

## МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО РИНКУ

Пономарьова Н.М., канд. екон. наук, доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Анотація.** Сучасний етап розвитку світового господарства формує такі умови господарювання, які спричиняють значне посилення ступеня міжнародної конкуренції та сприяють подальшій трансформації зовнішньоекономічних відносин. У якості новітнього підходу до формування ефективної стратегії подальшого розвитку слід розглядати логістизацію процесів суспільного відтворення. Для нашої держави з її потужним транзитним потенціалом саме логістизація національної економіки може стати рушійною силою процесу підвищення національної конкурентоспроможності країни.

Мета статті полягає у дослідженні проблем світової транснаціоналізації та глобалізації, розглядає комплекс науково-практичних проблем, пов'язаних з формуванням та розвитком, насамперед, глобальних логістичних систем. Крім того, у статті буде звернено увагу на комплекс науково-практичних проблем, пов'язаних з формуванням та розвитком, насамперед, глобальних логістичних систем. Для досягнення встановленої мети у роботі було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи та прийоми дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, системного і комплексного підходу абстрактно-логічний, монографічний і графічний тощо.

У статті було розглянуто питання ефективності функціонування логістичної діяльності підприємства автомобільного транспорту. Певну увагу було приділено розгляду міжнародної логістики як чинника ефективного управління підприємством в умовах турбулентного ринку. Крім того, запропоновано розгляд теоретичних аспектів функціонування логістичного механізму автотранспортного підприємства, зокрема запропоновано удосконалити логістичну модель процесу продажу продукту. Застосування запропонованих теоретичних розробок надасть змогу підприємствам автомобільного транспорту удосконалити процес функціонування на міжнародному ринку, за умов його швидкоплинності, та підвищити ефективність збуту власних послуг.

**Ключові слова:** логістизація, турбулентний ринок, турбо-середовище, турбо-логістика, логістична концепція швидкого реагування.

**Постановка проблеми.** З посиленням тенденцій до глобалізації та інтернаціоналізації Україна прагне подолати економічне відставання для подальшої інтеграції у світове співтовариство. У цих умовах особливого значення набуває підвищення ефективності суб'єктів господарювання, зокрема автотранспортних підприємств (АТП). Автотранспортним підприємствам України наразі складно витримувати навантаження глобальної конкуренції з її високими критеріями ефективності. Щоб подолати інерційний, застарілий індустріальний етап розвитку і вийти на світові ринки необхідно вишукувати новітні підходи до здійснення господарської діяльності. Одним із таких новітніх підходів у стратегії розвитку провідних країн світу є логістизація процесів суспільного відтворення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теорії логістики внесли такі вітчизняні та зарубіжні, як Д. Бауерсокс, Р. Баллоу, Д. Клосс, М. Кристофер, М. Месарович, І. Такаха, Д. Уотерс, Б. Анікін, О. Альбеков, М. Гордон, С. Карнаухов, Д. Костоглодов, Є. Крикавський, Р. Ларіна, Л. Мяснікова, В. Николаичук, М. Окландер, І. Проценко, М. Постан, М. Румянцев, А. Семенов, В. Сергєєв, А. Смєхов, Н. Чухрай, В. Щербаков тощо.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Сьогодні підприємництво стикається з труднощами в процесі управління, що викликані непередбачуваністю розвитку ринку. Достатньо актуальним постає

питання управління змінами та пошуку шляхів подолання негативних наслідків, викликаних непередбачуваністю розвитку бізнесу. З точки зору доктора М. Кей [1], зміни, незалежно від породжуючих їх причин, підкоряються загальним законам поведінки в нестійкому турбо-середовищі. Така невизначеність змінює характер процесів управління, перетворюючи їх на нелінійні. Головні ламінарні бізнес-потоки на ринку перетворюються на турбулентні. Одиночний, випадковий характер турбо-подій йде в минуле, неоднорідність і нерівномірність стають неодмінними атрибутами повсякденного буття. Тому, єдиною можливою відповіддю, якщо підприємство прагне не тільки вижити, але й розвиватися в складно прогнозованих ситуаціях, є турбо-менеджмент і його логістичний аналог – турбо-логістика.

**Формулювання цілей статті.** Дослідженню проблем світової транснаціоналізації та глобалізації, а також участі України в процесах міжнародної економічної інтеграції присвячено наукові розробки багатьох видатних вчених. Крім того, значний внесок у розвиток теорії та методології логістики, а також механізмів управління ланцюгами поставок внесено відомими зарубіжними та вітчизняними вченими. Разом з тим, комплекс науково-практичних проблем, пов'язаних з формуванням та розвитком, насамперед, глобальних логістичних систем, залишається недостатньо дослідженим у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. Дані обставини визначили актуальність запропонованої статті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «турбулентність» походить від латинського «turbulentus» – бурхливий, безладний, хаотичний. Якщо екстраполювати це явище з фізики на ринок, то можна сказати, що турбулентність ринку полягає в утворенні багаточисельних нелінійних фрактальних та лінійних хвиль тенденцій розвитку ринку. В фізиці такі турбулентні хвилі виникають випадково. Щодо ситуації з економікою, то в даному випадку хвилі також виникають випадково, їх розмір та амплітуда змінюються хаотично у певному інтервалі (наприклад, інтервалі часу), але на наш погляд на виникнення турбулентних хвиль на ринку все ж таки впливають ряд передумов, які слід визначати та враховувати при побудові вірного шляху управління підприємством.

Сучасний ринок має фрактальний характер. Фрактал (лат. fractus – дроблений, зламаний, розбитий) – геометрична фігура, що володіє властивістю самоподібності, тобто складена з декількох частин, кожна з яких подібна всій фігурі цілком [2]. Фрактал має нетривіальну структуру на всіх масштабах. В цьому його відмінність від регулярних фігур. Саме фрактальний характер притаманний сучасному ринку, тому що фрактал – це об'єкт, що має розгалужену структуру. А саме така характеристика й є однією з таких, що є притаманна сучасному ринку.

Саме логістика, що є інтегрованою, міждисциплінарною наукою, надає можливість прогнозувати об'єми реалізації продукції, витрати на їх просування до клієнта/споживача, терміни надходження платежів за відвантажену продукцію тощо, а також оцінювати спрямованість і силу впливу на ці процеси чинників бізнес-середовища. Тобто, саме логістика допомагає підприємству вірно розподілити зусилля у турбулентно-фрактальному ринку, який (як було зазначено вище) характеризується турбулентністю з утворенням розгалужених, фрактальних, ринкових структур, до яких додаються складні процеси дифузії. Дифузія – в економіці поширення технічних нововведень, нових технологій серед компаній, фірм [3]. Цей процес фізичної природи а також достатньо важливим для вірної побудови діяльності підприємства, заснованої на логістичному підході.

Зазвичай в лінійному менеджменті цей процес описується наступною схемою (рис. 1).

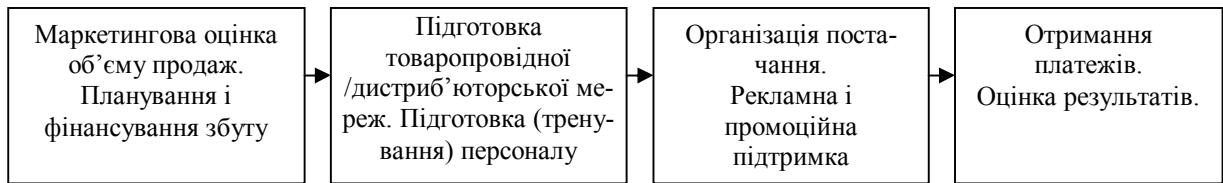


Рисунок 1 – Логістична складова в структурі управління продажами

На вищезазначеному рисунку представлено цей процес достатньо спрощено зображений. У певному ступеню такий процес є ламінарним, тобто дії керівництва проводяться паралельно, не змішуючись. Але вище було зазначено про турбулентне середовище сучасного ринку, тому схему процесу логістичних дій слід представити у більш досконалому вигляді, тобто з урахуванням турбосередовища сучасного ринку. Тому слід представити реалізацію вищезазначеної послідовності операцій через структуру дистрибуції, приведену нижче (рис. 2).

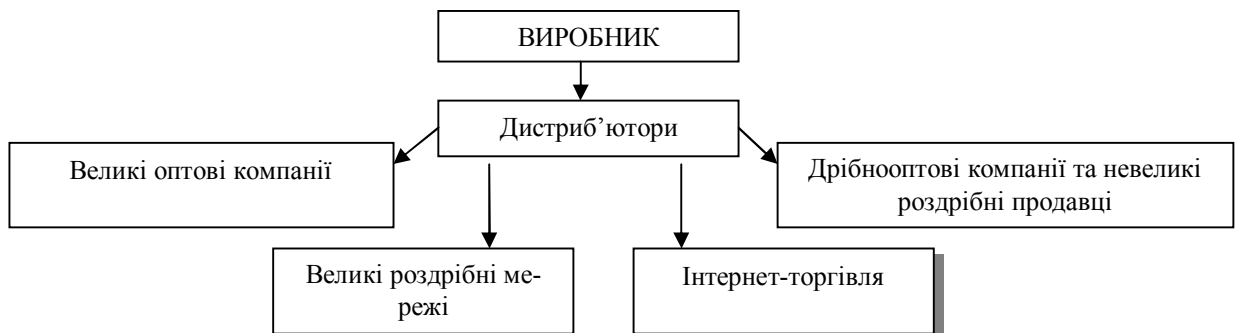


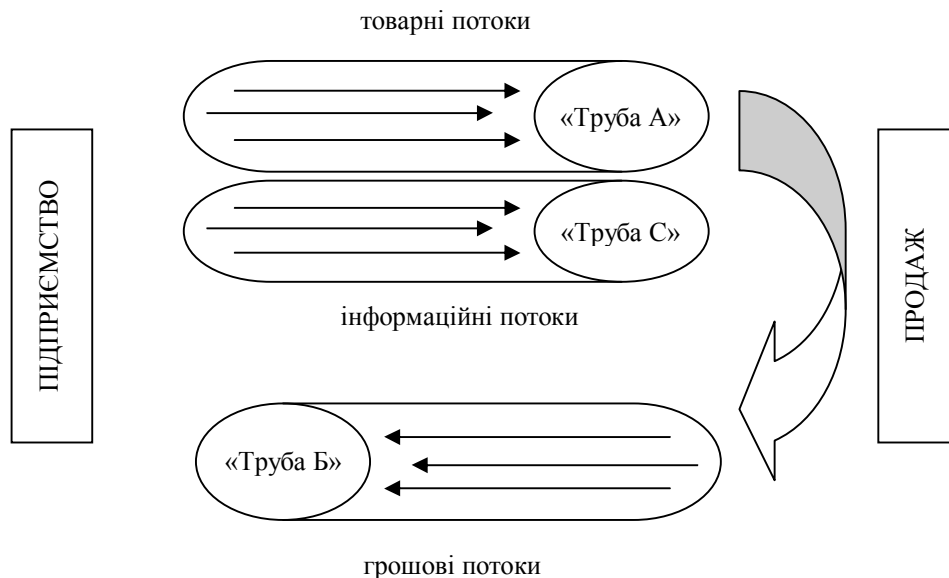
Рисунок 2 – Удосконалена структурна схема дистрибуційного процесу

Запропонована структури дистрибуції зазнала певних змін, через те, що доцільно було додати до неї такий важливий елемент логістичної мережі, як Інтернет-торгівля та пов'язані з нею переміщення матеріальних потоків. На даній схемі все чітко можна побачити фрактальний характер ринку, тобто розгалуженість ринкових зусиль, що їх має здійснювати підприємство.

Для побудови моделі як лінійно-ламінарної, так і турбулентної логістики процесу продаж цю схему можна спростити, представивши у вигляді системи труб різної протяжності і перетину. Саме такий – логістичний – характер мають і англомовні визначення товарного і фінансового потоків: «goods flow» і «cash flow». Таким чином логістичні (потоківі) особливості процесу продаж достатньо давно і міцно закріпилися в мовних конструкціях, використовуваних професіоналами в даній області. Зусилля на просування продукції (фінансів) визначається різницею тиску в різних перетинах кожної з ділянок труби. Саме цим займаються елементи системи, представленої на рис. 3 [4].

Весь процес продажу можна представити як процес, що відбувається в двох трубах з різноспрямованими потоками: труба А – товаропровідна система (виробник-дистриб'ютор-роздріб); труба С – інформаційні потоки, без який сучасний менеджмент не може існувати; труба Б – зв'язаний з вищеза-

значеними «трубами» фінансовий колектор. Поки споживання є лінійне зіставним з виробництвом і дистрибуцією, потік носить ламінарний характер, при якому товарний потік переміщається шарами, без перемішування. Потік підкоряється закону Пуазейля [5]: частки рідини рухаються паралельно осі труби, а епюра (контур кривої, що є схожою по вершинах векторів швидкостей) має параболічний характер. Щоб проштовхнути товари через провідну систему, потрібне певне зусилля групи продажу. Очевидно, що залежно від особливостей бізнесу її структура може видозмінюватися. Підкресленням відмічено особливу групу продажу. Залежно від структури компанії, її розмірів, масштабу діяльності і специфіки ринку можуть реалізуватися різні схеми побудови групи продажу. Із зростанням обсягу продаж різниця тиску в різних перетинах товаропровідної труби зростатиме за лінійним законом. Саме ця обставина дозволяє планувати обсяги реалізації продуктів, витрати на їх просування до клієнта, терміни надходження, платежі за відвантажену продукцію, обсяг виробництва. Для топ-менеджерів і акціонерів компаній лінійне зростання продаж виглядає вельми принадним. Практично неможливо уникнути екстраполяції зростання на подальші роки і, відповідно, збільшити витрати на просування. Досягши якогось критичного порогу, характер руху в товаропровідній системі якісно змінюється. Ламінарний рух раптово перебудовується – він перетворюється на турбулентний. Різниця тиску при цьому починає швидко зростати. Виникають блоки в різних частках товаропровідної системи. Система перебудовується, колишня лінійна форма руху існувати більше не може.



**Рисунок 3 – Удосконалена логістична модель процесу продажу**

Розглянути вплив турбулентності ринку на реальну ситуацію стає можливим, коли підприємство стикається з колосальним падінням обсягів продажу. Звичні пояснення такої ситуації, тобто розгляд маркетингових чинників, що спричинили падіння, не спрацьовує, тому що маркетингові чинники у змозі пояснити тільки декілька десятків процентів. А якщо мова йде про тисячі відсотків, то

тут на допомогу приходять турбо-логістика. Така ситуація є ілюстрацією одного із законів турбодинаміки: максимальна швидкість lamina centralis (центр потоку товаропровідної системи – основний продукт) дорівнює двом середнім швидкостям потоку, а в центрі турбо-середовища (центр вихору) швидкість дорівнює чверті середньої швидкості. Таким чином продаж при переході від ламінарного потоку до турбулентного може знизитись в 8 разів. Виникнення турбулентності в товаропровідній системі залежить не від суб'єктивних чинників, а є закономірною перебудовою системи у відповідь на перевантаженість. Такою є вимога закону збереження енергії. Спрямованість декількох товаровиробників на один сегмент ринку або формування продажу деяких товарних позицій в умовах відставання споживання неминуче призведе до турбулентності і катастрофічного падіння продажів. Аналогічна ситуація може виникнути і у сфері фінансових потоків. До теперішнього часу існує математична теорія катастроф, що описує зміни структури організації в критичних точках, – біфуркаціях, широко експлуатується теорія хаосу, виконані спроби створення складних та витончених методів аналізу фінансового і фондового ринків.

Що ж до логістики, то в основі її турбоваріанту, знаходиться концепція швидкого реагування (Quick Response Logistics, QRL, далі –ЛШР) – новітній прикладний напрям логістики, що набув поширення в США і в Західній Європі в останніх десятиліття [4]. Її виникнення було викликане, з одного боку, ускладненням запитів ринку, які стали настільки різноманітними і мінливими, що їх практично неможливо прогнозувати на тривалий період, а з іншого – зростаючій конкуренції імпорту з країн з дешевою робочою силою. Поєднання цих двох чинників означало для західних торговельних і виробничих компаній, що їм доведеться вести бізнес в умовах ринкового хаосу, а також шукати шляхи скорочення витрат для підвищення своєї конкурентоспроможності. Рятувальним кругом в даній ситуації стало застосування методу швидкого реагування, який дозволив виявляти перевагу споживачів на ранній стадії життєвого циклу товару, регулярно замінювати і враховувати ці побажання, скоротити до мінімуму запаси в роздрібній торгівлі і виробництві, а також підвищити рівень логістичного сервісу і поліпшити фінансові показники підприємств унаслідок зменшення упущених продаж і скорочення логістичної підтримки. Один з головних принципів ЛШР полягає в тому, що вона не покладається на прогнози ринку, а займається збором і аналізом даних про фактичні покупки в місцях їх здійснення. Ці дані служать підставою для миттєвої логістичної реакції виробників товарів і їх постачальників.

**Висновки.** Сучасний мінливий турбо-світ часто називають постмодерністським [4]. Для світу постмодерну характерні істотні зміни в поведінці покупців: у міру зростання кількості товарів і послуг споживчі стандарти і стереотипи, які діяли в ХХ ст., поступово втрачають чіткість і стають фрагментарними. Товари вже більше не є продукцією утилітарного призначення, вони є поєднанням символів, знаків, іміджів, відмінних рис. Символічне значення товарів часто перевищує їх інші якості і створюється, закріплюється, підтримується за допомогою брендинга. Реальна корисність товару цінується сьогодні менше, ніж його символічна значущість, ознака певного стилю життя і соціального

статусу. Якщо представити сучасне турбо-суспільство із зростаючою фрагментарністю і все більш різноманітними споживчими запитами, стає зрозумілим, що виконати правило логістики «потрібний товар в потрібний час в потрібному місці» стає все складнішим і для виробників, і для торгівлі, і для самої логістики. Споживчий попит все більше відображає хаотичні тенденції турбо-ринку, його все складніше передбачати і задовольняти. Покупки споживачів все частіше зумовлюються вимогами моди або престижного стилю життя, а не основними потребами людини. Отже, щоб своєчасно відповідати на запити турбо-ринку, виробникам товарів чи послуг необхідно збільшити швидкість своєї реакції. Досягнення цієї мети ЛШР бачить в більшій згуртованості всіх учасників логічного каналу, їх загальній діяльності в ім'я мети якнайшвидшого задоволення потреб ринку. При цьому роздрібна торгівля розглядається, як «агент» споживачів, який краще, ніж виробники товарів і посередницькі структури, знає потреби ринку і покликаний сприяти їх задоволенню. Таким чином роздрібна торгівля є тією ланкою, яка забезпечує зворотний зв'язок між покупцем і виробником. А зробити цей процес досконалішим допомагають інформаційні технології. Конкурентні переваги забезпечуються не простою наявністю інформаційних технологій, але, перш за все, тим, чи використовуються вони ефективно. У зв'язку з цим головне маркетингове питання – зібрати якомога більше інформації про своїх покупців. Володіння такими даними представляє вагому перевагу в умовах турбо-ринку. Нині виробники товарів чи послуг зацікавлені дізнатися, не тільки обсягами продажів, але й адресністю, тобто кому було надано послугу чи продано товар. Таким шляхом збирається територіальна маркетингова база даних і вона служить ще одним «яблуком розбрату» між торгівлею і виробництвом, оскільки споживачі вже не діляться на сегменти, а розглядаються кожен індивідуально. Тому збирається величезний масив інформації про потреби клієнтів. В умовах, коли на ринку відчувається нечуване зростання запитів від все більш «грамотного» і вимогливого споживача відносно якості, асортименту, ціни продукту, продавець, щоб задовольнити ці вимоги, зберегти імідж, уникнути вичерпання запасів, з одного боку, та зниження ціни з іншого, має навчитися працювати по-новому в новому турбо-світі, застосовуючи зокрема, логістику швидкого реагування.

#### **Література:**

1. Кей М. Турбо-менеджмент. Эволюция, управление, поведение в неоднородной среде / М. Кей. – Москва. : Издательство Института психотерапии, 2003. – 288 с.
2. Словари онлайн. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.slovarionline.ru/nachala\\_sovremennogo\\_estestvoznaniya/page/fraktal.1237](http://www.slovarionline.ru/nachala_sovremennogo_estestvoznaniya/page/fraktal.1237)
3. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. [5-е изд., перераб. и доп.] – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
4. Олійник Я.Б. Міжнародна логістика : [Текст]: навч. посіб. / Я.Б. Олійник, І.Г. Смірнов. – К. : Обрії, 2011. – 543 с.
5. Меганциклопедия Кирилла и Мефодия. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.megabook.ru/Article.asp?AID=665417>.

Стаття надійшла: 26.11.2013 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.

