

1. James R. Stock, Cornelia Droge, "Logistics Mission Statements", *Private Carrier*, April 1991, p.8. 2. Bernard J. LaLonde, James m. Masters, "The 1996 Ohio State University Survey of Career Patterns in Logistics", in *CLM Annual Proceedings (Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1996)*, p. 117-138. 3. Herbert W. Davis, William H. Drumm, "Physical Distribution Cost and Service, 1997", in *Council of Logistics Management, Annual Conference Proceedings, 1997 (Oak Brook, IL: CLM, 1997)*, p.72. 4. Е. Бекорд. Кооперация в области логистики / Логинфо. – 2002. – №1. – С. 18–22. 5. Главный актив компании - каналы взаимодействия / Логинфо. – 2002. – №1. – С. 36–41.

УДК 658.7

Л.Я. Якимшин

Тернопільський державний технічний університет ім. І. Пулюя

СТРАТЕГІЯ ЗАКУПІВЕЛЬ В ІДЕНТИФІКАЦІЇ ЛАНЦЮГА ПРОПОЗИЦІЇ

© Якимшин Л.Я., 2006

Досліджено проблему формування стратегії закупівель в теоретичному плані та стосовно практичних рішень. Виявлено умови та наслідки стратегічного підходу до формування політики закупівель. Обгрунтовано порядок формування стратегії закупівель та її вплив на функціонування ланцюга пропозиції. Здійснено оцінку стану політики закупівель хлібокомбінатами в Україні та обгрунтовано рекомендації щодо засад інтеграції постачальника з виробником в ланцюгу пропозиції.

The problem of forming of strategy of purchases in a theoretical plan and in relation to the practical decisions is explored. Terms and consequences of strategic approach to forming of policy of purchases are exposed. The order of forming of strategy of purchases and its influence on functioning of chain of suggestion is grounded. Estimation of the state of policy of purchases of combine on processing of bread in Ukraine carried out and grounded to recommendation in relation to the bases of integration of supplier with a producer in the chain of suggestion.

Постановка проблеми. Функціонування будь-якої організації пов'язано із відповідними транзакціями закупівлі, предметом яких можуть бути як необхідні матеріальні ресурси для виробництва чи/та обслуговування, так і інвестиційні засоби, інформаційні технології і техніка, маркетингові засоби тощо. Потреба у цих засобах може бути як регулярною, так і разовою, поточною і стратегічною, плановою і екстреною. За таких умов актуалізується проблема формування стратегії закупівель та її реалізації, яка виходить далеко за межі традиційної задачі вибору постачальника, чим досягається зміцнення стратегічної позиції організації завдяки обмеженню витрат, спрощенню внутрішніх процесів та підвищенню якості функціонування. Особливого змісту набуває вказана проблема в умовах формування ланцюга пропозиції, коли зроблений стратегічний вибір джерела закупівлі по суті ідентифікує певні його ланки. З іншого боку, стратегія закупівель вимагає попереднього обгрунтування: по-перше, доцільності використання концепції аутсорсингу в реалізації закупівель; по-друге, рівня централізації закупівельної діяльності в організації; по-третє, узгодження корпоративних цілей із цілями стратегії закупівель.

Значно складнішою виглядає проблема формування стратегії закупівель стосовно виробника з ускладненою сферою постачання, коли можна ідентифікувати декілька стратегічно важливих ланцюгів поставок, як це характерно, наприклад, для умов автомобілебудування, харчової промисловості, зокрема кондитерської тощо лише для профільного виробництва. Водночас до сфери постачання належать також потреби, викликані необхідністю обслуговування та ремонту основних засобів, створення інформаційної інфраструктури, інфраструктури управлінської діяльності тощо. За цих умов реалізація відповідної стратегії закупівель певним чином формує межі "свободи" прийняття тактичних і оперативних рішень, їх потенціал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема оптимізації стратегії закупівель актуалізується наростанням ринкових можливостей підприємства, що динамічно зростають із посиленням конкуренції у постачальницькому середовищі. І це відповідно відобразилося в інтенсифікації наукових досліджень в цьому напрямі, які можна структурувати за двома підходами: по-перше, формування стратегії закупівель в контексті вибору постачальника (процесний підхід); по-друге, формування стратегії закупівель в контексті реалізації корпоративної стратегії (функціональний підхід). Дослідження процедури вибору постачальника присутні практично у всіх працях відомих фахівців з логістики, зокрема у працях Б.А. Анікіна [4, с. 128], Є.В. Крикавського [1, с. 168], Е. Голембської [5, с. 187], Д. Коула, Е. Барді і Д. Ланглея [3, с. 109], М. Цесельського [6, с. 107], в яких утверджується принцип багатокритеріального підходу до вибору постачальника із врахуванням пропонованих ним ціни та якості надання послуг, зокрема часу, надійності, умов поставки, умов оплати тощо, його потенціалу щодо фінансового стану, прогресивності технологій, систем менеджменту, інформаційного забезпечення тощо. Очевидно, що прийняття тієї чи іншої стратегії закупівель після вибору постачальника може відбуватися в межах “звуженого горизонту” і не завжди забезпечувати глобальну оптимальність. З іншого боку, дослідження цих та багатьох інших авторів також сконцентровані на проблемах ідентифікації стратегій логістики, однак вони, на жаль, не поглиблені до рівня постачання. Так, заслуговує на увагу надана в [3, с. 713] класифікація стратегій логістики, в якій автор адаптує існуючу класифікацію стратегій конкуренції за Портером (низькі витрати, диференціація, концентрація) до умов логістики, зокрема виділяючи стратегії, зорієнтовані на час та стратегії підвищення продуктивності активів.

У [2, с. 131] логістичну стратегію розглядають як відповідну функціональну стратегію. За висновками автора, в окремі періоди така стратегія може зайняти місце корпоративної. Це характерно, наприклад, для сфер діяльності, коли не вдається істотно вплинути на рівень виробничих витрат з причини вичерпання резервів їх зниження, проте є доступними резерви зниження витрат дистрибуції, зокрема витрат запасів, транспортних витрат тощо. Проведена в [2] ідентифікація логістичних стратегій характеризує чотири основні напрями розвитку логістичних стратегій:

- договірні логістичні стратегії;
- аутсорсинг;
- логістичне партнерство;
- інтегрований ланцюг поставок.

На наш погляд, лише останній з напрямів повністю відповідає концепції логістики, оскільки перші три передбачають лише часткову інтеграцію, наприклад, між сусідніми ланками логістичного ланцюга. Зокрема договірні стратегії, логістичне партнерство скеровані на встановлення тривалих, з невеликою кількістю (навіть з одним) постачальників, відносин, чим елімінується можливість використання позитивних наслідків в результаті конкурентної боротьби в середовищі постачальників, насамперед стосовно ціни. Так, у випадку одного постачальника (аутсорсинг) можливі негативні наслідки його монопольного становища. Іншим аспектом таких стратегій є проблема безпеки, страхових запасів.

Загалом, можливі варіанти відносин можна ідентифікувати побудовою матриці в координатах “ризик виробництва – витрати відносин”, а саме:

Ризик виробництва (збитки)	Високий	“Вузьке місце”	Стратегічний підхід
	Низький	Тактичні трансакції	Вплив
		Низькі	Високі
Витрати відносин			

Рис. 1. Матриця варіантів відносин з постачальником

У випадку, коли збитки виробництва від неналежного виконання умов поставки малої частоти (низький рівень ризику виробництва), обґрунтованими можуть бути конкурентні відносини з постачальником чи вплив на нього з метою отримання економії при закупівлі. Дуже часто ефективними у використанні стають методи електронних трансакцій.

У двох інших випадках, коли існує ризик високих збитків з причини порушення термінів, комплектності поставки раціональним вважають встановлення партнерських стосунків. Очевидно, це вимагатиме додаткових коштів утримання таких тісних відносин, передусім в логістичну та інформаційну інфраструктуру.

Вищевикладене достатньою мірою актуалізує як проблему вибору стратегії закупівель, так і проблему встановлення ефективних відносин (субординації) в причинно-наслідковому зв'язку: корпоративна стратегія – логістична стратегія – стратегія закупівель.

Формулювання цілей статті. Цілі дослідження: обґрунтувати доцільність стратегічного підходу до пошуку джерел поставок (закупівель) та дослідити вплив стратегії закупівель на зростання конкурентоспроможності підприємств та формування ланцюга пропозиції.

Виклад основного матеріалу. Аналіз останніх досліджень, результати дослідження автора в кондитерській галузі, в галузі хлібопродуктів свідчать про переважно операційний підхід у сфері закупівель, що, насамперед, не спонукає підприємства до формування тривалих партнерських стосунків із постачальниками. Так, структура постачальників та характер відносин із двома досліджуваними автором комбінатами хлібопродуктів, подані в таблиці (а і б), свідчать про відсутність стратегічного підходу у формуванні відносин в ланцюгу “постачальник – виробник”.

Характеристики сфери постачання підприємств-комбінатів хлібопродуктів (КХП)

а) Тернопільський КХП

Назва постачальника в 2005 році	Культура	Кільк., тонн	Ціна 1т без ПДВ	Де розташ. постач.	Клейк., %	Чийм транспортом здійснюється поставка	За якими умовами здійснюються розрахунки	Підприємство співпрацює на постійній основі
ТЗОВ “Слава” Козівськ. р-н	пшениця Зкл.	105	500,00	Терноп. обл.	23-24	постачальника	згідно з договором	Ні
СФНГ “Мрія” Гусят. р-н	пшен.4 кл пшен.бкл	31 47	500,00 483,33	Терноп. обл.	19-20	постачальника	згідно з договором	ні
ПАП «Зоря» Зборівс. р-н	пшен.4 кл пшен.бкл	8 44	383,33 350,00	Терноп. обл.	20	постачальника	згідно з договором	ні
ТОВ А/Ф “Онiкс”	гапен 4кл.	51	483,33	Хмельн. обл.	18-19	постачальника	згідно з договором	ні
ФГ “Богдан” Борщівськ. р-н	пшен.4кл	32	500,00	Терноп. обл.	20	постачальника	згідно з договором	ні
ФГ “Скочилияс” Терноп. р-н	пшен.4кл	15	425,00	Терноп. обл.	18	постачальника	згідно з договором	ні

б) Неполоковецький КХП (2005 р.)

І.Хто є поставальниками даного підприємства?	Що саме постачає кожен із них?	В якій кількості, т	За якою ціною? грн./т	Де розташований кожен із них?	Яка якість сировини кожного поставальника?	Чийм транспортом здійснюється доставка сировини?	На яких умовах здійснюється розрахунок з поставальниками?	З ким із них підприємство співпрацює на постійній основі?
ТОВ "Шипинецька земля"	Зерно	236	486	Кіцм. р-н	4 клас	Транспорт продавця	Після одержання товару, в безготівковій формі	
ПМП "ЗахідХлібЗбут"		344	640	Тернопільська обл.	3 клас	Транспорт продавця		
ПСП "Мамаївське"		335	520	Кіцм р-н	4 клас	Транспорт продавця		
А/ф "Оршівська"		769	485-620	Кіцм. р-н	4 клас	Транспорт продавця		
ТОВ "Берекол"		296	485	Кіцм. р-н	4 клас	Транспорт продавця		
ТОВ "Валявське"		558	550-620	Кіцм. р-н	3-4 клас	Транспорт продавця		
СВК "Маяк"		291	510	Новосел. р-н	4 клас	Транспорт покупця		
СВК ім. Суворова		1632	510-610	Новосел. р-н	3-4 клас	Транспорт покупця		
ПАП Чортківська МТС		734	450-550	Тернопільська обл.	4 клас	Транспорт продавця		
ПАП "Довіра"		424	450	Тернопільська обл.	4 клас	Транспорт продавця		
ПСП "Мамаївське"			Кіцм. р-н		Транспорт продавця			

Поданий стан поставальницького середовища (у цьому випадку – зерна) сировини і матеріалів виробників свідчить про відсутність довгострокової співпраці; трансакції між контрагентами здійснюються на засадах разових угод, що унеможлиблює інтегроване виконання функцій менеджменту, зокрема планування і регулювання поставок, а відтак – оптимізацію процесів постачання шляхом реалізації логістичних рішень, таких як економічна величина замовлення, оптимальний рівень запасів, економічна партія у виробництві, оптимальна технологія транспортування тощо. Очевидно, що з цієї ж причини важко обмежувати логістичні витрати, оптимізувати виробничі (передусім пускові та заключні) витрати, використання потужності. Тому надзвичайно актуально впровадити концепцію стратегічного пошуку джерел поставок та вибору учасників логістичного ланцюга поставок. Алгоритм відповідної концепції можна подати так.

У контексті реалізації стратегії закупівель необхідно проаналізувати ринок поставальників з тим, щоб точно визначити сферу потенційних користей. До істотних чинників, що впливають на потенціал користі у постачанні, треба віднести: величину закупівлі, зобов'язання, що виникають під час реалізації контрактів щодо умов оплати, умов управління запасами, умов поставки тощо, рівень конкуренції та стан ринку поставальників, свідомість потреби партнерських відносин, рівень

використання потенціалу постачальників, можливість зміни постачальника, досвід у сфері стратегічного підходу тощо.

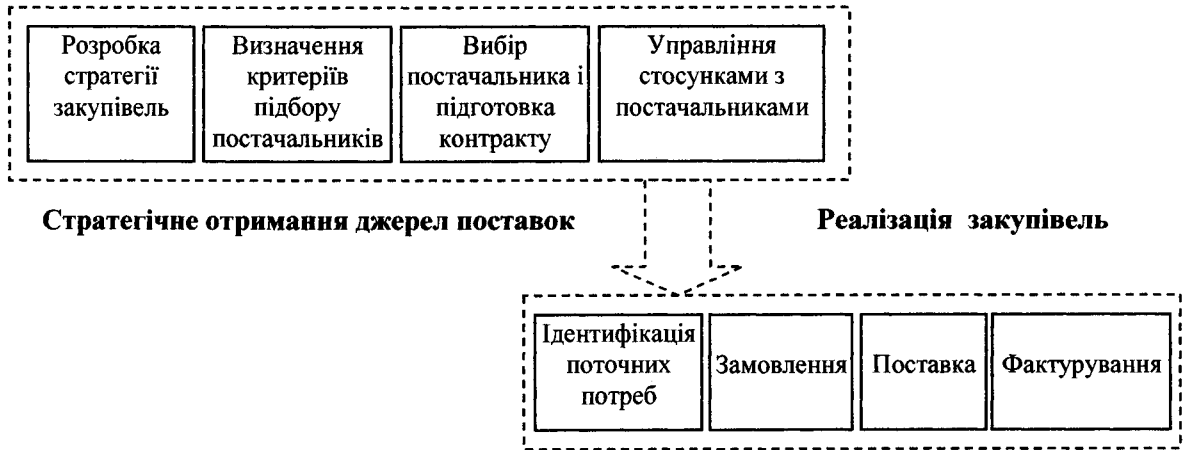


Рис. 2. Алгоритм стратегічного вибору джерела поставок та операційний рівень реалізації закупівлі
Джерело: [8]

Одна з ключових проблем у формуванні стратегії закупівель стосується прийняття рішення щодо кількості постачальників у межах від одного і до великої кількості. Кожне з можливих рішень характеризується як позитивними, так і негативними наслідками у розрізі цін, витрат закупівлі, надійності постачання, часу реалізації замовлення тощо. Очевидно, що використання єдиного джерела поставок (для випадку комбінатів хлібопродуктів) можливе за двома альтернативними варіантами:

- використання посередника;
- використання крупного виробника зерна, спроможного задовольнити самостійно або із частковим залученням на засадах субпідряду інших виробників, всю річну потребу КХП.

В обох варіантах рішення виробник має бачити та усвідомлювати як плюси, так і мінуси, зокрема:

а) переваги:

- низькі витрати виконання замовлення;
- низькі витрати утримання запасів, можливо, і солідарні витрати;
- низькі витрати якісного та кількісного контролю;
- низькі кошти аудиту, переговорів, документообороту;
- низькі питомі виробничі витрати за рахунок великих виробничих партій;
- доступна ідентифікація причин браку у ланцюгу пропозиції;

б) недоліки:

- істотний вплив існуючих проблем постачальника (фінансових, виробничих, соціальних) на стан виконання замовлень виробника;
 - рекламація, скарги поширюються на всю партію поставки, що негативно вплине на всю сферу дистрибуції продуктів КХП;
 - значно вищі питомі збитки з причини невиконання умов поставки, зокрема запізнення поставок;
 - більш істотний вплив виробничих обмежень (потужності) на реалізацію стратегії закупівель;
 - ризик використання постачальником монопольного становища стосовно виробника (КХП).
- Зауважимо, що в сучасній ринковій економіці спостерігається систематичне зменшення кількості постачальників. За [2, с. 137] перспективними вважають такі стратегії постачання:
- глобальне джерело постачання (Global Sourcing);
 - концентрація джерел постачання (Single Sourcing);
 - модульне постачання (Modular Sourcing).

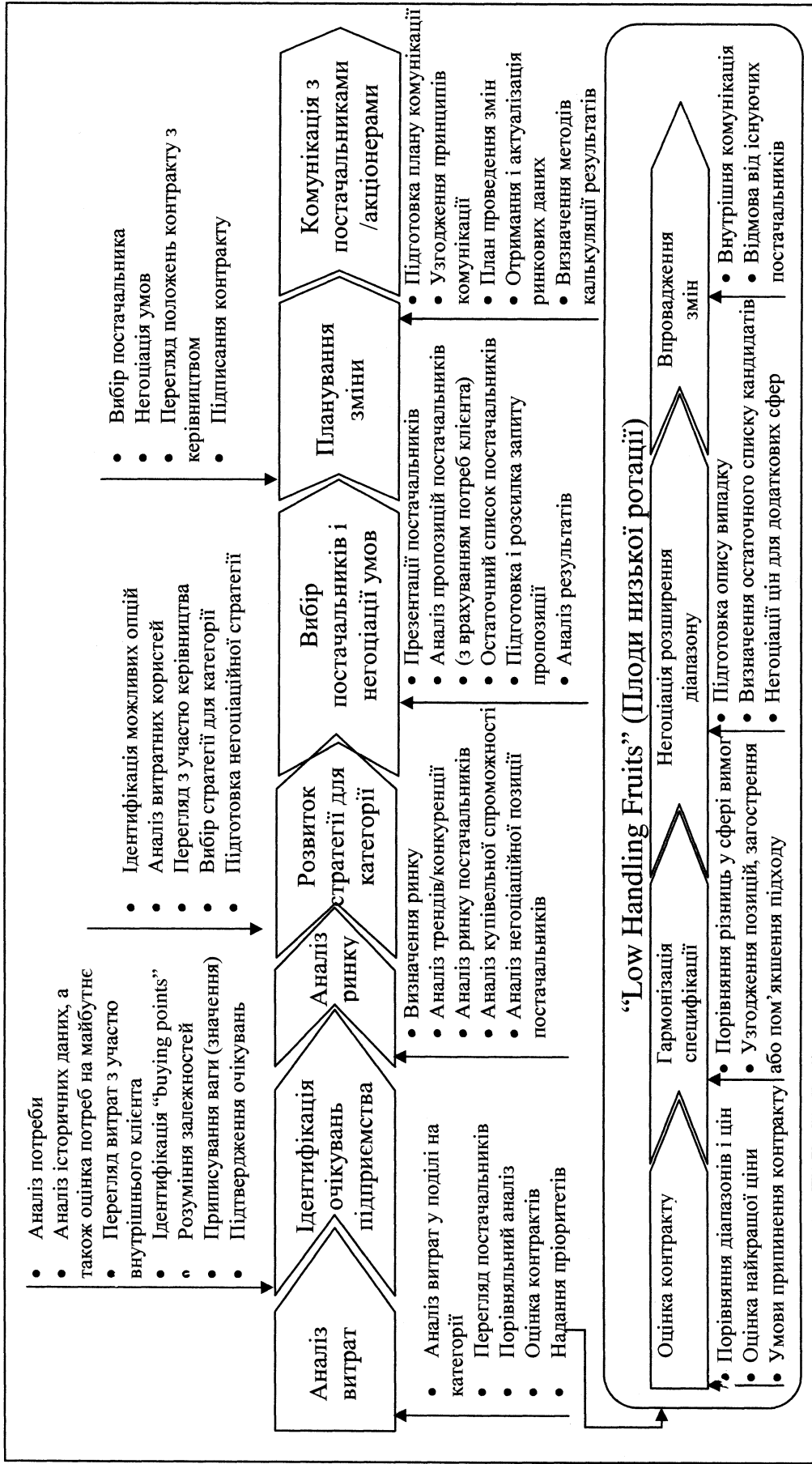


Рис. 3. Порядок формування стратегії закупівель
Джерело: опрацьовано автором на підставі [8]

Очевидно, що впровадження таких стратегій вимагає наявності внутрішніх та зовнішніх передумов, серед яких можливість інтеграції функцій і процесів у прийнятті та реалізації рішень, достатні знання і компетенції, економічна стабільність, торговельна і правова безпека тощо.

Більш привабливим у стратегічному плану є встановлення партнерських відносин із декількома постачальниками на засадах довготривалої співпраці, як це, зокрема, обґрунтовується в дослідженнях Г. Пфоля в контексті побудови піраміди постачальників. Водночас для умов сфери виробництва хлібопродуктів високу ефективність гарантує замкнений цикл виробництва, реалізований в ДП ДАК “Хліб України” “Великолепетиський елеватор” на Херсонщині, що об’єднує процеси вирощування, зберігання та перероблення зерна [9, с. 15]. Це водночас зумовило стабільну структуру сфери дистрибуції продуктів переробки зерна, а, отже, створило всі підстави для функціонування інтегрованого ланцюга пропозиції.

Із врахуванням викладеного автором пропонується типовий алгоритм формування стратегії закупівель, в якій вибір постачальника є лише однією взаємозв’язаною з іншими ланкою процесу прийняття рішення (див. рис. 3).

Поданий алгоритм формування стратегії закупівель скеровано на реалізацію довгострокової політики та цілей постачання підприємств, елімінує ймовірний вплив курсових ризиків, ризиків втрати іміджу, ризиків недостовірної інформації тощо. Водночас, реалізація стратегії закупівлі вимагає довгострокового планування, хоч часто постачання розглядається у спектрі операційних завдань, а профільні менеджери не усвідомлюють потенціал економії витрат у сфері закупівлі. З іншого боку, не часто сферу постачання розглядають як інструмент формування доданої вартості і користі для клієнта, зокрема в концепції ланцюга пропозиції.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

1. У дослідженнях автора обґрунтовано необхідність для формування політики закупівель змістити підходи із операційного на стратегічний рівень.

2. Встановлено як необхідну умову реалізації стратегічного підходу наявність довготривалих постійних зв’язків із постачальниками та довгострокового планування.

3. Реалізація поданого порядку вибору стратегії закупівлі уможливить розробку організацією методичного забезпечення формалізації зв’язків між постачальником та виробником та дасть змогу у більших масштабах реалізувати концепцію ланцюга пропозиції.

1. Крикавський Євген. Логістика. Для економістів: Підручник. – Львів: Видавництво Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2004. – 448 с. 2. Крикавський Євген. Логістичне управління: Підручник. – Львів: Видавництво Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с. 3. Coule J., Bardi E., Langle J. Zarządzanie logistyczne. – PWE, Warszawa. – 2002 r. – 734 s. 4. Логістика: Учеб. пособие / Под ред. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 327 с. 5. Kompendium wiedzy o logistyce. Pod red. E. Golemskiej. PWN. – Warszawa, 1999. – 316 s. 6. Logistyka w biznesie / Pod red. M. Ciesielskiego. – Warszawa, PWE, 2006. – 237 s. 7. Якимущин Л.Я. Сучасні аспекти формування довіри в інтегрованому ланцюгу пропозиції. – К.: НАУ, 2005. – С. 272–280. 8. Szczeblewska A. Zakupe warte są strategii // Eurologistics. – 2005. – № 6. – S. 90–92. 9. У доброго господаря з Великої Ленетихи // Зерно і хліб. – 2006. – №1. – С. 14–15.