всех. При данной модели формируется логистическая сеть, развивающая бизнес. Цель сети, развивающей новый бизнес, – радикальное обновление деятельности.

Общих рекомендаций по формированию сети в научной литературе в систематизированном виде не представлено. Однако имеющиеся положения позволяют выделить ряд взаимосвязанных этапов в процессе создания логистической сети, позволяющих в логической последовательности, решить задачи, имеющие место при ее проектировании.

На наш взгляд, целесообразно выделить шесть таких этапов:

- определение территориальных границ логистической сети,
- определение элементов логистической сети,
- определение необходимых участков сети,
- определение основных функций участников логистической сети в рамках территориальных границ сети,
- определение способов и методов взаимодействия участников логистической сети,
- оценка эффективности функционирования логистической сети.

Территориально логистические сети могут дислоцироваться на локальном, региональном, национальном и международном уровнях. Каждый из отмеченных уровней нуждается в анализе факторов макроокружения, позволяющего определить ограничения, накладываемые на структурные и динамические характеристики сети.

Среду существования организации можно условно разделить на две части: ближнее окружение (или среда прямого воздействия, микросреда); дальнее окружение (или среда косвенного воздействия, макросреда). Следует помнить о том, что макросреда в приложении к региональному рынку имеет двойственную природу и включает в себя национальную макросреду и региональную макросреду.

При изучении национальной макросреды особое внимание необходимо уделять таким факторам, как экономический; технологический или научно-технический; социально-демографический, экологический или природный. Анализ отмеченных факторов позволит определить общие условия функционирования бизнеса в отдельно взятой стране, что позволит оценить степень готовности воспринимать сетевую форму организации логистики на данной территории.

Региональная среда имеет ряд особенностей, отличающих ее от национальной макросреды. В первую очередь это относится к экономическому состоянию регионов и социально-культурным факторам. Основными факторами региональной макросреды являются: экономическое состояние региона; политическая ситуация, которая по раскладу политических сил и действующим законодательным нормам может значительно отличаться от общероссийской; влияние и противодействие заинтересованных лиц; уровень конкуренции в регионе; состояние инфраструктуры региона.

Далее необходимо сформулировать цепи и задачи, позволяющие в дальнейшем определить структуру сети, количество участников сети, систему взаимоотношений и решить многие другие проблемы организационного характера. Кроме того, целевые ориентиры способствуют четкому распределению функциональных обязанностей участников и определению степени их специализации.

Важным моментом формирования логистических сетей является описание элементов и участников. Элементы логистической сети должны обеспечивать протекание потоковых процессов в сети с оптимальными параметрами. Участниками логистической сети являются производственные компании и предприятия инфраструктуры. В отличие от системной формы в сетях может иметь место множество предприятий-изготовителей, поставщиков сырья и материалов, складских комплексов и терминалов, транспортных компаний, которые обладают определенными функциональными возможностями.

При описании функций участников сети необходимо учитывать территориальные границы, в рамках которых выбранные участники будут выполнять свои компетенции. Распределение выполняемых функций должно осуществляться исходя из параметров заказа клиентов, уровня специализации конкретного

участника, а также наличия требуемых логистических мощностей. При описании заказов клиентов, помимо традиционных параметров (сроки поставок, цены, количество и т.д.), с целью учета факторов неопределенности предлагается использовать ряд дополнительных характеристик, таких как допустимый уровень надежности и запас устойчивости [1, 3].

Кроме того, необходимо уделять значительное внимание степени комплементарности взаимодействия между участниками сети. Под комплементарностью понимается степень дружелюбности участников сети по отношению друг к другу [3]. Высококомплементарными считаются такие отношения, при которых, отношения между участниками построены на сопряжении экономических интересов. Соответственно, отношения некомплементарны, если интересы участников сети противоположны. В этом случае возможно возникновение конфликтных ситуаций и отклонений в процессе функционирования сети.

Важным этапом формирования логистической сети является оценка эффективности ее функционирования. Сложность данного этапа заключается в том, что эффективность оценивается каждым участником логистической сети в зависимости от степени достижения поставленной цели и улучшения определенных экономических или логистических показателей, а также в целом по сети. Комплексная (общесетевая оценка) позволяет определить целесообразность дальнейшего существования сети в неизменном составе, либо ее реструктуризации.

Таким образом, представленные этапы формирования сетей в логистике позволят системно подходить к вопросам ее организации и позволят избежать ошибок при их организации.

Изучение зарубежного опыта взаимодействия предприятий в цепях поставок позволяет сделать вывод о том, что компании, работающие на более высоких этапах логистики, используют следующую схему формирования цепи поставок: поставщик сырья – производитель – система распределения готовой продукции – логистический сервис.

Наиболее успешными являются логистические цепочки, создаваемые в автомобилестроительном секторе. Работа зарубежных предприятий-производителей (японских автомобилестроительных гигантов Toyota, Honda, американских автопроизводителей Ford, Chrysler, европейских предприятий – Volkswagen и др.) со своими поставщиками и заказчиками позволяет понять, в чем заключается преимущество их цепочек поставок. Как показывает их опыт, наиболее конкурентоспособными становятся те объединения предприятий-партнеров, которые строят отношения взаимодействия на принципах кооперации, координации контроля за деятельностью контрагентов при условии полной информационной прозрачности, соревновательности участников, совместном развитии технического потенциала предприятий-поставщиков и компаний-потребителей в цепи поставок. При этом основой партнерских отношений становится соблюдение нескольких основных правил, таких как:

- четкое представление о том, как работают партнеры по цепи поставок;
- поощрение конкуренции (соревновательности) поставщиков в цепях поставок.

Например, предприятие-потребитель может обратиться одновременно к нескольким поставщикам с предложением создать образцы продукции для будущих моделей товара. В последствии контракты на поставки заключаются с теми изготовителями, опытные образцы которых имели наилучшие показатели в процессе испытаний. Однако в случае снижения показателей хозяйственной деятельности следующий контракт заключается с конкурентом. В дальнейшем, если показатели первого из поставщиков улучшаются, то ему вновь предоставляется возможность для заключения контрактов с данным потребителем и, таким образом, он может восстановить свою долю рынка. Получается, что поставщиков не бросают, как это нередко бывает на Западе, а, стимулируя конкуренцию между ними, поддерживают всех главных контрагентов, увеличивая или сокращая объемы работы с ними. Если ставка сделана на ограниченный круг поставщиков, то для потребителя жизненно важным становится получение самой последней информации о деятельности каждого из своих контрагентов, иначе слишком уязвимой становится жизнестойкость как данного предприятия, так и всей цепи поставок.

Подобные цепи поставок были созданы японскими компаниями на основе тесного взаимодействия с предприятиями-потребителями не только в Японии, но также в США, Канаде, Мексике и других странах. В частности, в странах Североамериканского материка японские автомобилестроительные компании начинали строить отношения с местными поставщиками еще в 80-е годы XX в. Порядок действий был следующим:

- вначале создавались совместные предприятия между американскими и японскими компаниями;
- затем в результате рейтинга выбирали нескольких поставщиков, работающих на местном рынке;
- отобранные предприятия получали небольшие контракты на поставку материалов и комплектующих.

Через определенное время показатели их деятельности подвергались тщательному анализу со стороны японской головной компании. При этом, в первую очередь изучались такие показатели деятельности поставщиков, как соблюдение договорных обязательств по поставкам, цены, качество, наличие услуг, сопровождающих продажу; в том случае, если поставщики своевременно и качественно выполняли заказы, им предоставлялись более крупные контракты. Главное предприятие-потребитель («материнская компания») формировало долгосрочные взаимоотношения с ограниченным кругом поставщиков на основе открытости, взаимопомощи при строгом контроле и дисциплине поставок.

В результате, построение взаимоотношений участников цепи поставок на взаимовыгодной основе на базе кооперации и координации усилий позволяет, с одной стороны, быстро реагировать на изменения потребительского рынка и защищать основные прибыли компаний от проникновения конкурентов, а, с другой стороны, поэтапно приводит к снижению сокращению издержек по логистической системе в целом. Как следствие, подобные цепи поставок становятся наиболее конкурентоспособными на рынке товаров и услуг.

Создание среды интегрированного планирования и управления цепями поставок, координации и коммуникации контрагентов цепи поставок становится существенной частью общей базы оптимизационных задач.

Умение правильно управлять цепями поставок очень сильно влияет на конкурентоспособность компаний. Высокодоходными стали компании которые изменили свой подход к операционному и стратегическому управлению ресурсами и операциями: Amazon, Google, IKEA, Tesco, Singapore Airlines, SAB Miller, Seven-Eleven Japan, Toyota, Zara и многие другие — все они усовершенствовали свои стратегические процессы управления цепями поставок, превратив их в мощные активы. Эти компании нашли такой способ управления своими операциями, который сделал их недостижимыми для конкурентов и явился ключевой причиной конкурентного превосходства [6].

Вышедший в 2018 году рейтинг 25 компаний с лучшими в мире цепочками поставок, ежегодно публикуемый аналитиками компании «AMR Research», выявил несколько интересных тенденций. Сохранили свои позиции приверженцы стратегии управления цепями поставок — компании Apple, Procter&Gamble, Cisco, IBM, Wall-Mart, Nokia, Samsung, PepsiCo. В рейтинг попало много новичков: Unilever, Dell, WaltDisney, Shlumberger, Colgate, Intel; они заняли место выбывших авто- и авиастроителей (Johnson Controls, Paccar), фармацевтических компаний (GlaxoSmithKline, AstraZeneca) и розничных компаний. Как новички, так и «ветераны» рейтинга стали лидерами, сосредоточив усилия на следующих инициативах, таких как [6]:

- перестраивание всей сети поставок для достижения ювелирно точной сегментации поставщиков и клиентов и, соответственно, большей точности прогнозирования и выстраивания логистики, производства, закупок под прогнозы спроса;

- стратегическая оптимизация логистики, включая постоянную оптимизацию комплексной цепи поставок от поставщиков до конечных пользователей;

- переход к бережливому производству;

- оптимальное управление запасами, направленное на повышение оборачиваемости товара, включая технологии совместного с поставщиками планирования пополнения запасов;

- реализация SCM-проектов с быстрой окупаемостью в противовес многомиллионным инвестициям в высокотехнологичные программные продукты, наблюдавшимся в прошлые годы;

- сильнейшими в управлении цепочки поставок остаются компании рынка высоких технологий, а также рынка товаров с быстрой оборачиваемостью, вынужденные работать напрямую по всей длине цепи поставок от поставщика до потребителя.

Кроме того, опыт работы вышеуказанных компаний показывает, что эффективное управление цепью поставок предполагает наличие общих для всех участников цепи показателей деятельности, которые позволяют отслеживать развитие цепи в правильном направлении. С другой стороны, показатели деятельности должны учитывать, как специфику товара, так и стадии его жизненного цикла.

Выделим следующие параметры эффективности цепи поставок:

1. Скорость цепи — протяженность цикла от закупки сырья и материалов поставщиком товара до получения собственно готового товара потребителем. Скорость цепи иногда называется длиной цепи поставок и измеряется в днях.

2. Надежность цепи — степень соблюдения установленных сроков поставки.

3. Гибкость цепи — умение своевременно адаптировать цепь поставок в соответствии с изменяющимися запросами потребителя, например, изменяя долю продаж того или иного товара в портфеле в зависимости от спроса или выводя на рынок новые модификации товара. Хорошими индикаторами гибкости являются уровень и положение в цепи товарных запасов и частота случаев отсутствия товара в розничной части цепи.

4. Издержки цепи — общая стоимость функционирования цепи поставок, которая складывается из издержек производства, закупки, транспортировки, складирования, страховки, списания устаревших и испортившихся запасов, финансирования цепи и множества других.

Нет сомнения, что идеальная цепь поставки должна стремиться к достижению совершенства по всем указанным параметрам: по первой прихоти потребителя (гибкость) быстро (скорость) и точно в обещанный срок (надежность) доставлять ему товар, при этом почти бесплатно для всех партнеров по цепи (издержки). К сожалению, также не вызывает сомнения, что этот сценарий несколько утопичен.

Повышение надежности цепи требует более тщательного планирования и контроля, что автоматически увеличивает соответствующие инвестиции в технологию, обучение и координацию. Обеспечение скорости реакции заставляет компании содержать запасы, что увеличивает расходы на складирование и повышает риск списания устаревших запасов. Повышение гибкости требует внедрения

технологий гибкого производства, что вызывает рост издержек на перенастройку производственных линий и увеличивает процент производственных потерь.

Таким образом, улучшение одного из этих параметров, как правило, ведет к ухудшению другого. Между тем выше уже было сказано о некоторых закономерностях в требованиях, которые потребитель и нацеленный на него товар предъявляют к конфигурации цепи поставок, а параметры цепи поставок определенным образом изменяются на протяжении жизненного цикла товара. Учет этих закономерностей позволит менеджеру по товару выделить критически важные на той или иной стадии жизненного цикла товара характеристики цепи. Если достижение совершенства по всем параметрам невозможно, то успех цепи поставок определяется правильным фокусом на правильных параметрах.

Таким образом, исходя из особенностей ситуации на логистическом рынке, принимая во внимание мировой опыт, а также учитывая цикличность развития экономики и жизненный цикл товаров, можно выделить следующие важнейшие аспекты, учет которых необходим для успешного управления цепями поставок и предоставляет направления дальнейших исследований в данной сфере:

- описание и анализ комплексных динамических цепей поставок;
- своевременное опознание критических ситуаций в логистических бизнес-процессах и ликвидация узких мест;
- развитие логистической стратегии для активного решения проблем;
- воплощение развитых стратегий на оперативном уровне с помощью эффективного управления проектами;
- управление логистическими рисками рынка и предприятий;
- управление цепями поставок с учетом культуры разных регионов;
- управление цепями поставок с учетом жизненного цикла товара и макроэкономической ситуации в регионе.

Литература

1. Бауэрсокс Дон. Логистика: интегрированная цепь поставок / Бауэрсокс Дон., Клосс Дейв. ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2017. – 792 с.
2. Уотерс Д. Управление цепью поставок / Уотерс Д. ; пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 503 с.
3. Уваров С.А. Логистика: Общая концепция, теория, практика / Уваров С.А. – СПб : Инвест-НП, 2011. – 262 с.
4. Крикавський С.В. Логістика. Для економістів : підручник / С.В. Крикавський. – Львів : Львівська політехніка, 2011. – 448 с.
5. Окландер М.А. Логістика : навч. посіб. / М.А. Окландер. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 234 с.
6. <http://www.logistica.in.ua>

References

1. Bauersoks Don. Logistika: integrirovannaya cep postavok / Bauersoks Don., Kloss Dejv. ; per. s angl. – M. : ZAO «Olimp-Biznes», 2017. – 792 s.
2. Uoters D. Upravlenie ceyyu postavok / Uoters D. ; per. s angl. – M. : YuNITI-DANA, 2008. – 503 s.
3. Uvarov S.A. Logistika: Obshaya koncepciya, teoriya, praktika / Uvarov S.A. – SPb : Invest-NP, 2011. – 262 s.
4. Krykavskiy Ye.V. Lohistyka. Dlia ekonomistiv : pidruchnyk / Ye.V. Krykavskiy. – Lviv : Lvivska politehnika, 2011. – 448 s.
5. Oklander M.A. Lohistyka : navch. posib. / M.A. Oklander. – K. : Tsentr navchalnoi literatury, 2009. – 234 s.
6. <http://www.logistica.in.ua>

Рецензія / Peer review: 23.09.2019

Надрукована / Printed: 06.11.2019