

свідоме використання фіскальних інструментів як засобу досягнення певних цілей. Вона виникає, коли уряд запроваджує податкові стимули для покращення економічної ситуації у країні.

Під пасивною податковою конкуренцією зазначені автори розуміють неузгоджені дії урядів у сфері оподаткування, які не мають на меті створення впливу на умови функціонування інших юрисдикцій. Пасивна податкова конкуренція передбачає уникнення активної протидії податковій конкуренції. Отже, дана класифікаційна ознака розкриває особливості поведінки державних або місцевих урядів при розробці податкової політики під впливом процесу податкової конкуренції.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що питання визначення форм та видів податкової конкуренції є дискусійним в економічній літературі, тож на сьогоднішній день відсутній єдиний підхід з цієї проблематики. На основі методу аналогії стосовно класифікаційних ознак економічної конкуренції та з урахуванням напрацювань вчених-економістів у сфері податкової конкуренції, авторами запропонована класифікація видів податкової конкуренції за такими ознаками: за складом учасників відповідно до їх функцій та статусу; за територією дії; за галузевою ознакою; за характером інструментів; за методами конкурентної боротьби; за об'єктом податкової конкуренції; за характером дій учасників, відповідно до яких виокремлено чотирнадцять видів податкової конкуренції. Практичне застосування даної класифікації сприятиме глибокому розумінню явища податкової конкуренції у всій його багатоманітності. Перспективою подальших наукових досліджень у цьому напрямі є докладний аналіз конкретних проявів видів податкової конкуренції в Україні в умовах світової глобалізації економіки.

Література: 1. Педь І. В. Податкова конкуренція : монографія / І. В. Педь. – К. : Експерт-Консалтинг, 2009. – 416 с. 2. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dic.academic.ru/>. 3. Современный толковый словарь русского языка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dic.academic.ru/contents.nsf/efremova/>. 4. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : науч. изд. / под ред. Ю. Б. Иванов. – Харьков : Изд. ХНЕУ, 2004. – 256 с. 5. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства : наук. вид. / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 212 с. 6. Педь І. В. Сучасні форми податкової конкуренції / І. В. Педь // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 11(90). – С. 35–38. 7. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с. 8. Закон України "Про стимулювання автомобільної промисловості в Україні" від 19.09.1997 р. № 535/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2004_03_18/Z970535.-html. 9. Сунцова О. О. Оптимізація місцевих податків і зборів та оцінка податкової конкуренції як чинники регіонального розвитку / О. О. Сунцова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 12 (78). – С. 134–141. 10. Некоторые аспекты подходов к проблеме борьбы с недобросовестной налоговой конкуренцией в контексте бегства капиталов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rodina-duma.ru/data2/689.php>.

Стаття надійшла до редакції
13.01.2010 р.

УДК [005.21:658.7]+005.511 **Колодізева Т. О.**

ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ

Анотація. Розглядаються відмінності інноваційних продуктів від функціональних та особливості формування ланцюгів постачань для інноваційних продуктів. Пропонуються принципи формування "портфеля" стратегій для інноваційних продуктів, деталізуються сфери та компоненти логістичної стратегії для інноваційного продукту, дається її визначення.

Аннотация. Рассматриваются отличия инновационных продуктов от функциональных и особенности формирования цепей поставок для инновационных продуктов. Предлагаются принципы формирования "портфеля" стратегий для инновационных продуктов, детализируются сферы и компоненты логистической стратегии для инновационного продукта, дается ее определение.

Annotation. The differences between innovative and functional products and the features of forming of chains of supplies for innovative products are examined. Principles of forming the "brief-case" of strategies are offered for innovative products, spheres and components of logistic strategy for an innovative product and its determination are given.

Ключові слова: стратегія, інноваційний продукт, логістична стратегія, ланцюжок постачань, "портфель" стратегій, промислове підприємство, інноваційна діяльність, стратегічне планування, логістична підтримка.

У сучасних умовах розвитку економіки, коли інноваційними процесами охоплені всі сфери людської діяльності, актуальності набувають питання підвищення ефективності та динамічності цих процесів. З іншого боку, в Україні все більш поширюється концепція логістичної підтримки інноваційної діяльності, що обумовлює актуальність подальшого розвитку теоретичних аспектів цієї концепції. Першим етапом формування ефективної системи логістичної підтримки інноваційної діяльності повинна стати розробка відповідної логістичної стратегії щодо інноваційного продукту.

Проблеми логістичної підтримки інноваційної діяльності досліджували як закордонні, так і вітчизняні вчені. Серед них – Р. Р. Ларіна, Н. І. Чухрай, Р. Патора, М. К. Колісник, В. І. Босак, Маршалл Фішер, Є. В. Крикавський [1–8] та ін. У той же час, на погляд автора, така важлива проблема, як використання інструментарію стратегічного планування для забезпечення інтеграції логістики в інноваційний розвиток підприємств, ще потребує вивчення та подальшого теоретичного обґрунтування.

Мета статті – дослідження особливостей логістичних стратегій для інноваційних продуктів промислових підприємств.

Завданнями статті є обґрунтування доцільності розробки логістичних стратегій для інноваційних продуктів, вивчення їх особливостей, узагальнення та визначення логістичної стратегії інноваційного продукту.

На думку багатьох вчених, у сучасних умовах господарювання багатопрофільним підприємствам доцільно формувати

"портфель" взаємопов'язаних стратегій, серед яких певне місце повинні займати логістичні стратегії. Так, Р. Р. Ларіна вважає, що "формування .."стратегічного набору" ...та класифікація всіх можливих стратегій є необхідним в даних умовах господарювання". При цьому пропонується об'єктно-цільовий підхід, коли головну роль об'єкт відіграє саме в ході системи проектування стратегічного управління [4].

М. К. Колісник та В. І. Босак вважають, що "розвиток та використання логістичних концепцій у формуванні стратегії розвитку підприємства, передусім, залежить від кількох істотних чинників, які найбільше впливають на прийняття рішень логістичного характеру: ефективність використання ресурсів виробництва; цінові та кількісні параметри; ризики; рентабельність капіталу і продукції; дистрибуційні чинники" [1].

Н. І. Чухрай також підкреслює логістичний та стратегічний аспекти інноваційної діяльності підприємств. Так, логістиці приділяється особлива роль у розв'язанні та узгодженні "конфліктів цілей між різними функціональними підрозділами підприємства" у процесі розробки товару; шляхом скорочення часу виходу інновації на ринок вважається покращення планування, а саме "стратегічне планування веде до більшого зосередження на обмеженому колі інновацій" [5].

Логістична стратегія інноваційного продукту має певні особливості, які, насамперед, обумовлені відмінностями інноваційних продуктів від функціональних [5; 8] (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння функціональних та інноваційних продуктів

| Показники | Функціональні продукти | Інноваційні продукти |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------|
| Група товарів залежно від купівельної поведінки споживачів | Товари повсякденного попиту | Товари попереднього вибору |
| Тривалість життєвого циклу | 10 – 15 років (понад 2 роки) | 3–5 років (3–12 місяців) |
| Визначення вимог споживачів до товару | Чітке | Нечітке |
| Прогнозованість попиту | Легка | Важка |
| Діапазон помилки в оцінці величини попиту на момент початку підготовки виробництва | 10 % | 40 – 100 % |
| Частота випадків відмови клієнтів через відсутність товару в наявності | 1 – 2 % | 10 – 40 % |
| Рівень рентабельності | Звичайний | Високий |
| Перевищення ціни над змінними витратами | 5 – 20 % | 20 – 60 % |
| Конкуренція | Висока, цінова | Низька, нецінова |
| Наявність товарів-імітаторів | Велика | Відсутні |
| Практика копіювання | "Спад" копіювання | Початкова стадія, стратегія "орієнтація на лідера" |
| Застосування | Комерціалізація | Творчий підхід |
| Конкурентне середовище | Визначене | Технологічна невизначеність |
| Середня знижка, що вимушено надається в кінці сезону | 0 | 10 – 25 % |
| Час підготовки виробництва продуктів, що виготовляються на замовлення | 6 – 12 місяців | 1 – 14 днів |

Такі значні відмінності між функціональними та інноваційними продуктами обумовлюють і значні відмінності у відповідних логістичних стратегіях. Оскільки логістика по суті визначається як управління ланцюгами постачань, розглянемо логістичні стратегії як стратегії формування ланцюгів постачань.

Як відомо, логістичні ланцюги постачань виконують три види функцій: функції обміну, функції фізичного розподілу і допоміжні функції (функції забезпечення).

До функцій обміну відноситься широкий спектр дій, пов'язаних з купівлею-продажем, тобто необхідних для передачі власності.

Функції фізичного розподілу – це першоджерело того, що іменується логістикою. Основний зміст цієї діяльності – доставка потрібних продуктів у потрібне місце в потрібний час.

У категорію допоміжних функцій традиційно входять стандартизація, фінансування ринкових операцій, страхування від ризиків, а також інформаційне і наукове забезпечення [8].

Кожна з виконуваних функцій пов'язана з певними витратами, на скорочення яких і зорієнтована традиційна логістична концепція. Зниженню витрат як на самому підприємстві, так і в ланцюгах постачань сприяють такі відомі логістичні концепції, як *C (Controlling)* – контролінг; *CAD (Computer Aided Design)* – комп'ютерна підтримка проектування виробів; *CAE (Computer Aided Engineering)* – комп'ютерна підтримка розрахунків і стимуляцій; *CAM (Computer Aided Manufacturing)* – комп'ютерна підтримка виготовлення; *CAP (Computer Aided Planning)* – комп'ютерна підтримка планування; *CAQ (Computer Aided Quality Assurance)* – комп'ютерна підтримка контролю за вимогами до якості; *CIM (Computer Integrated Manufacturing)* – комп'ютерно-орієнтоване виготовлення; *CILS (Computer Integrated Logistic System)* – комп'ютерно-орієнтована логістична система; *DRP, EDI, ERP (MRP III), LM (Lean Management)* – "худе" управління; *MIS (Management Information System)* – система інформування виробництва; *MRP; MRP II; OPT; PC (Production Control)* – контроль за виробництвом; *PPC (Production Planning and Control)* – планування й управління виробництвом; *QA (Quality Analysis)* – аналіз якості; *SQC (Statistical Quality Control)* – статистичний контроль за якістю; *TQC (Total Quality Control)* – комплексний контроль за якістю; *TQM* – комплексне управління якістю [3], *ERP (Enterprise Resource Planning)* – планування ресурсів підприємств, *APS (Advanced Planning Systems)* – системи розширеного планування і *SCEM (Supply Chain Event Management)* – управління подіями в ланцюгах постачань), *E-SCM (Electronic Supply Chain Management)*, *E-Procurement* (електронні закупівлі), *E-Commerce* (електронна комерція), *E-Collaboration* (електронна взаємодія) [9] та ін.

Програмне забезпечення, що використовується в цих концепціях, дозволяє управляти замовленнями, виробництвом і постачаннями, що веде до зменшення товарних запасів по всьому ланцюжку постачань і збільшенню ефективності виробництва. Найважливіша в таких випадках інформація – це відомості про події усередині ланцюжка постачань. Така інформація дозволяє постачальникам, виробникам і продавцям координувати свої дії з тим, щоб задовольнити передбачений попит з найменшими можливими витратами [8].

У випадку з інноваційними продуктами найбільш важливими виявляються витрати посередництва: на них, а не на фізичні витрати варто звернути увагу. Критично важлива інформація у випадках з інноваційними продуктами знаходиться поза ланцюжком постачань – на ринку. Найважливіші рішення, які необхідно приймати керівництву, в цьому випадку стосуються не скорочення витрат і запасів, а того, як найповніше задовольнити слабо передбачуваний та нестабільний попит.

Н. І. Чухрай підкреслює ключову роль "факторів гнучкості та швидкості реагування, а також тісних контактів з потен-

ційними організаціями-споживачами з метою виявлення найбільш перспективних застосувань нововведень" [5].

Маршалл Фішер [8] пропонує розглядати ланцюжки постачань з двох взаємовиключних точок зору: фізичної ефективності та реакції на умови ринку – і застосовувати для інноваційних продуктів саме гнучкі ланцюжки постачань. Узагальнення літературних джерел [5; 8] дозволило означити особливості стратегій формування ланцюжків постачань для функціональних та інноваційних продуктів (табл. 2).

Таблиця 2

Особливості стратегій формування ланцюжків постачань для функціональних та інноваційних продуктів

| | Стратегія формування ланцюжка постачань для функціонального продукту | Стратегія формування ланцюжка постачань для інноваційного продукту |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основна мета | Задовольнити передбачений попит з найменшими можливими витратами | Швидкий вихід на ринок до настання етапу насичення ринку даним товаром |
| Мета управління виробництвом | Підтримка високого рівня завантаження потужностей | Швидка окупність інвестицій, скорочення часу досягнення беззбитковості |
| Стратегія управління товарними запасами | Висока оборотність товарних запасів та їх зниження по всьому ланцюжку постачань | Створення значних буферних запасів матеріалів, деталей або готових виробів |
| Мета управління підготовкою виробництва | Укорочувати час підготовки, якщо це не підвищує витрачання | Основним критерієм проектного аналізу стає час, другорядним – витрати |
| Підхід до підбору постачальників | Відбір за критеріями вартості й якості | Відбір за критеріями оперативності, гнучкості та якості |
| Стратегія розробки продуктів | Максимальна якість при мінімальних витратах | Використання модульної конструкції з тим, щоб віднести диференціацію продукту на якомога пізніший час |

На підставі проведеного дослідження особливостей як інноваційних продуктів, так і ланцюжків постачань для інноваційних продуктів, можна сформулювати такі особливості логістичної стратегії для інноваційного продукту:

1) логістичні стратегії для інноваційного продукту знаходяться в більшій залежності від маркетингових стратегій. Цей зв'язок повинен підтримуватись в оперативному режимі, бо вплив ринку на логістику інноваційного продукту набагато більший, ніж на логістику функціонального продукту;

2) стратегія розробки продуктів та підготовки виробництва не має на меті скорочення витрат та часу (як для функціональних продуктів), а цілком спрямована на скорочення часу, незважаючи на можливість необхідності додаткових інвестицій. Логістична стратегія інноваційного продукту орієнтована на створення модульних конструкцій для реалізації стратегії відстрочки на запит споживача;

3) у сфері закупівель логістична стратегія інноваційного продукту віддає інші пріоритети щодо критеріїв вибору постачальників: на відміну від традиційного підходу, перевага віддається не співвідношенню "ціна – якість", а співвідношенню "оперативність – гнучкість – якість";

4) у сфері виробництва інноваційного продукту логістична стратегія не має на меті зниження витрат за рахунок максимального завантаження потужностей, а спрямована на окупність інвестицій та досягнення беззбитковості;

5) у сфері управління запасами логістична стратегія для інноваційного продукту орієнтується не на зменшення запасів та підвищення їх оборотності (як для функціональних продуктів), а, навпаки, створює значні буферні запаси в ланцюгах постачань для підвищення їх гнучкості та швидкості реакції на зростання попиту. У той же час існує проблема застарівання запасів;

6) у сфері складського господарства логістична стратегія інноваційного продукту також більш орієнтована на гнучкість та обирає або відмову від складів взагалі (пряме постачання клієнтам), або ж оренду складів-готелів;

7) у сфері транспортування також віддається перевага найманому транспорту, дорогим та швидким видам транспорту, відмову від власного транспортування, але власну експедицію інноваційних продуктів;

8) у сфері інформації основна увага приділяється не автоматизованій обробці даних, централізації та стандартизації, а мобільності та актуальності, прискоренню отримання зворотної інформації від споживачів;

9) у сфері фінансування логістична стратегія для інноваційних продуктів не є "ощадливою", бо інноваційний продукт є високорентабельним і повинен забезпечити швидку окупність фінансових витрат;

10) критеріями ефективності логістичної стратегії інноваційного продукту є: основний – час; другорядний – витрати.

Згідно з підходом щодо формування портфеля інвестицій [2] пропонуємо такі принципи, які можна покласти в основу формування стратегій інноваційного продукту: часових параметрів, доданої вартості, диверсифікації, зростання (рисунок).

| Стратегії за принципами | Стратегії за принципами | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--------------------------------|-----------|-----------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|-----------|------------------|----------------|-----------|------------------------|
| | "Худі" – зниження витрат | Динамічні | Союзів – інтеграція в ланцюзі постачань | Часових параметрів | Планування ресурсів | Захисту середовища | Виробітку | Доданої вартості | Диверсифікації | Зростання | Мінімізації інвестицій |
| | Базові принципи | | | | | Неосновні принципи | | | | | |
| Сфери | Постачання | | | | | | | | | | |
| | Виробництва | | | | | | | | | | |
| | Розподілу | | | | | | | | | | |
| Функції | Управління запасами | | | | | | | | | | |
| | Обробки замовлень | | | | | | | | | | |
| | Транспортування | | | | | | | | | | |
| | Складування | | | | | | | | | | |
| | Обслуговування | | | | | | | | | | |
| | Пакування та вантажо-переробки | | | | | | | | | | |
| | Інформаційна | | | | | | | | | | |
| Фінансова | | | | | | | | | | | |

Рис. Стратегії для інноваційного продукту

Згідно з наведеним підходом надамо характеристику логістичної стратегії для інноваційного продукту за сферами та компонентами [2] (табл. 3).

Таблиця 3

Закінчення табл. 3

Логістична стратегія для інноваційного продукту за сферами та компонентами

| Логістична стратегія для інноваційного продукту | |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сфери логістичної стратегії | |
| 1 | 2 |
| 1. Обслуговування споживачів | Своєчасно запропонувати цільовим клієнтам нові властивості товару (послуги) з позицій доданої споживацької вартості та диверсифікації (поглиблення номенклатури, поширення асортименту) |
| 2. Проектування ланцюгів постачань | Швидко реагувати на непередбачуваний попит, щоб уникнути застарівання товарних запасів |
| 3. Стратегія формування логістичної мережі | |
| 4. Проектування складських потужностей та операційного процесу на складі | Пряме постачання клієнтів; оренда складів; склади, експлуатовані зі сторони |
| 5. Управління транспортуванням | Швидке транспортування, якщо є потреба, то авіавантажем; використання експедиторів замість власних транспортних засобів; перевезення часткових вантажів |
| 6. Матеріальний менеджмент | Критерії вибору постачальників; висока готовність до постачань; висока якість; рухливість у зміні продуктів |
| 7. Інформаційні технології | Актуальність; мобільність; можливість змін; зворотній зв'язок зі споживачем |
| 8. Управління організацією та змінами | Логістизація організаційно-економічного розвитку підприємства; впровадження логістичної організаційної структури та менеджменту змін; інтеграція зі всіма функціональними стратегіями на підприємстві |
| Компоненти | |
| 1. Огляд управління – опис стратегії в загальних термінах | Формування конкурентних переваг підприємства за рахунок досягнення повного задоволення потреб споживачів; створення гнучких ланцюгів постачань; оперативна політика у сферах постачання, підтримки виробництва та фізичного розподілу |
| 2. Цілі логістики | Висока готовність до постачань; рухливість відносно зміни продукту; здатність обробки замовлень з низьким об'ємом або частотою, що нерегулярно коливається |
| 3. Опис стратегій роботи із запасами, складування, обробки замовлень і т. д. | Необхідність високого гарантійного запасу для забезпечення можливості розпорядження; необхідність незначних складських запасів, щоб зберегти рухливість і щоб запобігти небезпеці застарівання запасів |
| 4. Огляд основних логістичних програм або операційних планів | Упровадження інноваційних логістичних програм (операційних планів): автоматизація складського господарства, впровадження голосових технологій у складське господарство, електронного обміну даних, системи моніторингу ланцюгів постачань, ERP, електронних закупівель тощо |
| 5. Прогноз запитів відносно персоналу та капіталу | Прогнозування сервісного потоку (загальний обсяг витрат праці у сфері логістики за певний термін часу у людино-годинах); прогнозування фінансового потоку (капітальні та поточні витрати логістики) |

| 1 | 2 |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Фінансовий звіт про логістику | Бюджет логістичних витрат за місцем виникнення (отримання матеріалів, складування, внутрішнє транспортування, складування готової продукції, відправлення виробів) та за аналітичними позиціями (зарплата, надбавки, матеріали, паливо, амортизація, інші витрати) |
| 7. Опис впливу стратегії логістики на бізнес у параметрах прибутку корпорації | Розрахунок терміну окупності проекту, прибуток, рентабельність продукції, частка ринку, прибуток на інвестований капітал, показники конкурентоспроможності продукції та фірми |

На підставі проведених досліджень особливостей логістичної стратегії для інноваційного продукту пропонуємо таке визначення: логістична стратегія для інноваційного продукту входить у портфель логістичних стратегій промислового підприємства, який, у свою чергу, є складовою загального стратегічного плану на підприємстві й охоплює сфери постачання, підтримки виробництва та фізичного розподілу і визначає оперативну політику у цих сферах, яка спрямована на гнучкість, швидкість та якнайповніше задоволення потреб споживачів.

Отже, значні відмінності інноваційних продуктів від функціональних обумовлюють необхідність розробки відповідних логістичних стратегій, які, у свою чергу, мають певні особливості та входять у портфель логістичних стратегій промислового підприємства. Але розробка логістичної стратегії для інноваційного продукту – це перший крок, наступним має бути аналіз розробленої стратегії, що визначає напрямки подальших наукових досліджень у сфері логістичної підтримки інноваційної діяльності.

Література: 1. Колісник М. К. Ефективне управління інноваціями на основі формування та впровадження логістичної концепції інноваційного розвитку підприємства / М. К. Колісник, В. І. Босак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.9. 2. Колодізева Т. О. Стратегічне планування логістичної діяльності: сутність та особливості / Т. О. Колодізева // Економіка розвитку. – 2008. – № 3 (47). – С. 96–99. 3. Крикавський Є. Логістика. Для економістів : підручник / Є. Крикавський. – Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004. – 448 с. 4. Ларіна Р. Р. Логістичний підхід до прийняття управлінських рішень в організації інноваційної діяльності підприємства / Р. Р. Ларіна // Прометей. Регіональний збірник наукових праць з економіки. – 2007. – Випуск 3 (24). – С. 91. 5. Чухрай Н. І. Оптимізація часу виходу інновації на ринок / Н. І. Чухрай // Прометей. Регіональний збірник наукових праць з економіки. – 2007. – Випуск 3 (24). – С. 100. 6. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : монографія / Н. І. Чухрай. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2002. – 316 с. 7. Чухрай Н. І. Інновації та логістика товарів : монографія / Н. І. Чухрай, Р. Патора. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2001. – 264 с. 8. Fisher Marshall L. What Is the Right Supply Chain for Your Products? / Fisher Marshall L. // Harvard Business Review. – March-April, 1997. 9. <http://www.lscm.ru/archiv.shtml>.

*Стаття надійшла до редакції
27.01.2010 р.*