

УДК 339

Марія МУДРА

УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ У ЛАНЦЮГУ ПОСТАВОК ПРОДУКЦІЇ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Резюме. Розглянуто й проаналізовано процес закупівлі, що складає початкову ланку ланцюга поставок. Розкрито основний зміст закупівель, розглянуто етапність проведення процесу закупівлі на підприємстві, розкрито основні цілі закупівельної логістики та виділено постачання як основу процесу закупівлі. Видокремлено основні форми процесу постачання, розкрито основні функції постачання. Проаналізовано організаційну структуру відділу закупівель, виділено основні переваги та недоліки аналізованих організаційних структур. Досліджено методи, за якими здійснюються поставки матеріально-технічних ресурсів на машинобудівне підприємство. Проаналізовано значення закупівель, зокрема процесу постачання як чинника управління ланцюгом поставок продукції на машинобудівному підприємстві в розрізі автомобілебудівної галузі.

Ключові слова: закупівельна логістика, закупівлі, ланцюг поставок, машинобудівне підприємство, структура, постачання, матеріально-технічне постачання.

Maria MUDRA

OPERATING THE PURCHASING OF PRODUCTION SUPPLY CHAIN AT THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

Summary. The article examines and analyzes the purchasing process as the main original link of the supply chain. The basic content of the purchasing process is timely made logistics whereas the basis of logistics is the supply process. It is determine main forms of supply process and the functions of supply. The author analyzes the organizational structure supply department and distinguishes main disadvantages of selected organizational structures. The methods of supplying inputs at the machine-building enterprises are also analyzed. The significance of purchasing and the process of supplying in particular as the factor of operating the supplying chain of production at the machine-building enterprise in the context of automobile industry are estimated. Thus, purchasing logistics is one of the leading places and it implies operating of material inputs in the process of supplying the enterprise with the material resources. The author underlines that purchasing logistics interfaces with other subsystems of the general logistics: financial, manufacturing, transportation and warehousing, information. In the article it is stated that the operating system of the logistics supply chain of production provides coordination of material flows, increasing the accuracy of forecasts, reduction of goods and raw materials in warehouses, reducing transaction costs, reduces the output of their own products to the market and, thus, improves customer service.

Key words: purchasing logistics, purchasing, supply chain, machine-building enterprise, structure, supply, logistics.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання перед українськими машинобудівними підприємствами виникає необхідність формування нових підходів в управлінні діяльністю вітчизняних підприємств у зв'язку з тим, що традиційні системи управління процесами постачання, виробництва та збуту не забезпечують оперативного реагування на швидкі зміни ринкового середовища.

Саме тому, щоб досягти конкурентних переваг на ринку, вітчизняним машинобудівним підприємствам необхідно використовувати інтегрований підхід для управління його головними процесами і курувати ними краще, ніж це роблять конкуренти. Отож, до домінуючих процесів можна віднести виробництво нової продукції, налагодження партнерських стосунків з постачальниками, стадії реалізації замовлення та встановлення контактів зі споживачами.

Одним із головних напрямків, який сприяє досягненню успіхів на ринку, забезпечує ефективне управління ланцюгом поставок продукції є управління процесами постачання і збуту продукції, використовуючи методи та засади логістики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням формування та управління ланцюгами поставок і процесу постачання зокрема приділяється велика увага як закордонних, так і вітчизняних учених. Значну увагу їхньому вивченню з позицій логістики приділяють такі відомі зарубіжні вчені, як Бауерсокс Д., Кристофер М., Уотерс Д., Сток Дж. і Ламберт Д. Серед вітчизняних вчених варто, насамперед, відзначити праці Крикавського Є.В., Ніколайчука В.Е., Окландера А.М., Чухрай Н.І.

Однак значення процесу постачання в управлінні ланцюгом поставок продукції на машинобудівному підприємстві недостатньо висвітлено в науковій літературі.

Метою статті є розкриття здійснення процесу управління закупівлями у ланцюгу поставок продукції машинобудівного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, процес закупівлі є початковою ланкою в діяльності більшості організацій, а від ефективності функціонування відділу закупівель залежать показники всієї виробничо-господарської діяльності підприємства.

Головним завданням органів постачання підприємства є своєчасне й оптимальне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності та якості. Працівники відділу постачання повинні вивчати і враховувати попит і пропозицію на всі матеріальні ресурси, що використовуються підприємством, рівень і зміну цін на них і на послуги посередницьких організацій, вибирати найбільш економічну форму товарообігу, оптимізувати запаси, знижувати транспортно-заготівельні й складські витрати.

Саме тому в основі процесу постачання лежить ритмічне і своєчасне забезпечення виробничого процесу необхідними матеріально-технічними ресурсами. Недотримання термінів поставки продукції на будь-якому етапі стає причиною порушення термінів виготовлення проміжної або кінцевої готової продукції в наступних ланках ланцюга. При цьому недотримання вимог згідно з замовленням і поставка матеріальних ресурсів за якістю, розмірами і габаритами, що йому не відповідають, призводить до збільшення собівартості продукції, що випускається. У свою чергу, своєчасна поставка у виробництво матеріальних ресурсів необхідної якості, комплектності та асортименту дозволяє скоротити витрати праці на виготовлення продукції й втрати часу у зв'язку з простоем устаткування за відсутності матеріальних ресурсів. Таким чином, від якісного функціонування постачання залежить якість виконуваних виробничих функцій чи послуг не тільки в даній конкретній ланці, а й у всіх наступних етапах виробництва [1, с.45].

Варто відзначити, що забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами є першою ланкою виробничого процесу. Як бачимо, від раціональної організації процесу постачання, своєчасності надходження матеріальних ресурсів у виробництво в необхідному асортименті, кількості й належної якості значною мірою залежать рівномірний і ритмічний випуск готової продукції, її якість та кількість.

Основним завданням підприємства у сфері управління матеріально-технічним постачанням є своєчасне, безперебійне і комплектне постачання виробництва всіма необхідними матеріальними ресурсами для здійснення виробничого процесу в точній відповідності з затвердженими плановими завданнями.

Аналіз наукової літератури дозволив виділити дві форми процесу постачання: складську і транзитну. При транзитній формі постачання підприємство отримує сировину й матеріали безпосередньо від підприємств, що їх виробляють. Застосування цієї форми можливе у ситуаціях, коли потрібна на даний проміжок часу кількість сировини і матеріалів, що дорівнює одній транзитній нормі або більша неї. Складську форму постачання, при якій необхідні матеріальні ресурси, підприємство отримує з баз і складів постачальницько-збутових організацій, економічно доцільно використовувати для матеріалів, що споживаються в невеликих кількостях [2, с.125].

При організації співпраці з постачальниками відносини можуть ініціюватися як з ініціативи підприємства-постачальника, так і з боку територіального органу постачання.

Важливість управління закупівлями полягає у стратегічному та тактичному аспектах. Зокрема постачання (закупівлі) в тактичному, оперативному плані – щоденні операції, пов'язані з закупівлями і спрямовані на уникнення дефіциту, відсутності матеріальних ресурсів або готового продукту. Стратегічна сторона постачання – процес управління закупівлями, зв'язку і взаємодії з іншими відділами підприємства, зовнішніми постачальниками, потребами та запитами кінцевого споживача, планування та розроблення нових закупівельних схем і методів та ін. Обов'язок тих, хто уповноважений управляти функцією постачання, всюди знаходити стратегічні можливості і звертати на них увагу вищого виконавчого керівництва підприємства [3, с.456].

Основними завданнями підприємства в управлінні процесом закупівлі є:

- пошук і закупівля необхідних матеріалів відповідної якості за мінімальними цінами;

Маркетингові технології підприємств у сучасному науково-технічному середовищі

- дотримання визначених термінів закупівлі сировини і комплектуючих (матеріали, закуплені раніше наміченого терміну, лягають додатковим навантаженням на оборотні фонди підприємства, запізнення може зірвати виробничу програму або призвести до її зміни);
- забезпечення точної відповідності між кількістю поставок і потребами в них (надлишок або недостатня кількість товарно-матеріальних ресурсів також негативно впливає на баланс оборотних фондів і стійкість випуску продукції і, крім того, може викликати додаткові витрати при відновленні оптимального рівня);
- дотримання вимог, встановлених у якості сировини й комплектуючих;
- вибір потенційного постачальника [5, с.147].

Таким чином, метою постачання є гарантування того, щоб підприємство отримувало необхідні за якістю та кількістю сировину, матеріали, товари та послуги в потрібний час у потрібному місці, від надійного постачальника, своєчасного виконання своїх зобов'язань, з гарним сервісом (як до здійснення продажу, так і після нього) і за вигідною ціною [6, с.654].

До функцій відділу постачання відносять:

1. Планування потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах, необхідних для функціонування основних і допоміжних виробництв, а також для експлуатаційного та капітального будівництва.
2. Складання заявок і специфікацій на потрібні матеріально-технічні ресурси і надання їх у відділі матеріально-технічного постачання й планові відділи вищестоящих органів.
3. Здійснення всієї оперативної діяльності з реалізації планів постачання (укладення договорів, отримання матеріальних ресурсів відповідно до виділених фондами й за договорами з постачальниками та ін.).
4. Приймання, розміщення, зберігання, підготовка до відпуску і відпуск матеріально-технічних ресурсів цехам і службам підприємства.
5. Встановлення спільно з планово-економічними, технічними і фінансовими відділами підприємства зазначених диференційованих норм запасів матеріально-технічних ресурсів і доведення цих норм до працівників складів; регулювання розмірів запасів і контроль за їх станом.
6. Участь у розподілі організаційно-технічних ресурсів, заміні дефіцитних сировини і матеріалів менш дефіцитними.
7. Організація контролю за витрачанням матеріально-технічних ресурсів цехами, службами за їх призначенням.
8. Ведення оперативного обліку надходжень матеріально-технічних ресурсів на підприємство, їх відпуск цехам і службам, стану виробничих запасів [8, с.582].

Відповідно матеріально-технічні ресурси, що поставляються на машинобудівні підприємства, можна поділити на групи:

1. Сировину, матеріали, паливо, необхідні для здійснення виробничої діяльності та виготовлення продукції, ремонту виробничої бази (будівель, обладнання, транспорту тощо).
2. Комплектуючі, отримані з інших підприємств в порядку виробничої кооперації.
3. Обладнання та всі інші матеріально-технічні ресурси для розширення виробництва (капітальні вкладення).

Саме тому у процесі планування матеріально-технічного постачання необхідно визначити:

- 1) які види матеріальних ресурсів необхідні для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства;
- 2) кількість матеріальних ресурсів, які буде потрібно для виконання виробничої програми;
- 3) витрати на матеріально-технічне постачання;
- 4) можливості організації виробництва деяких матеріальних ресурсів (напівфабрикатів, деталей, комплектуючих та ін.) на своєму підприємстві;
- 5) вибір методів і форм постачання.

Що стосується організаційної структури підприємств, що виготовляють продукцію чи надають послуги, до них повинен входити відділ постачання, організаційна структура якого

залежить від типу виробництва, його масштабів, номенклатури споживаних сировини і матеріалів, ступеня кооперування з постачальниками і форм постачання підприємства засобами виробництва.

Однією із найвідоміших тенденцій на світових ринках останніх десятиріч є необхідність зростання взаємодії виробничих і логістичних операцій уздовж усього товаропотоку – від постачальника матеріальних ресурсів до виробника і кінцевого споживача. Виробничо-логістичні процеси є основними структурними елементами глобального управління потоковими процесами і віднесеними до них інформаційними, фінансовими та сервісними процесами, що проходять через постачальників, виробників, дистриб'юторів, міжнародні транспортні компанії та роздрібну торгівлю [3, с.235].

Логістичні системи призначені для підвищення ефективності управління матеріальними, фінансовими, сервісними та інформаційними потоками ресурсів. Вони представлені складними структурованими економічними системами, що складаються з локальних ланок, взаємопов'язаних в єдиному процесі управління потоками. Типовими ланками логістичної системи є постачальники, виробники, споживачі, посередники.

У процесі дослідження з'ясовано, що застосування сучасних логістичних методів дозволяє знизити витрати, підвищити якість продукції та підвищити продуктивність і в результаті отримати конкурентну перевагу на ринку.

У процесі логістичної діяльності підприємства здійснюються такі логістичні операції: навантаження, розвантаження, перевезення, сортування, приймання та передавання замовлення, розрахунки з постачальниками, посередниками, споживачами і т.п. Сукупність логістичних операцій утворюють логістичну функцію, наприклад, управління замовленнями, закупівля матеріальних ресурсів для виробництва, складування, управління запасами сировини й матеріалів та ін. [6, 77, 80].

Логістичні функції за функціональним принципом об'єднують в окремі функціональні області логістики: закупівельну, виробничу, транспортну, збутову, сервісну і т.д.

На принципах взаємодії, синхронізації основних процесів та моделей планування й управління на основі єдиних інформаційних каналів з постачальниками, посередниками й кінцевими споживачами формують ланцюги поставок. Такі ланцюги орієнтують підприємство на такий підхід, за яким потреби ринку переходять у план і стратегію виробництва, пов'язуючи його з усіма учасниками товаропотоку.

Логістичний ланцюг поставок можна визначити як систему, основними елементами якої є [5]:

1. Постачальники сировини й матеріалів.
2. Виробничі служби підприємства.
3. Логістичні організації, що забезпечують просування товару.

Загалом усі елементи логістичного ланцюга поставок у сфері закупівельних процесів пов'язані прямими матеріальними потоками і прямими та зворотними інформаційними потоками.

Ефективність управління логістичними ланцюгами поставок як і управління іншими ресурсами, таким, як фінанси, персонал і т.п., визначає ефективність функціонування підприємств. При цьому логістика являє собою вид діяльності в рамках ланцюга поставок, що пов'язана з прийомом на вході підприємства ресурсів, а також прийомом проміжних і кінцевих продуктів у виробничому процесі, їх внутрішньовиробничому переміщенні і зберіганні, відвантаження готової продукції. Таким чином, метою функціонування логістичного ланцюга поставок є оптимізація матеріальних потоків як всередині підприємства, так і з підприємствами-контрагентами.

Система управління логістичним ланцюгом поставок підприємства забезпечує координацію матеріальних потоків, збільшення точності прогнозів щодо закупівель, скорочення обсягів товарів і сировини на складах, зниження транзакційних витрат, скорочення часу випуску власної продукції на ринок і, таким чином, поліпшення обслуговування споживачів [7].

Саме тому, систематизуючи різні підходи до визначення системи управління логістичним ланцюгом поставок, можна сказати, що найповніше управління ланцюгом

поставок можна охарактеризувати як інтегровану стратегію, що об'єднує бізнес-процеси між підприємствами-партнерами (постачальниками і споживачами) і яка дозволяє отримати загальне бачення ринкової кон'юнктури [8].

Отже, закупівельна логістика займає одне з провідних місць. Її змістом є управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємств матеріальними ресурсами. Закупівельна логістика взаємодіє з іншими підсистемами загальної логістики: фінансової, виробничої, транспортно-складської, інформаційної.

Цілями закупівельної логістики для виробника є: встановлення партнерських відносин з постачальниками, скорочення часу і витрат на транспортування, забезпечення виробництва продукції матеріалами та комплектуючими за конкурентоспроможними цінами. Важливу роль в управлінні витратами при закупівлях відіграють постачальники ресурсів, з якими підприємство повинно встановлювати партнерські відносини.

Отже, управління ланцюгом поставок – це планування, створення та контроль за потоками інформації й матеріалів у ланцюгу поставок з метою задоволення потреб споживачів з максимальною ефективністю [10, с.85].

Дослідження свідчать, що ланцюг поставок включає безліч ланок, пов'язаних між собою інформаційними, грошовими та товарними потоками. Він починається з придбання сировини у постачальників і закінчується продажем готових товарів і послуг клієнту. Одні ланки можуть цілком належати до однієї організації, інші – компаніям-контрагентам (клієнтам, постачальникам і дистриб'юторам). Таким чином, до ланцюга поставок звичайно входять кілька організацій.

Як бачимо оптимізація управління ланцюгом поставок передбачає вирішення таких завдань:

- 1) скорочення циклу планування і збільшення горизонту планування за рахунок отримання надійної і своєчасної інформації;
- 2) оптимізація витрат за рахунок можливості визначення стратегічних контрагентів, оптимального вибору закупаваних виробів і їх постачальників, підтримки взаємодії з ними в режимі реального часу;
- 3) зниження виробничих витрат через оптимізацію потоків продукції й оперативну організацію обміну інформацією між контрагентами;
- 4) зниження складських витрат за рахунок приведення обсягів виробництва у відповідність з попитом. Це завдання відповідає концепції управління постачанням Just-In-Time («точно вчасно»);
- 5) підвищення якості обслуговування споживачів досягається за рахунок оперативності та гнучкості процесу постачання [10, с.25].

Саме тому управління ланцюгом поставок являє собою процес організації, планування, виконання та контролю потоків сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, а також забезпечення ефективного і швидкого обслуговування за рахунок отримання оперативної інформації про переміщення товару. За допомогою даного процесу вирішуються завдання координації, планування та управління процесами постачання, виробництва, складування й доставки товарів і послуг.

Від ефективності та захищеності системи управління ланцюгом поставок безпосередньо залежить здатність виробничих підприємств конкурувати на міжнародних ринках і збільшувати свій прибуток, оскільки витрати на здійснення операцій в ланцюгу постачання становлять значну частину собівартості. Глобальна орієнтація на постачальників з країн з низькою вартістю праці обіцяє не тільки додаткову вигоду, а й зниження ступеня ризику.

Висновки. Управління ланцюгом поставок продукції на етапі закупівлі є важливою складовою у діяльності підприємства. Воно забезпечує ефективне функціонування, адже впливає на виробничий процес, забезпечує безперебійну роботу підприємства, сприяє налагодженню співпраці з постачальниками, а головне – з клієнтами і сприяє найкращому їх обслуговуванню. Саме тому аналіз процесу постачання дозволяє глибше зрозуміти та оцінити доцільність ефективного управління ланцюгами поставок продукції в діяльності машинобудівних підприємств.

Conclusions. Therefore operating the supply chain of production at the stage of purchasing is an important component in the enterprise activity, because it ensures its efficient functioning. It affects the manufacturing process, assures smooth operation of the enterprise, promotes cooperation with suppliers and which is the most important – with the customers and helps them to obtain the best service. The analysis of supply enables deeper understanding and assessment of the appropriateness of an efficient operating supply chain of production in the activity of machine-building enterprises.

Використана література

1. Кристофер, М. Логистика и управление цепочками поставок [Текст] / М. Кристофер ; под. общ. ред. В.С. Лукинского – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.
2. Сток, Дж. Р. Стратегическое управление логистикой [Текст] / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт ; пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005, XXXII. – 797 с.
3. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок [Текст] / Уотерс Д.; пер. с англ. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
4. Крикавський, С.В. Логістичне управління : підручник [Текст] / Д. Уотерс – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
5. Чухрай, Н.І. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики: монографія [Текст] / Н.І. Чухрай, О.Б. Гірна. – Львів: Інтеллект-Захід, 2007. – 232 с.
6. Logistyka dystrybucji / [za red. Rutkowskiego K.]. – Warszawa, 2000. – 323 с.
7. <http://www.hetnet.ru/business/solutions/20/>
8. Иванов, Д.А. Управление цепями поставок [Текст] / Д.А. Иванов – СПб.: Издательство СПбГПУ, 2009. – 660 с.
9. Иванов, Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация [Текст] / Д.А. Иванов – М.: Вершина, 2006. – 176 с.
10. Чухрай, Н.І. Логістичне обслуговування : підручник [Текст] / Н.І. Чухрай – Львів: Вид-во Нац. ун-ту [Львівська політехніка], 2006. – 292 с.