

10. Guttenberger, Sabine *Outsourcing in der Distributionslogistik. Frankfurt-am-Main, 1995.*
11. Sommerer, Gerhard *Unternehmenslogistik. Lehrbuch.- Libri, 1998.*
12. Vahrenkamp, Richard *Planung und Optimierung von Distributionssystemen und Hubs in der Eurologistik. // Jahrbuch der Logistik, 1999, S. 68-70.*
13. Weber, Jürgen / Kummer, Sebastian *Logistik Management. 2.Auflage. Stuttgart, 1998.*
14. Wilhelm Schaab *Analyse und Optimierung der Systeme // Jahrbuch der Logistik, 1991, S. 92-93.*
15. Wolff, Stefan, Leifeld Andreas *Customeroriented Logistics // Jahrbuch der Logistik, 1998, S. 148-150.*

© О.І. КАРИЙ, 2000  
ДУ "Львівська політехніка"

## ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ

*Розглядаються особливості логістики підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.*

Розрив налагоджених економічних зв'язків, які існували за часів Радянського Союзу, відсутність організованого ринку товарів і послуг, втрата надійних торгових партнерів створили в торгівлі нашої країни складну проблему — знайти нових торгових партнерів, постачальників і споживачів майже для кожного підприємства.

Позиція країни на світовому ринку залежить від структури, динаміки та ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Успішна інтеграція України в світову економіку може бути досягнута через адаптацію її економіки до світового ринку. В цій ситуації економічна наука швидко змінюється, оскільки лише використання світового досвіду зможе зробити наші товари конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Одним з основних елементів цього досвіду є теорія і практика логістики зовнішньоекономічної діяльності або, як ще її називають у зарубіжній літературі, міжнародної логістики.

Міжнародна логістика – це не тільки транспортування чи просте переміщення товарів. Рішення, які стосуються міжнародної логістики, визначають розмір і розташування виробництва та засобів складування, графіки виробництва, управління запасами і, навіть, ступінь інтеграції підприємства у світовий ринок. В цій статті не будуть детально розглянуті проблеми фізичного розподілу товарів і сировини, оскільки цю інформацію можна отримати в спеціальних підручниках.

Підприємство повинно намагатись оптимізувати фізичний розподіл продукції і сировини на кожному з ринків, де воно діє. Матеріально-технічне постачання на зовнішніх ринках хоча і використовує ті ж методи, що і на внутрішньому ринку, проте має свої особливості. Тому доцільно розглянути такі фактори:

- ✓ розмір кожного національного ринку для товарів підприємства;
- ✓ ситуацію, що склалася з постачанням на кожному ринку;
- ✓ ступінь урбанізації;

- ✓ національну топографію;
- ✓ транспортну і складську інфраструктуру.

Якби існував єдиний світовий ринок, то проблеми логістики в зовнішньоекономічній діяльності були б практично аналогічними до проблем на внутрішньому ринку. Світ – це не один ринок, а набір індивідуальних національних ринків, кожний з яких контролюється суверенним урядом. Уряди застосовують різноманітні методи відносної ізоляції їхнього ринку від інших. Серед цих методів варто виділити такі:

- 1) тарифні бар'єри;
- 2) імпорتنі квоти та ліцензії;
- 3) місцеві закони;
- 4) національна валюта і монетарна система, контроль за обміном валют;
- 5) зміна системи оподаткування;
- 6) зміна політики транспортування;
- 7) зміна законів, що стосуються упакування, маркування товарів тощо.

Оскільки світовий ринок складається з національних ринків, логістичний менеджмент підприємства повинен намагатись адаптуватися чи подолати різноманітні бар'єри для досягнення максимально можливої інтеграції його системи фізичного розподілу в міжнародну систему. Метою логістики є не лише зниження витрат, але і збільшення прибутків завдяки зростанню обсягів реалізації продукції. Продажі зростають, якщо використання концепції логістики призведе до покращання рівня обслуговування споживачів. Необхідний рівень обслуговування споживачів підприємства відрізняється в різних країнах через конкуренцію та очікування споживачів.

Здатність підприємства розробити інтегровану систему логістики залежить від його залучення на різні ринки. Там, де підприємство має повністю підпорядковані підрозділи, воно володіє найбільшим потенціалом впливу на рівень обслуговування споживачів. Спільні підприємства надають вже можливість меншого контролю, а контролювати дистриб'юторів дуже важко. Ось чому багато фірм надають перевагу повному контролю над своїми підрозділами за кордоном.

Значний вплив має і географічне положення країни. Наявність річок, пустель, тропічних лісів, гір створює перешкоди або додаткові можливості у сфері фізичного розподілу. Так, наприклад, деякі країни в Південній Америці поділені майже нездоланим бар'єром – Андами. Тому багато фірм навіть не намагаються охопити своєю діяльністю всю країну. В Європі ж деякі ріки (наприклад, Рейн та Дунай) слугують об'єднавчим фактором у фізичному переміщенні товарів.

В цій ситуації саме застосування логістики може відкрити для фірми нові ринки збуту. Логістичний менеджмент може запропонувати суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності два методи збільшення прибутків: через зниження витрат або розширення ринку.

Транспортна і комунікаційна інфраструктури різняться у всіх країнах. Деякі країни сприяють використанню певних видів транспорту, застосовуючи для цього податки, субсидії чи інші методи регулювання.

Можливо, для підприємства найкращою була б така логістична стратегія, згідно з якою все виробництво розміщується вдома, а потім продукція експортується. Проте існують три фактори, які обмежують можливість використання цієї стратегії:

- 1) витрати на транспортування;
- 2) торговельні бар'єри;
- 3) необхідність в обслуговуванні споживачів.

Всі ці фактори змушують підприємства вибирати певний вид просування на ринок.

Розробка оптимальної логістичної системи для зовнішньоекономічної діяльності підприємства є складним та тривалим процесом. Практично кожен параметр цієї системи може змінюватись. Не лише ринки та динаміка конкуренції, але і можливості постійно змінюються. Ми не можемо стверджувати, що сучасна система транспортування є найкращою. Навпаки, найвірогіднішим є постійне її удосконалення, що відкриває нові логістичні можливості.

Кошти фізичного розподілу є одними з основних елементів витрат в зовнішньоекономічній діяльності. Отже, прибутки можуть бути досягнуті за рахунок зниження витрат на переміщення товарів. Прибутки зростають при збільшенні збуту, оскільки логістичні зміни призводять до поліпшення обслуговування споживачів. Тому логістика вимагає значної уваги до себе з боку підприємств, які діють на зовнішніх ринках. Розглянемо основні елементи менеджменту міжнародної логістики, зокрема інфраструктуру, наявну для менеджера технології та потребу в глобальній координації.

### **Інфраструктура та технології**

Інфраструктура містить:

- 1) сервісні організації (транспортно-експедиторські агентства, логістичні центри тощо);
- 2) спеціальні інститути (вільні торговельні зони, безмитні зони тощо);
- 3) сучасне обладнання.

**Транспортно-експедиційні агентства.** Іноземні експедиційні агентства або експедитори є одночасно спеціалістами з транспортування та оформлення міжнародних перевезень. Завдяки знанням в цій галузі їх наймає більшість компаній, які здійснюють міжнародні поставки товарів. Ефективне міжнародне транспортування та оформлення документів може допомогти в управлінні міжнародною логістикою.

**Зони вільної торгівлі.** Незважаючи на політичні бар'єри в міжнародній торгівлі, понад 50 країн світу створили вільні торговельні та економічні зони, вільні порти, інші подібні інститути. Як правило, їхнім власником є держава і керують ними митні служби. Вони дозволяють організаціям ввозити товари в країну без сплати митних зборів доти, доки вони знаходяться в зоні вільної торгівлі. У багатьох зонах дозволено також проводити операції з переробки, збирання, сортування, перепакування товарів в межах зони. Країни створюють ці зони для стимулювання ділової активності. Підприємства можуть отримати певні переваги, використовуючи вільні торговельні зони.

Менеджер, який планує логістику, повинен вирішити, на яких ринках вільні зони відіграють важливу роль, а де підприємству краще діяти за її межами, покладаючись на власні сили або на можливості дистриб'юторів. Вільна зона повинна розглядатися лише як одна з частин загальної системи. Її не можна розглядати окремо. Водночас кожну зону необхідно оцінювати індивідуально, оскільки не всі надають обіцяні переваги.

Інший фактор, який свідчить на користь вільних зон, - це є мінімізація інвестицій підприємства, спрямованих на підвищення здатності пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі. Якщо вони не працюють добре, то підприємство може скористатися альтернативними варіантами без значних витрат.

**Сучасні технології.** Супертанкери, контейнери, рефрижератори, вантажні літаки тощо мають принаймні дві спільні риси: вони є результатом технічного прогресу та впливають на вартість транспортування товарів на міжнародних ринках. Фізичний розподіл залежить від стану транспорту і умов зберігання. Отже, менеджер, який займається плануванням логістики, повинен бути впевнений, що система постачання дає економію, яка є можливою при сучасному рівні технологій і є достатньо гнучкою для адаптації до змін без значних витрат.

Розвиток комп'ютерних технологій та комунікацій також впливає на міжнародну логістику. Він дає змогу швидко передавати інформації для своєчасного реагування логістичної системи на зміни в середовищі бізнесу. Сучасні комунікації забезпечують зв'язок в режимі реального часу, що дозволяє підприємствам зробити віддалені ринки та джерела постачання ресурсів частиною однієї мережі розподілу. Створення ефективних швидкісних комунікацій є як частиною міжнародної логістики, так і частиною ефективного товароруху. Вони, звичайно, взаємозалежні.

#### **Координація міжнародної логістики**

В межах кожного ринку підприємства фізичний розподіл буде здійснюватися, в основному, певними підрозділами або дистриб'юторами. Проте штаб-квартири підприємств повинні надавати допомогу в плануванні та контролі за місцевим фізичним розподілом. Вони можуть надавати ідеї та аналітичні методики так, щоб найкраща технологія була присутня на кожному ринку. Логістика є тією галуззю, де математичні методи і дослідження є дуже корисними.

Операції на регіональному ринку також вимагають координації. Оскільки ці ринки досягли певної інтеграції, то підрозділи чи дистриб'ютори, що розміщені в одній з країн спільного регіонального ринку, не можуть розглядатись тільки як національні. Вони стають частиною більшого регіонального ринку. Так, фізичний розподіл на території ЄС необхідно організувати на спільній основі. Навіть на менш інтегрованих регіональних ринках необхідно використовувати міжнаціональну базу.

Підприємства, які мають багато ринків збуту і багато джерел постачання ресурсів, потребують загальної координації для оптимального поєднання попиту і пропозиції. Координація необхідна для досягнення ефекту синергізму. Підприємства прагнуть тримати виробництво на ефективному рівні так само, як і підтримувати адекватні запаси та рівень обслуговування споживачів на кожному ринку. Така координація можлива лише на основі централізації.

Централізований контроль експорту необхідний для досягнення координації міжнародної логістики. Один офіс, обов'язково у штаб-квартирі підприємства, координує всі експортні замовлення та визначає необхідний обсяг виробництва. Наприклад, компанія "Eaton" виробляє продукцію в 44-х країнах. Вся продукція цієї компанії експортується в понад 100 країн через маркетингову організацію, яка розташована у Швейцарії.

Централізований контроль експорту, як правило, здійснюється регіональними дистриб'юторськими центрами, де зберігаються запаси для прискорення місцевої доставки.

Підприємство може забезпечити інтегровану міжнародну логістику різними методами. Особливу увагу слід приділяти адаптації підприємства до ситуації, але в будь-якому випадку певне централізоване планування і контроль будуть необхідними для забезпечення загальних інтересів компанії.

Отже, вигода від застосування концепції логістики в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності збільшить прибутки компанії завдяки:

- 1) ефективнішому і стабільнішому рівню виробництва підприємств в різних країнах;
- 2) нижчим витратам на розповсюдження;
- 3) кращому обслуговуванню споживачів на міжнародних ринках.

Розглядаючи динамічну природу середовища міжнародної логістики, можна зробити такий висновок – не існує єдиного оптимального рішення для всіх випадків. Логістика є корисною, якщо вона допомагає підприємству уникати дорогих досліджень та інвестицій для задоволення своїх потреб на міжнародному ринку. Підприємству краще приймати рішення, які допомагають пристосовуватись до обставин і розв'язувати поточні проблеми. Вони змінюються водночас зі змінами в середовищі бізнесу без значних нових інвестицій.

1. Фольмут Х. Й. *Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем./ Под ред. и предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. М., 1998.*
2. Czinkota M. R., Ronkainen I. A. *International Marketing. Second Edition. Orlando: The Dryden Press, 1990.*

© Т.Ю. КІСІЛЬ, 2000

ДУ "Львівська політехніка"

## **ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ЛОГІСТИКИ ТА ПРОСУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Обґрунтовано доцільність інтеграції стратегій логістики і просування, висвітлено перспективність розвитку даних сфер.*

Рівень конкурентоспроможності товару значною мірою залежить від співвідношення його споживчої вартості та рівня собівартості. Тому актуальним є пошук шляхів її підвищення через аналіз способів відповідного впливу на ці дві величини.

На сучасному етапі розвитку господарських відносин спостерігається значне вичерпання традиційних джерел зниження собівартості, зокрема використання ефекту масштабу, підвищення продуктивності праці за рахунок застосування автоматизованої техніки і організаційних заходів, зниження витратності матеріалів, енергії тощо. Все частіше погляди провідних підприємницьких структур Японії, Західної Європи та Північної Америки (а також науковців в даній сфері)