

аутсорсингу, деякими авторами визначається назвою мегатренду через його різку популяризацію у сучасному бізнесі.

Діапазон аутсорсингу у сфері логістики ланцюга поставок може бути вузьким, обмеженим закупівлею деяких функцій, таких як транспорт або складування, або широким, який охоплює комплексні угоди, що стосуються управління цілим ланцюгом поставок. Його характер може бути, у свою чергу, традиційним і стосуватися просто контрахтування послуг, виконуваних до цих пір всередині організації, для такої самої їх реалізації зовнішнім надавачем послуг, або інноваційним, який полягає в отриманні завдяки аутсорсингу сучасних інструментів логістичного управління, що дозволять здійснити покращення логістичної ефективності функцій одержувача послуги.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Формування ринкової економіки в Україні, пошук і удосконалення нових форм господарювання зумовлюють актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє можливість швидкого реагування на потреби клієнтів, що можливе за чіткого управління ланцюга поставок. Для успішного управління ланцюгами поставок необхідне виконання ряду основних потреб: наявності необхідної логістичної інфраструктури, наявності високваліфікованих кадрів, підтримка керівництва, наявність лідера у команді, співпраця в логістичному ланцюзі повинна формуватися на партнерських стосунках.

Управління ланцюгом поставок являє собою комплексний і системний підхід, який потребує одночасного розгляду і обліку багатьох операцій по постачанні та збуті. Тому виникає потреба у подальшому дослідженні проблем, що стосуються формування та управління ланцюга поставок, окресленні перспектив подальшого розвитку, що буде предметом подальших досліджень автора.

### Література

1. Криківський Є.В. Логістичне управління: Підручник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
2. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой: Пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005, XXXII. – 797 с.
3. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
4. Чухрай Н.І., Гірна О.Б. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики: Монографія. – Львів: «Інтелект-Захід», 2007. – 232 с.
5. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 292 с.
6. <http://www.ukr.net/>.

Надійшла 07.09.2009

УДК 658.8

І. В. НЕУРОВ

Інститут сухопутних військ при Національному університеті «Львівська політехніка»

## ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті наведені методичні положення розроблення та обґрунтування вибору закупівельної стратегії машинобудівного підприємства, яке інтегроване у ланцюг поставок. Запропоновані методичні положення мають універсальний характер, які можуть бути рекомендовані для впровадження на машинобудівних підприємствах, що допоможе уникнути ризику втрати постачальника та забезпечити ефективне управління процесом закупівель на підприємстві, оскільки вважаємо, що є рентабельним оптимізувати умови трансакції і зменшити процесні витрати на закупівельну діяльність машинобудівних підприємств.*

*In the article methodical positions of development and grounds of choice of purchase strategy of machine-building enterprise, which is computer-integrated in the supply chain, are resulted. Offered methodical positions have universal character, which can be made to order for introduction on machine-building enterprises, that will help to avoid the risk of loss of supplier and provide effective process control of purchases on an enterprise. To our opinion optimization of the terms of transaction and decrease process charges on purchase activity of machine-building enterprises are cost-effective.*

*Ключові слова: конкурентність, закупівельна стратегія, машинобудівні підприємства.*

**Постановка проблеми.** В умовах сильної конкуренції і все меншої місткості ринків для успіху підприємства, насамперед яке діє на промислових ринках, вирішальною є ефективність сфери закупівель. Сучасні підприємства, визначаючи світові тенденції, приписують політиці закупівлі стратегічну роль і намагаються знайти оптимальні рішення у цій області. Особливі ці питання актуалізуються в умовах фінансової кризи, оскільки підприємства, які обминатимуть у своїй діяльності раціоналізацію закупівельних

процесів, опиняться в особливо невідгданому положенні і стануть неконкурентноздатними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед зарубіжних наукових авторитетів, які займаються тематикою управління закупівлями (серед них Фирон Х. і Линдерс М. [4], Р.М. Мончка [8], А. Ван Веле [2], М. Дей) триває дискусія, в якому напрямку прямує еволюція функції закупівель в організаціях, а також з чого виникають різниці в підході до управління закупівлями у багатьох корпораціях. З цих дискусій виникає теза, що функція закупівель в корпораціях (насамперед, в економіках розвинутих країн) еволюціонує від трансакційної моделі (названої також реактивною) до інтегрованої моделі (так званої проактивної). Такий підхід спирається на твердження, що можна визначити ідеальний цільовий етап розвитку, до якого у природний спосіб еволюціонує функція закупівель.

**Постановка цілей.** Метою даного дослідження є представлення методичних положень розроблення та обґрунтування вибору закупівельної стратегії машинобудівного підприємства, яке інтегроване у ланцюг поставок.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Методика побудови стратегії закупівлі матеріалів складається з низки етапів, зокрема:

- 1) уточнення місії відділу матеріально-технічного постачання та виявлення мети закупівель конкретного товару на підставі загальної стратегії виробничих закупівель;
- 2) оцінювання існуючої структури постачальників даного товару;
- 3) ідентифікація характеру існуючих угод;
- 4) оцінювання існуючої стратегії розвитку постачальників;
- 5) ідентифікація найважливіших пунктів ланцюга поставок;
- 6) складання основного набору критеріїв, які повинні виконувати постачальники;
- 7) оцінювання ступеню виконання встановлених критеріїв існуючими постачальниками;
- 8) вибір стратегічних функцій на підставі результатів аналізу;
- 9) вибір стратегії закупівлі;
- 10) розроблення плану виконання змін внаслідок аналізу попередньої стратегії закупівлі.

Розглянемо детальніше сутність кожного етапу на прикладі вибору стратегії закупівлі СП ТзОВ «Сферос-Електрон» для сталі. Стратегія закупівель сталі на 2009 р. стосувалась постачання з виробничих заводів в Німеччині, Польщі, Угорщині, Росії та Румунії. У зв'язку з тим, сталь є основою для виробництва обігрівачів, процес побудови стратегії характеризується великим ступенем ґрунтовності. Розробка стратегії починається від уточнення місії відділу закупівель СП ТзОВ «Сферос-Електрон», яка звучить: «З метою задоволення наших клієнтів відповідною продукцією бажано забезпечити виробничий процес високоякісними матеріалами від відповідних постачальників». Також була ідентифікована загальна мета для закупівель сталі на підставі загальної стратегії виробничих закупівель, прийнятої на 2004 – 2008 роки, яка проголошувала: «Використовувати товар та матеріали високої якості задля збереження та підтримання рівня престижу компанії на міжнародному ринку».

Для сталі основними критеріями купівлі є якість та відповідність конструкції виробу. Закупівельна стратегія для асортименту сталі свідчить про те, що основним є досягнення вище вказаних критеріїв, враховуючи, що багато сталевиробних підприємств мають за стандарт саме необхідні розміри та параметри виробу, які потрібні для ТзОВ «Сферос-Електрон». Для розробки стратегії був здійснений опис асортименту, який купується, який складала:

- 1) функціонально-технічна специфікація,
- 2) характеристика виробничого процесу,
- 3) оцінка темпу технічного прогресу,
- 4) виявлення відсутності інформації про структуру витрат, понесених постачальниками,
- 5) інформація про недостатнє впорядкування і документацію процесу залучення контрагентів до розвитку кінцевого товару.

На наступному етапі була здійснена оцінка існуючої структури постачальників, в рамках якої ідентифіковано 5 суб'єктів. Представлена їх характеристика, яка враховує оцінку виробничого потенціалу. Був проведений також аналіз ринку постачання, оцінюючи, що він є високо конкурентним. На наступному етапі аналізу сконцентрувались на стратегії отримання матеріалів, стверджуючи, що «Сферос-Електрон» не є у значній мірі залежний від постачальників, адже для кожного з них існують альтернативи. Потім був ідентифікований характер нинішніх угод, які стосувались виключно матеріалів. На четвертому етапі була здійснена оцінка існуючої стратегії розвитку постачальників, яка показала, що, незважаючи на те, що регулярно складається рейтинг контрагентів, занадто мало уваги присвячується докладному аудиту партнерів. Остаточо були ідентифіковані найважливіші пункти ланцюга поставок, вказуючи на значущу частку витрат транспортування, складування, а також митних платежів.

В подальшому для розвитку закупівельної стратегії сталі були визначені цілі, які становлять вихідний пункт для нового плану. Передусім, нами було визначено основний набір критеріїв, які повинні виконувати постачальники. Наприклад, у сфері якості вони стосувались наступних питань: сертифікатів ISO 9002, відповідність нормам, кресленням, кількості дефектів. Критерії відносились також до сфери витрат, логістики, а також ризику, зв'язаного з співпрацею з постачальником. У сфері витрат враховувались питання

потенціалу зниження витрат від періоду до періоду, підходу до вдосконалення внутрішніх процесів, можливості зменшення витрат транспорту, а також привабливих умов платежів. Логістична сфера відносилась до мір комплектності поставок, еластичності і швидкості обслуговування замовлень. Остання сфера уточнювала вимоги у сфері мінімізації ризику недотримання умов угоди.

Потім був оцінений ступінь виконання встановлених критеріїв існуючими постачальниками. Результати не були занадто задовільними, оскільки лише один контрагент повністю відповідав всім критеріям в усіх сферах. Співпраця з іншими сильно відрізнялась від ідеалу. У зв'язку з цим був спроектований новий процес вибору постачальника, який мав складатися з 9 етапів. Його метою було виокремлення найкращих постачальників на підставі результатів глибокого аналізу ринку постачання. Був послідовно реалізований пілотний процес вибору постачальника, який був джерелом цінної інформації. Було відкрито, що один з прийнятних постачальників походив з Польщі. Дослідження показало, що концентрація на співпраці з локальними постачальниками принесе вигоду у сфері цінних заощаджень, пов'язаних зі зменшенням виробничих витрат постачальників, а також зниження транспортних. Додатково було виявлено, що польський постачальник готовий інвестувати у розвиток виробничого потенціалу, а також покращення внутрішніх процесів. Остаточо було встановлено, що концентрація на співпраці з польським контрагентом знизить сукупно витрати куплених матеріалів на 10 %, генеруючи заощадження, які становлять приблизно 132 тис. євро в рік.

Наступний етап побудови закупівельної стратегії полягав у виборі стратегічних функцій на підставі результатів аналізу. В якості кінцевої мети було прийнято визначення оптимального напрямку розвитку існуючих і майбутніх стосунків з окремими контрагентами з врахуванням потреби розвитку продукту, який купується.

Аналіз вартості показав, що підприємство зі стандартизованим розміром продукції, але нестандартною товщиною листа сталі, що потребує доопрацювання зі сторони постачальника. Було стверджено, що слід акцентувати на розвитку нових технологій серед постачальників з метою прискорення циклу реакції на зміни потреби. У сфері аналізу постачальників звернуто увагу на необхідність спрямування сукупних замовлень у напрямку більш ефективних постачальників, такого як в Німеччині. Базу контрагентів було поділено на технологічних лідерів і витратних лідерів, будуючи плани розвитку найважливіших постачальників в обох категоріях. Звернуто також увагу на потреб пошуку нових джерел постачання з метою зменшення ризику переривання поставок. Був впроваджений принцип зменшення кількості угод, підписаних з постачальником, з метою стандартизації записів. Програми розвитку постачальника були спроектовані на підставі майбутніх потреб підприємства по відношенню до поступового зменшення витрат, підвищення якості асортименту, а також скорочення часу розвитку нових технологій. Остаточо було закладено зменшення повних витрат володіння, а також оптимізацію рівня і місця утримування запасів в цілому ланцюгу поставок.

Потім було здійснено позиціонування окремих виробів зі сталі в залежності від річної вартості здійснюваних трансакцій, а також ризику втрати джерела поставок. Результати наведені на рис. 1.

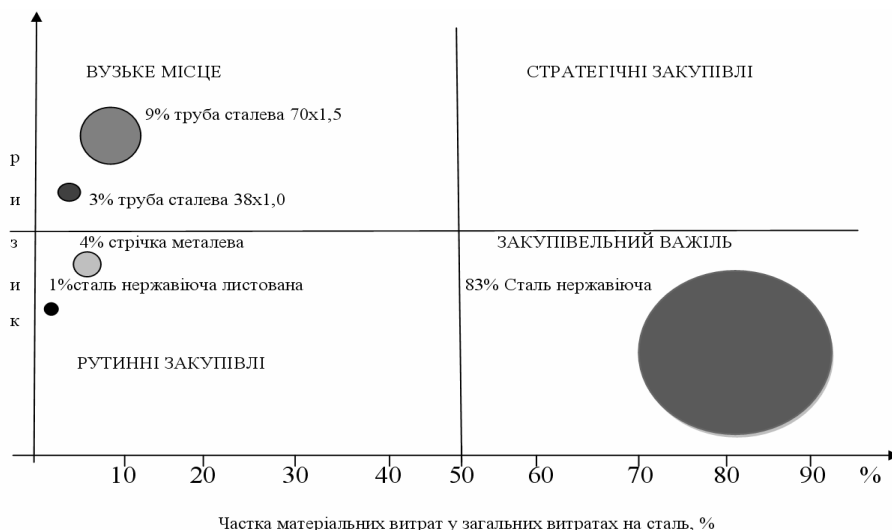


Рис. 1. Позиціонування закупленого асортименту

Стратегія рутинних закупівель продуктів спиралась на ризикованих методах збільшення тиску на постачальників з метою отримання цінних знижок. Джерела поставок продуктів, які становили вузькі місця, мали бути диверсифіковані, а у якості головного критерію вибору постачальника була визнана технологічна конкурентоспроможність. Стосовно стратегічних матеріалів було прийнято стратегію розвитку партнерських стосунків з вибраними постачальниками.

Наступним кроком проведено ідентифікацію способу сприйняття підприємства «Сферос-Електрон» його постачальникам (рис. 2). Багато з них трактувало підприємство як стратегічного партнера або партнера розвитку, але для деяких воно асоціювалось лише з клопотом. Матрицю сприйняття постачальниками ТЗОВ «Сферос-Електрон» представляє рис. 2. На останньому етапі побудови закупівельних стратегій був розроблений план виконання змін внаслідок аналізу попередньої стратегії закупівлі. Відповідно до позиції закупленого асортименту (рис. 1) виділено чотири сектори, у трьох з яких знаходиться закуповуваний товар. На основі позиціонування товарів необхідно врахувати такі заходи:

- а) у секторі «вузьке місце»:
  - 1) забезпечення і моніторинг поставок;
  - 2) концентрування на якості обслуговування і технології;
  - 3) пошук нових постачальників з меншим ризиком;
  - 4) інвестування в постачальника;
- б) у секторі «рутинні закупівлі»:
  - 1) приймання ризику на себе;
  - 2) глобалізація закупівель;
  - 3) групування замовлень;
  - 4) контроль над якістю;
- в) у секторі «закупівельний важіль»:
  - 1) спільне з постачальником управління витратами;
  - 2) розвиток і підтримання стосунків з вибраним постачальником.

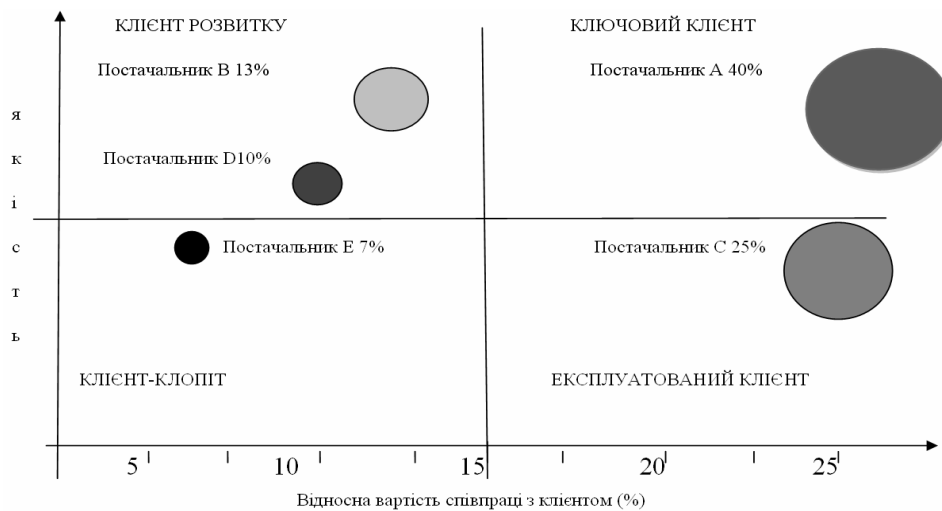


Рис. 2. Матриця сприйняття постачальниками ТЗОВ «Сферос-Електрон»

На основі таких рекомендацій можна розробити стратегію для кожного асортименту товару, тобто такі заходи досліджуваного підприємства, які забезпечуватимуть його ефективну діяльність. Матриця вибору стратегії закупівель машинобудівного підприємства наведена на рис. 3. Виходячи з розробленої матриці, можна стверджувати, що найприйнятніший для роботи підприємства є сектор, в якому прийнята стратегія пріоритетних закупівель. Високі витрати, низький ризик втрати постачальника – за таких умов тривала співпраця та інвестиції у її розвиток є ефективними засобами діяльності. Стратегія вдосконалення процесу закупівель дозволить спрямувати свої зусилля для переходу у сектор закупівельного важеля, вимагає до себе великих капіталовкладень для налагодження стосунків з постачальником. Стратегія інтеграції є перехідним етапом позиціонування товару, оскільки неефективно працювати з невеликої вартості матеріалами та високим ризиком втрати постачальника. Тому, такий сегмент переходить або в тісніші, перспективніші стосунки з постачальником або у сектор рутинних закупівель, для яких діє стратегія систематизації або стандартизації. Ця стратегія спрямована на автоматизацію процесів закупівлі, пошук нових постачальників та оптимізацію витратних складових.

Після розрахунку оптимальної партії закупівлі для комплектуючих, можна побачити, що стосовно двох комплектуючих підприємство закупляє партіями, які є прийнятними та узгодженими з витратами. Стосовно останньої комплектуючої, якщо внести корективи, тобто збільшити партію постачання вдвоє, то ми отримаємо економію у розмірі 1220 євро, при оптимальних транспортних та складських витратах.

Ефект від впровадження групових замовлень в грошовому вираженні можна побачити у порівнянні з існуючими графіками закупівлі. Підприємство закуповує матеріали відповідно до мінімальних обсягів замовлень, тим самим скорочуючи запаси, але збільшуючи транспортні витрати. Існуючу ситуацію представлено у табл. 1, яка представляє плани поставки на місяць продукції від «Schutt Stahl KG» (Німеччина).

*Частка у витратах, %*

<i>Ризик втрати постачальника</i>	високий	СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ - аналіз витратних складових - пошук альтернативних постачальників - збільшення обсягу закупівель шляхом локалізації постачальника задля переходу до стратегічних закупівель - пошук шляхів зниження ризику - витратне моделювання	СТРАТЕГІЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗАКУПІВЕЛЬ - співпраця у міжфункціональних колективах - регулярна оцінка ефективності процесу - пошуки шляхів зниження ризику - інвестиційна підтримка постачальника
	низький	СТРАТЕГІЯ СИСТЕМАТИЗАЦІЇ або СТАНДАРТИЗАЦІЇ - управління заміною постачальників - систематизація поставок - оптимізація витратних складових - створення бази постачальників - співпраця з постачальниками задля уникнення не поставок	СТРАТЕГІЯ ПРІОРИТЕТНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ - акумуляція купівельної сили - довгострокові партнерські стосунки - отримання цінних знижок за рахунок величчини обсягу замовлення
		низька	висока

Рис. 3. Матриця вибору стратегії закупівель машинобудівного підприємства

Таблиця 1

## План поставки матеріалів від постачальника «Schutt Stahl KG» на місяць

Матеріал	Місячна потреба, фіз.од.	Партія постачання	Кількість поставок на місяць	Вартість однієї партії транспортування (постійні транспортні витрати), євро	Сумарні витрати, євро
Сталь нержавіюча	2136 кг	1000 кг	2	120	240
Сталь листова	280 шт.	250 шт.	1	120	120
Труба сталевая Д70	207 м	100 м	2	120	240
Труба сталевая Д38	168 м	100 м	2	120	240
Стрічка металева	74 м	100 м	1	120	120
Разом					960

При групових замовленнях матеріалів транспортування здійснюється з 2-тижневим циклом, а отже, 23 рази на рік, або 2 рази на місяць. Відповідно, вартість транспортування на місяць складе 240 євро, в той час як за існуючих умов підприємство сплачує 940 євро за транспортування матеріалів від компанії «Schutt Stahl KG». За розрахунками автора при реалізації групових поставок ТзОВ буде отримувати щомісячну економію у розмірі 700 євро.

**Висновки та результати подальших досліджень.** Запропоновані методичні положення мають універсальний характер, які можуть бути рекомендовані для впровадження на машинобудівних підприємствах, що допоможе уникнути ризику втрати постачальника та забезпечити ефективне управління процесом закупівель на підприємстві, оскільки вважаємо, що є рентабельним оптимізувати умови трансакції і зменшити процесні витрати на закупівельну діяльність машинобудівних підприємств. Зокрема, розробка стратегії закупівель для сталевих матеріалів на СП ТзОВ «Сферос-Електрон» мала на меті ідентифікувати сильні та слабкі сторони у закупівельній діяльності, проаналізувати своє положення по відношенню до постачальників та створити перелік подальших заходів для співпраці з постачальником залежно від різних факторів. Таку стратегію можна застосовувати для кожного постачальника, залежно від його позиціонування.

## Література

1. Van Weele A. Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice. – Thomson Business Pr., 2001.
2. Фирон Х., Линдерс М. Управление снабжением и запасами. Логистика: Пер. с англ. – СПб.: Полигон, 1999. – 768 с.
3. Lysons K. Zakupy zaopatrzeniowe. – Warszawa: PWE, 2004. – 504 s.
4. Coyle J., Bardi E., Langley C. Zarządzanie logistyczne. – Warszawa: PWE, 2002. – 619 s.
5. Monczka P. The Machine that Changed the World. – Maxwell Macmillan, New York, 1990.
6. Kardasz H. Rozwój zarządzania zakupami w korporacjach // Gospodarka Materialowa i Logistyka. – 2008. – № 1. – S. 24 – 26.

Надійшла 13.09.2009