

УДК 65.012.34 (477) (045)

*Ю.С.РЕМИГА*, аспірант, НТУ, Київ

## **УМОВИ ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УКРАЇНІ**

Статтю присвячено питанню глобального управління ланцюгом постачання. Проаналізовано основних гравців українського ринку логістичних послуг. Сформульовано механізм управління ланцюгом постачання як інтегрованого комплексу дій. Запропоновано розглядати управління ланцюгами постачання як стратегічний напрямок розвитку макроекономічних показників країни.

This article deals with the question of global supply chain management. The basic players of the Ukrainian logistics services market have been analyzed. The mechanism of global supply chain management as the integrated complex has been formulated. Supply chain management as strategic direction of country's development macroeconomic indexes has been suggested.

**Ключові слова:** глобалізація, управління ланцюгом постачання, логістичні послуги, стратегія розвитку, логістичний потенціал.

**Вступ.** Вагомий внесок глобалізаційних процесів в економіку сприяють поступовому наближенню якості життя в Україні до рівня технологічно розвинутих країн, визначаючи при цьому провідну роль і місце у забезпеченні найважливіших стратегічних інтересів держави. Економічні трансформації, створення ринкових засад функціонування і розвитку істотно поширюють можливості розвитку транспортно-логістичного комплексу.

Відомо, що надання логістичних послуг – це процес взаємодії компанії зі споживачами і результат, який задовольняє потреби в ланцюзі матеріальних, фінансових, інформаційних потоків з метою забезпечення досягнення мети з оптимальними затратами ресурсів. Однак останні роки характеризуються підвищеним рівнем надання і використання логістичних послуг, а це пов'язано з тим, що інфраструктура бізнесу постійно змінюється, зростає значущість основних складових економічного розвитку суспільства, проходять глобалізаційні процеси, що, в свою чергу, забезпечує конкурентоспроможність і ефективність бізнесу.

**Постановка завдання.** Динамічний розвиток українського логістичного ринку свідчить, що підприємства намагаються якнайповніше задовольнити потреби і бажання споживачів при використанні повного комплексу надання логістичних послуг, використовуючи сучасні інформаційні технології та технічне обладнання, досвід провідних іноземних компаній, розширюючи масштаби своєї діяльності для підвищення рентабельності та інших

економічних показників, характеризуючи їх конкурентоспроможність, а це свідчить про використання інтегрованого механізму управління ланцюгами постачання.

Метою дослідження було з'ясування удосконалення процесу логістичного управління через призму використання механізму глобального управління ланцюгом постачання.

**Методологія.** На сьогодні проблемами розвитку українського управління ланцюгом постачання займаються такі українські науковці, як Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Григорак М.Ю. [7-9]. Також зарубіжні науковці, такі як Бауерсокс Д.Д., Клосс Д.Д., Сток Дж., Ламберт Д., Сергєєв В.І., Жуков Б.М. та інші вивчають основні питання інфраструктури логістичних процесів [8, 11, 12].

**Результати дослідження.** Ринок логістичних послуг на Україні почав функціонувати за рахунок іноземних компаній. Першими гравцями цього ринку були: «UPS» (США), «TNT» (Голландія), «Schenker-BTL» (Німеччина/Швеція). Ці компанії проводили швидку доставку вантажів і виступали яскравим прикладом ефективності логістики. З цього часу логістика почала швидкими темпами розповсюджуватися на теренах України. Але не дивлячись на її бурхливий розвиток, сьогодні, на жаль, не всі компанії можуть надати повний спектр логістичних послуг (не всі компанії використовую механізму глобального управління ланцюгом постачання). Тобто підприємства знаходяться на рівні «вузькоспеціалізованих» (надають обмежений спектр послуг).

За даними експертів, сьогодні можна виокремити деяких лідерів українського логістичного ринку, таких як: «Українські Вантажні Кур'єри», «Карго-Сервіс», «Ост-Вест Експрес», ФМ Ложистік-Бровари (філія найбільшої французької логістичної компанії FM.Logistic), «ТБН Логістик», «Рабен». Зазначені компанії надають послуги у сфері авіа- та автоперевезення, інформаційно-консультаційних послуг, перевезення водним та/чи залізничним транспортом, складських та транспортно-експедиційних послуг. Із розвитком логістики на Україні, формуванням глобальних і регіональних ланцюгів постачань, постійно зростає роль підприємств, що надають послуги з просування товаропотоків і їх ефективному управлінню, тобто операторів ринку логістичних послуг.

Насправді основні міжнародні і внутрішні вантажопотоки розподілені між невеликою кількістю компаній, які мають своїх постійних клієнтів і в основному конкурують між собою, при цьому значно поступаючись

послугам іноземних компаній. Іншими словами, ми маємо наступну картину гравців українського ринку логістичних послуг, які можуть претендувати на вихід в «глобальний простір»: 1) компанії, які займаються авіаперевезеннями; 2) компанії, які займаються автоперевезеннями; 3) компанії, які надають інформаційно-консультаційні послуги; 4) компанії, які здійснюють перевезення водним шляхом; 5) компанії, які здійснюють перевезення залізничним транспортом; 6) компанії, які займаються складськими послугами; 7) компанії, які надають страхові послуги; 8) компанії, які надають митно-брокерські послуги; 9) транспортно-експедиційні компанії.

Враховуючи динаміку змін на сучасних товарних ринках та відповідні вимоги до їх логістичного обслуговування, слід наголосити на важливості врахування сфери чи галузі діяльності компанії. За цим принципом логістичні послуги можна класифікувати наступним чином:

1. Складські послуги: індивідуальний підхід при створенні складської інфраструктури для конкретного споживача; сучасні завантажувально-розвантажувальні роботи; наявність під'їзних шляхів та автомобільних рамп; зберігання товарів в особливих умовах; проміжне та довгострокове зберігання; маркування, пакування, сортування та комплектація вантажу за напрямками; перепакування (зміна стандартної упаковки продукції, зміна кількості продукції в стандартній упаковці, формування наборів, виготовлення етикеток і т.п.); сучасні стелажні системи; сучасні протипожежні системи та цілодобова охорона; комп'ютерне забезпечення обліку товарів; постійна звітність; послуги консолідації складів; європейські стандарти організації роботи та матеріального забезпечення.

2. Послуги митного оформлення включають: консультаційна та практична допомога у використанні нормативних актів у сфері митної справи; складання та оформлення митних декларацій; складання та оформлення інших документів, необхідних при митному оформленні; оформлення складних митних режимів; організація огляду транспортних засобів при митному оформленні на території «зони доставки вантажу»; підбір кодів товарів по ТН зовнішньоекономічної діяльності; зберігання товарів на складах тимчасового збереження.

3. Брокерські послуги: підготовка необхідної документації; отримання всіх необхідних державних дозволів; митне оформлення; розміщення вантажу на митно-ліцензійному складі; використання сучасних електронних систем підготовки та обробки інформації, а також зв'язок з базою даних

митниці.

Необхідною і головною умовою удосконалення механізму надання логістичних послуг є використання інтегрованих комплексних дій, а саме:

1. Послуги з консолідації: надання інформації про стан вантажу; визначення оптимальних маршрутів перевезення; можливість використання консолідованого складу; розвантажувально-завантажувальні роботи; маркування товару; відповідальність за збереження вантажу; організація охорони вантажу в дорозі; при необхідності забезпечення повного митного оформлення вантажу і доставка його на склад отримувача.

2. Послуги транспортної логістики: оптимізація термінів доставки і вартості вантажу; планування доставки; пошук та вибір експедиторів; пошук оптимальних маршрутів перевезення вантажів; забезпечення оптимальної схеми доставки вантажу при мультимодальних перевезеннях; мінімізація витрат на вантажоперевезення; консолідація вантажу в процесі доставки; оформлення та заключення договорів та контрактів на вантажоперевезення, купівлю-продаж товарів; гарантія своєчасної доставки вантажу будь-яким із зручних чи необхідних способів (автоперевезення, авіаперевезення, водні перевезення, залізничні перевезення); забезпечення митного очищення; збереження вантажу на складах.

3. Послуги складування: система завантаження-розвантаження; система обробки вантажу (маркування, пакування і т.п.); система збереження товарів; система складського обліку; контроль за збереженістю вантажу; роботи згідно попередження простоїв транспортних засобів, забезпечення гнучкості у виборі та визначенні об'ємів перевезення; зменшення транспортних витрат.

Для того, щоб швидше розвивати глобальне управління ланцюгом постачання (Supply Chain Management) в Україні, треба з'ясувати причини, що стримують його впровадження у практику:

1) це відсутність державного підходу до інтегрованих логістичних проблем, що виявляється у відсутності правової юридичної бази, спеціалістів та центрів їх підготовки,

2) загальна економічна криза з невирішеними питаннями власності та зниженням обсягів виробництва, інфляція, стагнація гальмують будь-яке починання,

3) SCM передбачає комплексний облік витрат, за якого зростання витрат у транспортно-складському господарстві перекривається ефектом, отриманим за межами цієї галузі,

4) логістичний підхід передбачає досить кардинальні зміни в структурі

підприємств, перехід до більш гнучких організаційних структур, створення спеціалізованих служб транспортно-складського господарства,

5) розвиток ідей SCM гальмується недоліками професійної підготовки вітчизняних кадрів.

Але існує й багато інших причин, ліквідація яких прискорила б впровадження управління ланцюгом постачання у практику.

Таким чином, пріоритетні напрямки розвитку логістичного потенціалу України повинні базуватися на таких принципах:

- модернізація інфраструктури;
- удосконалення транспортно-митних технологій;
- розвиток складської нерухомості;
- розвиток мультимодальних перевезень;
- застосування єдиних тарифів;
- організація прискореного просування вантажопотоків зовнішньоторговельних і транзитних вантажів за рахунок концентрації та маршрутизації;
- поліпшення взаємодії різних видів транспорту в транспортних вузлах, розвиток інтермодальних та мультимодальних систем міжнародних перевезень;
- створення єдиного інформаційного поля для перевізників, вантажовідправників і вантажоодержувачів, експедиторів, органів державного контролю на кордонах.

Система управління матеріальними потоками, що склалася нині в державі, більшою мірою виявляє свою традиційність. При розробці логістичних моделей, орієнтованих на застосування в загальноекономічному просторі з територій незалежних республік, треба враховувати деякі їх особливості, а саме:

1. Велика територія, що ускладнює проектування логістичних моделей, зумовлює збільшення кількості запасів і транспортно-заготівельних витрат.

2. Нерозвинена інфраструктура (засоби транспорту, зв'язку, обладнані склади, пакувальне обладнання). Поряд із сповільненням обороту матеріальних об'єктів це спричинює великі втрати, пошкодження матеріальних цінностей. Слід враховувати, що відсоток збереженості їх буде істотно нижчим порівняно із встановленими на Заході нормативами.

3. Висока концентрація виробництва та споживання на великих підприємствах, з одного боку, це сприяє інтенсифікації матеріальних потоків, а з іншого — сповільнює реакцію та гнучкість у зв'язку із зміною потреб

клієнтів. Малі підприємства та кооперативи мають великі переваги в цьому, оскільки експлуатують переважно просте, універсальне устаткування та інструмент, нововведення не спричиняють у них тривалих і збиткових простоїв. Тому, застосовуючи концепцію логістики на українському ринку, малі підприємства слід розглядати як досить чутливі до інвестицій постачальників великих підприємств.

4. Висока концентрація управління. Це знижує спроможність виробництва вчасно реагувати на зміну попиту. Концентрація управління виявляється в обмеженій самостійності виробничих та постачальницько-збутових підприємств і організацій, в необхідності узгоджувати прийняті рішення з вищестоящими органами управління. У цьому малі підприємства мають важливу перевагу, оскільки в них зменшується час диспозиції за рахунок оперативності прийняття відповідних рішень, скорочення маршрутів руху документів, інформації.

5. Низький ступінь інтеграції, спеціалізації та кооперування виробництва. Це виявляється в об'єднанні максимальної кількості рівнів технологічного циклу, досягненні максимально можливого ступеня готовності продукції до кінцевого споживання. На багатьох підприємствах поряд з основною продукцією виробляється також технологічне устаткування, інструмент та ін. У регулюванні матеріальних потоків провідну роль відіграє виробнича логістика, як найскладніша ланка логістичної моделі великого підприємства.

6. Слабка насиченість ринку. Цей чинник полегшує проектування і функціонування маркетинг-логістики, проте зумовлює великі складності для постачальницької логістики.

7. Відсутність резервів виробничих потужностей. У нас накопичені великі резерви матеріальних ресурсів у вигляді матеріалів, сировини, однак це більше перешкоджає гнучкості виробництва, ніж забезпечує надійність функціонування господарської системи, свідчить про низьку інтенсивність матеріальних потоків.

Глобальна логістика, на наш погляд, є одним із основних чинників формування в державі ефективної товарної політики, що забезпечуватиме регулювання оптимальних потоків готової продукції, сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих виробів усіх галузей господарської діяльності. Як важливий компонент валового національного продукту (ВНП) логістика впливає на темпи інфляції, відсоткові ставки, показники продуктивності, витрати на енергію, на наявність у країні певних видів продукції, а також на інші аспекти економіки. Логістика також дозволяє

підтримувати високу динаміку та рух великої кількості економічних операцій, тобто виступає в якості важливого виду діяльності, котрий сприяє продажу майже всіх товарів та послуг. Тому в умовах перехідної економіки потрібен ефективний логістичний підхід для врахування всієї специфіки ринкових перетворень в Україні. Нажаль, доводиться констатувати той факт, що у вартості вироблюваного внутрішнього продукту (ВВП) логістична складова досягає 30-35%, коли у розвинених країнах Європи даний показник знаходиться на рівні 8-10%. Навіть у 1981р. витрати на логістику у США склали лише 16,5% ВНП. Якби ці витрати залишались на такому ж високому рівні (замість теперішніх 9,9% ВНП), то вже у 1999р. уряд США змушений був би витратити на логістику близько 300 млрд.дол. Це викликало би більш високі ціни для споживачів, більш низькі прибутки підприємств. В результаті загальний рівень життя знизився, а податкова база – звузилась. Тому зростання ефективності логістичних операцій вносить дуже важливий внесок у економіку країни в цілому. Тому динаміка ВВП України зображена на рис.1. Враховуючи, що об'єм ВВП України у фактичних цінах в 2007 році склали 720731 млн.грн., його логістична складова оцінюється на рівні 249530 млн.грн.

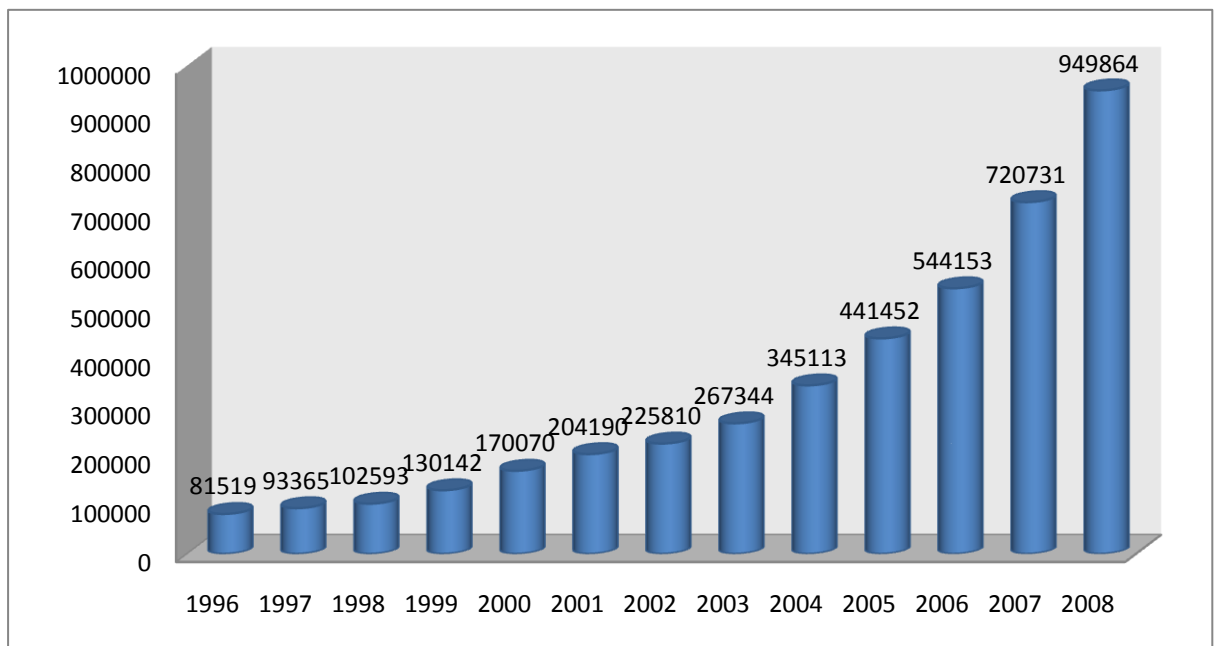


Рис.1 – Динаміка валового внутрішнього продукту України у фактичних цінах, млн.грн. (За даними Держкомстату)

Для того, щоб оцінити тенденції розвитку ринку логістичних послуг, проаналізувати певні структурні зрушення, розглянемо тенденції основних чинників, від яких він залежить – це макроекономічні тенденції росту обсягів виробництва продукції, експорту та імпорту товарів і послуг, роздрібного

товарообігу України (рис.2).

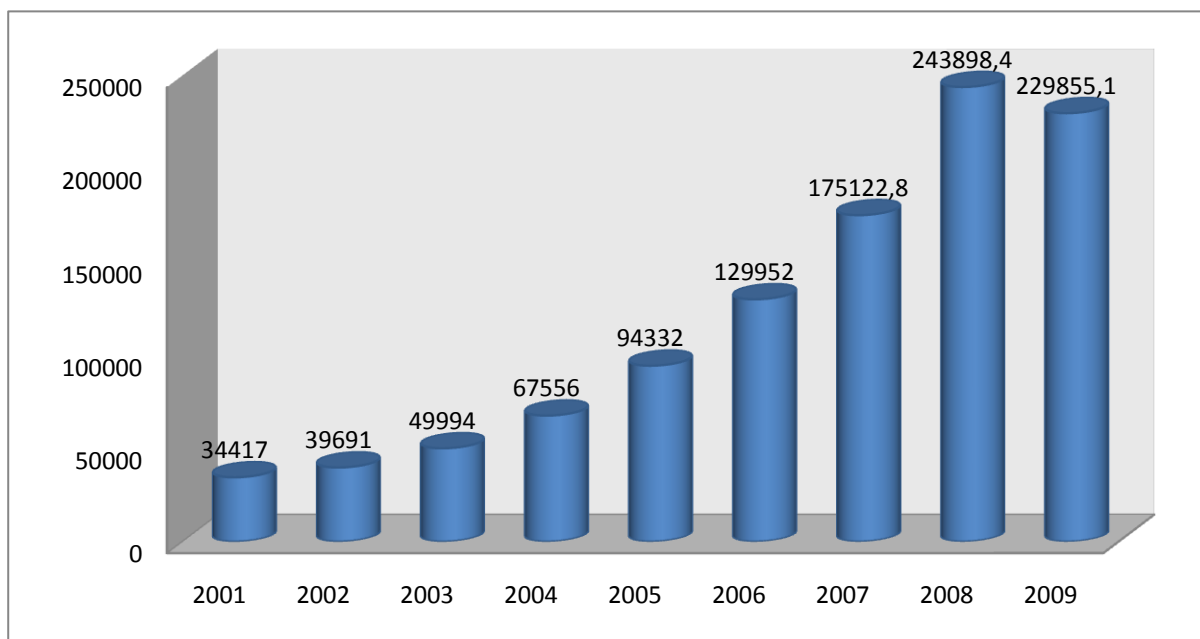


Рис.2 – Динаміка обсягу роздрібної торгівлі України, млн.грн. (за даними Держкомстату)

Із рис.2 видно, що у 2008 р. оборот роздрібної торгівлі (включаючи фізичних осіб) склав 243898,4 млн.грн., що на 39,3% більше об'єму 2007 року. На ці зміни у структурі товарообігу також вплинуло істотне збільшення частки торгових мережевих структур. Зазначимо, що загальний оборот європейського ринку логістичних послуг складає понад 600 млрд.євро. Попит на послуги логістичних операторів формують промисловість і торгівля, які витрачають на контрактну логістику в Європі 120-160 млрд.євро щорічно, в той час, коли в Україні частка ринку контрактної логістики оцінюється на рівні 11-12млрд.

Слід також зазначити якісні зміни у зовнішній торгівлі товарами України. Так експорт товарів у 2007р. порівняно з 2006р. зріс на 28,4%, а імпорт товарів у 2007р. зріс на 34,7% порівняно з відповідним періодом у 2006р. Однак, порівнюючи показники 2008р. з показниками 2007р., то експорт товарів збільшився на 36%, а імпорт – на 41%. (табл.1, рис.3).

Приведені дані свідчать, що український ринок логістичних послуг розвивається поступальним шляхом, прослідковується певна тенденція зростання об'ємів виробництва продукції в Україні і роздрібного товарообігу, що підтверджує прогнози фахівців про зростання об'ємів ринку логістичних послуг щорічно на 30-40%. Проте, слід зазначити корінні зміни в структурі ринку – найбільш швидкими темпами розвиватимуться саме комплексні



логістичні послуги, пов'язані з формуванням і розвитком ланцюгів постачань.

Таблиця 1 – Обсяги експорту-імпорту товарів України, млн..дол.США

Рік	Експорт	Імпорт	Сальдо
1	2	3	4
2001	16264,70	15775,10	489,60
2002	17951,10	16976,80	974,30
2003	23080,20	23020,80	59,40
2004	32672,30	28996,00	3676,30
2005	34286,80	36141,10	-1854,30
2006	38367,70	45034,50	-6666,80
2007	49248,10	60669,90	-11421,80
2008	66954,40	85535,30	-18580,9
2009 (січень-листопад)	35602,9	40417,9	-4815,0

Відомо, що частка України у світовому експорті послуг становить 0,27%. У структурі загального обсягу експорту України в останні роки частка послуг стабільно становить 35%. Доводиться констатувати той факт, що структура експорту послуг України падає: 85,60% послуг припадало на транспортні у 1996р., у 2007р. транспортні послуги складають 67,62% від загальної структури експорту послуг.

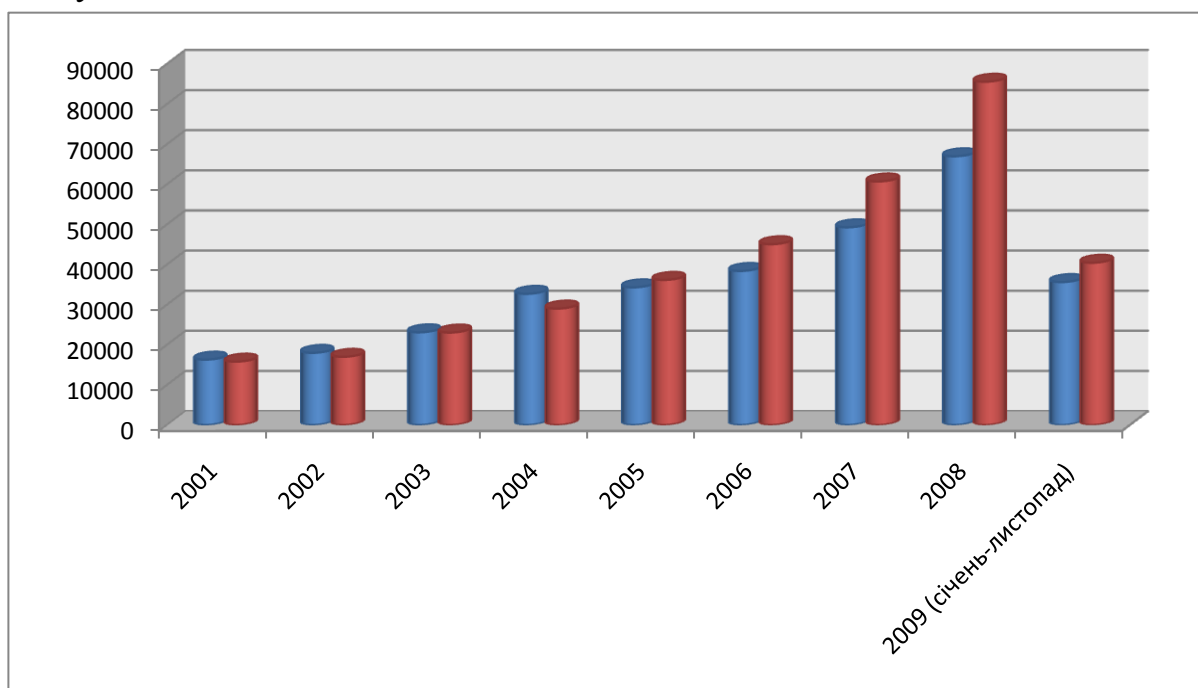


Рис.3 – Динаміка обсягу зовнішньої торгівлі, млн..дол.США (за даними Держкомстату)

**Висновки.** Отже, темпи розвитку логістичного потенціалу України напряду будуть залежати від макроекономічної ситуації в країні, зниження інвестиційних ризиків, розвитку вітчизняних та іноземних торгових мереж.

Розвиток сфери торгівлі та збільшення товаропотоку принесуть також збільшення попиту на логістичні послуги.

Якщо зробити відповідні кроки у напрямку реалізації програм та державних дій щодо розвитку логістичного потенціалу, то можна буде отримати:

- підвищення швидкості та пропускної спроможності національної мережі міжнародних транспортних коридорів;
- зростання обсягів транзитних перевезень та збільшенню надходжень до Державного бюджету України;
- прискорення європейської інтеграції України;
- вдосконалення технології перевезень на основі логістичних принципів та розвитку транспортно-складських комплексів;
- скорочення часу проведення митних та інших контрольних процедур при перетині державного кордону;
- вдосконалення навігаційного та інформаційного забезпечення перевезень;
- скорочення часу транспортування й переробки вантажів;
- розвиток системи транспортно-експедиційного обслуговування;
- підвищення якості логістичних послуг.

Прагнення України до інтеграції в європейське співтовариство вимагає пошуку нових шляхів прискорення економічних реформ. Одним із таких шляхів є формування функціонального логістичного ринку як на внутрішньогосподарському, так і на макроекономічному рівнях. Така трансформація дозволить:

- 1) отримати оптимальні рішення, наприклад мінімізувати витрати у виробництві й обігу продукції для заданого рівня якості обслуговування споживачів;
- 2) економити дефіцитні національні ресурси: матеріальні, сировинні, енергетичні, фінансові, трудові;
- 3) забезпечити більш повне задоволення сукупного попиту споживачів як на регіональному, так і загальнодержавному рівнях;
- 4) знайти найбільш продуктивні варіанти і форми організованих товарних ринків.

Одним із пріоритетів держави повинна бути підтримка вітчизняних підприємств, що сприятиме нарощуванню конкурентоспроможності не тільки своїх компаній, але й країни в цілому. Щоб досягти цього уряд повинен сконцентрувати свої зусилля на реалізації таких завдань:

1. Розроблення та впровадження державних програм розвитку транспортно-логістичної сфери, експортного потенціалу і структурної перебудови економіки з орієнтацією на високотехнологічний розвиток та створення міжнародних конкурентних переваг.

2. Стимулювання розвитку логістичної інфраструктури, що створює умови для ефективної діяльності всіх суб'єктів ринку, не порушуючи законів конкуренції.

3. Перенесення акцентів на інструменти правового регулювання, які мають бути гармонізовані з міжнародними та європейськими нормами.

4. Важливу роль у глобальній логістиці відіграє фактор регіоналізації. Регіональний фактор посилює тенденцію глобалізації завдяки таким аспектам, як: схожість політичних систем, економічного рівня країн регіону, історичного коріння, традицій; активна міграція населення; єдині транспортна інфраструктура, телекомунікації, джерела енергії, ресурси, сировина; відсутність митних і торгових бар'єрів тощо.

Таким чином, управління ланцюгами постачання країни повинно бути спрямовано на виконання стратегічних цілей внутрішніх суб'єктів господарювання, спочатку державних організацій і установ, підприємств, що є учасниками державних процедур, а також створення конкурентних переваг для іноземних девелоперів, що дозволить, в свою чергу, досягти ключових факторів конкурентних переваг у світовій економіці, а саме високої якості перевезень, якості продуктів та послуг, низьких витрат, диференціації.

**Список літератури:** 1. Послання Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки» від 30.04.2002 [Текст] // Урядовий кур'єр. – 2002. - №100. 2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» від 21.07.2006 №1001 [Текст] // Офіційний вісник України. – 2006. - №30. – ст.2132. 3. Розпорядження Президента України «Стратегія економічного та соціального розвитку України "Шляхом європейської інтеграції" на 2004-2015 роки» від 28.04.2004 № 493/2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. 4. Григорак М.Ю. Тенденции логистического рынка Украины и развитие логистической инфраструктуры цепей поставок Киевского региона [Текст] / М.Ю.Григорак // Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики: Збірник доповідей 9 Міжнародної науково–практичної конференції. – К.: Міністерство транспорту і зв'язку України, 2007. – С. 3–9. 5. Сергеев, В.И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов [Текст] / В.И.Сергеев. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 976 с. 6. Крикавський, С.В. Інновації в концепції логістики [Текст] / С.В.Крикавський // Логистика: Проблемы и решения. – 2006. - №1 (2). – С.20-28. 7. Мартиненко, М.М. Стратегічний менеджмент: Підручник [Текст] / М.М.Мартиненко, І.А.Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с. 8. Сток, Дж.Р. Стратегическое управление логистикой: Пер. с 4-го англ.изд. [Текст] / Дж.Р.Сток, Д.М.Ламберт. – М.: ИНФРА-М, 2005, XXXII, 797 с. 9. Charles, W.L.Hill. Strategic Management. An integrated approach. Fourth Edition. [Текст] / W.L.Hill.Charles, R.Jones.Gareth. – New York: Houghton Mifflin Company, 1998. – 575 p. 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mintrans.gov.ua>. 11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

Подано до редакції 12.02.2010