

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК
У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІFEATURES OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

У статті проаналізовано особливості управління ланцюгами поставок у зовнішньоекономічній діяльності. Особливу увагу приділено необхідності налагодження співпраці та відповідної інтеграції між учасниками ланцюга поставок. Інтеграція та управління ланцюгом поставок при цьому розглядається як процес коригування взаємодії між учасниками, що спрямований на досягнення загальної мети завдяки розширенню та поглибленню виробничо-технологічних і логістичних зв'язків за умов спільного використання всіх необхідних ресурсів. Виокремлено три основні групи чинників, що мають безпосередній вплив на показники ефективності ланцюга поставок. Виділено основні критерії щодо визначення ефективності функціонування ланцюга поставок у зовнішньоекономічній діяльності. Аргументовано, що тільки налагоджена дія всіх учасників ланцюга поставок дасть змогу оптимізувати логістичні витрати та витрати на митне оформлення, які в кінцевому підсумку займають значну частку собівартості продукції, а отже, безпосередньо впливають на прибутковість підприємства та загальний рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, ланцюг поставок, логістична система, транспортні витрати, митне оформлення.

В статті проаналізовані особливості управління ланцюгами поставок у зовнішньоекономічній діяльності.

неэкономической деятельности. Особое внимание уделено необходимости эффективного сотрудничества и соответствующей интеграции между всеми участниками цепи поставок. Интеграция и управление цепью поставок при этом рассматривается как процесс корректировки взаимодействия между участниками, направленный на достижение общей цели благодаря расширению и углублению производственно-технологических и логистических связей при условии совместного использования всех необходимых ресурсов. Выделены три основные группы факторов, непосредственно влияющих на показатели эффективности цепи поставок. Определены основные критерии, определяющие эффективность функционирования цепи поставок во внешнеэкономической деятельности. Аргументировано, что только налаженные действия всех участников цепи поставок позволят оптимизировать логистические затраты и затраты на таможенное оформление, которые в конечном результате занимают значительную часть себестоимости продукции, а значит, непосредственно влияют на прибыльность предприятия и общий уровень его конкурентоспособности на рынке.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, цепь поставок, логистическая система, транспортные затраты, таможенное оформление.

УДК 658.7

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.72-6>

Ковальова М.Л.

к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту Київський національний торговельно-економічний університет

Kovalova Mariia

Kyiv National University of Trade and Economics

The article analyzes the peculiarities of supply chain management in foreign economic activity. Particular attention is paid to the need to establish cooperation and appropriate integration between the participants of the supply chain. Supply chain analysis in foreign economic activity helps to investigate logistics costs and solve the problem of their optimization, which, in fact, turns into a task of their minimization, as well as to optimize the cost of customs clearance of goods. A changing competitive environment requires the formation of an effective supply chain, taking into account the peculiarities of not only the national market, but also international norms for transport services of foreign economic activity and legislation of different countries regarding customs procedures. When planning economic activity and foreign economic activity, in particular, many factors that have a direct or indirect impact on the formation of a price for the end user are taken into account, one of the main ones is the proximity to raw materials, fuel, and consumers. The pattern of rational placement of production follows from the economic law of labor economy, which regulates the costs of overcoming the distance between the areas of raw materials production, production and consumption of products, and also takes into account additional costs arising from the movement of raw materials or final products of the customs border. The role of this law is decisive, since logistics costs and customs clearance costs during implementation often occupy the lion's share in the cost of final products and, accordingly, form a price for the consumer. It is through the solution of logistical problems that it is possible to minimize transport costs and customs clearance costs, which ultimately affects the cost of finished products. The effectiveness of such actions depends on the amount of financial and time costs and in the current competitive environment is the main factor that affects the formation of competitiveness of the enterprise. Thus, the task of minimizing total costs is reduced to the task of minimizing transport costs and customs clearance costs. Thus, effective management of supply chains, taking into account the peculiarities of the implementation of foreign economic contracts, will greatly simplify the process of promoting the finished products of the enterprise in foreign markets and establish effective cooperation with foreign suppliers of raw materials for their own production.

Key words: foreign economic activity, supply chain, logistics system, transportation costs, customs clearance.

Постановка проблеми. Сучасні соціально-економічні умови господарювання ставлять перед підприємствами завдання не лише представити на ринку продукцію, яка здатна задовольнити потреби споживача, а й оперативного реагувати на зміну кон'юнктури ринку та загальної ситуації, постійно вдосконалювати сам ланцюг поставки продукції та сировини, налагоджувати співпрацю між усіма учасниками даного ланцюга, враховуючи низку чинників. Аналіз ланцюга поставок у зовніш-

ньоекономічній діяльності допомагає дослідити логістичні витрати та вирішити завдання їх оптимізації, яке фактично перетворюється на завдання їх мінімізації, а також оптимізувати витрати на митне оформлення вантажу з урахуванням митного законодавства країни-партнера. Мінливе конкурентне середовище вимагає формування ефективного ланцюга поставок з урахуванням особливостей не лише національного ринку, а й міжнародних норм щодо транспортного обслуговування зовнішньо-

економічної діяльності та законодавства різних країн щодо митних процедур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням питань формування та підвищення ефективності ланцюга поставок займаються такі українські науковці, як С.В. Леонова, О.М. Загурський, Р.М. Набока, В.В. Шукліна та ін. Проте євроінтеграційні процеси, які відбуваються в нашій країні, та прагнення українських товаровиробників виходити на європейські ринки і підвищувати ефективність ланцюга поставок як кінцевої продукції, так і сировини вимагають подальшого дослідження цієї проблематики.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз та узагальнення особливостей і принципів формування ланцюга поставок у зовнішньоекономічній діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Під час планування господарської та зовнішньоекономічної діяльності враховується багато чинників, які мають прямий або опосередкований вплив на формування ціни для кінцевого споживача, головними з яких є наближеність до сировини, палива, споживача. Закономірність раціонального розміщення виробництва впливає з економічного закону економії праці, який регулює витрати на подолання віддаленості між районами видобутку сировини, виробництва й споживання продукції, а також ураховує додаткові витрати, що виникають під час переміщення сировини або кінцевої продукції через митний кордон. Роль цього закону є вирішальною, оскільки логістичні витрати та витрати на митне оформлення часто займають лівову частку в собівартості кінцевої продукції та, відповідно, впливають на ціну для споживача. Саме ціна є одним із вагомих чинників під час визначення показника конкурентоспроможності продукції та підприємства у цілому.

Отже, одним із першочергових завдань підприємства є формування ефективного ланцюга поставок. Найпростіший варіант ланцюга поставок має три складники: постачальник (виробник) сировини, виробник продукції, кінцевий споживач. Проте у зовнішньоекономічній діяльності ланцюг поставок має більш складну структуру, оскільки до учасників ще додаються посередники з транспортного обслуговування зовнішньоекономічних операцій, митні посередники, а також часто є необхідність створення логістичних центрів.

Беззаперечним є факт нерозривного взаємозв'язку між зовнішньоекономічною діяльністю та логістикою. Приблизно 80% світової торгівлі зосереджено саме у ланцюгах поставок. За оцінками Світового банку та Всесвітнього економічного форуму, зменшення високої вартості трансакцій і зайвої бюрократії, з якими стикаються торговельні оператори, забезпечить відчутне зростання глобального ВВП. Зокрема, цьому сприятиме спро-

щення процедур експортно-імпортних операцій, що, своєю чергою, може забезпечити зростання світової торгівлі на 3–5%. Статистика СОТ свідчить про позитивну взаємозалежність між участю у глобальних ланцюгах і темпами економічного зростання, причому як для найбільш розвинених країн, так і для країн, що розвиваються [1].

Дохід, який створюється на шляху перетворення із сировини готової продукції та отриманні її кінцевим споживачем, фактично свідчить не тільки про фінансові показники компанії, а й про оперативність реагування на запити ринку та безперервність побудованого ланцюга поставок. Із фінансового боку цей показник характеризує додану вартість, що утворюється у результаті функціонування ланцюга поставок.

Ресурси, необхідні для ефективного роботи ланцюга поставок, можна поділити на три великі групи: матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси. Витрати у цьому контексті визначаються як фінансові вкладення підприємства для ефективного роботи ланцюга поставок. Своєю чергою, ці вкладення прийнято розділяти на дві групи:

1) інвестиції в запаси матеріалів, комплектуючих і готову продукцію, що перебуває в ланцюзі поставок;

2) інвестиції в основні засоби, необхідні для функціонування безпосередньо ланцюга поставок [2].

Таким чином, ми підійшли до визначення поняття «ефективність ланцюга поставок». Ефективність ланцюга поставок характеризує процес фактичного перетворення сировини на готову продукцію й додавання їй відповідної цінності саме з погляду споживача, як кінцевого, так і посередника, який часто є першим споживачем цієї продукції. Безсумнівно, одним із ключових показників, який впливає на швидкість ланцюга поставок та, відповідно, на його ефективність, є період обороту запасів.

Під час планування зовнішньоекономічної діяльності та формування відповідного ланцюга поставок необхідно перш за все зосередитися на трьох основних групах чинників, що мають на безпосередній вплив на показники ефективності ланцюга поставок:

1. Умови поставки. Це, перш за все, умови Інкотермс 2020, згідно з якими відбувається постачання сировини або продукції, а також безпосередньо умови договору транспортування, причому природно, що головними критеріями будуть кількість сировини (продукції), що поставляється, та терміни поставки.

2. Точність виконання замовлення. Ураховується час поставки, який рахується від моменту прийняття замовлення від клієнта до моменту, коли вантаж прибуде до місця призначення.

3. Обсяги поставок. Визначається прийнятний і економічно доцільний для всіх учасників ланцюга обсяг продукції, що поставляється [2].

Таким чином, можна виокремити основні критерії щодо визначення ефективності функціонування ланцюга поставок у зовнішньоекономічній діяльності:

1. Загальна кількість днів перебування запасу всередині ланцюга поставок, дні.
2. Рівень дефектності матеріалів, що поставляються, %.
3. Час циклу замовлення, дні.
4. Оборотність запасів складу учасників ланцюга постачань.
5. Використання виробничих потужностей (завантаження), %.
6. Відсоток замовлень, виконаних «точно в термін», %.
7. Частка транспортних витрат у ціні реалізації товару, %.
8. Частка витрат на митне оформлення вантажу, %.
9. Час, необхідний на проходження митних формальностей, дні.
10. Відсоток псування й uszkodження вантажу, %.
11. Дохід ланцюга поставок, грн.
12. Собівартість продукції наприкінці ланцюга поставок, грн/од.

Важливим аспектом мінімізації визначених вище показників є налагодження співпраці та відповідної інтеграції між учасниками ланцюга поставок. Інтеграцію та управління ланцюгом поставок при цьому можна розглядати як процес коригування взаємодії між учасниками, що спрямований на досягнення загальної мети завдяки розширенню та поглибленню виробничо-технологічних і логістичних зв'язків за умов спільного використання вищезазначених ресурсів, а також на створення партнерських відносин задля здійснення спільної діяльності. Узагалі поняття інтеграції сьогодні є ключовим у багатьох аспектах зовнішньоекономічної діяльності, у тому числі і в управлінні ланцюгами поставок. Європейська логістична асоціація визначає управління ланцюгами поставок згідно з інтегральним підходом, який реалізує основні принципи управління логістичним ланцюгом, що включають у себе формування функціональних стратегій стосовно побудови безпосередньо ланцюга поставок та відповідної організаційної структури, визначення методів прийняття рішень, методик безпосереднього управління ресурсами, реалізацію кінцевих функцій та процедур підтримки безперебійної роботи ланцюга поставок.

Великі корпорації та підприємства «середнього розміру» мають у своїй структурі департаменти (відділи), які виконують певну конкретну функцію в загальному ланцюгу поставок, наприклад відділ постачання, транспортний департамент, склад, департамент зовнішньоекономічної діяльності, департамент збуту та ін., залежно від особливостей продукції. У кожного підрозділу є свої власні

цілі, що об'єктивно зумовлені специфікою та пріоритетами його діяльності. Усі ці цілі важливі для ефективної діяльності кожного такого підрозділу окремо, проте іноді може відбуватися конфлікт інтересів, коли кожен департамент окремо буде оптимізувати саме власні витрати. Наприклад, склад намагається зменшити запаси ресурсів із метою економії складських площ та оборотних засобів, але це може призвести до певного дефіциту матеріалів, сировини, що вплине на виробничий підрозділ. Виробництво, природно, намагається працювати без дефіциту сировини, який може призвести до простою обладнання і та зриву поставок продукції підприємства і невиконання зобов'язань за контрактами. Проте є ризик збільшення обсягу незавершеного виробництва та виникнення надлишку складських запасів і, відповідно, додаткових витрат на їх зберігання. Як наслідок, завданням департаменту логістики підприємства є підвищення ефективності своєї діяльності, проте це може бути на шкоду іншим підрозділам і, найголовніше, – загальній ефективності роботи підприємства, а отже, необхідні баланс та співпраця між усіма учасниками ланцюга поставок [3].

Таким чином, можна виділити основні недоліки застосування традиційної логістичної системи на підприємстві:

- цілі різних департаментів усередині одного підприємства розрізняються залежно від їхніх основних функцій;
- ключові показники ефективності діяльності підрозділу та окремих його робітників можуть не давати змоги менеджерам цих підрозділів підприємства враховувати потреби інших підрозділів, оскільки це може безпосередньо позначитися на рівні їх заробітку;
- обмін інформацією між різними підрозділами одного підприємства часто є ускладненим та занадто бюрократичним;
- координація діяльності різних департаментів та узгодження їхніх дій часто може займати багато часу, як наслідок, це позначається на оперативності реагування підприємства на запити ринку;
- інформація щодо загальних логістичних витрат підприємства може бути неповною, що не дає змоги застосувати сучасні логістичні концепції, спрямовані на виявлення «вузьких місць» і зниження загального рівня витрат.

Наслідком зазначених недоліків є зниження загальної ефективності діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності. Усунення або принаймні зниження їхнього впливу на результати діяльності підприємства можливе за врахування основних особливостей сучасних умов упровадження господарської та, зокрема, зовнішньоекономічної діяльності. Виокремимо такі:

– зростання інтенсивності інформаційних потоків, а також швидкості і складності матеріальних потоків логістичної системи;

– ускладнення взаємозв'язків між учасниками в ланцюгу поставок;

– необхідність урахування митних правил різних країн та норм міжнародного митного законодавства у цілому під час перевезення вантажів різними видами транспорту;

– урахування можливості виникнення форс-мажорних обставин під час міжнародних перевезень на кшталт затримок на кордоні, застосування системи управління митними ризиками, наслідками чого є збільшення часу митного оформлення, застосування додаткових нетарифних заходів регулювання зовнішньоекономічної діяльності;

– унаслідок дефіциту обігових коштів і ускладнень під час прогнозування термінів відновлення сталого попиту на продукцію внаслідок карантинних заходів учасники ланцюга поставок знижують запаси, що у низці випадків призводить до зниження їх надійності [3].

Методика, за допомогою якої формується ланцюг поставок, повинна враховувати як специфічні особливості підприємства та сировини (продукції), що поставляється, так і основні засади логістики, на яких базується діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта. Організація ланцюга поставок відбувається у декілька етапів:

1. Визначення основної концепції майбутнього ланцюга поставок, проведення аналізу діяльності підприємств-учасників та загального стану ситуації на визначеному ринку.

2. Вибір потенційних учасників ланцюга поставок: постачальника, посередника (організатора логістичного складу), споживача. Іноді доцільно, щоб одного постачальника обслуговувало декілька логістичних складів та за ним була закріплена певна кількість виробників (споживачів).

3. Аналіз сучасного стану логістики та створення декількох варіантів ланцюга поставок.

4. Визначення розмірів витрат на транспортне обслуговування і митне оформлення та їх розподіл між учасниками ланцюга поставок.

5. Аналіз конкретного ринку, на якому працює підприємство, та врахування сезонності не тільки щодо даного виду продукції, а й особливостей транспортного забезпечення зовнішньоекономічного контракту, наприклад особливостей дозволеної системи на автотранспортні перевезення.

Результатом ефективного впровадження представленої методики повинні стати оптимізація логістичних витрат та скорочення часу ланцюгу поставок. Саме за допомогою вирішення логістичних завдань можна досягти мінімізації транспортних витрат та витрат на митне оформлення, що в кінцевому підсумку впливає на вартість готової продукції. Ефективність подібних дій залежить від

обсягу фінансових і часових витрат та в сучасному конкурентному середовищі є основним чинником, який впливає на формування конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, завдання мінімізації загальних витрат зводиться до завдання мінімізації транспортних витрат та витрат на митне оформлення.

Отже, формування ефективного ланцюга поставок дає змогу вирішити низку завдань:

1) контролювати переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача;

2) вести господарську діяльність і здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на засадах логістики з урахуванням світового досвіду;

3) своєчасно задовольняти потреби споживачів, що в кінцевому підсумку підвищує конкурентоспроможність продукції підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Побудова ефективної логістичної системи та формування відповідного ланцюга поставок на підприємстві, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, є одними з необхідних умов ефективного функціонування підприємства та отримання відповідних фінансових результатів. Адже налагоджена дія всіх учасників ланцюга поставок дасть змогу оптимізувати логістичні витрати та витрати на митне оформлення, які в кінцевому підсумку займають значну частку собівартості продукції, а отже, безпосередньо впливають на прибутковість підприємства та загальний рівень його конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, ефективне управління ланцюгами поставок з урахуванням особливостей реалізації зовнішньоекономічних контрактів значно спростить процес просування готової продукції підприємства на іноземних ринках та дасть змогу налагодити ефективну співпрацю з іноземними постачальниками сировини для власного виробництва.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Леонова С.В. Особливості гармонізації стандартів ланцюгів поставок України з вимогами ЄС. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 4. URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/15_2018/37.pdf (дата звернення: 04.01.2022).

2. Загурський О.М. Показники оцінки ефективності ланцюга постачань. *Науковий вісник НУБіП України. Серія «Техніка та енергетика АПК»*. 2018. Вип. 298. С. 99–104.

3. Набока Р.М., Шукліна В.В. Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7822> (дата звернення: 04.01.2022).

REFERENCES:

1. Leonova S.V. (2018) Osoblyvosti harmonizatsii standartiv lantsiuhiv postavok Ukrainy z vymohamy YeS [Features of harmonization of supply chain standards of Ukraine with EU requirements]. *Elektronne naukove*

fakhove vydannia Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. Vol. 4. Available at: http://www.eastern-europeebm.in.ua/journal/15_2018/37.pdf (accessed 04 January 2022). (in Ukrainian)

2. Zahurskyi O.M. (2018) Pokaznyky otsinky efektyvnosti lantsiuha postachan. [Indicators of supply chain efficiency assessment]. *Naukovyi visnyk NUBiP Ukrainy*.

Seriia : Tekhnika ta enerhetyka APK. Vol. 298. P. 99–104. (in Ukrainian)

3. Naboka R., Shuklina V. (2020) Influence of integration of logistics supply chains on increase of potential of the enterprise. *Efektivna ekonomika*, vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7822> (accessed 04 January 2022). (in Ukrainian)