

УДК 658.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-82-9>Почтовюк А. Б.
Бражнікова Т. М.

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

Досліджено теоретичні питання та підходи вчених до визначення поняття «закупівельна логістика». Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури свідчить, що проблемі координації матеріальних потоків на вході підприємства приділяється недостатньо уваги. Розглянуто особливості управління закупівельною логістикою на підприємствах машинобудування. Визначено основні чинники, які впливають на організаційну структуру управління закупівлею. Наведено процес закупівлі матеріальних ресурсів на підприємствах машинобудування. Запропоновано проводити оцінку постачальників через систему критеріїв порівнянь умов пропозицій. Наведено схему оптимізації системи управління закупівлею матеріальних ресурсів. Визначено, що представлена проблема потребує подальших досліджень та підвищеної уваги з боку управлінців та академічних співтовариств через складність оцінки внеску оптимізації закупівельної діяльності у загальний обсяг прибутку підприємства.

Ключові слова: закупівельна логістика, матеріальні потоки, постачальники, машинобудування, організаційна структура, системи управління.

Постановка проблеми. Забезпечення ефективного функціонування машинобудівного підприємства багато у чому визначається процесом своєчасності закупівлі, що суттєво впливає на його фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Безперерйна робота машинобудівного підприємства пов'язана з регулярністю поставок сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих та багатьох інших ресурсів. Від правильних, скоординованих та своєчасних дій учасників закупівельного процесу залежить не лише строк поставки, а увесь цикл операцій із виконання замовлення.

Основною метою закупівлі як функції управління на машинобудівному підприємстві є надійне забезпечення виробничих підрозділів матеріальними ресурсами, які необхідні для виконання календарного плану розвитку робіт, який формується згідно з логістичною стратегією на ринку машинобудівної продукції. Ефективність управління закупівлею визначає конкурентоздатність машинобудівного підприємства, оскільки забезпечує не лише ритмічність процесів виробництва продукції, а й конкурентоспроможну вартість машинобудівної продукції та ефективність управління оборотним капіталом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливостям процесу організації процесу закупівлі матеріальних ресурсів присвячено праці багатьох іноземних дослідників, серед яких – Р. Балоу, Д.Дж. Бауерсокс, Д. Вотерс, Дж.Л. Хескет, М. Хугос [1–5].

Доналд Дж. Бауерсокс та Девід Дж. Клосс [2, с. 53] зазначають, що закупівельна логістика включає планування потреби у ресурсах, вибір джерел постачання, переговори про умови постачання, розміщення замовлень, транспортування, отримання, перевірки відповідності, контролю якості. Автори стверджують, що координація безперервності поставок, хеджування ризиків та пошук нових джерел для розроблення нових схем поставки є основою діяльності, що пов'язана із закупівлею продукції та матеріалів у зовнішніх постачальників.

Д. Вотерс у праці «Логістика. Управління ланцюгом постачання» [3, с. 32] дає трактування логістики постачання з погляду процесу та визначає, що до сфери діяльності закупівельної логістики

необхідно відносити операції з планування обсягів продажу, обслуговування клієнтів та партнерів, складання виробничих графіків.

М. Хугос визначає закупівельну логістику як логістичну функцію, яка управляє матеріалами, обладнанням, зачастинами та послугами, які повинні бути отримані організацією та виконувати свої функції належним чином із кінцевою метою надання послуг, що потребують споживачі [5, с. 43].

Серед робіт вітчизняних науковців організації закупівельної логістики на підприємствах приділяють увагу Г. Костюк (узагальнює концептуальні положення формування логістичної системи підприємства, створення відповідних методичних та організаційних інструментів управління нею [6]), І. Луценко (розглядає теоретичні та практичні аспекти процесу планування та організації логістичної діяльності підприємства із закупівлі матеріальних ресурсів [7]), К. Пряхіна (досліджує можливість впровадження стратегій LEAN та AGILE на вітчизняних підприємствах [8]).

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Як свідчить аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури, у працях, присвячених логістиці, більша увага приділяється тій її частині, яка пов'язана з управлінням потоками та запасами вже готової продукції. Дж.Л. Хескет [4, с. 165] визначає логістику як сукупність видів діяльності з управління потоками продукції, координації використання ресурсів та ринків збуту за певного рівня послуг та з мінімальними затратами. Тоді як логістиці, що координує матеріальні потоки на вході підприємства, приділяється значно менше уваги. Р. Балоу [1, с. 12] зазначає, що закупівля та виробничі календарне планування на промисловому підприємстві часто не знаходяться у безпосередньому управлінні логістів.

У вітчизняній та зарубіжній літературі проблемі закупівельної логістики необхідно приділяти особливу увагу. Це пояснюється тим, що підприємство не забезпечує себе самостійно, воно функціонує завдяки енергетичним, матеріальним та інформаційним ресурсам, які поступають із зовнішнього середовища, проходять процес трансформації та покидають систему у вигляді товарів та відходів. Саме тому організація управління закупівлею потребує глибокого опрацювання

проблем управління, постійного узагальнення досвіду, а також ретельного критичного вивчення досягнень у цій галузі знань.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є визначення особливостей організації процесу закупівлі матеріальних ресурсів на машинобудівному підприємстві; запропонування заходів щодо вдосконалення системи управління закупівлею для машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Діяльність з управління закупівельною логістикою на машинобудівному підприємстві неоднорідна за своєю структурою, тому в ній можна виділити дві частини, які несуть різне функціональне навантаження: невиробничого та виробничого характеру.

Невиробничі операції притаманні процесу закупівлі та спрямовані на виявлення потреб у ресурсах (збір та аналіз інформації про ресурси та прийняття на цій основі управлінських рішень), на планування їх заводу, на організацію надходження матеріальних ресурсів від постачальника, на забезпечення контролю, обліку та звітності по операціях. Виробничими операціями з управління закупівлею є кількісний та якісний прийом матеріальних ресурсів на складах підприємства, їх складування, зберігання, сортування, комплектування партій для відправлення у виробництво, підготовка до споживання, відвантаження матеріальних ресурсів у цехи.

На машинобудівних підприємствах організаційна структура управління закупівлею будується переважно за функціональною або матеріальною ознакою, залежно від низки чинників, серед яких суттєву роль відіграють масштаби виробництва та широта номенклатури матеріальних ресурсів. Чинники, які впливають на організаційну структуру управління закупівлею, представлено в табл. 1.

Таблиця 1
Чинники, які впливають на організаційну структуру управління закупівлею

Група чинників	Склад
Внутрішні	Габарити та маса продукції Обсяг випуску продукції Вид виробничої структури підприємства Положення виробничих підрозділів та складів Рельєф місцевості Під'їзні шляхи
Зовнішні	Номенклатура, габарити та маса матеріалів та комплектуючих, що споживаються Число постачальників матеріальних ресурсів Число споживачів готової продукції

Під час побудови управління закупівлею за функціональною ознакою у його склад входять групи планування, заготовки, складування матеріальних ресурсів, тобто здійснюється диференціація за основними функціями управління. Структурна схема побудови управління закупівлею за матеріальною ознакою включає матеріальне бюро, кожне з яких у межах закріпленої за ним номенклатури ресурсів, що споживаються підприємством, виконує всі функції з управління закупівлею [9, с. 44].

Варто відзначити, що можливості матеріальної спеціалізації є значно вужчими, ніж функціональної. По-перше, порушується комплектність надходження різних матеріальних ресурсів, що особливо важливо для машинобудівних підприємств через випуск складної продукції. По-друге, за значного різноманіття номенклатури ресурсів,

що застосовуються на підприємстві, виникають складності в координації робіт. Такі обставини варто враховувати під час вибору ознаки розподілення праці.

Однак необхідно пам'ятати, що спеціалізація за функціональною ознакою може дати ефект лише за належного рівня кооперування функцій. Таку проблему вирішує матеріальна спеціалізація. Вона підвищує відповідальність керівників бюро за своєчасне та якісне виконання основних функцій з управління закупівлею, але лише з певної номенклатури матеріальних ресурсів, не у цілому.

Разом з організаційним оформленням управління закупівлею на машинобудівних підприємствах у вигляді спеціалізованого підрозділу значення має організація цієї діяльності в інших підрозділах (планово-економічний відділ, фінансовий та юридичний відділи, складське господарство). Це пояснюється тим, що лише близько 45% усього обсягу робіт з управління процесом закупівлею виконуються спеціальними підрозділами, інші роботи проводяться іншими управлінськими підрозділами підприємства [9, с. 45].

Схематичний вигляд процесу закупівлі матеріальних ресурсів на машинобудівному підприємстві приведено на рис. 1.

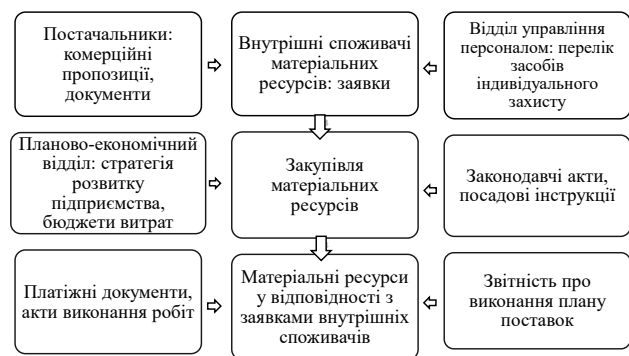


Рис. 1. Схема процесу закупівлі матеріальних ресурсів

Джерело: авторська розробка

На заміну фондовому розподіленню товарів, централізованому прикріпленню покупців до постачальників, фіксованим державним цінам, жорсткій регламентації товарів прийшла система господарювання, яка характеризується правом вибору партнера, множинністю джерел закупівлі (постачальників), зростаючою роллю договорів про поставку, свободою ціноутворення, фінансовою відповідальністю сторін. Це потребує нових форм та методів роботи з постачальниками, вирішення принципово нових стратегічних та тактичних завдань. Здійснення господарської діяльності машинобудівними підприємствами на сучасному етапі передбачає у цілому оптимізацію та вдосконалення системи управління закупівлею.

Оптимізація системи управління закупівлею на підприємстві можлива через підвищення надійності постачальників за рахунок зміни системи їх вибору та перегляду заходів за невиконання умов договору поставки. Для здійснення оптимального вибору постачальників відповідальний співробітник повинен скласти перелік джерел матеріальних ресурсів, які плануються до закупівлі машинобудівним підприємством, та провести їх оцінку, порівнюючи умови за такими критеріями (рис. 2):

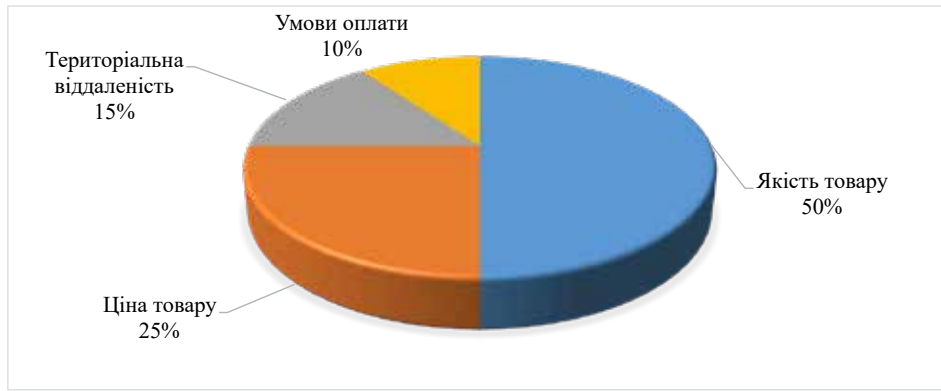


Рис. 2. Критерії оцінки пропозицій постачальників та їх питома вага значимості

Джерело: авторська розробка



Рис. 3. Схема оптимізації системи управління закупівлею матеріальних ресурсів

Джерело: авторська розробка

1. Якість товару. Критерій визначає ступінь відповідності матеріальних ресурсів вимогам виробництва та системи якості.

2. Ціна товару. Критерій повинен враховувати всі умови оплати.

3. За критерієм «територіальна віддаленість» найвищий бал надається постачальнику, склади якого найближче знаходяться до місця доставки товару.

4. Умови оплати. Пріоритетною умовою є оплата за фактом постачання. Якщо постачальник не пропонує оплату за фактом постачання, то бали розставляються за принципом: найменший процент передплати – більш високий бал.

Таким чином, бали за кожний критерій сортуються і найкращому значенню призначається 10 балів (кількість балів зменшується для кожного наступного значення). Розрахунок загального балу постачальника рекомендується розраховувати за формулою:

$$B_{\Pi} = \sum \beta * K_{\Pi}$$

де B_{Π} – загальний бал постачальника;

β – питома вага критерію;

K_{Π} – значення критерію.

У разі виникнення взаємовигідних умов із постачальником або посередником укладається договір поставки або приймається рішення про

відмову від послуг постачальника. Заключний етап передбачає здійснення контролю над виконанням договірних обов'язків, виконанням строків та якості постачання.

Оптимізація системи управління закупівельною діяльністю є різною для кожного підприємства залежно від потужності виробництва, але може бути представлена схематично так (рис. 3).

Для оцінки ефективності закупівельної діяльності можна використовувати такі показники: рівень затрат на закупівлю матеріальних ресурсів; відсутність збоїв у поставках матеріальних ресурсів та, відповідно, у виробничому процесі; якість продукції, яка надходить на підприємство; показники оборотності оборотних коштів. Інформаційна забезпеченість підприємства, взаємодія структурних підрозділів також є критеріями ефективного ведення закупівельної діяльності. Через складність оцінки, на жаль, досить часто на підприємствах приділяється недостатньо уваги внеску оптимізації управління закупівельною логістикою у загальний обсяг прибутку. Ця сфера потребує дослідження та підвищеної уваги з боку управлінців, що вимагає великих зусиль із боку академічних, дослідницьких, бізнес-співтовариств, але результат може бути істотним.

Висновки і пропозиції. Отже, на машинобудівних підприємствах організаційна структура управління закупівлею буде переважно за

функціональною або матеріальною ознакою. Під час вибору ознаки розподілення праці необхідно враховувати низку чинників, серед яких суттєву роль відіграють масштаби виробництва та широта номенклатури матеріальних ресурсів.

Оптимізація системи управління закупівлею на підприємстві можлива через підвищення надійності постачальників за рахунок зміни системи їх вибору та перегляду заходів за невиконання умов договору поставки. Для здійснення оптимального вибору слід користуватися системою, коли співробітник порівнює умови за такими критеріями: якість товару, ціна товару, територіальна віддаленість та умови оплати.

Оптимізація системи управління закупівельною діяльністю є різною для кожного підприємства залежно від потужності виробництва, але зазвичай вона повинна здійснюватися у декілька етапів: визначення потреб підприємства, визначення вимог до постачальників, аналіз ринку постачальників, оцінювання результату та контроль процесу постачання.

Проведення успішної оптимізації процесу закупівлі на машинобудівних підприємствах дасть змогу зменшити витрати, знизити втрати від поставок товару, що не відповідає асортименту чи обсягу, що знайде відображення в ефективності діяльності підприємства у цілому.

Список використаних джерел:

1. Ballou R. *Business Logistics Management*. New Jersey: Upper Saddle River, 1992.
2. Bowersox D., Closs D. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill Companies, 1996. 730 p.
3. Waters D. *Supply Chain Management: An Introduction to Logistics*. Red Globe Press, 2009. 511 p.
4. Heskett J.L. Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*. 1994. Vol. 72. № 2. P. 164–174.
5. Hugos M. *Essential soft supply chain management*. New Jersey: John Wiley & sons, Inc., 2003. 285 p.
6. Костюк Г.В., Гурич Ю.А., Вейнбергер В.В. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 12.
7. Луценко І.С., Крисак Ж.М. Планування та організація закупівельної логістики як запорука оптимізації витрат виробничого підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2017. № 2. С. 314–323.
8. Пряхіна К.А. Управління логістикою постачання підприємства: стратегії Lean та Agile. *Інтелект XXI*. 2019. Вип. 5. С. 74–77.
9. Кузнецова М.Н. Анализ логистического менеджмента закупок. *Экономический анализ: теория и практика*. 2015. № 43. С. 43–52.

References:

1. Ballou R. (1992) *Business Logistics Management*. New Jersey: Upper Saddle River.
2. Bowersox D., Closs D. (1996) *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill Companies.
3. Waters D. (2009) *Supply Chain Management: An Introduction to Logistics*. Red Globe Press.
4. Heskett J.L. (1994) Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*.
5. Hugos M. (2003) *Essentials of supply chain management*. New Jersey: John Wiley & sons, Inc.
6. Kostiuk G., Gurych Y., Veinberger V. (2016) Kontseptualni osnovy formuvannia lohistychnoi systemy pidpryiemstva [Conceptual bases of formation of logistics enterprise]. *Effective economy*, № 12.
7. Lutsenko I., Krysak Z. (2017) Planuvannia ta orhanizatsiia zakupivelnioi lohistyky yak zaporuka optymizatsii vytrat vyrobnychoho pidpryiemstva [Planning and organization of procurement logistics as a guarantee of cost optimization of manufacturing enterprises]. *Modern approaches to business administration*, № 2, pp. 314-323.
8. Pryakhina K. (2019) Upravlinnia lohistykoiu postachannia pidpryiemstva: stratehii Lean ta Agile [Supply logistics management of enterprise: strategies Lean & Agile]. *Intellect XXI*, vol. 5, pp. 74-77.
9. Kuznetsova M. (2015) Analiz lohysticheskogo menedzhmenta zakupok [Analysis of logistic procurement management]. *Economic Analysis: Theory and Practice*, no. 43, pp. 43-52.

**Почтовюк А. Б.
Бражнікова Т. Н.**

Кременчугський національний університет імені Михайла Остроградського

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКОЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ

Резюме

Исследованы теоретические вопросы и подходы ученых к определению понятия «закупочная логистика». Анализ отечественной и зарубежной литературы свидетельствует, что проблеме координации материальных потоков на входе предприятия уделяется недостаточно внимания. Рассмотрены особенности управления закупочной логистикой на предприятиях машиностроения. Определены основные факторы, которые влияют на организационную структуру управления закупкой. Схематически приведен вид процесса закупки материальных ресурсов. Предложено проводить оценку поставщиков через систему критериев сравнений условий предложений. Приведена схема оптимизации системы управления закупкой материальных ресурсов. Определено, что представленная проблема требует дальнейших исследований и повышенного внимания со стороны управленцев и академических сообществ из-за сложности оценки вклада оптимизации закупочной деятельности в общий объем прибыли предприятия.

Ключевые слова: закупочная логистика, материальные потоки, поставщики, машиностроение, организационная структура, системы управления.

**Pochtovyuk Andrii
Brazhnikova Tetiana**

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF PROCUREMENT LOGISTICS AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

Summary

The object of the study is procurement logistics at machine-building enterprises. The subject of the study is theoretical conceptions, methodological approaches to the management system of procurement activities, as an important part of logistics under modern conditions of the competition increase in product markets. The goal of this article is to draft proposals for improvement of the management system of procurement logistics, basing on special aspects of procurement activity at machine-building enterprises. The main research methods are analysis, synthesis, the structural and logical analysis that enables solving the set tasks. The theoretical aspects and scientist's approaches to determining of procurement logistics are investigated in the article. The analysis of domestic and foreign literature demonstrates that the problem of material flow coordination is insufficiently explored. The organizational structure of procurement management at machine-building enterprises is built on functional or material features mainly. The main factors influencing over organizational arrangement of procurement management are determined. The scale of production and the variety of material resources play a significant role. It was determined, that along with the organization of procurement management at machine-building enterprises in the form of a specialized unit, the organization of this activity in other units (planning and economic department, financial and legal departments) is also important. The mechanism of procurement of material resources at machine-building enterprises has been carried out. It was proposed to make an assessment of procurement sources basing on the set of criteria of terms of a proposal. The optimization scheme of management of procurement logistics has been presented. Successful optimization of the purchasing process at machine-building enterprises will reduce costs, reduce losses from deliveries of goods, which will be reflected in the efficiency of the enterprise generally. It was determined, that the represented problem requires further research and increased focus on the part of managers and academic communities.

Keywords: procurement logistics, material flow, procurement source, machine-building industry, organizational arrangement, management system.