УДК 658.7.01: 658.74.018.2

Бай О. А.

УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МОДЕЛЮВАННЯ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ У ВІДКРИТІЙ СИСТЕМІ

Стаття розглядає питання, пов'язані з новими підходами в управлінні закупівельною діяльністю у контексті взаємодії з ринком та аналізує методи вдосконалення систем закупівель підприємства шляхом розробки та впровадження ефективних моделей такого взаємного впливу.

Ключові слова: закупівельна діяльність, систем закупівель, модель, взаємний вплив.

The article deals with a number of questions to new approach of supply management connecting with interaction between the enterprise and the market. The new methods of supply management improvement are analyzed. The key models of such interaction are defined.

Keywords: supply, supply system, model, interinfluence.

В наші часи ні одна з операцій не може здійснюватися ізольовано. Сучасне підприємство незалежно від форми власності та сегменту, який підприємство займає на ринку, під час своєї діяльності тісно взаємодіє з зовнішньою середою. Чи то реалізовуючи вироблену продукцію, чи закуповуючи сировину, обладнання, товарно-матеріальні цінності у постачальників, підприємство так чи інакше в своїх рішеннях дотримується тенденцій у зовнішній середі.

Посилення такої взаємодії підприємством – споживачем та постачальниками приводить до розмивання організаційних кордонів. Тим більше посилюється процес взаємного проникнення та впливу на прийняття рішень між підприємством – споживачем та постачальником (постачальниками) завдяки росту темпам Інтернет - технологій, електронних комунікацій тощо.

Таке розуміння відкритості призводить до необхідності розробки нових підходів та якісно нового менеджменту в управлінні виробничим підприємством, а особливо – в управлінні системами закупівель.

Більшість наукових теорій та практик до теперішнього часу ще й досить роблять акцент на внутрішніх організаційних процесах менеджменту, коли розглядають питання про розроблення оптимальних моделей управлінням ланцюжком закупівель [1,2]. Крім того, частіше в наукових дослідженнях відокремлюють ланки управління закупівлями такими процесами як - управління матеріалами, розподіл продукції, логістика [3], взагалі не інтегруючи їх у один складний процес. У порівнянні з областями операційного менеджменту, пов'язаних з внутрішньою діяльністю підприємства, такими як планування та контролем за якістю, в управлінні ланцюжком закупівель досягнута значна менша виразність та збереглись найбільші суперечності щодо того, що є найкращою моделлю.

Так чи інакше, зараз особлива увага приділяється саме процесам закупівель, взаємовідношенням та показникам функціонування, а не самим продуктам та безпосередньо їх закупівлям. Тому все більш визнається не тільки операційна значущість закупівельної діяльності, але й стратегічна.

Досить очною в цьому контексті виглядає запропонована Рек и Лонг [4] модель еволюції закупівельної діяльності (Табл. 1).

В представленій віще еволюції розвитку функції закупівель одними з змінними компонентами процесу виступає саме відношення до постачальників та методи їх оцінювання.

Таблиця 1

Стратегічні етапи розвитку функції закупівель

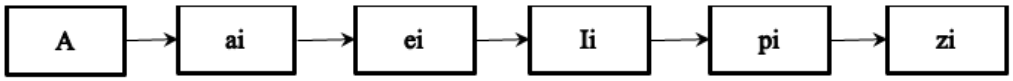
Етап	Визначення та характеристики
I етап Пасивний	Підрозділ з закупівель здебільшого реагує на потреби інших функцій, вибір постачальників на основі ціни та наявності продукції
II етап Незалежний	Функція закупівель набуває стратегічного напрямку, але ще не узгоджується з корпоративною стратегією
III етап Підтримуючий	Підрозділ з закупівель залучається до команд з продажу товарів, ринки та постачальники підлягають постійному аналізу
I етап Інтегративний	Функція закупівель інтегрована з конкурентною стратегією підприємства. Показники закупівельної діяльності вимірюються з точки зору внеску в успішну діяльність підприємства

Так, наприклад, підхід до оцінки постачальників в цьому процесі еволюції змінюється від методу оцінки за мінімальними витратами (незалежний етап) до стратегічного вкладу на інтегративному етапі. Та якщо відношення до постачальників на підтримуючому етапі виглядає контексті «постачальник – ресурс підприємства», то вже на інтегративному етапі простежується чітка взаємозалежність постачальників та підприємства – споживача між собою.

Але особливим елементом, який свідчить про перехід функції закупівельної діяльності на інтегративний етап, між функціональний обмін інформацією як джерело нових ідей для як ля підприємства – споживача, так і для постачальників.

Метою даної статті є дослідження впливу зовнішньою середи на управління ланцюжком закупівель та визначення межі залежності прийняття внутрішніх рішень підприємства – споживача щодо такого управління від елементів зовнішньої середи.

Взагалі у найпростішому вигляді процес закупівлі виглядає наступним чином (Рис. 1).



A - споживач, підрозділ сроживача
P - постачальник
a_i - заявка на закупівлю Товару
e_i - експертиза завки
I_i - ідентифкація Товару на ринку
p_i - визначення постачальника
z_i - закупівля

Рис.1. Класична модель закупівлі

Модель дійсно існувала ще в соціалістичні часи, коли продукція випускалася серійно, модифікації продукції були зрозумілими та чітко визначеними, продукція, як правило, вироблялася за діючими чіткими державними стандартами. При розробці проектів інститутами

чітко визначалися моделі та перелік виробників, тому закупник (чи підрозділ з закупівель) мав тільки закинути запит на ринок та отримати саме те, що потрібно підприємству.

У сучасному світі розвинених технологій така спрощена система закупівель не працює. Винахід окремих технологій, нестандартної продукції, та навіть поява ексклюзивних продуктів, що призначені вирішувати занадто вузькі задачі (але при цьому не менш ефективні) на дозволяє функції закупівлі обмежуватися тим, що замовляє споживач (або його підрозділ). Задача закупника ускладнюється ще й тим, що виробничий підрозділ навіть і не розуміє, які зміни у технології відбуваються у світі.

Наступна модель процесу закупівлі у сучасному світі може бути описана наступним чином (Рис. 2)

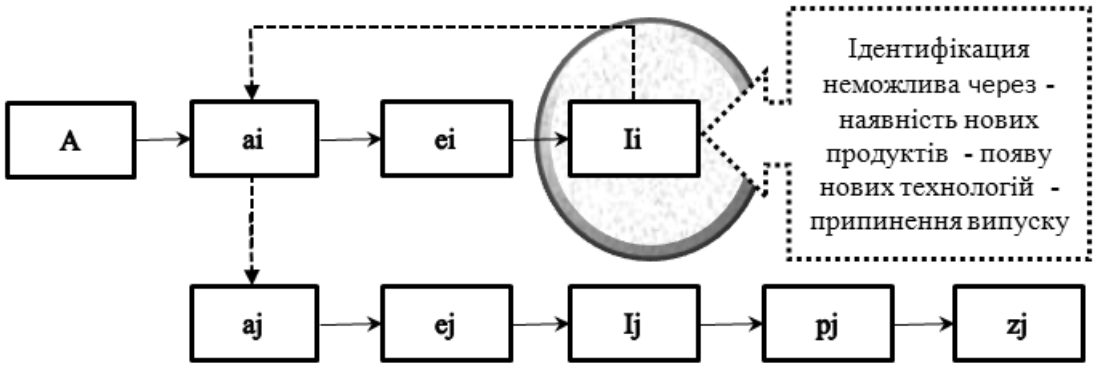


Рис.2. Невизначеність предмету закупівлі через нові продукти на ринку

Саме на етапі ідентифікації товару на ринку задачею закупника стає визначити та зрозуміти відповідність знайденим продуктам та технологіям на ринку вимогам виробництва підприємства – споживача. Саме тут і відображене «втручання» ринку у рішення операційного менеджменту. Рішення про вибір необхідного товару для закупівлі повертається знову на етап погодження з виробництвом. Якщо обладнання на діючому виробництві досить застаріле (а на промислових підприємствах таке значення становить не менш ніж 60-70%), то пошук складових частин до устаткування та поява нових сучасних аналогів потребує навіть змін у технології виробничого процесу на підприємстві. Так, на гірничо-збагачувальному підприємстві регіону експлуатація роторних комплексів німецького виробництва с часом вимагає заміни приводу роторного колеса. Новітня технологія німецького виробника наполягає на заміні супутніх елементів механізму для найбільш ефективної експлуатації комплексу. Український машинобудівний виробник пропонує обмежену заміну елементів конструкції. Різниця в двох технологіях сягає до декількох десятків мільйонів гривень. Тому технологи и повинні прорахувати вигоди та втрати від однієї та іншої технології.

Різновидністю цієї моделі є формування нового предмету закупівлі, навіть зовсім іншої технології, завдяки втручанню «ринкових сил». Так, на етапі закупівлі продукту ринок може відреагувати пропозиціями у вигляді варіантів рішень, які за вартістю та окупністю можуть відрізнятися в декілька разів одна від іншої. У цьому випадку народжується так звана «специфікація закупівлі» після розгляду підприємством усіх варіантів рішень с огляду на максимальний ефект від такої закупівлі чи такого впровадження. Прикладом цього може стати закупівля улаштування частотного приводу запуску димососів для металургійного підприємства вартістю близько 8 млн грн. Ринок відреагував своїми пропозиціями щодо недоцільності такої високо досконалої системи управління пуском димососів в умовах застарілого супутнього обладнання та умов використання всієї системи. Ефект від такої системі досить

незначний, тому доцільним стала пропозиція щодо придбання улаштування повільного пуску вартістю до 1,5 млн грн.

Дещо іншим зразком втручання ринку у прийняття рішення щодо вибору продукції або доцільності закупівля постає зображена нижче модель (Рис. 3)

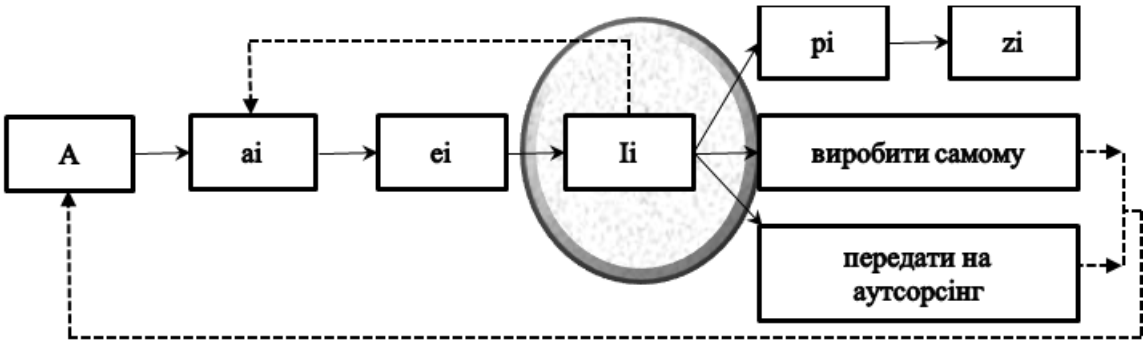


Рис.3. Модель прийняття рішень щодо доцільності закупівлі

Знову на етапі ідентифікації товару на ринку функція закупівлі може зштовхнутися з необхідністю вибору – чи то продовжити закупівлю знайденого на ринку товару, чи то починати виробляти самому підприємству – споживачеві, чи то передати на аутсорсінг. Так, промислове виробництво, організовуючи закупівлю шахтних скріплень, знаходить тільки одного виробника, який маючи необхідні креслення, спроможний виробити необхідну продукцію. Підприємство – споживач шахтних кріплень, розуміючи свою залежність від цін такого виробника, та усвідомлюючи високий ризик від такої «співпраці», яка може взагалі припинити процес видобутку, може прийняти рішення щодо організації такого виробництва самостійно. Для цього підприємству треба прорахувати необхідні витрати (як капітальні, так і операційні) щодо організації самостійного виробництва та строк окупності таких вкладень.

Ще одним прикладом може стати закупівля друкарської продукції. Порівнюючи витрати підприємства на її закупівлю, наприклад, на рік, з вартістю придбання багатофункціонального друкарського обладнання та технологій друкування з урахуванням витратних матеріалів, можна вирішити:

- чи варто одноразово закупити необхідне обладнання з окупністю до року та друкувати самостійно;
- чи продовжувати закупівлю продукції у виробників;
- чи передати на аутсорсінг друкування паперів, компенсуючи витрати тільки на 1 копію друкованої продукції.

Нижче розглянутий приклад таких рахунків для прийняття рішення (Табл. 2).

На основі таких розрахунків можна приймати рішення щодо доцільності самостійного виготовлення друкарської продукції.

Характерною ознакою переходу функції закупівлі на інтегративний етап стає участь підрозділу з закупівель у стратегічному плануванні витрат підприємства довгострокового характеру (планування інвестиційних витрат, розрахунків інноваційних проектів тощо). Саме тут функція закупівлі залучається до визначення вартості проекту та окремих елементів (Рис. 4).

Таблиця 2

Порівняння витрат на придбання друкарської продукції і самостійне її виготовлення

№ п/п	Назва витрат	Од вим.	Кількість	Варість, грн
1	Різограф RISO EZ 570	шт.	1	80 000,00
2	Різак IDEAL 1043	шт.	1	2 510,00
3	Проволокошвацька машина 4БПШ-30	шт.	1	75 000,00
Одноразові витрати, грн				**157 510,00**
4	Амортизація 5 років (60мес.)	місяць	1	2 625,00
5	Папір офсет 55 г/м2, 500л/пач., папір газетний 45г/м2, 500л/пач.	пачка	1000	13 920,00
6	Фарба чорна (25000листів А4), плівка			5300,00
7	Оплата праці (х2 робітника)	шт	2	4 200,00
8	Комунальні послуги	місяць	1	500,00
Витрати в місяць. Розрахунок на 500 000 листів одностороннього другу в місяць, грн				**26 545,00**
Витрати при самостійному друкуванні на рік, грн				**318 540,00**
Витрати на придбання друкарської продукції у постачальників, грн. в рік				**240 000,00**
Окупність, років				**1,3 роки**

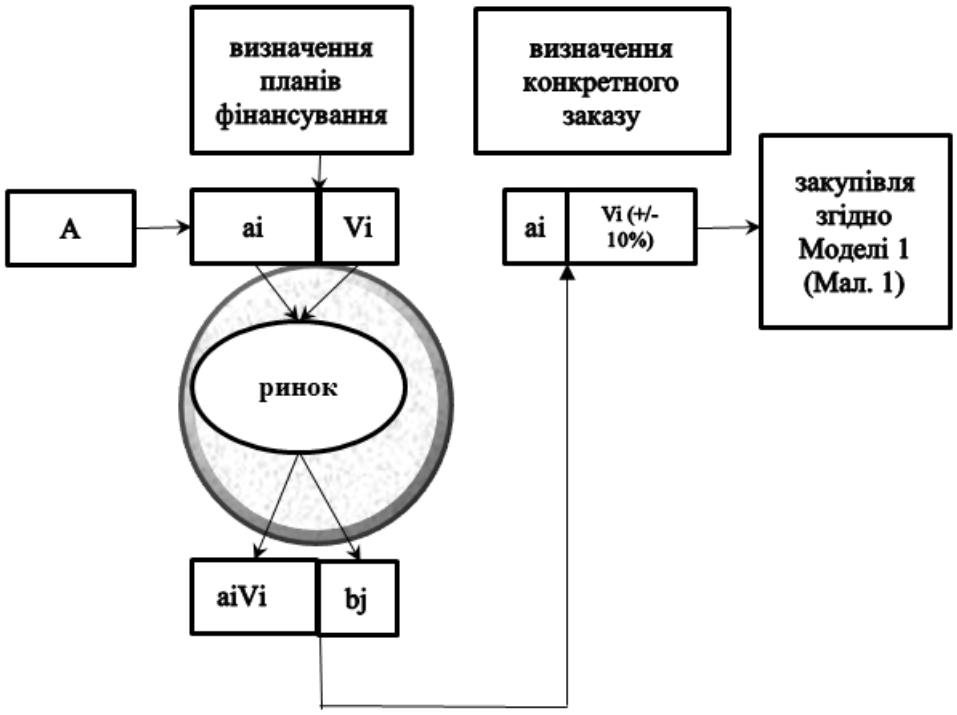


Рис.4. Залучення ринку на етапі формування інвестиційних планів

Будь-яке планування починається з маркетингового аналізу ринку. Підрозділи підприємства, які приймають участь у такому плануванні, разом з закупником визначають, чи то є насправді на ринку необхідний товар чи устаткування та з якими технічними параметрами товар присутній на ринку, яка саме вартість складає на наступний момент. І тільки після такого досконалого аналізу планується бюджет такої закупівлі для обґрунтування інвестору запланованих витрат та їх окупності.

При цьому вартість фактичної закупівлі не повинна перевищувати +/- 10% від запланованої вартості. В інакшому разі, перевищення даного показника як в одну, так і в іншу сторону, означає недосконалу роботу закупника та зменшує його роль у прийнятті стратегічних рішень підприємства.

Взагалі такі концепції залучення функції закупівлі до стратегічних рішень підприємства знайшли своє відображення у так званій «школі зовнішньої середи» [5,6] – однієї зі шкіл стратегічного менеджменту. Згідно цього напрямку зовнішня середа є головним елементом створення стратегії. Але в рамках даної статті можна навіть припустити, що навіть тактичні рішення щодо управління матеріально-технічними ресурсами знаходяться у тісній взаємодії з факторами зовнішньої середи.

Одним з наступних елементів такого втручання ринку є використання компетенції конкурентів на етапі прийомки товару. Так, можна виходити з того, що розвиток прогресу та технологій протікає настільки швидко, що підприємство – споживач не може досконало володіти навичками та прийомами перевірки товару у порівнянні з потрібними для виробництва характеристиками. Особливо такі методи ефективні при закупівлі складних агрегатів, електротехнічних систем тощо. Якщо підприємство – споживач постає як відкрита система, та середовище конкретного сегменту ринку постачання досить конкурентне, тоді залучення конкурентів закупівлі означає отримання необхідних консультацій з боку фахівців постачальників. Такий механізм має ще один зворотній бік – постачальник, розуміючи таку «перевірку», не припускає можливості постачання неякісної продукції. Детальніше модель такої взаємодій представлена нижче (Рис. 5).

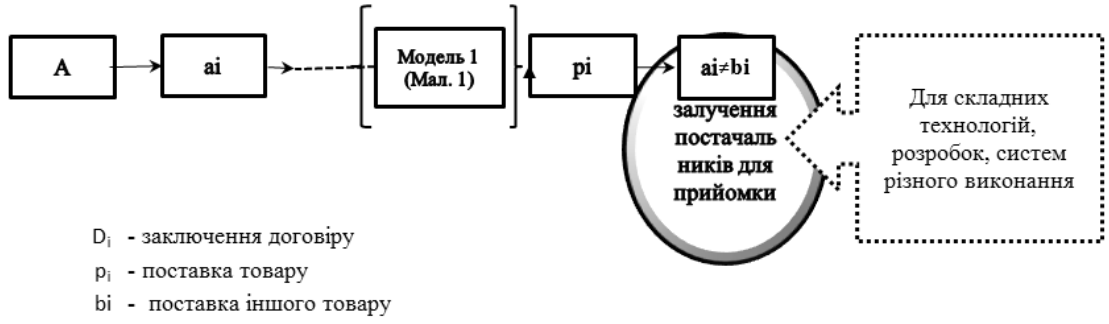
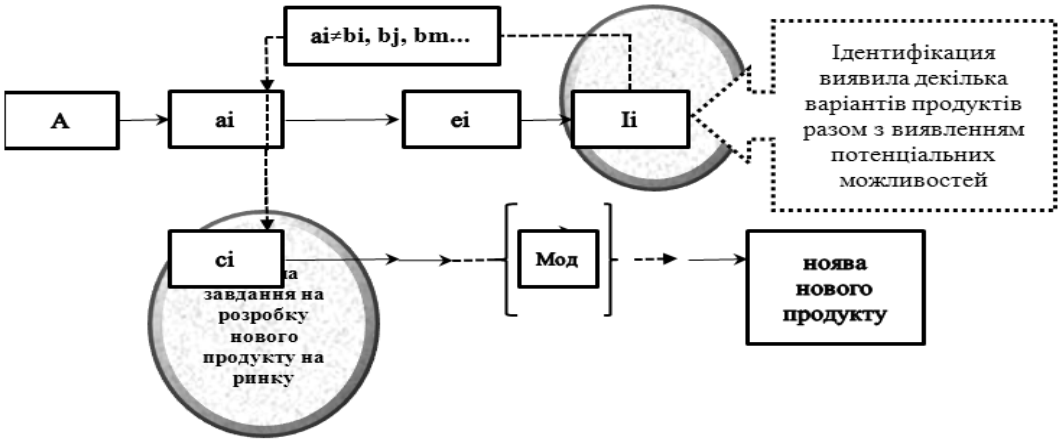


Рис.5. Залучення ринку на етапі прийомки товару

Треба відмітити, що процес управління закупівлями в сучасній моделі інтегративного етапу розвитку має і зворотній ефект. Постійна взаємодія підприємства – споживача та постачальників сприяє появі на ринку нових продуктів (Рис. 6). Модель може працювати у разі закупівлі товару масового об'єму великими корпораціями, коли потреба у конкретних якостей товару не знаходить пропозицій на ринку. Саме тоді така корпорація в змозі поставити завдання на розробку нового продукту на ринку та підказувати розробку нових якостей товару.



ci - принципово новій товар (продукт), необхідний підприємству

Рис.6. Зворотній вплив покупця на ринок та нові продукти та технології

Наведені вище моделі характеризують справжній стан взаємодії підприємства – споживача та зовнішньої середи взаємопроникнення між собою. Справжній менеджмент в змозі використати максимальний ефект від такого взаємодії та визначити оптимальну крапку у цьому процесі. Неможна перебільшувати ступень такого впливу, аби не стати залежним від постачальників та не допустити прихильності до однієї технології чи продукту, та з іншого боку, не треба залишатися осторонь від ринку нових технологій в умовах стрімкого розвитку суспільства.

Узагальнюючи вище зведене, можна зробити наступні висновки:

Визначені основні передумови тісної взаємодії підприємства – споживача з ринком та основні моделі такої співпраці. Визначений стратегічний напрямок розвитку функції закупівлі, який відображається у все більшому обміну ресурсами та інформацією між суб'єктами ринкових відносин та посиленні стратегічних союзів з постачальниками. Визначений вплив функції закупівель у прийнятті внутрішніх стратегічних рішень на підприємстві.

Наступною метою досліджень стане визначення перспектив розвитку інтегративної моделі закупівлі на сучасному промисловому підприємстві України у розрізі досягнення оптимального управління матеріально-технічними ресурсами підприємства.

Література

1. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент підприємств: прикладні питання з аналізом ділових ситуацій. [Текст] / В.П. Савчук. – К.: Видавничий дім «Максимум», 2001. – 600 с.
2. Белінський П. І. Менеджмент виробництв та операцій. [Текст] / П.І. Белінський. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
3. Харрісон А. Управління логістикою:Розробка стратегій логістичних операцій [Текст] / Алан Харрісон, Ремко Ван Хоук. / Пер. з англ.; За наук. ред. О. Є. Міхєйцева. – Дніпропетровськ: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 368 с.
4. Лайсонс К. Управління закупівельною діяльністю та ланцюжком постачань: [Текст] / К. Лайсонс, М. Джиллингем: Пер. З 6-го англ. вид. – М.: ІНФРА-М. – XVIII, 798 с.
5. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: Теорія і практика. [Текст] / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Прес, 2002. – 415 с.
6. Мінцберг Г. Школи стратегій. Стратегічне сафарі: екскурсія по нетрям стратегій менеджменту. [Текст] / Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел. – Вид: Пітер, 2000. – 336 с.

Рекомендовано до публікації *Надійшла до редакції:*
д.е.н., проф. Галушко О.С., 12.02.2011 *28.01.2011*