

УДК: 657

КОНТРОЛЬ ОПЕРАЦІЙ З ДАВАЛЬНИЦЬКОЮ СИРОВИНОЮ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Козицька Н.О.

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

В статті представлено приклад проведення ABC і XYZ-аналізів щодо вибору потенціальних поставщиків давальческого сыра.

Ключевые слова: *контроль операций с давальческим сырьём, логистика, потенциальные поставщики давальческого сыра, ABC-анализ, XYZ-анализ.*

In the article the example of carrying out ABC and XYZ-analyses, concerning a choice of potential suppliers of goods made on commission, is shown.

Key words: *control of operations with goods made on commission, logistics, potential suppliers of goods made on commission, ABC-analysis, XYZ-analysis.*

Постановка проблеми. В останні десятиліття у світі з'явилися багато альтернативних форм залучення капіталу, виникли й отримали широке розповсюдження нетрадиційні форми господарювання, до яких можна віднести надання послуг з переробки сировини на давальницьких умовах. До об'єктивних причин поширення й використання операцій з давальницькою сировиною відносяться: дефіцит власної сировини за наявності потужного комплексу переробних підприємств; відсутність в останніх оборотних коштів, достатніх для придбання необхідної кількості сировини; соціальний тиск з боку не завантаженого роботою виробничого персоналу переробних підприємств; реальна загроза згорання й припинення виробництва на деяких підприємствах. Відомо, що результати виробничої діяльності підприємств та організацій безпосередньо залежать від прийняття ефективного управлінського рішення. Важливим питанням при прийнятті ефективного управлінського рішення є досконалий, вчасно організований контроль за операціями з давальницькою сировиною. В той самий час питання з методики та організації контролю переробки сировини замовника на давальницьких умовах залишаються невирішеними. Виникнення дискусійних питань та неможливість їх вирішення завдяки відсутності необхідного нормативного забезпечення обумовили актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення літератури за даною проблемою дозволяє стверджувати, що науковці в основному розглядають проблеми контролю виробничих запасів. Загальні питання контролю виробничих запасів висвітлювались у працях відомих вітчизняних учених-економістів. Значну увагу їм приділяли Ф.Ф. Бутинець, Б.І. Валуєв, С.Ф. Голов, Л.В. Жилкіна, З.В. Гуцайлук, М.В. Кужельний, В.І. Єфіменко, Г.Г. Єфіменко, В.Г. Лінник, В.С. Рудницький, Н.М. Ткаченко, В.В. Сопко. Проте питання контролю давальницької сировини, що деякою мірою є запасами для переробних підприємств, та операцій з давальницькою сировиною залишається актуальним та потребує нагального вирішення.

Не вирішена раніше частина загальної проблеми. Як відомо, операції з давальницькою сировиною, відображаються в позабалансовому обліку підприємства-виконавця, і якість контролю за цими операціями цікавить обидві сторони одночасно: замовника та виконавця. Але ж це операції, які забезпечують основну частину прибутку багатьом підприємствам, що застосовують їх у своїй діяльності. Тому дуже важливим питанням для підприємства-виконавця є ефективне управлінське рішення стосовно вибору надійного потенційного постачальника давальницької сировини. Отже, вивчення питання щодо контролю за операціями з давальницькою сировиною, дасть змогу вийти на гідний рівень побудови контролю операцій з давальницькою сировиною, що значно підвищить їх роль в управлінні підприємницькою діяльністю.

Мета дослідження полягає в пошуку оптимальних методик проведення контролю за операціями з давальницькою сировиною, з метою забезпечення ефективного функціонування даних операцій, в сучасних умовах господарювання.

Основні результати дослідження. Економічні перетворення, які сьогодні, відбуваються в Україні, докорінно змінюють характер і принципи управління підприємствами і організаціями.

Серед найважливіших елементів, якими може керувати саме підприємство, слід виділити організацію управління. Залежно від того як раціонально воно буде побудоване, враховуючи всі фактори, що

впливають на функціонування підприємства, буде залежати ефективність процесу управління. Діюча організаційна структура управління повинна відповідати раціональним принципам побудови, вчасно адаптуватися до нових умов, враховувати особливості діяльності підприємства.

В сучасних умовах кардинального оновлення життя нашого суспільства і переходу до ринкових умов, українські підприємства впроваджують інноваційні методи управління, підґрунтям яких є механізм взаємодії економічних, організаційних, управлінських, соціальних і багатьох інших функцій [5, 108]. Недаремно серед науковців можна часто почути вислів: "Одним із загадкових компонентів підприємства, з яким менеджерам доводиться мати справу постійно та без якого не може обійтися жодна організація, є організаційна структура управління. Загадковість її полягає в тому, що коли у компанії настають складні часи, її працівники вважають, що необхідно змінити організаційну структуру управління" [1, 7].

Вступ України в ВОО потребує перегляду застарілих, неефективних методів управління підприємствами, які стають неконкурентоздатні на світових ринках за сучасних умов господарювання. Ефективне вирішення проблеми виживання і розвитку українських підприємств заключається в створенні і реалізації конкурентних переваг. Створювати ж конкурентні переваги можливо за допомогою стратегічного управління [4, 130]. Враховуючи сьогодишню економічну ситуацію в країні, деякі автори визначають стратегічне управління як, важливу складову антикризового управління, оскільки воно дозволяє виявити зовнішні загрози і можливості, внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, і на основі оцінки ситуації розробити оцінку стратегій, спрямовану на запобігання кризи [4, 134].

Аналізуючи викладене вище, зрозуміло, що стратегічне управління для операцій з давальницькою сировиною – це управлінський процес, спрямований на виявлення пріоритетних та надійних постачальників давальницької сировини, з метою досягнення встановлених цілей, шляхом ефективного рішення управлінського персоналу.

Стратегічне управління при переробці давальницької сировини, на нашу думку, допомагає:

- обрати пріоритетних, надійних та довгострокових партнерів, відносно забезпечення підприємства давальницькою сировиною;
- своєчасно виявити загрози для свого підприємства, з боку постачальників давальницької сировини;
- бути стійкими при виборі партнерів з постачання давальницької сировини.

Враховуючи недосконалість нормативно-правової бази щодо операцій з давальницькою сировиною, пропонуємо пошук нових оптимальних шляхів управління цими операціями, які сприятимуть загальному розвитку підприємств, що їх застосовують. Одним із таких шляхів може стати впровадження нової функціональної сфери логістики – логістика забезпечення давальницькою сировиною. Розглядаючи логістичне управління як комплекс управлінських дій, спрямованих на реалізацію цілей і завдань логістичної системи, зазначимо, що воно базується на поєднанні стратегічного планування та контролю операцій з організації процесів, управлінні операціями, управлінні запасами [3, 149]. З початку 90-х років ХХ століття логістикою визначають новий напрям у науці, що представляє теорію і практику управління матеріальним і відповідним інформаційним потоком, тобто в комплексі питань, пов'язаних з процесами обігу сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, напівфабрикатів, запасних частин, готової продукції, їх доставки від постачальника до заводу-виробника і від заводу виробника до кінцевого споживача відповідно до його вимог та інтересів [2, 199]. Процес управління операціями з давальницькою сировиною із застосуванням нової функціональної сфери логістики: забезпечення давальницькою сировиною зображено на рис. 1.

Удосконалення існуючої системи управління на підприємствах за допомогою логістики дозволить визначити пріоритетних, надійних та стабільних постачальників давальницької сировини.

Організація логістичного управління забезпечення давальницькою сировиною на підприємстві повинна спрямовуватися на удосконалення ефективності роботи шляхом вибору пріоритетних постачальників давальницької сировини, забезпечення стабільності у відносинах з постачальниками, визначення "VIP-клієнтів".

В основу логістичного управління забезпеченості давальницькою сировиною покладена ідея безперервного моніторингу всього ланцюга поставок давальницької сировини та укладених договорів на переробку цієї сировини. Керівництво будь-якого підприємства матиме можливість оцінити ступінь замовлень на переробку давальницької сировини, виявити джерела її постачання, скоординувати діяльність працівників з метою покращення результатів роботи підприємства в цілому.

Поширеним методом контролю за давальницькою сировиною є популярний в логістиці АВС-аналіз, але, в нашому випадку, відносно постачальників, за яким можна визначати вплив окремих учасників логістичного ланцюга на ефективність руху потоків. Для цього здійснюється багатофакторне оцінювання і відповідне ранжування дійсних та потенційних партнерів на основі інформації про дія-

льність кожного з них, розміри обсягів поставок давальницької сировини записуються у спадній послідовності, розраховується частка кожного постачальника у відсотках до загального обороту і в результаті визначаються акумульовані значення обігу постачальників у відсотках.



Рис. 1. Управління операціями з давальницькою сировиною із застосуванням нової функціональної сфери логістики "забезпечення давальницькою сировиною"

Зазвичай постачальників поділяють на дві групи. До першої входять нові постачальники, надійність яких ще не перевірено, до другої – постачальники, що вже зарекомендували себе в минулі роки.

Вибір потенційного постачальника давальницької сировини можна розглядати як вибір в умовах невизначеності, що пов'язано з досить високим ризиком. Тому доцільним буде розробка критеріїв попереднього відбору постачальників. Пропонуємо застосовувати такі критерії вибору постачальників давальницької сировини: 1. Якість давальницької сировини. 2. Надійність постачання. 3. Терміни постачання. 4. Повна та своєчасна оплата послуг з переробки давальницької сировини. 5. Виконання договірних умов в повному обсязі. 6. Репутація постачальника давальницької сировини.

Для того щоб виділити групу пріоритетних постачальників, з точки зору підвищення ефективності взаємодії з ними і зменшення втрат, пропонуємо застосовувати ABC-аналіз, в основу якого покладено показник кількості поставленої для переробки давальницької сировини, сутність цього аналізу полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників. Цей показник застосовуватиметься в ABC-аналізі для виокремлення замовників в групі, залежно від їх пріоритетності.

Згідно з цим методом досліджувана частина постачальників давальницької сировини поділиться на три групи: група "А" – пріоритетні, група "В" – менш важливі, група "С" – неважливі. Звичайно, що основна увага в процесі управління потенційними постачальниками давальницької сировини, приділяється постачальникам, віднесеним до групи А, меншою мірою – груп В та С.

Якщо керівництво підприємства бажає отримати значний прибуток від надання послуг з переробки давальницької сировини, то необхідно скорочувати зусилля, що направляються на обслуговування низькорентабельних постачальників давальницької сировини, і зосереджувати основну увагу на постачальниках спроможних принести підприємству основну частину прибутку від надання послуг з переробки давальницької сировини.

Виокремлення постачальників давальницької сировини на групи, згідно методу ABC-аналізу, доцільно здійснювати за таким алгоритмом: 1. Збирається інформація про річний обіг кожного постачальника давальницької сировини. 2. Розміри обігу записують у спадній послідовності, обираючи постачальників від найбільшого до найменшого обігу. 3. Розраховується, у відсотках, частка обігу кожного постачальника від загального обігу давальницької сировини. 4. Знаходяться акумульовані значення обігу постачальників давальницької сировини, у відсотках.

Розглянемо переваги цього методу на прикладі.

Припустимо, що підприємство працює виключно на давальницькій сировині і співпрацює з наступними постачальниками давальницької сировини (табл. 1). Групуємо постачальників відносно кількості отриманої давальницької сировини за спадом та визначаємо відсоток сировини кожного постачальника в загальній кількості всієї давальницької сировини, що надходить у переробку (табл. 1).

Таблиця 1

Результати ABC-аналізу

Постачальники давальницької сировини	Кількість давальницької сировини, що передається в переробку, тис. грн.	%, в загальній кількості всієї давальницької сировини	Акумулятивне значення, %
8	4340	24,30	24,30
1	3980	22,29	46,59
6	2520	14,12	60,71
13	1140	6,38	67,09
14	900	5,04	72,13
9	710	3,98	76,11
3	700	3,92	80,03
15	640	3,58	83,61
10	620	3,47	87,08
7	580	3,25	90,33
5	420	2,35	92,68
2	405	2,27	94,95
16	345	1,93	96,88
11	285	1,60	98,48
12	185	1,04	99,52
4	85	0,48	100,00
Разом	17855	100,00	

- Пріоритетні підприємства групи "А"
- Менш важливі підприємства групи "В"
- Неважливі підприємства групи "С"

Виходячи із поділу підприємств по пріоритетності та відповідних розрахунків, видно, що найбільшу кількість давальницької сировини (60,71 %) підприємство отримало від трьох постачальників, які й склали групу "А". Групу "В" склали постачальники, на яких припало 26,37 % від усієї поставленої для переробки давальницької сировини. Решта постачальників, з найменшою кількістю поставленої для переробки давальницькою сировиною (12,92 %) увійшли в групу "С" (рис. 2).

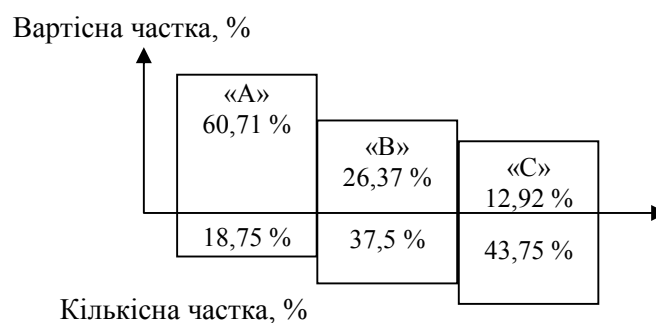


Рис. 2. Результати ABC-аналізу

На основі представленого аналізу можна зробити висновок про перевагу роботи з певними постачальниками для даного підприємства. Ключ до ефективного контролю над постачальниками давальницької сировини – це концентрація зусиль на 19 % основних партнерів, які забезпечують підприємство давальницькою сировиною майже на 61 %.

ABC-аналіз групує об'єкти за ступенем їх впливу на загальний результат. Надійний контроль 19 % пріоритетних постачальників дозволить на 61 % контролювати всі операції з переробки давальницької сировини. Але, ні в якому разі керівництво переробного підприємства не повинне нехтувати

іншими постачальниками. Кожний постачальник давальницької сировини має право розраховувати на якісне надання послуг з переробки давальницької сировини, але не кожний постачальник давальницької сировини вартий того, щоб його відстоювати в першу чергу.

Як показав наведений приклад, АВС-аналіз як одна з форм контролінгу дозволить отримати яскраву картину відносно постачальників давальницької сировини підприємства, а також відносно того, як повинні бути направлені зусилля керівництва стосовно них і прийняті відповідні управлінські рішення.

АВС-аналіз дуже часто проводять у поєднанні з XYZ-аналізом.

Метод XYZ-аналізу подібний до попереднього методу, з різницею в тому що АВС-аналіз показує частку постачальників давальницької сировини у прибутку підприємства, а XYZ-аналіз показує регулярність поставок давальницької сировини постачальниками. Згідно XYZ-аналізу постачальники давальницької сировини поділятимуться на три групи:

X – стабільні постачальники; Y – нерегулярні постачальники; Z – епізодичні постачальники.

Поділ на групи відбувається залежно від значення коефіцієнта варіації за певний проміжок часу [6].

$$v = \frac{1}{x} \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - x)^2} * 100\% \quad (1)$$

де v – коефіцієнт варіації;

x – середнє значення кількості поставленої постачальником давальницької сировини;

x_i – значення кількості поставленої постачальником давальницької сировини за i -тий період;

n – кількість періодів.

Виокремлення постачальників давальницької сировини на групи, згідно методу XYZ-аналізу, доцільно здійснювати за таким алгоритмом:

1. Збирається помісячна інформація про річний обіг кожного постачальника давальницької сировини.
2. Розраховується коефіцієнт варіації, у %, по кожному постачальнику давальницької сировини окремо.
3. Постачальники поділяються на групи за ступенем відхилення від середнього показника, що визначається за декілька періодів.

Розглянемо метод XYZ-аналізу на наведеному вище прикладі (табл. 2).

Таблиця 2

**Кількість давальницької сировини, що надходить щомісяця на підприємство,
по кожному підприємству-постачальнику**

Постачальники	Період												Разом
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	
1	360	300	190	360	360	360	420	420	190	300	360	360	3980
2	15	15	15	30	30	45	45	45	45	45	45	45	405
3	60	60	60	60	60	40	60	60	60	60	60	60	700
4	5	5	10	10	5	10	5	10	5	10	5	5	85
5	30	35	30	40	45	40	30	30	35	35	35	35	420
6	120	140	120	140	120	120	120	140	120	140	120	120	1520
7	80	60	60	40	60	60	40	40	20	20	20	80	580
8	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	170	170	4340
9	65	65	65	60	65	60	60	60	50	50	55	55	710
10	40	40	80	40	80	80	40	80	40	40	40	20	620
11	25	25	20	25	25	25	20	25	25	25	20	25	285
12	15	15	15	15	15	15	20	15	15	15	15	15	185
13	100	80	120	80	100	100	100	120	60	80	100	100	1140
14	60	90	120	90	120	60	60	60	60	60	60	60	900
15	40	40	40	80	80	80	80	40	40	40	40	40	640
16	15	30	15	45	45	45	45	30	30	15	15	15	345

Таблиця 3

Результати XYZ-аналізу

Постачальники	Період												Коефіцієнт варіації, %
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	
6	120	140	120	140	120	120	120	140	120	140	120	120	7,8
12	15	15	15	15	15	15	20	15	15	15	15	15	9,4
9	65	65	65	60	65	60	60	60	50	50	55	55	9,4
11	25	25	20	25	25	25	20	25	25	25	20	25	9,5
3	60	60	60	60	60	40	60	60	60	60	60	60	9,9
5	30	35	30	40	45	40	30	30	35	35	35	35	13,6
13	100	80	120	80	100	100	100	120	60	80	100	100	18,2
8	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	170	170	23,7
14	60	90	120	90	120	60	60	60	60	60	60	60	31,9
1	360	300	190	360	360	360	420	420	190	300	360	360	33,0
4	5	5	10	10	5	10	5	10	5	10	5	5	36,3
15	40	40	40	80	80	80	80	40	40	40	40	40	36,9
2	15	15	15	30	30	45	45	45	45	45	45	45	38,0
10	40	40	80	40	80	80	40	80	40	40	40	20	41,9
7	80	60	60	40	60	60	40	40	20	20	20	80	44,8
16	15	30	15	45	45	45	45	30	30	15	15	15	47,0

	– Стабільні постачальники давальницької сировини "X"
	– Нерегулярні постачальники давальницької сировини "Y"
	– Епізодичні постачальники давальницької сировини "Z"

Таблиця 4

Поєднання ABC та XYZ-аналізів

Постачальники давальницької сировини	Кількість давальницької сировини, що передається в переробку, тис. грн.	ABC-аналіз		XYZ-аналіз		ABCXYZ
		%	група	коефіцієнт варіації	група	група
1	3980	22,29	A	33,0	Z	AZ
2	405	2,27	C	38,0	Z	CZ
3	700	3,92	B	9,9	X	BX
4	85	0,48	C	36,3	Z	CZ
5	420	2,35	C	13,6	Y	CY
6	2520	14,12	A	7,8	X	AX
7	580	3,25	C	44,8	Z	CZ
8	4340	24,30	A	23,7	Y	AY
9	710	3,98	B	9,4	X	BX
10	620	3,47	B	41,9	Z	BZ
11	285	1,60	C	9,5	X	CX
12	185	1,04	C	9,4	X	CX
13	1140	6,38	B	18,2	Y	BY
14	900	5,04	B	31,9	Z	BZ
15	640	3,58	B	36,9	Z	BZ
16	345	1,93	C	47,0	Z	CZ
Разом	17855					

В результаті поєднання ABC та XYZ-аналізів отримуємо матрицю, яка складається із дев'яти класів (табл. 5).

Таблиця 5

Матриця ABC та XYZ-аналізів

		Результати XYZ-аналізу							
		X		Y		Z		XYZ	
Результати ABC-аналіза	A	1	6,25 %	1	6,25 %	1	6,25 %	3	18,75 %
	B	2	12,5 %	1	6,25 %	3	18,75 %	6	37,50 %
	C	2	12,5 %	1	6,25 %	4	25 %	7	43,75 %
	ABC	5	31,25 %	3	18,75 %	8	50 %	16	100 %

Висновки. Запропоноване узагальнення ABC і XYZ-аналізу демонструє універсальність аналізу щодо забезпечення підприємства давальницькою сировиною і дає можливість для прийняття ефективного управлінського рішення.

Результати такого аналізу дозволять оптимально розподілити зусилля та організувати роботу управлінського персоналу, що відповідають за проведення внутрішньогосподарського контролю операцій з давальницькою сировиною.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бідняк М.Н. Організація управління: Навч. посібн. – К.: А.С.К., 2003. – 176 с.
2. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 2. / Редкол.: С. Мочерний (від. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр "Академія", 2001. – 848 с.
3. Репетацька В.В. Обґрунтування організації логістичного управління на підприємствах машинобудування // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2009. – С. 147 – 150.
4. Горяинова С.Б. Роль стратегического управления в повышении конкурентоспособности металлургических предприятий // Актуальные проблемы экономики. – 2009. – № 5 (95). – С. 130 – 135.
5. Євтухова С.М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3 (69).
6. Бодряков Р. Методика проведення XYZ-аналізу [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.rombcons.ru.