

## УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ ПРИ ВИНИКНЕННІ ОСОБЛИВИХ СИТУАЦІЙ

*Розглянуто проблему управління закупівлями у особливих умовах. Запропоновано схему управління закупівлями на основі функціонального підходу та відповідний інтегральний показник оцінки постачальників. Ключові слова: закупівля, постачальник, витрати.*

*Рассмотрено проблему управления закупками при возникновении особых условий. Предложено схему управления закупками на основе функционального подхода и соответствующий интегральный показатель оценки поставщиков. Ключевые слова: закупка, поставщик, расходы.*

*Considered is the problem of procurement management in case of special conditions. Proposed scheme of management procurement on the basis of the functional approach and the corresponding integral indicator evaluation of suppliers. Keywords: procurement, supplier costs.*

**Актуальність.** Проблема оптимізації підходів до управління закупівлями матеріальних ресурсів не втрачала актуальності навіть за відносно стабільної політичної та економічної ситуації в країні. Проте сьогодні, в особливих умовах ведення бізнесу її актуальність досягла піку. Оптимальним рішенням проблеми управління поставками матеріальних ресурсів у випадку високого ризику виникнення особливих ситуацій є формування мобільних ланцюгів поставок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом вчені в області логістики, зокрема професори Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, В.І. Сергєєв, В.В. Дибська С.О. Уваров, О.П. Долгов, Ю.М. Неруш, Б.О. Ані-кін та ін., певну увагу приділяють дослідженням політики ресурсного забезпечення виробничих підприємств, незалежно від того, які товари вони виробляють (продукти чи послуги). Але практично відсутні роботи, які порушують проблему здійснення ефективної закупівельної політики в особливих умовах..

Тому, **метою статті** є дослідження сучасних підходів до вивчення порушеної проблеми організації закупівельної політики підприємств України у разі виникнення особливих ситуацій.

### **Виклад основного матеріалу.**

Особливі ситуації є важко передбачуваними тому вітчизняні та зарубіжні підприємства найчастіше застосовують два підходи до управління ланцюгами поставок матеріальних ресурсів, які можуть бути необхідними у особливих ситуаціях: підтримка максимального рівня запасу потрібних у особливій ситуації ресурсів (це практично неможливо, враховуючи широкий спектр особливих ситуацій та низьку точність прогнозів ймовірності їх виникнення); мінімальний рівень запасів, потрібних на випадок особливої ситуації ресурсів. Прораховується готовність до

великих матеріальних затрат у випадку настання особливої ситуації, але тут також оцінити ймовірності наявності потрібних ресурсів у потрібному місці навіть по дуже високій ціні.

На сьогоднішній день у літературі зустрічається два визначання: управління мобільними ланцюгами поставок і мобільне управління ланцюгами поставок [1]. Американські вчені (посилання), а також бізнес консультанти SAP найчастіше засовують термін «мобільне управління ланцюгом поставок», що має характерні відмінності від управління мобільним ланцюгом поставок.

Мобільне управління ланцюгом поставок є методом керування інтегрованим бізнес процесами підприємства у звичайних умовах за допомогою сучасних засобів швидкого обміну інформацією, проте усі ресурси є постійними. Таке управління дає найшвидше усвідомлення головного джерела зниження затрат і ефективності управління ланцюгами поставок. Залучення мобільних та безпроводних технологій для успішного впровадження мобільного управління ланцюгом поставок розглядається у взаємозв'язку з трьома ключовими факторами управління ланцюгами поставок:

- конкурентна перевага, яка базується на аналізі доданої цінності ланцюга поставок;
- управління відносинами для ефективної співпраці впродовж усього ланцюга та стратегічних партнерських відносин;
- координація та інтеграція нерівноправних функцій і активностей для досягнення загальної ефективності усього ланцюга поставок.

Отже, мобільний ланцюг поставок – це інтегрована сукупність процесів у динамічно змінюваному середовищі, які характеризуються високою гнучкістю, мобільністю усіх ресурсів і обмеженістю в часі. Тому мобільне управління ланцюгами поставок і управління мобільними ланцюгами поставок різні поняття. Особливостями мобільних ресурсів є: висока цінність, мобільність, складність операцій в ланцюзі поставок, моніторинг безпеки і стану товару. З огляду на наведені особливості, при виникненні особливої ситуації мобільний ланцюг поставок формується стихійно, усі рішення приймаються ситуативно; однією з властивостей ланцюга поставок є адаптивність до діяльності в залежності від змін зовнішнього середовища. Підхід до побудови мобільних ланцюгів поставок також має ряд особливостей та відмінностей від побудови ланцюга поставки, які необхідно враховувати при його проектуванні.

Інтеграційні тенденції щодо підходів до організації відносин зі споживачами та постачальниками матеріальних ресурсів торговельного підприємства (мережі), які відбуваються останнім часом, спричинили формування підходу, який полягає у застосуванні моделі відносин постачальника й споживача, побудованої на принципах довгостроковості, взаємної довіри і постійної взаємодії. На них і ґрунтуються сучасні системи закупівель, але на думку сучасних науковців-логістів вони не повинні

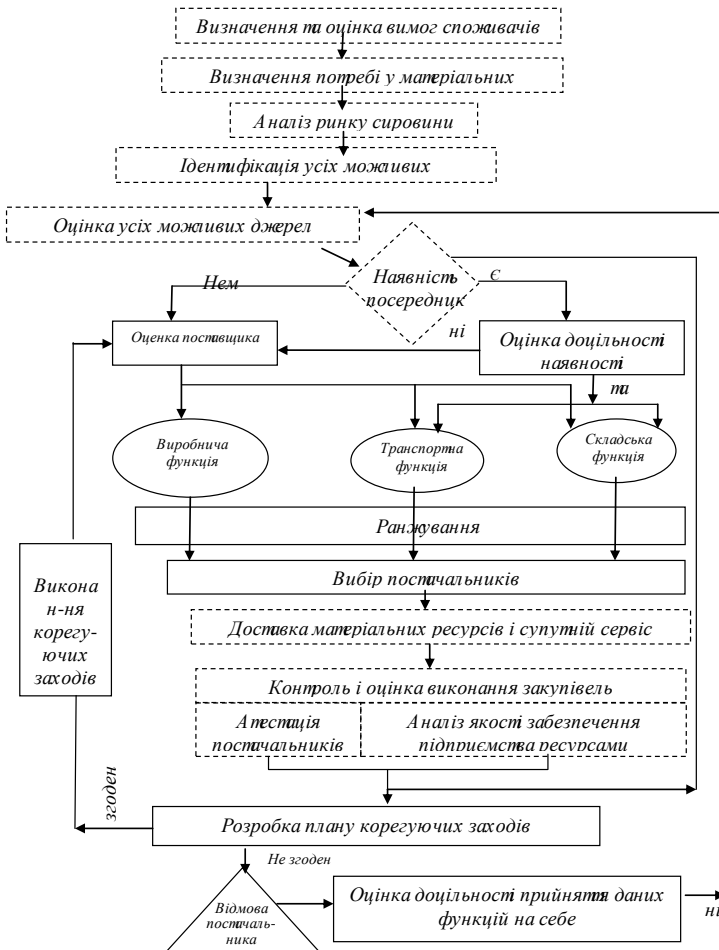
вичерпуватися лише цим [2, 3, 4]. Наведене вище можна пояснити наступним: по-перше, закупівельна логістика, як елемент матеріально-технічного постачання підприємства, має розглядатися в сукупності з усім логістичним ланцюгом загалом (її діяльність пов'язана з діяльністю усієї логістичної системи й спрямована на досягнення загальної мети); по-друге, система закупівель повинна формуватися з урахуванням її впливу на кінцевий результат діяльності логістичного ланцюга – на задоволення потреб кінцевого споживача; по-третє, механізм оцінки постачальників і критерії такої оцінки повинні враховувати основні спрямування діяльності постачальників як елемента логістичного ланцюга та їхнього впливу, у тому числі й вартісного, на діяльність інших елементів логістичної системи.

Сьогодні найчастіше використовується бальний метод оцінки постачальників. Але він не в повній мірі відображає положення того чи іншого постачальника у загальному логістичному ланцюзі, який вони утворюють разом із торговельним підприємством (мережею) та його споживачами. Крім того, він не дозволяє враховувати вплив постачальників на результати роботи у вартісному виразі, а як наслідок, не є можливим кількісно відслідкувати зв'язок даних елементів логістичного ланцюга. Показники, які використовуються не спроможні охарактеризувати конкретні спрямування діяльності його постачальників.

Постачальник, підприємство-виробник та споживач є елементами загальної моделі, яка включає окремі логістичні функції та більш невеликі моделі, пов'язані з оптимізаційними процедурами. До окремих логістичних функцій можуть належати усі функціональні області логістики. Але найбільше суттєвими є виробнича, транспортна та складська функції, оскільки вони справляють найбільший вплив на кінцеву вартість сировини (матеріалів, комплектуючих, продукції тощо) [3]. До моделей, пов'язаних з оптимізаційними процедурами, належать транспортні задачі, визначення оптимальної величини замовлення, вибір постачальника, вибір алгоритму управління запасами та ін.

Зокрема, для того, щоб при виборі й оцінці постачальників враховувати усі зазначені вище властивості логістичної моделі в роботі [3] пропонується застосовувати функціональний підхід, зміст якого полягає у тому, що розподіл основних функцій по організаціях, які належать до певної логістичної моделі, повинен виконуватися за принципом оптимальності. Тобто виконання певної функції закріплюється за тим підприємством, яке може виконати поставлені завдання найефективніше. Виходячи з наведеного, логістичний ланцюг будуватиметься залежно від функцій, які виконуються на кожному рівні: виробничу функцію може виконати лише виробник матеріальних ресурсів; транспортну й складську – як виробник матеріальних, так і посередник, або виробник готової продукції.

Загалом процедура управління системою закупівель на основі описаного вище підходу до оцінки постачальників має певні особливості (рис. 1).



**Рис.1. Процедура управління закупівлями на основі функціонального підходу:**  
 суцільна лінія – етапи, які передбачені в рамках функціонального підходу,  
 пунктирна – етапи, загальноприйняті в економічній літературі.

Відмінність процедури відбору постачальників на основі функціонального підходу від загальноприйнятого виникає на етапі оцінки можливих джерел постачання. Відповідно до сучасної концепції логістики, виробник матеріальних ресурсів, підприємство-виробник, споживач та посередники утворюють єдиний логістичний ланцюжок постачання. Тому, як наслідок, при аналізі постачальника необхідно аналізувати виробника матеріальних ресурсів і посередників, включених до створеного

логістичного ланцюжка. Наявність попередників обумовлена тим, що вони беруть на себе частину функцій виробника матеріальних ресурсів.

Отже при оцінці можливих джерел постачання, за умови наявності посередника між виробником сировини та підприємством, пропонується оцінити доцільність наявності даного посередника. Якщо його використання не несе відчутної користі для підприємства, то від його послуг доцільно відмовитися. Тоді оцінка постачальника виконується за усіма трьома функціями, які він виконує [3]:

Виробнича функція передбачає комплекс дій постачальника, спрямований на забезпечення сировини, матеріалів і комплектуючих визначеними функціональними та споживчими характеристиками. Для даної функції можна виділити дві групи показників, що характеризують ефективність її виконання постачальником:

- виробничо-закупівельні (дозволяє оцінити діяльність постачальника на будь-якому етапі роботи з ним, включає показники, які виявляються на стадії закупівлі матеріальних ресурсів),

- виробничо-експлуатаційні (дозволяє оцінити роботу постачальника на наступних рівнях логістичного ланцюга, включає показники, які характеризують його діяльність на стадії виробництва матеріальних ресурсів та на стадії експлуатації готової продукції).

Транспортна функція, виконувана постачальником, передбачає комплекс дій, спрямованих на забезпечення підприємства-замовника у потрібний час, потрібне місце необхідним обсягом сировини, матеріалів, комплектуючих сі збереженням рівня якості продукції, яка поставляється. Показники виконання даної функції розроблені на основі складових транспортної функції, які впливають на якість її виконання.

Складська функція – комплекс дій постачальника, спрямований на накопичення запасів сировини, матеріалів та комплектуючих, забезпечення їхньої схоронності, здійснення необхідної підготовки до їхнього транспортування. Основними показниками, необхідними для аналізу даної функції є коефіцієнти вартості розвантажувальних робіт, страхового запасу, комплектації відвантажуваних одиниць, тривалості обігу запасів.

Інтегральний показник оцінки постачальників визначається за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n a_i x_i, \quad x_i = K_i - K_i^n, \quad (1)$$

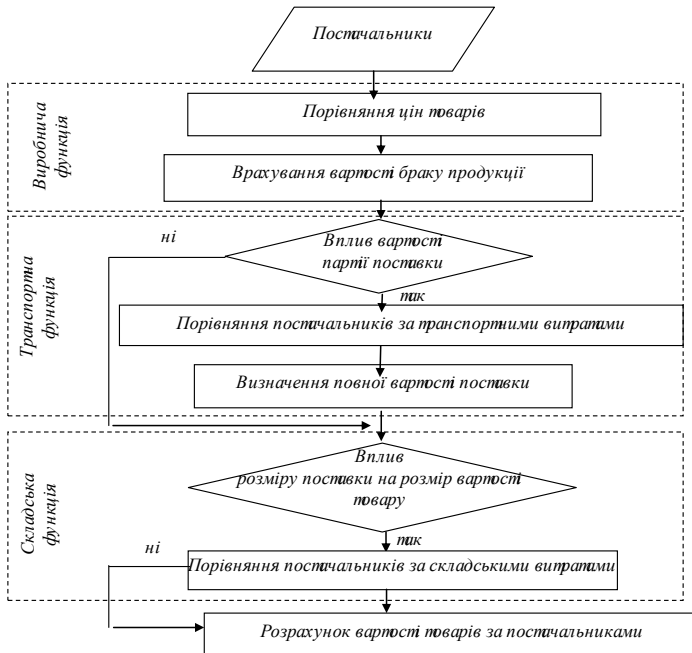
де  $x_i$  – відхилення показника ( $K_i$ ) від найменшого ( $K_i^n$ ),  
 $n$  – кількість функцій.

Вага показників ( $a_i$ ) визначається виходячи з того, що чотири групи функцій мають однакову вагу і  $\sum_{j=1}^4 a_j = 1$ , тобто вага кожної функції – 0,25.

дане рівняння обумовлене тим, що кожна із виділених функцій справляє

однаково важливий вплив на ефективність закупівлі.

З метою визначення ефективності виконання кожної із описаних у теоретичному розділі функцій у вартісному виразі, доцільно скористатися таким показником як собівартість реалізації. На її розмір впливає реальна вартість постачання з урахуванням логістичних витрат. На рис. 2 [3] наведено алгоритм розрахунку собівартості з урахуванням впливу основних функцій, які виконують певні елементи логістичного ланцюга (постачання), зокрема, постачальників.



**Рис. 2. Алгоритм визначення впливу постачальника на вартість поставленої продукції**

Грунтуючись на наведеному алгоритмі, умову формування логістичного ланцюга можна виразити умовою:

$$\sum_1^n (\alpha_i, \beta_j, \lambda_k) \rightarrow \min, \quad (2)$$

де  $\alpha$  – витрати на виробництво (характеризує вартісне вираження виробничої функції);

$\beta$  – витрати на транспортування товарів, характеризує вартісне вираження транспортної функції;

$\lambda$  – витрати на зберігання товарів та формування партій (замовлень), характеризує вартісне вираження складської функції.

*I, j, k* – учасники логістичного ланцюга;

*n* – кількість учасників логістичного ланцюга

**Висновки.** У особливій ситуації важливою є не мінімізація витрат, а їхня ефективність відносно часу, потрібного на повернення до звичайного стану та збитків від перебування організації у особливому стані. Тому при виборі та оцінці постачальників ресурсів необхідно враховувати: територіальне розташування постачальника, час поставки потрібних ресурсів у потрібне місце, постійну наявність необхідних ресурсів, оснащеність його необхідними засобами швидкого обміну інформацією тощо.

Таким чином, сучасні підходи до оптимізації схем управління закупівлями матеріальних ресурсів в межах організації закупівельної політики підприємств України не передбачають виникнення особливих ситуацій. Побудова і організація мобільних ланцюгів поставок може зменшити негативний результат традиційних підходів до вирішення даної задачі. Очевидним є застосування також принципів «точно в термін» при розробці відповідних схем. Після визначення усіх необхідних ключових ресурсів необхідно визначитись з основними постачальниками таких ресурсів. Основною проблемою є те, що особливі ситуації важко прогнозуються, тому це накладає певні особливості на відносини з постачальниками, які відрізняються від традиційних, перш за все неможливістю укладання довгострокових контрактів та отримання знижок.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бурдюг О.В. Безпека мобільних ланцюгів поставок матеріальних ресурсів при забезпеченні миротворчих місій [Електронний ресурс] // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, №8 (126), 2008, Ч. 1, – режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsuni/2008\\_8/68.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsuni/2008_8/68.pdf)
2. Долгов А.П., Козлов В.К., Уваров С.А. Логистической менеджмент. Концепция логистики фирмы [Текст]: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 264 с.
3. Игонина А. Е. Управление системой закупок на основе оценки поставщика как элемента логистической цепи. Автореферат дис. на соискание уч. степ. канд.. экон. Наук. – Саратов. – 2007. – 30 с.
4. Крикавський Є.М., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В. Логістика: компендіум і практикум. Навчальний посібник. – К., Кондор, 2006 р. – 340 с.
5. Неруш Ю.М. Логистика в схемах и таблицах: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2007. – 192 с.
6. Миротин Л. Б., Ташбаев Ы. Э. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 252 с.