

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результати проведеного дослідження, надають можливість сформулювати наступні висновки:

По-перше, основними проблемами банківського кредитування під час кризи є фінансово-економічні, соціальні та політичні.

По-друге, серед основних ризиків, що пов'язані з реалізацією кредитної діяльності вітчизняних банків, можна виділити коливання курсу гривні відносно до іноземних валют, високий рівень неповернення кредитів, розриви у фінансування банківських операцій та дисбаланс ліквідності.

По-третє, основними заходами, що сприятимуть недопущенню виникнення фінансової нестабільності в майбутньому, можна назвати удосконалення системи міжбанківських кредитів, розвиток інституту державних гарантій та зниження національним банком ставки рефінансування.

В умовах реалій української економіки розвиток сектору кредитування є необхідною підставою розвитку регіонів та країни в цілому. Запропоновані в дослідженні заходи дозволять підвищити ефективність банківської системи та визначити основні напрямки стимулювання кредитної діяльності банків.

Вважаємо, що запропоновані заходи сприятимуть відновлюванню основних функцій банківських установ, їх розвитку та формуванню ефективної банківської системи країни.

#### Джерела та література:

1. Барановський О. Банківська система та проблеми стратегічного розвитку / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2012. – № 4. – С. 18-23.
2. Багратян Г. Світова криза та Україна: проблеми й нові підходи до фінансового регулювання / Г. Багратян // Фінанси України. – 2009. – № 4. – С. 33-41.
3. Карчева Г. Особливості функціонування банківської системи України в умовах фінансово-економічної кризи / Г. Карчева // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 11. – С. 10-16.
4. Кравченко І. Банківська система та проблеми стратегічного розвитку / І. Кравченко, Г. Багратян, Є. Мазіна // Вісник Національного банку України. – 2012. – № 1. – С. 7-10.
5. Бюлетень Національного банку України [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.bank.gov.ua>

**Матушкин М.А.**

**УДК 338.24**

### ИЗМЕНЕНИЕ ХАРАКТЕРА КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ В ЭКОНОМИКЕ ЗА ПРОШЕДШИЕ СТО ЛЕТ

***Аннотация.** В статье выявляются изменения в характере конкуренции в последние десятилетия и предлагаются рекомендации по организации сотрудничества предприятия с поставщиками и организациями, доводящими продукцию предприятия до конечных потребителей, для повышения конкурентоспособности всех участников процесса создания и доведения ценности до потребителей.*

***Ключевые слова:** Конкуренция, рынок покупателя, логистическая концепция, управление цепями поставок*

***Анотация.** У статті виявляються зміни в характері конкуренції в останні десятиліття і пропонуються рекомендації з організації співпраці підприємства з постачальниками і організаціями, доводять продукцію підприємства до кінцевих споживачів, для підвищення конкурентоспроможності всіх учасників процесу створення і доведення цінності до споживачів.*

***Ключові слова:** конкуренція, ринок покупця, логістична концепція, управління ланцюгами поставок*

***Summary.** The article identifies the changes in the nature of competition over the last decades, and provides the recommendations how to organize cooperation of companies with suppliers and other business organizations that distribute company's products to the end users to improve the competitiveness of all participants of the process of creating and bringing goods to consumers.*

***Key words:** competition, buyer's market, logistics concept, supply chain management.*

**Постановка проблемы.** Экономика начала XXI века качественно отличается от экономики XX века. Если в начале прошлого века развитие экономики шло по пути расширения объемов производства продукции, то в настоящее время ведущую роль в развитии экономики играет сектор услуг. На смену определяющим уровень экономического развития отдельных отраслей и стран национальным компаниям в XXI веке приходят диверсифицированные корпорации, операционная деятельность которых охватывает разные континенты, развитые и развивающиеся страны. Качественно изменилась экономическая инфраструктура.

В этой связи представляет интерес выявление движущей силы, обусловившей гигантские темпы и кардинальные изменения в экономике, произошедшие за последние сто лет. Таким двигателем грандиозного экономического роста выступает конкуренция.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В последние десятилетия XX в. проблеме повышения конкурентоспособности, анализу конкурентной среды, выявлению конкурентных преимуществ стран и компаний посвящены публикации М. Портера [4]. Концепция достижения конкурентных преимуществ на основе «ключевых компетенций» сформулирована Г. Хамелом и К.К. Прахаладом [5]. У. Чан Ким и Р. Моборн предложили теорию «инновации ценностей», в основе которой создание новых стандартов ценностей, позволяющих обойти конкурентов. Фундаментальное изменение бизнес-процессов

на основе реинжиниринга для выхода на лидирующие позиции на рынке было предложено М. Хаммером [7]. Современные концепции развития конкуренции направлены на понимание того, как предприятие победить в конкурентной борьбе. В последние годы появляются концепции преимуществ сотрудничества над конкуренцией и взаимовыгодного сочетания конкуренции и сотрудничества, которые заставляют по-новому взглянуть на характер конкуренции. Представляется, что такой подход может оказать существенную помощь при формировании конкурентной стратегии предприятия.

**Цель работы.** В рамках исследования выявляются изменения в характере конкуренции в последние десятилетия и предлагаются рекомендации по организации сотрудничества предприятия с поставщиками и организациями, доводящими продукцию предприятия до конечных потребителей, для повышения конкурентоспособности всех участников процесса создания и доведения ценности до потребителей в условиях глобализации экономики и обострения конкурентной борьбы, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

**Результаты исследования.** За прошедшие сто лет ведения конкурентной борьбы между хозяйствующими субъектами способы завоевания и поддержания конкурентоспособности предприятий претерпели такие же существенные изменения, какие произошли в технике, средствах коммуникации и образе жизни людей.

Как известно, результат конкурентной борьбы проявляется в той позиции, которую предприятие занимает на рынке. В этой связи для понимания характера и причин, обусловивших изменения в конкурентной борьбе, представляется важным исследовать те изменения, которые произошли на рынке, где конкурируют товары и услуги предприятий.

Из всего многообразия изменений, произошедших на рынках различных стран и мировом рынке в целом, рассмотрим изменения в соотношении спроса и предложения, отличающие рынок товаров и услуг начала XX века от современного рынка. Роль этого соотношения вытекает из природы рынка, который можно рассматривать как механизм концентрации спроса и предложения. На протяжении первой половины XX века в мире доминировал рынок продавца. Для такого рынка характерно превышение спроса над предложением, что заставляет предпринимателей для достижения успеха в бизнесе прежде всего сосредотачиваться на проблеме расширения производства продукции, для которой гарантирована реализация. Производственная парадигма развития экономики господствовала в США до 60-х гг. XX в., а во многих странах и до конца прошедшего века.

Это привело к революционным изменениям в производственном процессе. В апреле 1913г. Г.Форд впервые на своем заводе наладил выпуск автомобильных магнето для систем зажигания двигателей внутреннего сгорания, разбив сборку на простейшие операции и внедрив конвейер. В результате удалось сократить время сборки магнето с 20 мин до 5 мин, т. е. в 4 раза [6, с.72]. Стандартизация и конвейерная сборка позволили заводам Г. Форда выйти на лидирующие позиции в автомобилестроении. В 1924г. Половина всех автомобилей в мире была произведена компанией «Форд Моторз». Важно учитывать, что ускорить и снизить удельные затраты на производство удалось при изготовлении таких технически сложных изделий как автомобили. Г.Фордом были заложены основы организации поточного производства, позволяющего производить как угодно много изделий любой сложности за короткий период времени с относительно низкими затратами. Таким образом, в первые десятилетия XX века появился новый тип производства – массовый.

Изменения в организации производства создали возможность кардинального изменения положения на товарных рынках мира. Жесткая конкурентная борьба приводит к тому, что в конце 50-х гг.– начале 60-х гг. XX в. в США, несколько позднее в европейских странах, а к концу XX в. и во всей мировой экономике доминирование рынка продавца завершилось, и ему на смену пришло господство рынка покупателя.

Изменения в организации производства создали возможность кардинального изменения положения на товарных рынках мира. Жесткая конкурентная борьба приводит к тому, что в конце 50-х гг.– начале 60-х гг. XX в. в США, несколько позднее в европейских странах, а к концу XX в. и во всей мировой экономике на смену рынка продавца приходит рынок покупателя.

Для рынка покупателя характерна высокая насыщенность рынка товарами, возможность потребителя выбирать из множества предлагаемых товаров те, которые наиболее полно соответствуют его представлениям о желаемом качестве, цене и сервисе при продаже и использовании. Переход в экономике от рынка продавца к рынку покупателя обусловил цивилизационные изменения в обществе. Рыночная конкуренция стала двигателем, переводящим индустриальное общество в новое состояние, названное Д. Беллом постиндустриальным обществом [1], а Ж. Бодрийяром – обществом потребления [2].

В 1967г. Д. Белл использовал термин «постиндустриальное общество» для обозначения нового этапа в развитии человеческого общества, в экономике которого приоритет перешел от преимущественного производства товаров к производству услуг. За последние 50 лет во всех странах мира наблюдалось снижение удельного веса занятых и доли промышленности в ВВП. В среднем по миру за 1960–2007 гг. доля промышленности в ВВП сократилась с 40 % до 28 %, а доля занятых – до 21 %.

В этих условиях успех в бизнесе зависит уже не только и не столько от эффективности производства и даже параметров производимого товара. Именно в 60-е гг. XX в. внимание бизнеса переключается на маркетинговую концепцию как философию ведения бизнеса в условиях рынка покупателя. В 1960г. выходит культовая статья Т. Левитта, ознаменовавшая революцию во взглядах на ведение предпринимательской деятельности и конкурентной борьбы [3]. Согласно маркетинговой философии в центре внимания бизнеса должен находиться потребитель с его желаниями и возможностями, а не товар и способы удешевления его производства. Смысл бизнеса в условиях рынка покупателя заключается в

обслуживании клиентов, а товары выступают только средством удовлетворения запросов потребителей. Для победы в конкурентной борьбе предприятиям необходимо переключить внимание с товара на человека или организацию, для которых производится продукция, и оказываются услуги, и установить с потребителями устойчивые длительные отношения.

Таким образом, конкуренция на рынке покупателя требует от предприятия не только позиционировать товар для конкретного сегмента или ниши рынка, но и обеспечить адекватный представлениям потребителей уровень продажного и послепродажного сервиса, включая доступность товара для потребителей. Причем это уже забота не только ритейлеров, но и всех участников цепочки от поставщиков сырья, производителей товаров до посредников, доводящих товары до потребителей. Это обусловило формирование в 60-70 гг. XX в. логистической концепции в бизнесе, изменившей традиционные представления о конкурентоспособности предприятий.

Во времена П.А.Столыпина термин «логистика» использовался только в военном деле. В армиях стран Европы под логистикой понималась деятельность по материально-техническому обеспечению войск всем необходимым для успешного ведения боевых действий. Люди еще 1000 лет назад поняли, что для победы в сражении, в военной кампании необходимо регулярное поступление из тыла всего, что требуется войскам для решения поставленных перед ними задач.

В бизнесе осознание важности транспортно-складской инфраструктуры, необходимости оптимизации расходов по доставке товаров до потребителей приходит только с формированием рынка покупателя. Только в 60-70 гг. XX в. формируется логистический подход к бизнесу, в соответствии с которым для победы в конкурентной борьбе необходим переход от управления отдельными товарами и операциями к управлению материальными потоками, перемещающимися по цепочке: «закупки – производство – дистрибуция – продажи». До этого подход к организации производства как потока привел к формированию массового производства, которое также называют поточным, способного быстро, с относительно низкими удельными затратами выпускать огромные объемы как простой, так и технически сложной продукции. С формированием рынка покупателя возможности потока как средства объединять в единое целое многочисленные разнообразные виды деятельности и функциональные области выходят за рамки производства и распространяются также на снабжение, дистрибуцию и продажи продукции потребителям. Принципы потока становятся основополагающим в логистической концепции бизнеса, направленной на интеграцию средств и усилий поставщиков материальных ресурсов, производителей готовой продукции, посредников, доводящих ее до потребителей, а также транспортных и складских организаций, обеспечивающих движение материальных объектов и доступность товаров для потребителей.

Опыт передовых предприятий свидетельствует о том, что создание долговременного конкурентного преимущества по затратам, качественным параметрам и уровню сервиса в условиях рынка покупателя выходит за рамки отдельного предприятия и предполагает сотрудничество с поставщиками материальных ресурсов, организациями рыночной и логистической инфраструктуры, IT-компаниями, промоутерами и посредниками, доводящими готовую продукцию до конечных потребителей. Практика конкурентной борьбы в полной мере подтверждает фундаментальное положение теории стратегического менеджмента о том, что конкурентоспособность компании с точки зрения затрат зависит не только от издержек, связанных с работой самой компании, но и от затрат поставщиков каналов распределения. Традиционный подход, когда предприятие для выживания и достижения успеха в бизнесе противостоит всем, в качестве конкурентной силы рассматриваются не только предприятия, формирующие аналогичное предложение, но и свои поставщики и покупатели, отходит в прошлое.

Новая парадигма конкуренции, адекватная условиям рынка покупателя, предполагает сотрудничество и тесное взаимодействие в цепочке: «поставщик – переработчик – дистрибьютор – оптовик – ритейлер». В этой связи с конца 1980-х гг. начинает широко использоваться термин «управление цепочками поставок (supply chain management, SCM)», который многими специалистами отождествляется с терминами «логистика» и «логистический менеджмент». Представляется важным отметить, что управление цепочками поставок выходит за рамки логистического менеджмента и направлено прежде всего на гармонию отношений между звеньями цепочки и другими внешними по отношению к предприятию стейкхолдерами с целью эффективного удовлетворения спроса конечных потребителей и выживания в жесткой конкурентной среде рынка покупателя.

В качестве звеньев цепи поставок выступают поставщики ресурсов, переработчики ресурсов в готовую продукцию и организации, доводящие и способствующие продвижению готовой продукции до конечных потребителей. Управление цепочками поставок – это координация деятельности предприятия как с поставщиками ресурсов, при необходимости с их смежниками, так и с располагающимися «ниже по течению» организациями, добавляющими ценность предложению предприятия на пути его следования к конечным потребителям. При этом управление цепочкой поставок не предполагает реализации стратегии вертикальной интеграции, заключающейся в установлении контроля над другими звеньями цепочки поставок посредством вхождения в число их собственников. Согласно концепции SCM каждое из звеньев цепочки поставок, являясь в правовом отношении независимой организацией стремится действовать таким образом, чтобы снизить совокупные для всей цепочки поставок затраты и повысить качество товаров и уровень сервиса для конечного потребителя, на удовлетворение спроса которого и направлена деятельность цепочки поставок.

При таком подходе каждая организация, включенная в цепочку поставок, специализируется на тех операциях, которые соответствуют ее ключевым компетенциям. Вместе с тем, прежде чем внести какие либо изменения, инновации в выполнение своих операций, организация согласовывает их с другими звеньями с тем, чтобы получить синергетический эффект для всей цепочки поставок.

Управление цепочкой поставок как системой дает возможность интегрировать ее, исключив лишние операции, а также неэффективных участников. Каждая организация осознает критическую роль своих ключевых способностей для позиционирования в цепочке поставок. Это повышает конкурентоспособность, как отдельного предприятия, так и всех организаций-звеньев цепочки поставок.

Эффективное управление цепочками поставок предполагает переход от управления отдельными функциями к управлению ключевыми бизнес-процессами в цепочках поставок. По существу, можно говорить о реализации в рамках управления цепочками поставок процессного подхода к менеджменту организации и ее партнеров. Отправной точкой в управлении цепочками поставок выступает потребитель, генерирующий спрос. Это обуславливает необходимость построения в рамках цепочки поставок системы обмена информацией между участниками, способной максимально быстро получать и передавать информацию о потребительском спросе, проблемах в звеньях цепи и действиях конкурентов. Сфокусированные на потребителе, информационные потоки в цепочке поставок позволяют сформировать и довести до конечного потребителя соответствующие спросу материальные потоки и обойти конкурентов.

**Выводы.** Развитие экономики за прошедшие сто лет показало, что модернизация технологии и организации снабжения, производства и продаж обусловлена изменениями, происходящими на рынке и наиболее ярко выразившимися в переходе от рынка продавца к рынку покупателя.

Изменения на рынке стали результатом конкуренции между предприятиями. Конкурентная борьба привела к пониманию бизнесом необходимости сотрудничества с поставщиками ресурсов и организациями, доводящими продукцию предприятия до непосредственных потребителей, спрос которых она призвана удовлетворить.

В результате на смену конкуренции отдельных предприятий приходит конкуренция цепей поставок, включающих поставщиков материальных ресурсов, перерабатывающие предприятия, организации рыночной и логистической инфраструктуры, IT-компании, промоутеров и посредников, доводящих готовую продукцию до конечных потребителей. Как следствие, в условиях рынка покупателя руководство предприятия для достижения успеха в бизнесе должно обеспечить, с одной стороны, конкурентоспособность внутренней среды организации, а с другой, - включение предприятия в конкурентоспособную цепь поставок и эффективно сотрудничество с составляющими ее организациями – партнерами.

#### **Источники и литература:**

1. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество / Д. Белл. – 2-ое, испр и доп. – М. : Академия, 2004 – 940 с.
2. Бодрийяр Ж. Общество потребления / Ж. Бодрийяр. М. : Республика, 2006. – 269с.
3. Левитт Т. Маркетинговая миопия. / Т. Левитт / В кн. : Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг : Пер. с англ / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква ; Пер. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех ; Под ред. Ю. Н. Каптуревского / М. Т. Левитт. – СПб. : Питер, 2001. – С. 11-34
4. Портер М. Конкуренция / Портер М. : Пер с англ. – М. : Вильямс, 2001. – 495 с.
5. Прахалад К.К., Хамел Г. Конкурируя за будущее / К.К. Прахалад, Г. Хамел. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288с.
6. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Пер с англ / Г. Форд. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 206 с.
7. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. / М. Хаммер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.

**Матушкин М.А.**

**УДК 338.24**

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕМ В ЦЕПИ ПОСТАВОК**

***Аннотация.** В статье обосновывается необходимость управления ресурсосбережением в рамках цепи поставок для обеспечения ее конкурентоспособности. В качестве методологической основы предлагается использовать инструментарий стратегического менеджмента. По мнению автора, при разработке стратегии ресурсосбережения следует учитывать три направления рационализации использования материальных ресурсов: экономическое, техническое и организационное.*

***Ключевые слова:** Управление цепью поставок, ресурсосбережение, стратегии рационализации использования материальных ресурсов*

***Анотація.** У статті обґрунтовується необхідність управління ресурсозбереженням в рамках ланцюга поставок для забезпечення її конкурентоспроможності. В якості методологічної основи пропонується використовувати інструментарій стратегічного менеджменту. На думку автора, при розробці стратегії ресурсозбереження слід враховувати три напрямки раціоналізації використання матеріальних ресурсів: економічне, технічне і організаційне.*

***Ключові слова:** Управління ланцюгом поставок, ресурсозбереження, стратегії раціоналізації використання матеріальних ресурсів*

***Summary.** In the article the necessity to manage resources effectively within the supply chain for providing its competitiveness is substantiated. The strategic management tools are suggested to be used as a methodology*