

**М. Васелевський**  
кандидат економічних наук,  
Суспільна вища школа підприємництва та управління (м. Лодзь, Польща),  
**С. Крикавський**  
доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
**В. Фалович**  
старший викладач,  
Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя

## СИСТЕМНА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПОСТАЧАННЯ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК

**Виявлено системні чинники формування політики постачання в ланцюгу поставок. Обґрунтовано модель структурування стратегії постачання на механізм її реалізації у закупівельній діяльності. Подано характеристики класів закупівель, узалеженні типом та змістом відносин**

*Ключові слова:* стратегія постачання, ланцюг поставок, класи закупівель, управління портфелем закупівель

**Выявлены системные факторы формирования политики снабжения в цепи поставок. Обоснована модель структурирования стратегии снабжения и механизм ее реализации в закупочной деятельности. Представлены характеристики классов закупок, зависимы за типом и содержанием отношений**

*Ключевые слова:* стратегия снабжения, цепь поставок, классы закупок, управления портфелем закупок

**Identified systemic factors at the policy-making supply chain structure model Well-grounded supply strategy and mechanism for its implementation in procurement. The characteristics of the classes of purchases, are dependent for the type and content relationships**

*Keywords:* supply strategy, supply chain, procurement classes, portfolio management, procurement

**Постановка проблеми.** Функціонування ланцюга поставок промислової продукції істотно залежить від справності та ефективності реалізації процесів у верхній його частині. В межах завдань, реалізованих закупівельними службами підприємства-виробника, доцільно виокремити стратегічні та операційні дії. До стратегічних дій загалом можна віднести: 1. Розроблення стратегій отримання матеріалів. 2. Дослідження локальних і глобальних ринків – аналіз тенденцій. 3. Моніторинг динаміки цін. 4. Створення стратегічних альянсів, укладання партнерських договорів, ведення ділових переговорів щодо умов договорів. 5. Управління запасами. 6. Співучасть у формуванні нового продукту. 7. Пошук нових джерел придбання (нових ринків). 8. Аналіз довгострокових потреб підприємства. 9. Впровадження систем управління якістю. 10. Підбір і управління співробітництвом з постачальниками. 11. Визначення критеріїв і параметрів якості постачальників. 12. Впровадження інтегрованої логістики (ланцюги, мережі). 13. Ініціювання проектів заощадження та інші. До операційної діяльності можна віднести: 1. Замовлення матеріалів, моніторинг доставок, реагування на зміну ситуації. 2. Підтримка рівня запасів. 3. Обслуговування товарообороту (ліквідність матеріально-технічного постачання).

Поданий перелік дій стратегічного та операційного характеру є приблизним, однак їх системний розгляд дозволяє стверджувати про можливість та наявність вагомого потенціалу оптимізації логістичної діяльності у сфері постачання, що очевидно, впливатиме на інтегровані оцінки ланцюга поставок, такі як тривалість циклу реалізації замовлення, рівень витрат, оборотність запасів тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для реалізації стратегічного підходу щодо формування системи постачання, окрім стандартних класифікацій ABC і XYZ – аналізів [1, с.68; 2, с.325] в [3] запропоновано використати підхід, що передбачає також групування матеріалів згідно з впливом на дохід та ризик, тобто:

- класифікація всіх придбаних матеріалів або комплектуючих відносно впливу на дохід і ризики;
- аналіз ринку постачання за класифікаційними групами матеріалів;
- визначення відповідної стратегічної позиції постачання;
- розвиток вибраної стратегії постачання і планування дій.

Класифікація основних стратегій постачання за допомогою матриці з координатами "складність та ризик закупівлі × комерційний вплив закупівлі" дає змогу всі асортиментні позиції в постачанні поділити на чотири групи: стратегічну (S), дефіцитну (D), леверидж-позицій (L), некритичну (N), котрі відповідають характерним стратегіям (S – стратегічне партнерство; D – стратегія пріоритету постачальника; L – стратегія пріоритету виробника; N – стратегія стандартних трансакцій). Завдяки важливості для виробництва стратегічних позицій стратегію S слід пролонгувати до відносин з постачальником.

Якщо ж стратегія закупівлі D дефіцитних елементів виробів передбачає усунення вузького місця, то треба налагодити такі відносини з постачальником, які б мінімізували ризик постачання. Необхідно також знайти потенціал для стандартизації використовуваних матеріалів або розглянути питання щодо заміінних матеріалів (субститутів).

Закупівля елементів (леверидж-позицій) виробів (згідно зі стратегією L), які істотно впливають на результат виробництва продукції, однак не створюють суттєвого ризику, передбачає, що виробник аналізує ринок постачальників, щоб використовувати свою позицію впливу на отримання кращого результату.

Реалізуючи стратегії закупівлі некритичних елементів виробу (N-позиції), слід дотримуватись таких рекомендацій:

- процедури закупівлі повинні бути найпростішими і стандартними;
- необхідно уникати складних процедур і розширених логістичних дій;
- бажано для закупівель, якщо це можливо, використовувати каталоги;
- не допускати непотрібних операційних витрат, які можуть значно збільшити первинну вартість.

Очевидно, що у перспективі на основі об'єктивних змін у середовищі постачальників, ініційованих виробником змін у конструкції кінцевого виробу, його елементів, матеріалів, аут/інсорсингу в ланцюгу поставок тощо може відбуватися корисна дифузія позицій для виробника із групи дефіцитних (D) у групу некритичних (N) або із групи стратегічних (S) – у групу леверидж (L) (рис. 1).

Реалізація тієї чи іншої комплексної стратегії постачання [5] накладає певні обмеження, зокрема, щодо реалізації політики запасів на підприємстві, а відтак і стосовно операційного планування логістики. Загалом можна очікувати істотного впливу процесу закупівель на функціонування ланцюга поставок, що закономірно, визначає доцільність структурування цієї проблеми.

**Метою** досліджень є класифікація закупівель та визначення характеру портфеля закупівель в плані відносин із зовнішніми факторами ринку, що дозволить оцінити раціональність з точки зору стратегічних підходів діяльності фірми та у відповідності процесу групування асортиментних позицій закупівель з врахуванням їх характеристик і важливості в задоволенні вимог фірми.

**Виклад основного матеріалу.** Представлений вище поділ асортиментних позицій у постачанні за допомогою матриці апелює до відносин із зовнішнім середовищем, тобто до статусу постачальника на ринку. Водночас, не менш важливим є врахування впливу цієї чи іншої асортиментної позиції на формування прибутковості в ланцюгу поставок, тобто вплив на внутрішнє середовище ланцюга поставок.

Враховуючи такий вплив при вирішенні завдань підприємства на стратегічному і тактичному рівні, можна виділити чотири основні групи закупівель: стратегічної безпеки, стратегічно критичного статусу, тактичної доступності, тактичної вигоди (рис.2).

Представлені класи закупівель різняться між собою не тільки рівнем ризику, який асоціюється із кількісно-вартісною доступністю джерел постачання, але і вкладом у створення доданої вартості, що походить із структури вартості кінцевого продукту (за методикою концентраційного АВС-аналізу). При цьому до уваги необхідно брати передусім групи асортиментних позицій із високою питомою вартістю (група А) та групи із низькою питомою вартістю (група С). Особливе місце серед виокремлених класів закупівель автори відвели позиціям класу стратегічної безпеки. Цей клас хоч і має невисоку питому вартість, однак справляє вирішальний (стратегічний) вплив на справність виробництва, оскільки існує домінація на ринку обмеженої кількості постачальників. Дієвим інструментом урівноваження повноважень на таких ринках є створення закупівельних груп задля ефективного захисту від конкуренції, підвищення оборотності, розширення діяльності, зниження витрат тощо. У табл. 1 для цієї групи подано основні характеристики відносин для цього класу закупівель. Особливої уваги заслуговують характеристики довготерміновості угод та висока якість.

Наступний клас закупівель відноситься до асортиментних позицій, які характеризуються стратегічно критичним статусом. Окрім того, що вони, як і попередня група, ідентифіковані на ринках із обмеженою кількістю джерел постачання, вони ще й до того відносяться до тих, котрі мають високу концентровану вартість, а значить істотно впливають на формування вартості кінцевої продукції. Відмінними рисами такого класу закупівель (табл. 2) є концентрація уваги на витратах та середньостроковий характер відносин.

Наступний клас закупівель охоплює асортиментні позиції, щодо яких існує широкий доступ на ринку, та які відносяться до групи із низькою концентрованою вартістю (групи С). Щодо цієї групи найбільш

придатним способом реалізації закупівель необхідно вважати низьке інвестування у відносини з постачальниками, навіть переведення їх у ранг транзакційних та стандартних умов (табл. 3).

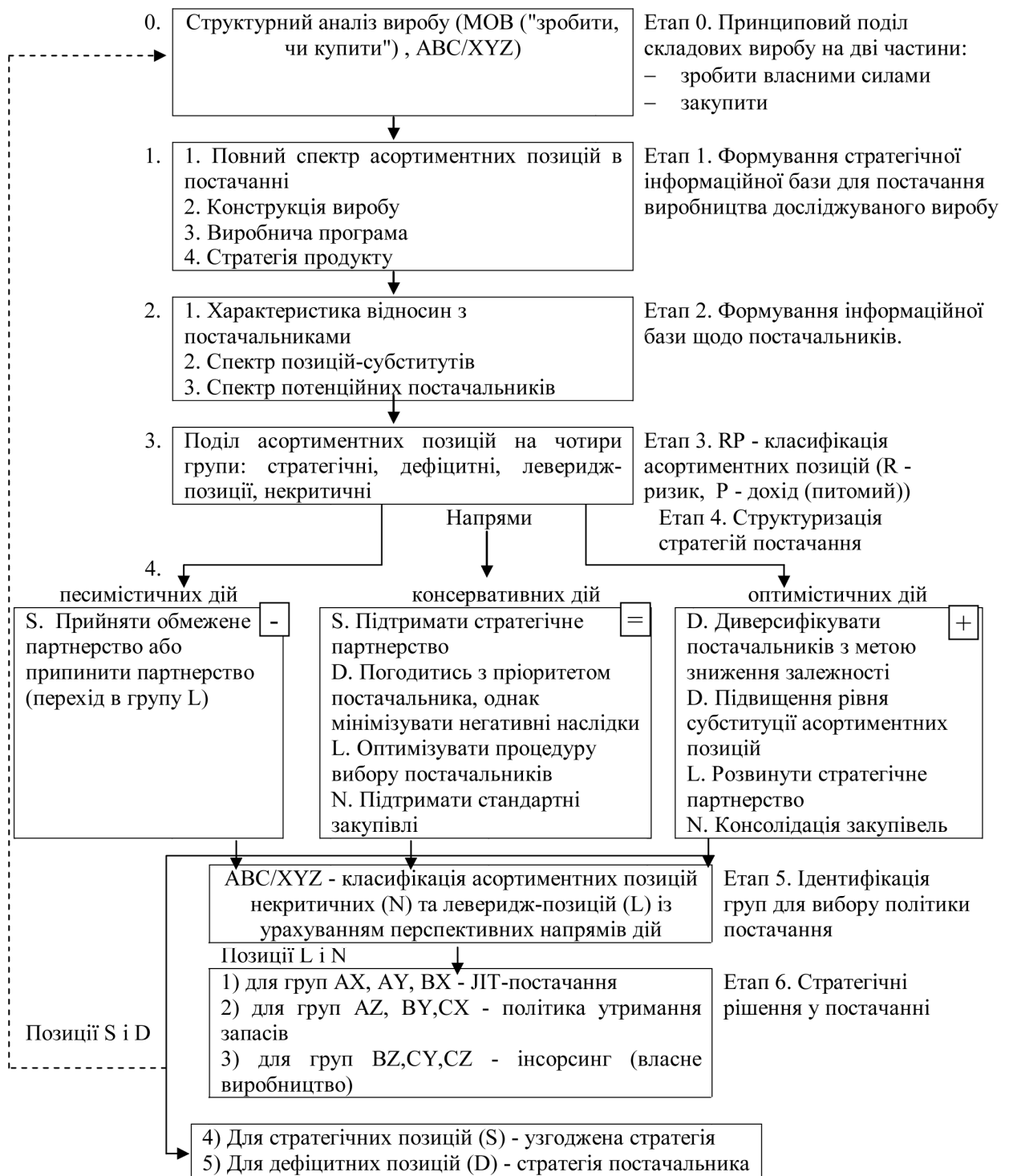


Рис. 1. Замкнений цикл оптимізації стратегії постачання підприємства-виробника :  
→ – етапи процесу оптимізації; - - → – процес початку реконструкції стратегії постачання

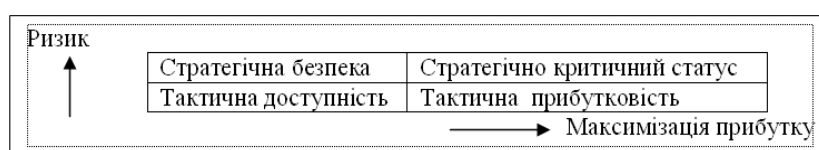


Рис. 2. Класифікація закупівель

**Характеристика класу закупівель – стратегічна безпека**

Параметр	Матеріали цієї групи визначені як вкрай необхідні. Перерва їх постачання є для фірми катастрофічною
Мета діяльності	Зробити все, щоб не було перерви в постачанні
Ринкові чинники	1. Обмежена кількість постачальників (монополія на ринку) 2. Мала кількість постачальників або відсутність альтернатив 3. Є потреба у великій кількості товару 4. Ключовий фактор – якість
Типовий профіль управління портфелем закупівель	1. Довготермінові угоди 2. Близька співпраця (спілка, холдінг) 3. Досконалий стан обміном інформацією (EDI) 4. Критичне управління запасами (JIT) 5. Метод OQ (відсутність дефектів) 6. Знання і розуміння ринку 7. Власне сортування продукції 8. Постійний контроль і моніторинг торування 9. Управління оплатою поставок

Таблиця 2

**Характеристика класу закупівель – стратегічно критичний статус**

Параметр	Матеріали цієї групи визначені як критичні з точки зору прибутковості фірми через високу вартість у використанні (група А в ABC-аналізі)
Мета діяльності	Максимізація потенціалу у досягненні прибутковості через контролінг витрат постачання
Ринкові чинники	1. Обмежена база продавців 2. Великий оборот 3. Висока вартість використання (клас А) 4. Невелика кількість продуктів-замінників
Типовий профіль управління портфелем закупівель	1. Середньотермінові угоди 2. Знання бази витрат 3. Аналіз доходів/витрат 4. Знання ринку 5. Орієнтація на ціну 6. Переговори

Таблиця 3

**Характеристика класу закупівель – тактична доступність**

Параметр	Матеріали цієї групи визначені як некритичні з точки зору доступності для фірми, але низької вартості (група С в ABC-аналізі)
Мета діяльності	Широкий доступ при мінімальних витратах
Ринкові чинники	1. Можливий широкий доступ 2. Багато варіантів, альтернатив 3. Низька вартість використання (клас С)
Типовий профіль управління портфелем закупівель	1. Трансакційне значення 2. Мінімальні адміністративні і накладні витрати 3. Автоматизм в циклах поставок 4. Використання агентів, дистриб'юторів 5. Децентралізація закупівель. 6. Консигнаційні склади у постачальників

Накінець, останній клас закупівель характеризується високою доступністю на ринку та, водночас, справляє вирішальне значення у формуванні вартості кінцевої продукції, оскільки віднесені до цього класу асортиментні позиції є типовими представниками групи А за методикою структурного ABC-аналізу. Основним орієнтиром побудови відносин для цього класу закупівель є переважне використання короткотермінових умов, мінімальних цін, низьких запасів тощо (табл. 4).

Очевидно, що зміна ринкової кон'юнктури буде вимагати реструктуризаційних заходів у закупівельній діяльності, реконцептуалізації стратегічних та операційних логістичних рішень в ланцюгу поставок промислової продукції, новелізації стилів управління портфелем закупівель.

## Характеристика класу закупівель – тактична прибутковість

Параметр	Матеріали цієї групи визначені як доступні на ринку постачальників, але з великою вартістю використання – клас А
Мета діяльності	Максимізація ефекту переміщення в генеруванні збільшеної прибутковості
Ринкові чинники	1. Переважно багато джерел 2. Багато варіантів, альтернатив 3. Можлива висока вартість використання – високий потенціал отримання прибутковості
Типовий профіль управління портфелем закупівель	1. короткотермінові угоди 2. Регулярний контроль цін 3. Орієнтація на активну конкуренцію 4. Низькі запаси 5. Ефективні переговори

**Висновки.** 1. Актуалізовано вплив стратегічних рішень у постачанні на функціонування ланцюга поставок та обґрунтовано необхідність диференціації системи постачання у залежності від відносин між його зовнішнім та внутрішнім середовищем.

2. Доведено доцільність використання критеріїв ризику, доходу та прибутковості в якості ознак структурування системи постачання у верхній частині ланцюга поставок промислової продукції.

3. Для виокремлених типових груп асортиментних позицій (стратегічна безпека, стратегічно критичний статус, тактична доступність, тактична прибутковість) окреслено мету, ринкові чинники та типовий профіль управління портфелем закупівель стосовно кожного класу. Подальших досліджень вимагає розробка механізму прийняття консолідованих рішень для виокремлених класів закупівель.

## Література

1. Васелевський М. Інформація та кадри в логістичних системах / М. Васелевський, Р. Патора. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, 2001 р. – 272с.
2. Крикавський Євген. Логістичне управління: Підручник / Є.В. Крикавський. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2005. – 384 с.
3. Фалович В.А. Концептуальний підхід до формування замкнутої петлі ланцюга поставок / В.А. Фалович // Зб. наук. праць: Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. “Логістика”. – № 669, Львів, 2010 – С. 153 – 157.
4. Sliwczynski B. Planowanie logistyczne. Biblioteka Logistyka. Poznań. 2007. – 377 s.
5. Васелевський М. Економічні чинники функціонування логістичної системи / М. Васелевський // Вісник Донецького державного університету управління «Менеджер». – Донецьк, 2007. – №1 (39). – с. 169–174.