

## УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ЛЕОНОВА Ю. О.

кандидат економічних наук

Харків

З процесом економічного розвитку вітчизняні підприємства починають потребувати нових, більш пристосованих, специфічних механізмів, які будуть сприяти зниженню витрат. Формування системи управління логістичної діяльності може допомогти наблизитися до бажаних результатів. Процесу формування системи управління закупівельної діяльності приділяють багато уваги, тому що витрати на закупівлю складають 60% від усіх витрат. Виходячи з цього, вважаємо за доцільне знижувати саме ці витрати.

У процесі розвитку підприємства технології, що використовуються для управління різними видами діяльності, повинні змінюватися, удосконалюватися та бути пристосованими до ринкових умов. Також технологія має бути гнучкою. Тому на даний момент вдосконалення технології управління закупівельної діяльністю є важливим та актуальним напрямком розвитку вітчизняних підприємств.

*Мета* статті – дослідити та вдосконалити технологію процесу закупівель у ТОВ «Харків-Крейда».

Учені Лактіонова О. Е. [1], Коноваленко В. М. [2], Алексахін А. А. [3], Алькема В. Г. [4], Гаджинський А. М.

[5], які у своїх роботах досліджували технології здійснення різних видів діяльності підприємства, здебільшого розкривали етапи здійснення технології певного виду діяльності.

Технологія управління – це безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень [1]. До цього процесу зводиться вся діяльність менеджера організації як суб'єкта управління своєї системи. Технологічний процес управління складається з ряду послідовних дій-етапів, кульмінацією яких є ухвалення рішення. Необхідність у вирішенні виникає при наявності проблеми чи ситуації, що виявляється як наслідок розходження між реальністю і необхідним станом системи. Технологічний процес прийняття і реалізації рішення складається з ряду послідовних етапів, кількість яких може бути різною. Усе залежить від ступеня їх деталізації.

У відділах підприємств відповідні робітники готують заявки на придбання матеріалів в потрібній кількості, з зазначеними строками отримання. На заявці міститься інформація, хто її складав. Заявки на споживання матеріалів піддаються аналізу в закупівельному відділі за участю фахівців з інших підрозділів. Метою аналізу є забезпечення мінімальних витрат по кожному виду матеріалів, конкретні споживчі властивості яких передбачається використовувати у виробництві продукції. Методами дослідження є функціонально-вартісний аналіз і конструювання вартості.

Службі матеріально-технічного постачання відомі пропозиції постачальників і конкурентні ціни. Спільними зусиллями працівників цієї служби, конструкторського і технологічного відділів, виробництва можуть бути знайдені технічні та економічні рішення, які приведуть до вдосконалення конструкцій та технології виготовлення виробів на основі застосування більш дешевих і якісних матеріалів.

**В**ибір постачальників – одна із основних проблем управління закупівлями матеріальних ресурсів. Важливість вибору постачальника пояснюється не тільки тим, що на сучасному ринку функціонує багато постачальників схожих матеріальних ресурсів, але переважно тим, що постачальник повинен бути надійним партнером підприємства в реалізації його логістичної стратегії. ТОВ «Харків-Крейда» вирішує цю проблему в два етапи:

1. *Пошук потенційних постачальників.* Вивчення рекламних матеріалів: каталогів фірм, оголошень у засобах масової інформації тощо; відвідування виставок і ярмарків; листування і особисті контакти з можливими постачальниками. Завдяки комплексному пошуку формується перелік потенційних постачальників матеріальних ресурсів, за яким проводиться подальша робота.

2. *Аналіз потенційних постачальників.* Складений перелік потенційних постачальників аналізується за спеціальними критеріями добору прийнятих постачальників. У закупівельному відділі ТОВ «Харків-Крейда» були розроблені критерії, що не обмежуються ціною та якістю продукції, яку постачають. Було виявлено чимало суттєвих критеріїв вибору постачальника, не менш важливих для підприємства: надійність постачання; віддаленість постачальника від споживача; терміни виконання замовлень; періодичність постачань; наявність сервісного обслуговування; репутація постачальника; фінансовий стан постачальника; його кредитоспроможність тощо.

За результатами аналізу потенційних постачальників формується перелік конкретних постачальників, з якими проводиться робота зі встановлення співпраці.

Придбання матеріалів здійснюється різними методами залежно від виду матеріалів і комплектуючих виробів. Основними методами закупівель є такі [2]:

1. Придбання товару однією великою партією за один раз.
2. Регулярні закупівлі матеріалів та виробів дрібними партіями, коли покупець замовляє необхідну кількість товарів, які поставляються йому партіями протягом певного періоду.
3. Щоденні (щомісячні) закупівлі. Метод використовується там, де закуповуються дешеві і швидко використовуються товари.
4. Отримання товару по мірі необхідності.
5. Закупівля товару з негайною віддачею. Мова йде про виняткові випадки, коли неможливо отримати їх у міру необхідності.

Документальне оформлення замовлення реалізується на основі укладання контракту, як основи закупівель, постачання товарів та їх закупівель. Контракт складається між постачальником і споживачем продукції.

*Основні елементи контракту [3]:*

1. Контракт складається у разі, якщо одна сторона пропонує якусь партію товарів за певною ціною і на певних умовах, а інша сторона приймає цю пропозицію.

2. Контракт повинен мати вартість, тобто він стає контрактом в юридичному сенсі тільки тоді, коли в ньому окреслені фінансові умови.

3. Право укладати контракти мають тільки певні посадові особи (директор, генеральний директор), уповноважені підприємством і діють від його імені.

4. Контракт повинен бути законним, тобто цілком відповідати юридичним нормам держави.

Структура контракту передбачає визначення предмета контракту, вказівку на якість і кількість товару, ціну, порядок постачання і приймання товару, відповідальності сторін, порядок вирішення суперечок.

**В**ажливим елементом управління процесом закупівель є контроль за виконанням замовлень. Розміри замовлень і тривалість періоду, протягом якого ці замовлення виконуються, контролюються відділом матеріально-технічного постачання. При цьому можливим є коригування графіків постачання матеріалів і відповідні уточнення графіків випуску продукції. Завершується процес придбання отриманням замовлених матеріалів в обумовлених обсягах і на прийнятних умовах. Купівля-продаж відповідним чином документально оформляється. Важливе значення має приймання продукції. У процесі приймання необхідно упевнитися, що отриманий товар:

- 1) потрібної якості;
- 2) в потрібній кількості;
- 3) від свого постачальника;
- 4) в обумовлений час;
- 5) за обумовлену ціну.

Документально оформлення поставок передбачає отримання від постачальника повідомлення про відвантаження та супровідний лист, в яких вказується кількість товарів та час поставки. Надходження матеріалів на склад оформляється відповідними накладними і фіксується в книзі реєстрації товарів.

Вдосконалення технології процесу закупівель у ТОВ «Харків-Крейда» представлено на *рис. 1*.

Вдосконалення пропонується почати із впровадження та використання автоматизованих засобів, наприклад, програми «1С. Документообіг». Заявки пропонується складати таким чином, щоб очікувана кількість матеріалів випереджала фактичні потреби в них. За допомогою локальної сітки необхідно обмінюватися інформацією між відділами. Це надасть ТОВ «Харків-Крейда» перевагу у часі та полегшить роботу персоналу.

Аналіз заявок та пошук потенційних постачальників можуть протікати паралельно, а також за допомогою автоматизованих систем. Це сприятиме додатковому запасу в часі. Процесу вибору постачальника слід приділяти більше уваги. Відділу закупівель треба освоїти нові, більш точні методи їх вибору, у т. ч. АВС-аналіз, SWOT-аналіз, метод порівняння, метод експертних оцінок.

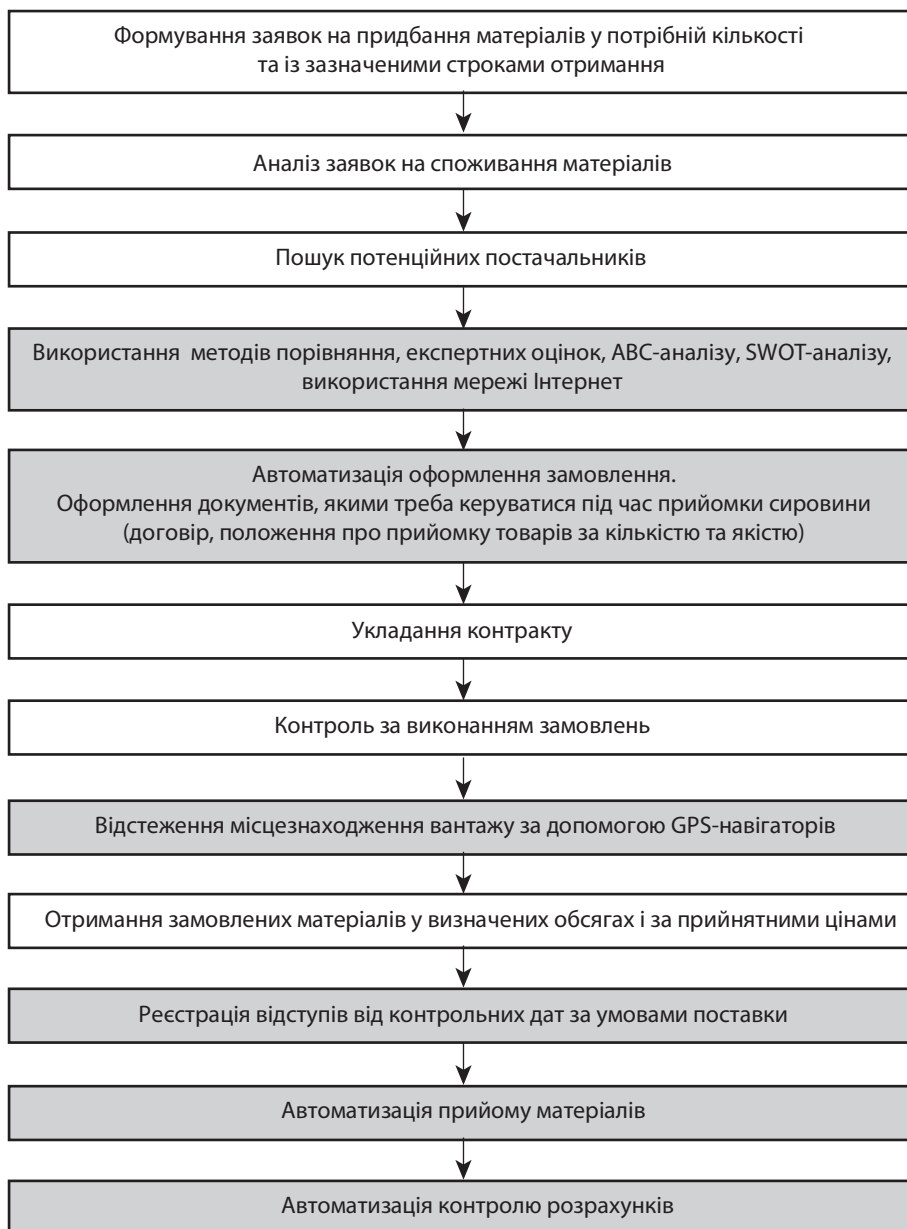


Рис. 1. Удосконалена технологія процесу закупівель у ТОВ «Харків-Крейда»

ABC-аналіз постачальників використовується для оптимізації роботи. Порядок дій ABC-аналізу такий:

1. Визначити критерії, за якими відбуватиметься відбір постачальників, та розмістити ці критерії від найважливішого до менш важливого.

2. Розрахувати частку критерію в загальній сумі критеріїв з метою оцінки внеску кожного постачальника в загальний результат.

3. Розрахувати цю частку з накопичувальним підсумком (ця операція носить технічний характер і служить для зручності подальшого визначення меж для груп А, В, С).

4. Присвоїти значення групам вибраних об'єктів.

Ідея ABC-аналізу будується на основі принципу Парето, який формулюється так: «За більшість можливих результатів відповідає відносно невелика кількість причин» [1, 5].

Також пропонується налагодити контакти з постачальниками підприємства через мережу Інтернет. Можна викладати інформацію про необхідність закупівлі тих чи інших ресурсів. Укладання договору з постійними постачальниками з метою економії часу буде доцільним за допомогою електронної пошти. Заощаджений час можна спрямувати на пошук нових постачальників, які пропонують якіснішу сировину за нижчими цінами.

На етапі відстеження місцезнаходження вантажу в процесі доставки виконавець з відділу закупівель зможе контролювати місцезнаходження і стан вантажу в процесі його доставки до кінцевого пункту згідно з договором за допомогою GPS-навігаторів. Контроль починає здійснюватися після отримання замовником повідомлення, що матеріал відвантажено зі складу постачальника. Виконавець фіксує всі відступи від контрольних дат за договором і всі факти порушення його пунктів та умов. Відхилення від контрольних дат згідно з контр-

актом, факти порушення його пунктів та умов зазначаються виконавцем з відділу закупівель підприємства-замовника, відповідним чином реєструються, щоб служити підставою для можливого подальшого виставлення претензій постачальнику.

Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення дисципліни у постачанні сировини і матеріалів, на стимулювання постачальників поставляти продукцію точно в строк, без будь-яких порушень чи збоїв. У разі недотримання будь-якого пункту договору постачальника буде оштрафовано.

Прийом вантажу на склад замовника пропонується автоматизувати. На даному етапі вантаж може розміщуватися на складах ТОВ «Харків-Крейда», у т. ч. через спеціально заведену картку матеріалу. У неї необхідно заносити такі дані:

1. Ідентифікатор матеріалу.
2. Дата поставки та ідентифікаційний номер договору, за яким була проведена закупівля.
3. Кількість матеріалу.
4. Короткий опис матеріалу.
5. Цілі закупівлі (внутрішні чи зовнішні споживання).

На етапі контролю розрахунків проводиться перевірка правильності руху фінансових потоків у процесі виконання договору на закупівлю, виконання податкових відрахувань, розрахунок митних зборів та інших витрат, проведених в рамках цього бізнес-процесу.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, було удосконалено технологію процесу закупівель матеріалів у ТОВ «Харків-Крейда». Завдяки впровадженню автоматизованих систем укладання договорів із постачальниками, впровадженню електронного обліку документообігу («ІС. Документообіг»), стимулюванню постачальників дотримуватися умов, зазначених у договорі, ТОВ «Харків-Крейда» отримує економію в часі та, відповідно, економію фінансових коштів. Подальшому дослідженню підлягає апробація запропонованих заходів у ТОВ «Харків-Крейда». ■

## ЛІТЕРАТУРА

**1. Лактіонова О. Е.** Формування логістичних систем: методологія і практика : Монографія / О. Е. Лактіонова. – Донецьк : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2007. – 320 с.

**2. Коноваленко В. М.** Концептуальні основи та принципи управління закупівельною діяльністю підприємства / В. М. Коноваленко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №1. – С. 92 – 101.

**3. Алексахін А. А.** Логістичний підхід до управління логістичної інфраструктурою / А. А. Алексахін // Логістика та управління ланцюгами поставок. – 2009. – № 1(6). – С. 21 – 29.

**4. Алькема В. Г.** Управління ефективністю бізнесу в умовах значної варіації параметрів замовлення / В. Г. Алькема // Вчені записки Університету «КРОК». – № 18. – Т. 2. – 2008. – С. 10 – 19.

**5. Гаджинський А. М.** Оцінка ефективності закупівельної логістики / А. М. Гаджинський // Довідник економіста. – 2007. – № 12. – С. 56 – 62.