

УДК 658.7:65.012.2

Метеленко Н.Г.

ПЛАНУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ В РАМКАХ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглядаються напрямки удосконалення процесу управління матеріальними ресурсами підприємства шляхом планування закупівель на базі декомпозиції системи закупівель, удосконалення проходження й обробки інформації на етапах формування плану робіт на рік, укладення контрактів і розробки технічної документації.

The directions of improving the process of resource management of an enterprise by purchase planning on the basis of decomposition of the system of purchases, improvement of the processes of passing and processing the information at the stages of scheduling per year, conclusion of contracts and development of engineering specifications are considered.

Управління підприємством неможливе без ефективного планування його діяльності та контролю реалізації планів. Прискорення організації випуску нової продукції у сучасних економічних умовах виступає як найважливіший інструмент задоволення попиту споживачів. Обмеженість фінансових ресурсів підсилює роль правильного вибору пріоритетів економічної політики. У зв'язку з цим для підприємств стає важливим виробництво різних видів виробів при постійному освоєнні нових сфер діяльності і, природно, що планування в умовах ринку набуває нового значення. Воно покликане забезпечити процес виробництва конкурентоспроможної продукції за умови оптимального використання всіх ресурсів, тобто забезпечити гнучкий розвиток підприємства.

Планування відноситься до числа найбільш інтенсивно досліджуваних проблемних галузей у теорії економіки виробництва. Воно займає найважливіше місце й у практичній діяльності підприємства. Разом з тим аналіз організації внутрішньофірмового планування на вітчизняних підприємствах таких стратегічних галузей промисловості, як гірничодобувної, металургійної, машинобудівної свідчить про необхідність вдосконалювання процесу планування, що має ряд недоліків, до основних з яких відносяться такі:

- розробка стратегії підприємства за допомогою існуючих бюрократичних структур не дає бажаного результату; це приводить до того, що постановка цілей на багатьох підприємствах, у рамках стратегічного планування, зайво формалізована;
- недостатня комунікація стратегічних цілей у напрямку оперативної сфери діяльності підприємства приводить до того, що ці цілі не охоплені оперативним плануванням, що ускладнює їхню реалізацію в майбутньому;
- оперативні цілі, як правило, ґрунтуються на показниках попереднього періоду, тобто в рамках оперативного планування постановка цілей фактично не здійснюється.

Відомий німецький вчений Дітгер Хан [2] бачить головний зміст планування в підвищенні продуктивності й ефективності роботи підприємства за допомогою цільової орієнтації і координації усіх подій на підприємстві; виявлення ризиків і зниження їхнього рівня; розукрупнення окремих процесів; підвищення гнучкості в діяльності підприємства. У

зв'язку з цим він розглядає планування в широкому розумінні слова як прийняття на основі систематичної підготовки управлінських рішень, пов'язаних з майбутнім розвитком, і у вузькому розумінні – як систематичну підготовку рішень, пов'язаних з визначенням майбутніх подій. Німецькі підприємства мають величезний досвід корпоративного планування в умовах соціальних обмежень, з одного боку, і міжнародної конкуренції – з іншого, тому вивчення цього досвіду є корисним з погляду системного підходу до організації планування на вітчизняних підприємствах.

Призначенням планової діяльності вітчизняних підприємств на сучасному етапі повинна стати здатність вирішення найрізноманітніших задач управління в умовах змінного зовнішнього середовища і за допомогою адекватного інструментарію, який на даному етапі розвитку економіки підприємств вимагає вдосконалювання. Інструментарій планування повинний бути взаємозалежним з організаційною структурою управління підприємством.

Однією з основних задач виробничого планування є планування потреби в матеріальних ресурсах (Material Requirements Planning – MRP). Так, за експертними оцінками, до 40% резервів можливого скорочення витрат у більшості логістичних ланцюжків приходиться саме на довиробничі стадії, а саме на ланку закупівель. На основі аналізу ряду логістичних систем і вивчення конкретного досвіду їхньої реалізації запропонована логічна послідовність функціональних етапів управління закупівлями, розроблена логічна схема закупівель, що адаптована до діяльності підприємств машинобудівної галузі, а також алгоритм проходження й обробки інформації з ланцюга закупівель.

Планування потреби в матеріальних ресурсах – це метод календарного планування, що дозволяє автоматично формувати замовлення на виготовлення (поповнення) виробів, компонентів та інших матеріальних ресурсів, динамічно призначати пріоритети робіт, а також коригувати замовлення, що знаходяться у виробництві, з урахуванням змінних потреб. Такі плани готуються на місяць з розбивкою по тижнях (декадах) і не рідше, чим щотижня (щодакдно), оновлюються.

Процес планування закупівель доцільно здійснювати за двома напрямками – планування програми закупівель і планування закупівельних заходів. У програму закупівель включається інформація щодо закупівлі матеріалів і їхнього складування. Вона передбачає інформацію про кількість, терміни і період закупівлі в залежності від запланованої потреби в матеріалах, а також про потенційну можливість складування закуплених матеріалів. Ці фактори є основними в ухваленні рішення про розміри запасів матеріалів на складі (обов'язковому та мінімальному). У загальному вигляді витрати на придбання i -го виду матеріального ресурсу можна представити наступною аналітичною залежністю (1):

$$Z_i = K_i \cdot S_i, \quad (1)$$

де Z_i – витрати на придбання i -го матеріального ресурсу,

K_i – кількість i -го матеріального ресурсу,

S_i – вартість i -го матеріального ресурсу.

Тоді аналітичну модель планових витрат (Z) періоду можна представити у вигляді цільової функції (2), що є моделлю ухвалення рішення доцільності здійснення закупівель:

$$\left. \begin{aligned} Z &= \sum_{i=1}^n K_i \cdot S_i \rightarrow \min \\ d_i &\leq S_i \leq D_i; \\ \sum_{i=1}^n K_i &\leq K_{\text{норм.}} \end{aligned} \right\} \quad (2)$$

де d_i – мінімальне припустиме значення S_i ;

D_i – максимальне припустиме значення S_i ;

$K_{норм.}$ – норматив i -го виду матеріальних ресурсів на складі підприємства (у натуральних вимірниках).

K_i є “const” для даного періоду планування та i -го матеріального ресурсу.

Планування заходів щодо закупівель і складування повинне здійснюватися одночасно зі складанням програми закупівель і складування. Даний план заходів включає інформацію про встановлення вимог до якості поставань, проведенні переговорів про ціни, вибір постачальників, процедури оформлення замовлень, вхідний контроль поставань та ін. При розробці заходів щодо транспортування вантажів необхідно мінімізувати транспортні витрати й витрати, що виникають через простой при відсутності матеріалів.

Планування закупівель з метою управління даним процесом передбачає процес декомпозиції системи закупівель, який включає такі функціональні етапи:

- визначення потреби, тому що ця інформація дозволяє планувати одержання сировини і матеріалів зі складу, переміщення їх надлишків, закупівлю відсутніх ресурсів;
- формування замовлень на закупівлю, якому передують процес визначення припустимих умов поставань, а також пошук можливих постачальників, що забезпечують поставання в заданий термін і у визначених обсягах;
- контроль виконання замовлень, що встановлює здатність постачальника виконувати умови контракту і приймати, у разі потреби, оперативні рішення в частині коригування замовлення;
- одержання і вхідний контроль товару.

Декомпозиція елементів етапів повинна проводитися доти, поки не буде досягнутий необхідний рівень деталізації.

Матеріально-технічне постачання підприємства (закупівлі) покликане забезпечити оптимальне управління ресурсами як матеріальними, так і інформаційними. При цьому головна мета в галузі планування і управління матеріальними ресурсами реалізується при дотриманні таких правил матеріально-технічного забезпечення та комплектації виробництва:

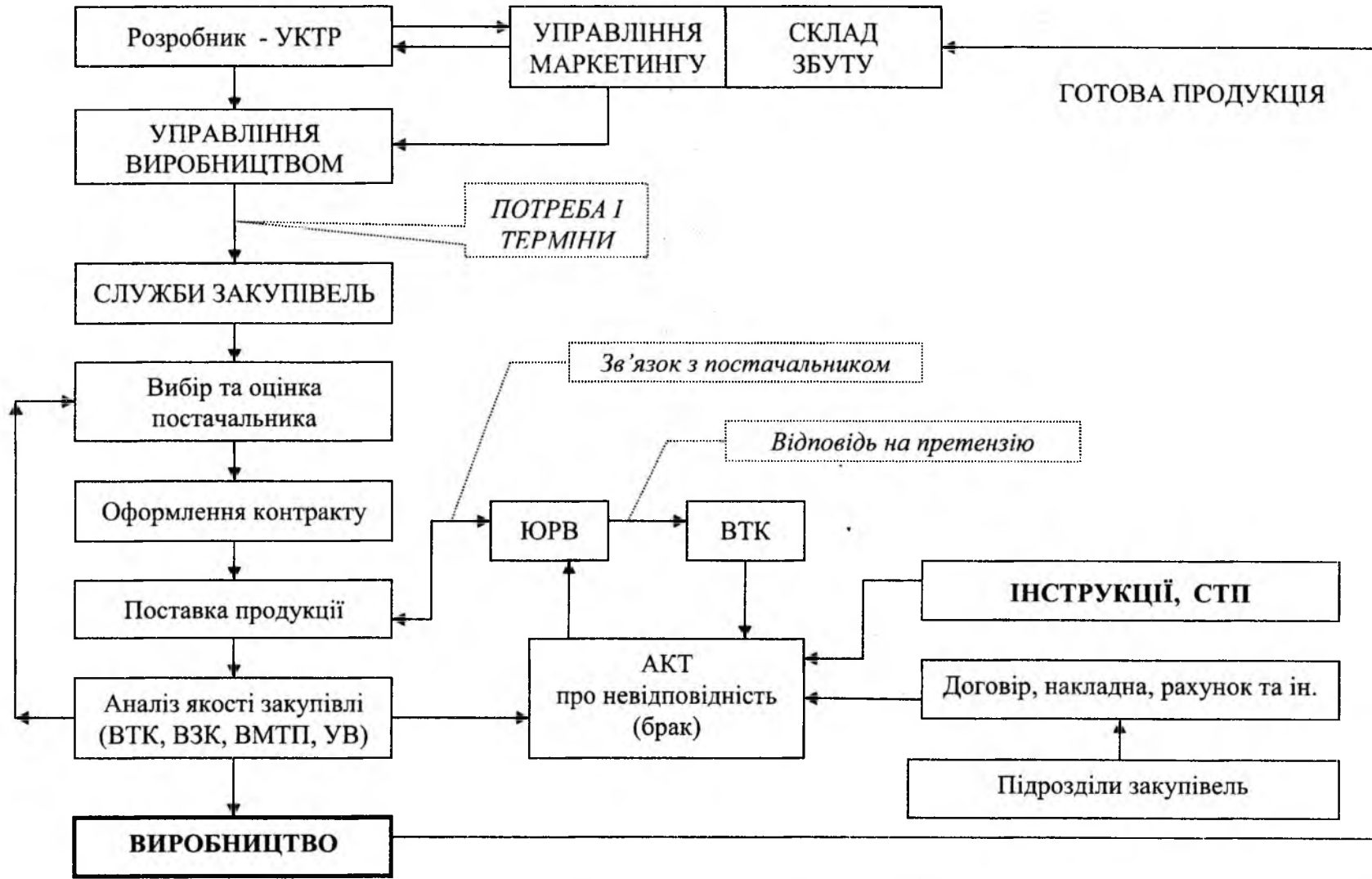
- необхідна кількість усіх матеріальних ресурсів;
- задані обсяги окремих видів матеріальних ресурсів;
- необхідна якість;
- поставання ресурсів до встановленого терміну;
- поставання за встановленою (оптимальною для підприємства) ціною.

Критерієм раціонально організованої діяльності служб закупівель є забезпечення безперебійного процесу виробництва і реалізації продукції при мінімізації поточних витрат з обслуговування запасів, мінімізація сумарних витрат усіх ланок ланцюга закупівель у взаємозв'язку з усіма бізнес-процесами на підприємстві. Запропонована декомпозиція системи закупівель дозволила розробити логічну схему закупівель (рис. 1) у взаємозв'язку з процесами виробництва і збуту на підприємстві машинобудівної галузі, адаптовану до існуючої організаційної структури управління. Алгоритм проходження й обробки інформації з ланцюга закупівель матеріальних ресурсів складається з двох етапів:

- формування плану робіт на рік (рис. 2);
- укладання контрактів і розробка технічної документації (рис. 3).

Інформація про рух, вартість, нормативну базу запасів і оборотних коштів по кожній із застосовуваних марок матеріалів дозволяє здійснювати оперативне планування і управляти матеріальними та фінансовими потоками на підприємстві протягом року. Розроблений алгоритм проходження й обробки інформації дозволяє вирішувати такий комплекс задач:

- виявляти дефіцитні позиції матеріальних ресурсів;
- виявляти позиції матеріальних ресурсів, щодо яких сформувалися зайві запаси і здійснювати їхню реалізацію з метою одержання додаткового доходу;



Умовні позначки: УКТР – управління конструкторсько-технологічних робіт, ЮРВ – юридичний відділ, ВТК – відділ технічного контролю, ВЗК – відділ зовнішньої комплектації, ВМТП – відділ матеріально-технічного постачання, СТП – стандарт підприємства

Рис. 1. Логічна схема закупівель у взаємозв'язку з процесами виробництва і збуту



Рис. 2. Алгоритм проходження й обробки інформації на етапі формування плану робіт на рік



Рис. 3. Алгоритм проходження й обробки інформації на етапі укладання контрактів і розробки технічної документації

- оцінювати забезпеченість виробництва запасами, а також їхню структуру;
- формувати план матеріально-технічного постачання на наступні планові періоди;
- визначати потребу у фінансових ресурсах для забезпечення необхідних закупівель матеріалів у наступному плановому періоді.

Ефективне планування закупівель у рамках реалізації концепції економічного управління неможливе без виробничо-фінансового плану, як основи діяльності підприємства. При прийнятті управлінських рішень, які впливають на фінансові потоки, виникає потреба оцінити цей вплив на ефективність підприємства в цілому, тобто необхідно розглядати всю систему взаємовідносин “покупець – виробництво – постачальник – держава – фінансові ресурси”. Це задачі, що розв’язуються при середньостроковому плануванні, вони вимагають комплексного підходу до підприємства, тобто розгляду підприємства як економічної одиниці та побудови моделі підприємства. Можливі два підходи до створення моделі. Перший підхід – створення ситуаційної моделі характеризується наочністю і відображає усі взаємозв’язки підприємства, як внутрішні, так і зовнішні. Такі моделі є локальними стосовно існуючої на підприємстві інформаційної системи. Другий підхід – створення комплексної моделі як складової частини інформаційної системи підприємства.

Література

1. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 672 с.
2. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А.Гурчака, Л.Г.Головача, М.Л.Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
3. Horvath P. Das Controlling – Konzept, Munchen, 1991.
4. Kupper H.-U. Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente. 2. Aufl. – Stuttgart, 1997.
5. Weber J., Logistik – Controlling. 3. Aufl. – Stuttgart, 1993.

*Рекомендовано до публікації д.е.н.,
проф. Салигою С.Я. 25.03.03*

*Надійшла до редакції
12.03.03*