

2.9. Управління процесом постачання на промисловому підприємстві

*Алексєєва Л.М.,
старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті*

На сучасне виробництво мають вплив багато чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх, у сукупності вони визначають діяльність та напрямки розвитку підприємства. Посилення впливу кожного з чинників на кінцевий результат роботи промислового підприємства вимагає аналізу всіх чинників, що забезпечить синхронізацію виробництва і споживання, повною мірою розкриє можливості кожної окремої господарюючої ланки, позначить її місце в функціонуванні виробничого комплексу в цілому.

Важливу роль в функціонуванні виробничого комплексу відіграє матеріально-технічне забезпечення підприємства. Воно є чинником визначення технічної та економічної життєздатності промислового підприємства з суттєвим впливом на кінцевий результат роботи підприємства. Ефективна організація матеріально-технічного забезпечення впливає на зменшення собівартості продукції, зростання продуктивності праці, що призводить до збільшення прибутку і підвищення рентабельності.

В сучасних ринкових умовах між різними товаровиробниками відбувається конкурентна боротьба, в якій перемагають підприємства, які максимально ефективно використовують всі свої можливості та наявні ресурси. Процес поповнення основних засобів виробництва є базовою складовою матеріально-технічного забезпечення промислового підприємства. Важливими чинниками впливу на нього є зміни організаційно-правових норм, взаємозв'язків у виробництві, відносин між суб'єктами господарювання.

Процес матеріально-технічного забезпечення полягає в своєчасному та ритмічному постачанні матеріалів, виробів, сировини, товарів та послуг необхідних для створення кінцевого продукту виробництва.

Управління процесом спрямоване на своєчасне отримання підприємством матеріалів виробничо-технічного призначення від надійних постачальників у необхідній кількості, відповідної якості у потрібний час у потрібному місці.

Потребу в матеріально-технічних ресурсах визначає виробництво з урахуванням існуючих запасів на завершення планового періоду, потреби ресурсів на поточне виробництво, а також невиробничу та інші види господарської діяльності.

Плануючи потребу в матеріальних ресурсах треба розуміти джерела забезпечення, які можуть бути як власними, так і позиковими, їх наявність та обсяг забезпечення. Потреба планується для усієї номенклатури матеріалів у вартісному та натуральному вираженні. Графік виробничого споживання матеріалів та сировини обумовлює обсяги та терміни постачань. Обсяг запланованих ресурсів матеріалів включає в себе потребу в матеріалах, необхідних для виробництва продукції, використання інструменту та оснащення, ресурсів на експлуатаційні та технологічні потреби, для створення перехідних запасів і необхідного доробку незавершеного виробництва техніки. Потреба в матеріальних ресурсах підприємства враховує внутрішні джерела забезпечення, залишки матеріалів та визначається на підґрунті балансу матеріального забезпечення підприємства .

Існує декілька методів, якими визначають потребу в матеріально-технічних ресурсах підприємства:

1. Детермінований метод, який засновується на нормативах витрат та плану виробництва.
2. Стохастичний метод, який засновується на прогнозах потреби згідно з використанням ресурсів за минулі періоди.
3. Оцінний метод, який засновується на дослідях і статистиці.

Підприємство обирає той метод визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах, який найбільше відповідає умовам їх споживання, особливостям виробництва та можливості отримати необхідні дані для проведення розрахунків.

В умовах ринкових перетворень, при організації матеріально-технічного забезпечення підприємства, широко застосовуються логістичні підходи. Основною частиною інфраструктури процесу постачання є функціонування складського господарства. Одним з важливих завдань організаційної структури управління матеріально-технічним забезпеченням по функціях та товарним принципом є визначення необхідної потреби матеріальних ресурсів. Для її визначення використовуються різні методи. Застосування логістичного методу в постачанні мінімізує витрати на транспорт і логістику при оптимізації процесу постачання. Особливий інтерес представляє методика планування в логістиці та постачанні. Це є моделі з визначення об'ємів партій продукції, що постачається, оптимізація витрат на зберігання складських запасів. Обираючи постачальника для здійснення закупівель матеріальних ресурсів, треба дотримуватися основних принципів побудови відносин. Це стане гарантією надійності співпраці і ефективності організації і функціонування процесу постачання матеріальних ресурсів.

Матеріальне забезпечення підприємства – це визначення потреби в матеріалах та ресурсах, розподіл їх в часі та за видами робіт. Матеріальне забезпечення виробництва планується з точки зору потреб на місяць, квартал та рік. Процес матеріального забезпечення виробництва націлений на своєчасне постачання безпосередньо на робочі місця або на склади підприємства матеріально-технічних ресурсів, забезпечення їх належного використання, а також використання вторинних ресурсів та сировини і матеріалів місцевого виробництва. За умов зростання конкуренції головними факторами життєздатності підприємства стає зниження загальновиробничих, а також адміністративних витрат та підвищення економії за рахунок масштабів виробництва. У результаті цього матеріальне забезпечення перетворилося на один з важливих чинників конкурентоспроможності підприємства. Якщо раніше під матеріальним забезпеченням розуміли лише дії, пов'язані з переміщенням фізичних об'єктів, то в теперішніх умовах це способи і методи побудови відносин підприємства з його постачальниками в конкурентному середовищі. Матеріальне забезпечення виконує завдання пошуку і здійснення найкращого реагування підприємства на актуальні потреби ринку і забезпечення найбільш економічного варіанту вирішення цих проблем.

Для здійснення процесу матеріального забезпечення необхідний відповідний набір інструментів, який допомагає в управлінні рівнем матеріально-технічних і енергетичних витрат. У зв'язку з цим першочергову увагу треба приділити системі планування та інформації. В процесі стратегічного планування необхідно приймати рішення, які пов'язані з структурою мережі товаропросування. Поточне і оперативне планування матеріального забезпечення – засіб контролю і регулювання використовуваних у виробництві готових виробів, сировини та матеріалів. Завдання такого планування полягає в розвитку контактів, діалогів між різними службами підприємства, покращенні координації їх діяльності, підвищення мотивації стосовно вирішення завдань матеріального забезпечення. Для реалізації поставленої мети щодо організації матеріально-технічного забезпечення на підприємстві, треба постійно виконувати наступні роботи:

1. Проводити періодичні маркетингові дослідження ринку постачальників необхідних видів ресурсів. Вибір постачальників рекомендується здійснювати за допомогою наступних критеріїв:

- наявність ліцензії і достатнього досвіду роботи в даній галузі;
- оптимальна ціна продукції;
- конкурентоспроможність продукції;
- надійність і прибутковість діяльності;

- технічний рівень виробництва
- простота схеми і стабільність поставок.
- 2. Нормування потреби в конкретних видах ресурсів.
- 3. Пошук ефективних форм та нових каналів забезпечення виробництва.
- 4. Системне планування матеріального забезпечення виробництва.
- 5. Організація доставки, зберігання і підготовки ресурсів.
- 6. Облік і контроль використання ресурсів.
- 7. Аналіз ефективності використання ресурсів.

Найявну форму матеріального забезпечення для своєї діяльності підприємство обирає виходячи з особливостей ресурсу, ціни, кількості пропозицій, потреби в його отриманні та інших чинників.

Система організації постачань має на меті забезпечити необхідну ефективність, стабільність та оперативність роботи підприємства. Ця система призначена враховувати ризики, які можуть виникнути при нестабільних потребах, пов'язані з ймовірністю виникнення додаткових витрат і ускладненням чіткої оперативної оцінки більшості витрат. Однією із найбільш складних і мало досліджених проблем є оцінка можливих ризиків для організації роботи по матеріальному забезпеченню підприємства в умовах невизначеності. Якщо ризик перевищує допустимий рівень, підприємство взагалі має відмовитися від діючого способу постачання матеріальних ресурсів.

З метою покращення ефективності матеріально-технічного постачання проводиться аналіз і облік всіх можливих факторів, що мають вплив на процес забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами. Не можна ігнорувати або недооцінювати ти чи інші фактори, бо це може привести до порушення ритмічності та своєчасності постачання сировини, матеріалів та комплектуючих виробів. Можуть виникнути диспропорції. Відділ матеріально-технічного забезпечення на практиці роботи використовує і інші можливі механізми підвищення контролю здійснення поставок. Для досягнення цієї мети застосовуються методи прогнозування, удосконалюють засоби планування матеріально-технічного забезпечення, методи обліку складських запасів, підвищують контроль за витрачанням виділених матеріальних цінностей, проводять аналіз норм запасів сировини. Також впроваджуються економічні важелі впливу на ритмічність постачання і своєчасне забезпечення сировиною, матеріалами і комплектуючими виробами, удосконалюється договірно-правовий механізм, впроваджується механізм матеріального стимулювання. Вживаються також заходи для автоматизації управління постачанням, здійснюється впровадження прогресивних методів складського зберігання та переміщення вантажів.

Відділ матеріально-технічного забезпечення у взаємодії з іншими відділами підприємства контролює належне виконання постачальником договірних умов по поставкам. Це дозволить зменшити відхилення в процесі виконання договірних зобов'язань по поставкам продукції. Якщо трапляються недопоставки матеріалів, або порушуються терміни поставки, відділ постачання готує задокументовані дані для пред'явлення претензій постачальникам, які порушили договірні зобов'язання.

Чітка взаємодія юридичної служби підприємства з відділом матеріально-технічного забезпечення покращить контроль за своєчасним та в повному обсязі отриманням сировини, матеріалів, і комплектуючих виробів належної якості. Для недопущення додаткових витрат, співробітники відділу постачання проводять періодичну оцінку постачальників продукції з дотримання вимог щодо якості, сортності, своєчасності і ритмічності поставок, номенклатури та асортименту. Якщо ці вимоги не задовольняються згідно договірних умов, то працівники відділу постачання також готують матеріали для пред'явлення претензій постачальникам, які порушили договірні зобов'язання.

Належне управління матеріально-технічними ресурсами включає проведення аналізу використання матеріально-технічних ресурсів. Для всіх підприємств необхідні оборотні засоби, які представлені у вигляді готової продукції, незавершеного виробництва та виробничих запасів. Для відділу постачання важливу роль відіграє аналіз виробничих запасів, так, як вони забезпечують безперебійність виробничого процесу. Якщо запасів матеріальних ресурсів більше ніж необхідно, то витрати на їх утримання збільшуються, зменшується ефективність використання та оборотність запасів. Та виробничі запаси слід формувати в такій кількості, щоб це не відобразилось на ритмічності постачання. Щоб покращити процес управління матеріально-технічними ресурсами треба застосовувати методи управління та нормування виробничих запасів. Нормування матеріальних запасів проводять для визначення його мінімального рівня.

При формуванні мінімального нормативного рівня виробничих запасів необхідно звертати увагу на організаційно-технічні та економічні умови матеріально-технічного забезпечення підприємства. Мінімальний нормативний рівень виробничих запасів не є постійним. Він може змінюватись в залежності від зміни факторів, які впливають на його формування. Крім того, мінімальний нормативний рівень повинен забезпечувати ритмічність та безперервність виробничого процесу. Він також стимулює до пошуку резервів економії матеріально-технічних ресурсів.

Важливим організаційно-економічним фактором для економії матеріально-технічних ресурсів є покращення обліку і аналізу використання сировини і матеріалів на підприємстві. У разі ведення належного обліку, отримана достовірна інформація про використання матеріальних ресурсів надає можливість службі постачання виявити в результаті аналізу найбільш вагомні напрямки економії. Для отримання максимального ефекту в управлінні матеріально-технічними ресурсами необхідно проводити облік і аналіз виявлених матеріально-технічних ресурсів, а саме:

- забезпечити потребу підприємства у матеріально-технічних ресурсах;
- обґрунтовувати розрахунки потреб в матеріально-технічних ресурсах;
- проаналізувати відповідність фактично отриманих матеріалів і сировини дійсним потребам в них по обсягах, асортименту, термінах і комплексності, та плану матеріально-технічного забезпечення;
- направити дії на зниження норм витрат матеріалів;
- встановити відповідність фактичних витрат матеріальних ресурсів встановленим нормам витрат;
- проаналізувати кількість і якість встановлених норм витрат;
- встановити відхилення фактичного рівня витрат від планового;
- встановити рівень використання матеріально-технічних ресурсів;
- проаналізувати оборотність запасів матеріальних ресурсів.

При здійсненні обліку, аналізу і управління матеріально-технічними ресурсами на сучасному виробництві необхідно використовувати новітні технології.

Важливе місце в управлінні матеріально-технічними ресурсами займає належна організація складського господарства. Склад – це спеціальне місце зосередження матеріальних цінностей - стаціонарне або рухоме приміщення, вмістилище і т.п. Сучасний великий склад – це складна технічна споруда, елементи якої взаємопов'язані та залежні один від одного. Він має свою структуру і виконує функції транзитного пункту, місця накопичення, сортування та розподілу матеріалів.

Складування - це процес розміщення та укладання вантажу на збереження. Головне завдання при раціональному складуванні – ефективно використовувати обсяги зони збереження. Роботи, що проводяться на матеріальних складах поділяються на наступні основні операції:

- приймання матеріалів,
- розміщення матеріалів,
- зберігання матеріалів,
- підготовка матеріалів до виробничого споживання,

- видача виробничим і іншим ділянкам підприємства,
- облік матеріалів.

Належна організація зберігання забезпечує якісне і кількісне збереження запасів, раціональне їх розміщення, що впливає на роботу при постійному поновленню запасів, простоту обліку запасів, і безпеку при виконанні робіт. Зберігання може здійснюватись в штабелях, на стелажах; як на відкритих площадках, під навісом, так і в приміщеннях складів (які можуть опалюватися чи з відсутністю опалення). В нормативних документах визначаються умови належного зберігання продукції з урахуванням всіх можливих негативних джерел впливу.

Важливо встановити контроль за обсягом гарантійних запасів на складах. Якщо виробництво починає споживати частку гарантійних запасів, на це треба реагувати, бо це свідчить про порушення налагодженого процесу виробництва продукції. Якщо розміри запасів перевищують нормативи, теж треба впроваджувати заходи. Таким чином складське господарство допомагає виконувати контролюючі функції. Важливо налагодити оперативний зв'язок між відділом матеріально-технічного постачання і складом. Це допоможе оперативно регулювати споживання матеріально-технічних ресурсів на підприємстві.

Вибір постачальника є надзвичайно важливим для формування дієвої бази постачання на кожному підприємстві. Рішення про постачальника, у якого має бути розміщене замовлення, залежить від багатьох факторів.

Робота з постачальниками є одним з напрямків покращення ефективності роботи з управління матеріально-технічними ресурсами. Вибір постачальника є надзвичайно важливим для формування дієвої бази постачання на кожному підприємстві. Рішення про постачальника, у якого має бути розміщене замовлення, залежить від багатьох факторів.

Постачальник повинен задовольняти потреби організації за декількома факторами - якістю та обсягом постачаної продукції, умовами доставки, своєчасністю постачання, ціною та рівнем обслуговування. При виборі постачальника важливо мати інформацію про його технічний стан, фінансове становище підприємства, розвиненість його інфраструктури, трудові відносини сформовані на підприємстві та його місцезнаходження.

Рішення про вибір постачальника є дуже важливим. Його можна розглядати як вибір в умовах певної невизначеності, що пов'язано з відносно високим ризиком. Ризик зростатиме особливо при закупівлі нових видів сировини, виробів або обладнання. Тому слід залучати додаткові інформаційні джерела. Це можуть бути спеціалізовані журнали, каталоги, використання

Інтернету та різноманітні рекламні оголошення. Оцінка постачальників вимагає безперервного і всебічного відстеження та аналізу їх діяльності.

Найчастіше підприємства-замовники поділяють існуючих постачальників на дві групи. До першої групи відносять нових постачальників, надійність яких ще не перевірена співпрацею. До другої групи відносять постачальників, які вже зарекомендували себе в співпраці з підприємством за минулий період. Друга група постачальників постійно періодично оцінюються з різних формальних та неформальних позицій.

Неформальна оцінка здійснює оцінку особистих контактів представниками постачальника і співробітниками його підрозділів. Замовник накопичує максимум інформації про постачальника, особливо важливим є встановлення особистих контактів з відділом закупівель. Більша кількість підприємств запроваджують рейтингові оцінки постачальників з бальною оцінкою по кожному з застосованих критеріїв оцінки. Постачальник з позитивними оцінками результатів співпраці можуть бути винагороджені додатковими замовленнями, розширенням асортименту закупаємої продукції, а слабкі постачальники можуть втратити обсяги замовлення або підприємство взагалі може припинити співпрацю з ними. Підприємства аналізують діяльність основних постачальників набагато ретельніше, ніж діяльність другорядних. Для розподілу постачальників продукції на категорії за впливом на виробництво, ціною та обсягами закуповуваних партій продукції чи матеріалів, може використовуватись модель АВС. За допомогою такого поділу оцінюють кожну категорію за обраною схемою оцінки.

Важливо також оцінити фінансові сторони діяльності постачальника. Вагомими показниками фінансової діяльності, які підлягають перевірці є рентабельність підприємства, його структура капіталу, кредитний рейтинг, стан запасів, оборотний капітал, коефіцієнт ліквідності підприємства та інше. Перелічені показники характеризують постачальника з точки зору конкурентоспроможності продукції та фінансової стабільності.

Крім зазначених факторів, що треба враховувати при виборі постачальників, необхідно визначитись, у кого купувати продукцію - у дистриб'юторів чи у виробників. Для прийняття такого рішення необхідно проаналізувати обґрунтованість ціни, надійність постачань, сформовану репутацію постачальника, якість продукції, що поставляється, фінансове становище постачальника і якісний рівень обслуговування. Всі ці фактори необхідно враховувати, здійснюючи вибір додаткових джерел постачання.

Контроль за поставками і удосконалення їх обліку є складовою роботи з постачальниками. Коли підприємство має відносини з багатьма

постачальниками і використовується велика кількість матеріалів і комплектуючих виробів, контроль за поставками і удосконалення їх обліку стає особливо важливим.

Розглянемо управління процесом постачання на провідному промисловому підприємстві центральної України (надалі Підприємство).

Підприємством було розроблено та впроваджено стандарт, який встановлює порядок процесу закупівлі, оцінки, вибору та повторної оцінки постачальників. Стандарт враховує вимоги 8.4 ISO 9001 та ДСТУ-П ISO/TS 16949 і є обов'язковими для виконання всіма підрозділами, які здійснюють закупівлю матеріалів, сировини, комплектувальних виробів, напівфабрикатів, запасних частин (в подальшому - матеріал) чи послуги по аутсорсингу.

Стандарт включає:

1. Процес закупівлі, оцінка, вибір і повторна оцінка постачальників.

1.1 Процес оцінювання, повторного оцінювання і вибору постачальників повинен здійснюватися з метою визначення їх здатності постачати продукцію чи здійснювати послуги по аутсорсингу відповідно до встановлених вимог підприємства.

1.2 Рішення про необхідність аутсорсингу приймається за наступною процедурою:

1.2.1 Ініціатором передання бізнес-процесів або виробничих функцій по аутсорсингу виступає продуктова команда.

1.2.2 Ініціатор визначає, яких ресурсів не вистачає для ефективного виконання процесів або виробничих функцій та передає до планово-економічного відділу Підприємства запит на передання по аутсорсингу у вигляді службової записки з обов'язковим зазначенням:

- марки та найменування деталі чи вузла або опис процесу;
- переліку ресурсів, яких не вистачає.

1.2.3 Начальник планово-економічного відділу Підприємства передає на розгляд директора продуктової команди економічне обґрунтування передачі процесів або виробничих функцій по аутсорсингу.

Рішення щодо передачі процесів або виробничих функцій по аутсорсингу приймають директора продуктових команд.

2 Порядок оцінювання, вибору постачальників та внесення до переліку постачальників.

2.1 У разі надходження до групи розвитку постачальника внутрішньої або зовнішньої інформації щодо наявності потенційного постачальника матеріалу, комплектувального виробу, запасної частини чи послуги по

аутсорсингу, працівники групи розвитку постачальника проводять оцінювання потенційного постачальника на відповідність вимогам підприємства.

- Первинне оцінювання потенційного постачальника складається з трьох етапів: оцінювання процесів потенційного постачальника шляхом анкетування; оцінювання продукту (матеріалу, комплектувального виробу, запасної частини чи послуги) потенційного постачальника шляхом складання порівняльного аналізу продукту; аудит процесів потенційного постачальника шляхом перевірки відповідності процесів постачальника безпосередньо на виробництві групою спеціалістів Підприємства.

2.1.1 Оцінювання процесів потенційного постачальника проводиться шляхом надсилання на електронну адресу потенційного постачальника анкети постачальника Підприємства, та отримання від потенційного постачальника заповненої анкети.

Анкета постачальника складається з 5 розділів.

Розділ I. Загальна інформація про постачальника. В цьому розділі збирається наступна інформація за підрозділами: контактна інформація, комунікації, персонал, фінансове положення, зовнішнє середовище, продукція, обладнання, контрольно-вимірювальне обладнання та інструмент.

Розділ II. Якість. В цьому розділі збирається наступна інформація за підрозділами: управління якістю, контроль продукції.

Розділ III. Виконання замовлення/доставка. В цьому розділі збирається наступна інформація за підрозділами: забезпеченість сировиною та комплектуючими, пакування та маркування, система розподілення продукції.

Розділ IV. Управління витратами. В цьому розділі збирається наступна інформація за підрозділами: вартість, система обліку затрат, програми зниження витрат.

Розділ V. Технічна підтримка. В цьому розділі збирається наступна інформація за підрозділами: виробничі процеси, контроль технічної документації, інженерно-технічна підтримка, інтелектуальна власність.

Результати анкетування вносяться в електронну базу даних Підприємства. Вони зберігаються також у формі звіту (фрагмент звіту наведено в табл. 1).

За результатами анкетування - за кількістю наданих позитивних відповідей «Так» (Балів) потенційному постачальнику присуджується рівень (основний, альтернативний чи разовий) згідно табл. 2. Кількість наданих позитивних відповідей («Так») відповідає наступним відсоткам від 100% відповідей «Так» (не менше ніж): основний – 36 %; альтернативний – 27 %; разовий – 20 %.

Таблиця 1

Фрагмент результатів анкетування постачальників

Постачальник	рівень постачальника	сертифікація систем якості	разом	I загальна інформація про постачальника	II якість	III виконання замовлення/доставка	IV управління витратами	V технічна підтримка
СП ЮКОЙЛ	Основний	ISO 9001	96	21	26	18	8	23
РЕМТЕХГАЗ ТОВ ІВФ	Основний		88	23	22	17	8	18
МЕТІНВЕСТ-СМЦ	Основний	ISO 9001	82	17	21	19	6	19
НАК ТПК	Основний	ISO 9001	78	26	17	14	6	15
...
ПІВДЕНТРАНС-БУДКОМПЛЕКТ	Альтернативний	ISO 9001	32	16	7	4	5	0
...
ЗЕВС	Разовий		27	17	2	5	2	1
...

Таблиця 2

Шаблон щодо оцінювання Постачальника

Розділ анкети	I Загальні відомості про підприємство	II Менеджмент якості	III Виконання замовлення та постачання продукції	IV Управління витратами	V Технічна підтримка	РАЗОМ
Рівень Постачальника	Мінімальна кількість наданих позитивних відповідей («Так») - Балів					
Основний	9	7	8	5	8	36
Альтернативний	8	6	6	3	5	27
Разовий	7	5	4	2	2	20

2.1.2 Для здійснення оцінювання продукту працівники групи розвитку постачальників згідно даних попередніх переговорів складають порівняльний аналіз продукту.

У разі позитивного висновку порівняльного аналізу призначається аудит процесів потенційного постачальника безпосередньо на виробництві постачальника.

Порівняльний аналіз зберігається в групі розвитку постачальників.

2.1.3 Аудит процесів потенційного постачальника на відповідність результатам анкетування проводиться групою аудиту в складі працівників групи розвитку постачальників, відділу технічного контролю та відділу закупок.

В ході аудиту процесів потенційного постачальника група аудиту оцінює відповідність систем виробництва, якості, логістики, управління витратами та технічної підтримки результатам попереднього оцінювання процесів шляхом анкетування. За результатами аудиту голова групи аудиту складає звіт у вільній формі.

У разі позитивного висновку групи аудиту спеціалісти, відповідальні за ведення справ з постачальниками, заносять його дані до переліку постачальників відповідно до рівня та квот, визначених в ході оцінювання, та укладають з ним Договір

2.2 Перелік постачальників Підприємства по закупівлі матеріалів для основного виробництва та послуг по аутсорсингу оформлюється за формою приведеною в табл. 3, погоджується керівником групи розвитку постачальників і затверджується головою правління – генеральним директором Підприємства.

Перелік постачальників повинен вмещувати розділи за рівнем постачальників (основні, альтернативні та разові).

Таблиця 3

Фрагмент переліку постачальників Підприємства на 2023 р.

Група / Матеріал	Сума 2022	Доля у закупівлях 2022г.	Основний постачальник	Альтернативний постачальник	Разовий постачальник
Пружини	3759990,7 7	0,91%	ФЕДЕРН ТРЕЙД	ПРУЖИННИЙ ЦЕНТР	ІНДУСТРІАЛ СПРІНГС
Фарби порошкові	3345266,2 5	0,87%	ЕНЕРГОХІМСЕРВІС	АЛЮФІНШ УКРАЇНА ; Фирма ОДРИ	-
...

Копія переліку постачальників надається до відділу закупівель для здійснення закупівель відповідно до визначених квот.

2.3 Процедура оцінювання та укладання договору купівлі-продажу на послуги по аутсорсингу потенційного постачальника продукції чи послуг з аутсорсингу така ж сама, як і при оцінюванні постачальників матеріалів для основного виробництва.

3 Повторне оцінювання постачальника.

Цільовою зміною показника «РРМ якості» для постачальника є зменшення значення показника за попередній період на 10 %.

3.1.2 Зниження витрат - відсоток зниження сукупних прогнозованих щорічних витрат на закупівлю. Інформацію про сукупні прогнозовані витрати на рік надає планово-економічний відділ. Цільовим значенням цього показника для постачальника є зниження витрат на 3% від сукупних прогнозованих витрат на закупівлю продукції або послуг постачальника за період.

3.1.3 Технічна підтримка - кількість участі в спільних проектах.

Кількість спільних розробок фіксується конструкторським бюро продуктової команди протягом року, інформація про їх кількість надається групі розвитку постачальників для оцінки постачальника по даному критерію. Цільове збільшення кількості спільних розробок складає 10% в порівнянні із значенням показника за попередній період.

1) Повторне оцінювання Постачальника проводиться щорічно під час планового повторного оцінювання; один раз на квартал у разі погіршення показників збільшення показника «РРМ якості» та сукупних прогнозованих щомісячних витрат на закупівлю.

4 *Стратегічні постачальники*

4.1 Стратегічні постачальники - це сертифіковані постачальники, внесені до переліку постачальників Підприємства в якості «Основних».

4.2 Метою налагодження стратегічних відносин зі стратегічними постачальниками є зниження витрат на етапах від проектування до обслуговування продукції за рахунок:

1) зменшення витрат на розробку продукту шляхом залучення стратегічних постачальників на початкових етапах проектування продукту;

2) зменшення витрат на закупівлю у стратегічних постачальників за рахунок ефекту масштабу;

3) зменшення витрат на якість за рахунок підвищення якості продукції, що закуповується, та передачі функцій контролю продукції стратегічному постачальнику;

4) зменшення витрат на закупівлю шляхом отримання лояльних термінів оплати продукції;

5) зменшення витрат на адміністрування замовлень на закупівлю шляхом впровадження постачань «точно у строк» та передачі функцій планування постачань продукції стратегічному постачальнику;

6) зменшення витрат на адміністрування замовлень на закупівлю шляхом зменшення кількості альтернативних постачальників.

4.3 Для залучення постачальника у якості стратегічного, працівники

групи розвитку постачальника визначають основного постачальника в категорії продукції з найбільшим впливом на додану вартість, який упродовж року цілеспрямовано поліпшує показники повторного оцінювання у категоріях: Якість, Постачання, Зниження витрат, Технічна підтримка.

4.4 Категорія продукції з найбільшим впливом на додану вартість визначається, як Група «А» (80%) в результаті ABC – аналізу сумарних річних витрат на закупівлю за групами продукції, за попередній рік.

4.5 Для досягнення мети стратегічних відносин Підприємство гарантує стратегічному постачальнику:

- 1) збільшення квоти постачання до 100%;
- 2) збільшення об'ємів закупівель за рахунок додавання інших номенклатурних позицій з групи продукції;
- 3) погодження гарантованих довгострокових (річних) специфікацій.

5 Комунікації

5.1 У разі включення постачальника до переліку постачальників Підприємства та укладання з ним договору про постачання спеціалісти групи розвитку постачальників оформляють «Паспорт постачальника» та надають до відділу закупівель у вигляді службової записки.

Взаємовідносини між групою розвитку постачальників та відділу закупівель складаються наступним чином:

1. Група розвитку постачальників для відділу закупівель:
 - оцінювання і вибір постачальників;
 - надання затвердженого переліку постачальників підприємства;
 - первинне оформлення з новими постачальниками договорів і специфікацій на постачання матеріалів, сировини та комплектувальних виробів, передання їх до відділу закупівель для подальших закупівель;
 - аналіз і контроль виконання існуючих договорів;
 - ініціювання внесення змін до існуючих контрактів, заміни квоти постачання.
2. Відділ закупівель для групи розвитку постачальників:
 - надання інформації щодо номенклатури матеріалів, сировини, комплектувальних виробів, які плануються до закупівлі відділом закупівель на період (місяць, квартал, півріччя, рік), змін в номенклатурі на період.
 - надання інформації щодо відхилень у строках або кількості постачання затверджених постачальників.

5.2 У разі виключення постачальника з переліку постачальників Підприємства чи зміни квоти постачання працівники групи розвитку

постачальника оформлюють «Зміни до Переліку постачальників» та надають їх до відділу закупівель у вигляді службової записки.

Працюючи за даним стандартом працівники групи розвитку постачальників стикнулись з проблемами повторного оцінювання постачальників. Проаналізувавши чинний стандарт було виявлено деякі недоліки. Зокрема повторне оцінювання постачальника здійснювалось лише за трьома критеріями оцінки, а саме:

- якість - РРМ якості;
- зниження витрат - відсоток зниження сукупних прогнозованих щорічних витрат на закупівлю;
- технічна підтримка - кількість участі в спільних проєктах.

Перелічені критерії оцінки не дають змогу повною мірою оцінити процес і результати співпраці з існуючим постачальником. Особливо, коли аналізуються відносини з постачальниками стандартизованих матеріалів. Також неможливо оцінити недоліки та їх ступінь у інших напрямках співпраці. Немає порівняльної оцінки постачальників аналогічної продукції, що не дає можливості об'єктивно вибрати переважного з них. Також не зрозумілий рівень плідності співпраці у загальній кількості постачальників

Тому процес закупівлі, оцінки, вибору і повторної оцінки постачальників потребував удосконалення у розділі «повторна оцінка постачальників».

З метою отримання більш повної інформації для подальшого аналізу взаємовідносин і продуктивності співпраці з постачальниками, було внесено зміни в повторне оцінювання постачальника. Критерії «якість», «зниження витрат» та «технічна підтримка» були замінені наступними критеріями:

1. Рекламації (якість): регулярні; періодичні; рідкісні; відсутні.
2. Лояльність ціни для Підприємства порівняно з конкурентами: відсутня; до 5%; до 10%; спеціальна ціна.
3. Репутація, імідж, бренд:
 - негативно позначається на іміджі фірми;
 - не впливає на імідж фірми, гірше за бренд фірми;
 - підтримує імідж фірми (рівнозначні бренди);
 - зміцнює бренд фірми, краще за бренд фірми;
4. Ціна, знижки, розстрочка, комерційний кредит:
 - ціна висока, знижок і гнучких умов оплати немає;
 - можливі компромісні варіанти в результаті переговорів по кожному контракту (постачанню);
 - можливе зниження ціни і отримання гнучких умов оплати, в т.ч. індивідуально і на регулярній основі;

- є готові типові варіанти для зниження витрат покупців, можливий також індивідуальний підхід.

5. Своєчасність поставчань:

- регулярні затримки (зриви поставчань);
 - бувають незначні затримки, які можуть створювати незручності, але на результати діяльності фірми не впливають;

- поставчання здійснюються своєчасно;

- запас продукції, що поставляється, на складі постачальника.

6. Ризики:

- високі, ризикова ситуація вимагає вжиття заходів з захисту від ризиків;

- середні, співпраця вигідна, витрати на захист від ризиків незначні;

- низькі, співпраця не вимагає додаткових витрат на захист від ризиків;

- мінімально можливі, ризикова ситуація занепокоєння не викликає.

7. Вартість доставки:

- висока;

- вище або дорівнює альтернативному постачальникові;

- нижче чим у альтернативного постачальника;

- за рахунок постачальника.

Кожному показнику критеріїв оцінювання відповідає певна оцінка в балах (від 2 до 5). Чим більший бал, тим вища оцінка.

У разі повторного оцінювання постачальника по кожному з критеріїв нараховується кількість балів, яка відповідає рівню показника за лаштунками співпраці з постачальником за певний відрізок часу.

Принцип нарахування балів зазначено у табл. 5.

Таблиця 5

Принцип нарахування балів при повторному оцінюванні

№	Критерій / показник (бал)	Не відповідає очікуванням (2)	Відповідає очікуванням частково (3)	Відповідає очікуванням повністю (4)	Перевершує очікування (5)
1	Рекламації (якість)	регулярні	періодичні	рідкісні	відсутні
2	Лояльність ціни для Підприємства порівняно з конкурентами	відсутня	до 5%	до 10%	спеціальна ціна
3	Репутація, імідж, бренд	негативно позначається на іміджі фірми	не впливає на імідж фірми, гірше за бренд фірми	підтримує імідж фірми (рівнозначні бренди)	зміцнює бренд фірми, краще за бренд фірми

4	Ціна, знижки, розстрочка, комерційний кредит	ціна висока, знижок і гнучких умов оплати немає	можливі компромісні варіанти в результаті переговорів по кожному контракту (постачанню)	можливе зниження ціни і отримання гнучких умов оплати, в т.ч. індивідуально і на регулярній основі	є готові типові варіанти для зниження витрат покупців, можливий також індивідуальний підхід
5	Своєчасність постачань	регулярні затримки (зриви постачань)	бувають незначні затримки, які можуть створювати незручності, але на результати діяльності фірми не впливають	постачання здійснюються своєчасно	запас продукції, що поставляється, на складі постачальника
6	Ризики	високі, ризикова ситуація вимагає вжиття заходів по захисту від ризиків	середні, співпраця вигідна, витрати на захист від ризиків незначні	низькі, співпраця не вимагає додаткових витрат на захист від ризиків	мінімально можливі, ризикова ситуація занепокоєння не викликає
7	Вартість доставки	висока	вище або дорівнює альтернативному постачальникові	нижче чим у альтернативного постачальника	за рахунок постачальника

Результат оцінювання постачальників фіксують у зведеній таблиці. Приклад розрахунку балів одного постачальника наведено у таблиці 6.

Таблиця 6

Приклад розрахунку балів

постачальник	сума грн.	критерій							всього балів
		1	2	3	4	5	6	7	
ТОВ "ТД "Ирбис"	11 960 188,62	5	4	4	5	5	5	5	33
ПП "ТД "Галпідшипник"	1 120 339,55	5	4	3	4	5	5	5	31
ТОВ "ФКЛ Україна"	5 635 647,31	4	5	4	4	5	4	4	30
ТОВ "ГАЛЕОН-РТІ"	4 201 089,40	4	5	3	4	4	4	5	29
...

В результаті заповнення таблиці маємо підсумкову кількість балів по кожному постачальнику.

Залежно від підсумкової кількості набраних балів відносимо постачальника до однієї з наступних категорій:

Категорія А – від 29 до 35 балів (пріоритетний постачальник)

Категорія В – від 24 до 28 балів (надійний постачальник)

Категорія С – від 9 до 23 балів (задовільний постачальник)

Постачальникам, належним до категорії А - гарантується викуп страхового запасу, підписання довгострокового контракту, розвиток стратегічних стосунків, надсилання листа подяки за плідну співпрацю, та можливість внесення в перелік партнерів на сайті Підприємства.

Постачальникам, належним до категорії В - відправляється лист за підсумками оцінки з вказівкою проблем і слабких сторін, розглядається квота закупівлі, в порівнянні з оцінкою співпраці з постачальниками аналогічної продукції.

Постачальникам, належним до категорії С – зменшується квота закупівлі, повідомляється про існуючі проблеми і слабкі сторони та розпочинається цілеспрямований пошук альтернативного постачальника.

В наведеному прикладі постачальник ТОВ "Преміорі" належить до категорії В та є надійним постачальником.

Дії залежно від категорії відображені в таблиці 7.

Таблиця 7

Дії відносно постачальника залежно від категорії

Категорія постачальника	Дії відносно постачальника	Кількість балів для категорії постачальника (максимум 35 балів)
А	1. Гарантії викупу страхового запасу. 2. Довгостроковий контракт. 3. Розвиток стратегічних стосунків. 4. Лист подяки. 5. Внесення в перелік партнерів на сайті Підприємства	29-35 (пріоритетний)
В	1. Направлення листа за підсумками оцінки з вказівкою проблем і слабких сторін. 2. Розгляд квоти закупівлі.	19-28 (надійний)
С	1 Зменшення квоти закупівлі. 2. Цілеспрямований пошук альтернативного постачальника	9-18 (задовільний)

Згідно з оновленим стандартом зі змінами у розділі повторне оцінювання постачальників було проведене повторне оцінювання. Із загальної бази було обрано 50 постачальників матеріалів, які мають найбільший вплив на виробництво продукції Підприємства. Результати оцінювання по кожному з критеріїв та підсумковий показник заносяться в зведену таблицю та відображені на наступних діаграмах. На рис. 1. представлено розподілення постачальників за трьома категоріями: пріоритетні (16%), надійні (80%) та задовільні (4%). Переважна більшість досліджуваних постачальників Підприємства є надійними.

У випадку, коли при оцінюванні постачальників аналогічної продукції підсумковий бал однаковий, проводимо порівняння по кожному із критеріїв. Залежно від важливості і пріоритетності критерію надаємо перевагу постачальнику з кращими показниками збільшуючи йому квоту на закупівлю матеріалу.

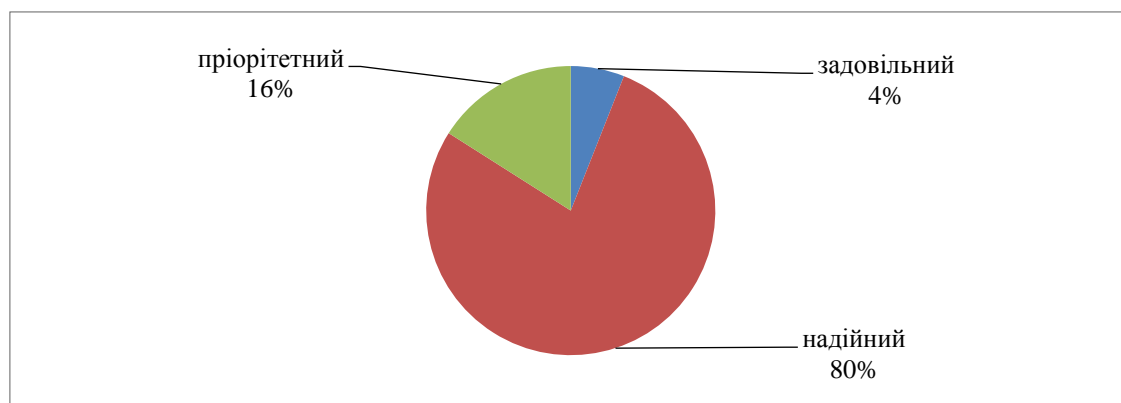


Рис. 1. – Категорія постачальник за результатами підсумкового балу

На рис. 2. представлені результати оцінювання за критерієм своєчасність постачань, які вказують на те, що переважна більшість постачальників забезпечують своєю продукцією своєчасно (82% + 14%).

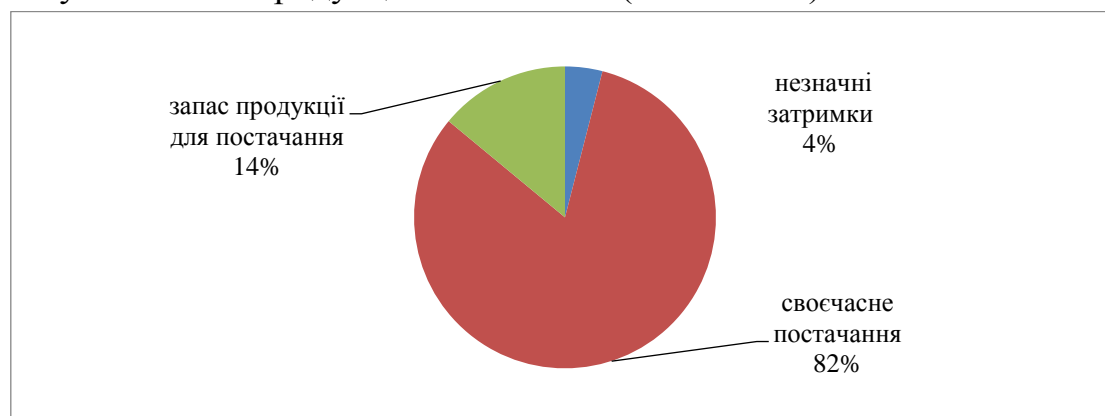


Рис. 2. – Результати оцінювання своєчасності постачань

Одним з найважливіших з критеріїв оцінки постачальника є якість постачаної їм продукції. Результати оцінювання за цим критерієм представлені на рис. 3, які вказують на те, що постійно якісну продукцію постачають 45% постачальників, поодинокі випадки постачання неякісної продукції у 50% постачальників, та 5% постачальників отримують періодично рекламации по якості.

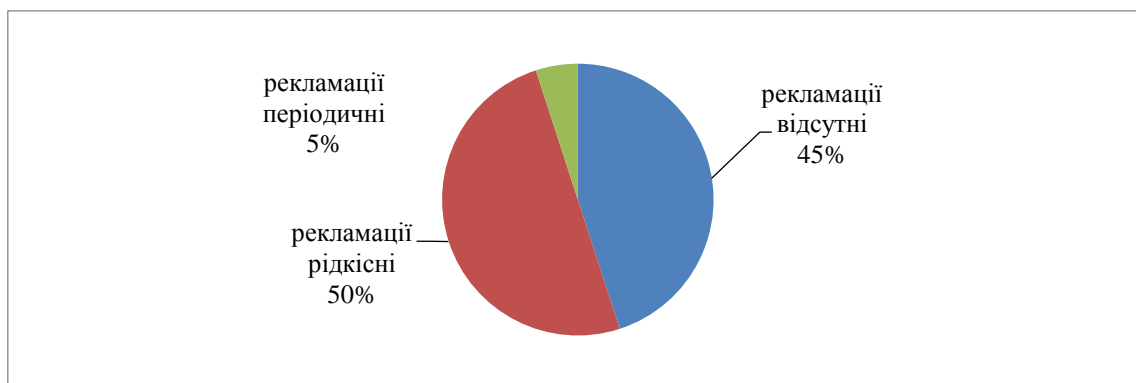


Рис. 3. – Результати оцінювання показника якості

Результати дослідження вартості доставки наведені в діаграмі на рис. 4. Пріоритетні умови по вартості надають 66% + 8% постачальників.

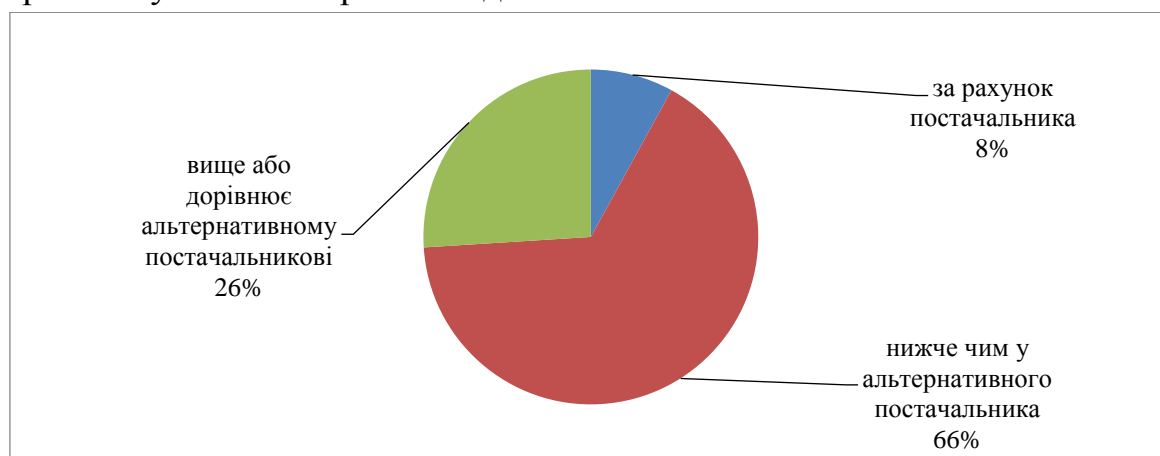


Рис. 4. – Результати дослідження вартості доставки

Результати дослідження умов оплати наведені в діаграмі на рис. 5. 2% постачальників надають мінімально можливі ціни та здійснюють індивідуальний підхід до Підприємства. 68% постачальників надають гнучкі умови оплати, в т.ч. і на регулярній основі. 30% постачальників можуть розглядати компромісні варіанти в результаті переговорів по кожному з постачань.

Оцінка співпраці за оновленими критеріями оцінювання постачальників дозволить:

1. У розділі «рекламації (якість)» – проаналізувавши показники відхилень по кожному з постачальників за вибраний період часу в порівнянні з іншим заданим періодом зробити висновки про якість поставленої продукції та динаміку змін показників якості. Це дозволить своєчасно повідомити постачальника та вказати на вжиття заходів щодо запобігання постачання неякісної продукції в майбутньому.

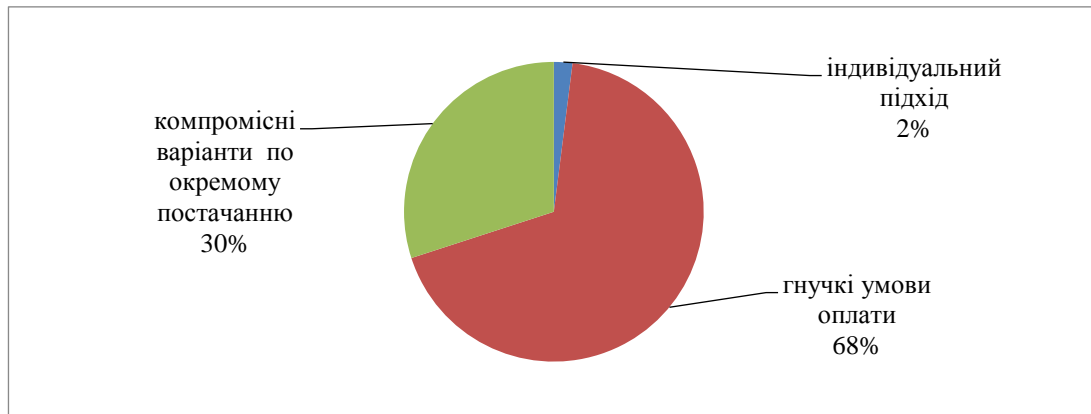


Рис. 5. – Результати дослідження умов оплати

При порівнянні показників якості постачальників аналогічної продукції віддавати перевагу постачальнику, у якого цей показник кращий. Підвищення якості постачаємої продукції позитивно впливає на безперерйність процесу виробництва та якість виготовленої техніки.

2. Оцінка у розділі «лояльність ціни» для Підприємства порівняно з конкурентами дає розуміння в якій мірі Підприємство має переваги в ціні над своїми конкурентами, купуючи матеріали у постачальника. Чим більше різниця в ціні, тим привабливіший постачальник. Наприклад постачальник ТОВ "ГАЛЕОН-РТГ" згідно з результатами оцінювання має оцінку 5. Це означає, що продукцію ТОВ "ГАЛЕОН-РТГ" постачає Підприємству за максимально вигідною ціною в порівнянні з конкурентами. Цей постачальник є стратегічним для Підприємства.

Чим менша ціна на матеріал, тим менша собівартість виготовленої техніки, що позитивно впливає на конкурентноспроможність та фінансові результати діяльності підприємства.

3. Оцінка у розділі «репутація, імідж, бренд» показує, наскільки продукція, що закуповується у постачальника відповідає іміджу торговельної марки Підприємства - погіршує, покращує або підтримує його. Перевага надається постачальнику, у якого бренд підтримує Підприємство. Наприклад постачальник ТОВ "ФКЛ Україна" згідно результатів оцінювання має оцінку 4, яка означає підтримку іміджу Підприємства. Цей постачальник має перевагу відносно інших постачальників аналогічної продукції з нижчим показником.

Бренд комплектуючих матеріалів впливає на позиціонування продукту Підприємства на ринку збуту.

4. Оцінка у розділі «ціна, знижки, розстрочка, комерційний кредит» дозволяє надати перевагу тому постачальнику з аналогічної продукції, який надає кращі пропозиції стосовно ціни та умов оплати. Ціна та умови оплати

важливими для фінансової діяльності підприємства та впливають на собівартість виготовленої продукції.

5. У розділі «своєчасність постачань» оцінюється безперервність забезпечення підприємства в необхідний термін і необхідному обсязі. Перевага надається постачальнику з кращим показником. Також повідомляється про дотримання та покращення умов своєчасної поставки продукції. Своєчасність постачань важлива для безперервного та ритмічного процесу виробництва та організації роботи складського господарства підприємства.

6. У розділі «ризиків» аналізуються і оцінюються усі ризики, присутні у співпраці з постачальником. Оцінка дозволить мінімізувати вплив ризиків на результати співпраці вживши необхідні попереджувальні заходи.

7. У розділі «Вартість доставки» аналізуються витрати на транспортування в порівнянні з постачальником аналогічної продукції, розглядаються можливі варіанти зменшення витрат на транспортування за рахунок комплектування, декількох місць завантаження однієї машини, об'єму партії доставки. Це надає можливість зменшити витрати на транспортування, що позитивно позначиться на вартості виготовленої продукції.

Таким чином проведення повторного оцінювання по приведеному набору критеріїв дозволить всебічно оцінити ефективність стосунків з постачальниками для ухвалення рішень про подальше продовження співпраці, спрямованих на мінімізацію ризиків пов'язаних із закупівлею, організацію безперервної роботи, скороченню додаткових витрат, поліпшенню взаємовигідних стосунків, отримання вигідніших для себе умов співпраці, у тому числі оптимальні ціни.

Періодичне систематичне проведення повторного оцінювання постачальників (два рази на рік) дає можливість відстежити зміни умов співпраці з постачальником та вжити необхідних заходів у разі їх погіршення, а саме – зменшити квоти постачання, розпочати пошук альтернативного постачальника, або взагалі відмовитися від співпраці. Список критеріїв також можна використовувати як інструмент на переговорах з метою отримання кращих комерційних умов або більшої гнучкості.

Список використаних джерел:

1. Боутеллір Р. Стратегія та організація постачання. / Р. Боутеллір, Д.Корстен; пров. з німець.; за ред. М.Ф. Титюхіна. - К.: КІА Центр, 2006. - 128 с.
2. Вагнер Ш. Управління постачальниками. / Ш. Вагнер; пров. з нім.; за ред. А. Г. Ахметзянова. - К.: КІА Центр, 2006. - 128 с.
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай., Л.П.Артеменко. - К.: Центр учбової літератури, 2010. – 176 с.

4. Завербний А.С., 2018. *Проблеми та перспективи прогнозування в системі управління збутовою і постачальницькою діяльністю в умовах євроінтеграції. Економічний журнал Одеського політехнічного університету, № 3 (5), с. 13–19.*

5. Косарева Т. 2003. *Логістизація економіки. Економіка, 12, с. 23–27.*

6. Ліндерс. М. *Управління постачанням та запасами. Логістика / М. Ліндерс, Х. Фірон. - Х.: ТОВ «Поліграфпослуги», 2006. - 768 с.*

7. Степанов, В. І. *Матеріально-технічне постачання: навч. по- посібник / В.І.Степанов. - К.: Видавництво. центр "Академія", 2009. - 192 с.*

2.10. Логістичне забезпечення діяльності АТ «Укрпошта» в умовах війни

Наконечна Т.В.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу і логістики,

Національний університет «Львівська політехніка»

Доставка товарів – один з найважчих процесів під час виходу на закордонні ринки, тому питанням ефективної організації логістики варто приділити значну увагу. Продажі з України за кордон повною мірою залежать від ефективності та надійності ланцюгів поставок, а успіх роботи дистрибуційної компанії чи Інтернет магазину залежить від задоволеності кінцевого клієнта.

Організація логістики поштової доставки — один з ключових аспектів для роботи Інтернет-магазину. Дотримання задекларованих стандартів обслуговування - швидкість та якість отримання посилки клієнтом, буде безпосередньо впливати на формування лояльності та прийняття рішення щодо здійснення закупівель через певний Інтернет-магазин знову.

Сьогодні існує декілька варіантів доставки товарів, тому обирати найефективніший з них потрібно з врахуванням особливостей ведення бізнесу: пряма доставки; доставка з закордонного складу; послуги фулфілменту.

Якщо аналізувати доставку за кордон, то пряма доставка з України до отримувача відбувається за допомогою українських поштових операторів. В Україні є декілька відомих компаній, які доставляють товари за кордон: АТ «Укрпошт», «Нова Пошта», «Meest». Кожен з зазначених операторів надає послугу адресної доставки вантажів. Зазвичай поштові оператори співпрацюють з місцевими перевізниками, які локально доставляють товар до «до дверей» клієнта (отримувача) [1]. Якщо аналізувати доставку до закордонного складу та послуги фулфілменту, то самостійно організувати власний фулфілмент Інтернет-магазину — складне завдання. Тому багато