

ЕВОЛЮЦІЯ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 334.716:005.935

Меджибовська Н. С.

Розглянуто питання трансформації ролі постачання в діяльності промислових підприємств. Показано, що зміни, які відбуваються у сфері постачання промислових підприємств, полягають у трансформації постачання з вузькоопераційної/транзакційної функції в стратегічно значущу функцію управління підприємством і досягнення ним конкурентоспроможності. Основними результатами даної трансформації визнано побудову партнерських, довірчих стосунків із постачальниками, зростання статусу підрозділу постачання в управлінні підприємством, перехід від роз'єднаності підрозділів підприємства до міжфункціональної взаємодії. Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності промислових підприємств у сфері постачання.

Ключові слова: трансформація системи постачання, партнерські стосунки з постачальниками, міжфункціональні команди, ефективність діяльності промислових підприємств.

ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМЫ СНАБЖЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

УДК 334.716:005.935

Меджибовская Н. С.

Рассмотрены вопросы трансформации роли снабжения в деятельности промышленных предприятий. Показано, что перемены, происходящие в сфере снабжения промышленных предприятий, заключаются в трансформации снабжения из узкооперационной/транзакционной функции в стратегически значимую функцию управления предприятием и достижении им конкурентоспособности. Основными результатами данной трансформации признаны построение партнерских, доверительных отношений с поставщиками, рост статуса подразделения снабжения в управлении предприятием, переход от разобщенности подразделений предприятия к межфункциональному взаимодействию. Предложены рекомендации по повышению эффективности деятельности промышленных предприятий в сфере снабжения.

Ключевые слова: трансформация системы снабжения, партнерские отношения с поставщиками, межфункциональные команды, эффективность деятельности промышленных предприятий.

EVOLUTION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES' PROCUREMENT SYSTEM

UDC 334.716:005.935

N. Medzhybovska

The role of the procurement system transformation in the activity of industrial enterprises was studied. The changes in the company procurement system were proved to consist in the switch from the operational/transactional function to a strategically important company management function and achieving competitiveness.

The basic results of such transformation were found to be the development of a loyal partnership with the suppliers, raising the procurement department status in the enterprise hierarchy, interfunctional co-operation with other departments of the enterprise to replace their dissociation. Recommendations were offered to improve the efficiency of industrial enterprises in procurement.

Keywords: transformation of procurement system, partner relationships with suppliers, interfunctional teams, efficiency of the industrial enterprises.

Основним завданням підприємства щодо організації та управління матеріально-технічним постачанням є своєчасне, безперебійне і комплексне забезпечення виробництва всіма необхідними матеріальними ресурсами. Проте сучасні завдання постачання значно складніші від названих традиційних завдань придбання матеріальних ресурсів і послуг, тому одним з актуальних наукових завдань є осмислення й ідентифікація змін, які сталися в системі постачання промислових підприємств на даному етапі економічного розвитку.

Питання трансформації ролі постачання в діяльності підприємств є предметом дослідження ряду вчених, серед яких необхідно відзначити А. Бартоліні, Берта Д. Н., Ван Вілі А. Д., М. Джонса, Добблера Д. В., Кевінато Д. Л., В. Лонга, Неурова І. В., Река Р. Ф., П. Станнака, Фрімена В. Т., Р. Хендфілда. Названі автори висловлюють власну думку відносно зміни пріоритетів функції постачання, проводять періодизацію її еволюції тощо, проте нез'ясованими залишаються питання систематизації вказаних змін з метою ефективного управління ними в практичній діяльності промислових підприємств.

У зв'язку з цим метою даної статті є систематизація світового досвіду в даній предметній області і формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності промислових підприємств у сфері постачання.

Квінтесенцією нового погляду на роль і значущість постачання стала думка англійських учених П. Станнака і М. Джонса про те, що "ми можемо розглядати функцію постачання як оцінювання, управління і моніторинг поведінки постачальників з метою оптимізації організаційних входів" [1]. Таким чином, у сучасних умовах завдання постачання трансформувалися з вузькоопераційних/транзакційних у стратегічно значущі, на чому й акцентують увагу П. Станнак і М. Джонс. Більше того, вони образно констатують смерть наявної парадигми постачання.

У науковій літературі наведено ряд еволюційних моделей, які констатують зміни, що сталися у сфері матеріально-технічного постачання. Початок їм поклала емпірична робота Ван Вілі А. Д., яка розглядає еволюцію постачання, починаючи від виконання окремих завдань рутинного характеру до прийняття рішень на стратегічному рівні [2].

Фрімен В. Т. і Кевінато Д. Л. у своєму емпіричному дослідженні прийшли до висновку, що на шляху своєї еволюції постачання трансформувалося з центру мінімізації витрат у центр формування прибутку [3].

П. Станнак і М. Джонс проводять оцінювання змін у характері постачання виходячи з таких міркувань. По-перше, змінився характер взаємодії співробітників підрозділу постачання з іншими підрозділами підприємства. По-друге, трансформувалися стосунки між підприємством і його постачальниками у напрямі поглиблення взаємовигідного партнерства.

Відповідно до моделі Добблера Д. В. і Берта Д. Н. [4], до 1970-х років постачання розглядалося як функція, призначена виключно для реагування на запити, що надходять від інших підрозділів підприємства. Фокус постачання був спрямований на виконання транзакційних завдань і отримання мінімальних цін. Підвищення якості продукції, впровадження інновацій тощо не належали до

компетенції підрозділу постачання. Подальші роки трансформували постачання в стратегічну функцію, що сприяє в процесі управління підприємством нарівні з маркетингом, виробництвом і фінансами. Постачання стає складовою частиною корпоративної стратегії підприємства.

Рек Р. Ф. і В. Лонг у своєму дослідженні також ідентифікували 4 етапи трансформації постачання, починаючи від виконання транзакційних функцій до перетворення постачання на значущий інструмент досягнення конкурентних переваг підприємства.

Необхідно відзначити, що, незважаючи на деякі відмінності в описі характерних особливостей етапів еволюції, названі автори одностайні у формулюванні основної тенденції розвитку – постачання трансформується з рутинної канцелярської функції у стратегічно значущу функцію управління підприємством і досягнення ним конкурентоспроможності.

Світовий досвід показує, що компанії-лідери вже давно усвідомили підвищення значущості постачання в досягненні конкурентних переваг. Одним із доказів цього є отримання керівником підрозділу постачання розширених повноважень, що включають дослідження можливостей для зростання цінності/значущості компанії. Більше того, за останні роки змінилася субординація керівника підрозділу постачання. Якщо раніше він міг бути підзвітний технічному директору/головному інженерові, заступникові директора з виробничих питань, навіть фінансовому директору тощо, на сьогодні ця посада часто знаходиться в безпосередньому підпорядкуванні директору/керівникові підприємства.

Названу тенденцію підтверджує звіт консультаційної компанії А. Т. Kearney "Оцінювання передового досвіду в постачанні", в якому наголошується, що роль постачання в управлінні підприємством поступово зміщується від вирішення тактичних завдань до стратегічних. Так, за останні роки фокусування завдань постачання винятково на скороченні витрат змінилося прагненням до створення додаткової цінності [5].

Дослідження А. Т. Kearney показало, що підприємства-лідери значно розширили використовувані методи постачання, додавши до традиційних інструментів співпрацю з постачальниками, спільну розробку продукції тощо [6]. Цей факт підтверджують українські вчені, підкреслюючи, що в сучасних умовах спостерігається тенденція до тісної співпраці підприємств, яка пов'язана з новою моделлю конкуренції, сфокусованою на посиленні конкурентоспроможності підприємств, що створюють ланцюг поставок [7]. Окрім того, підкреслюється, що ключовою ідеєю нового підходу є досягнення цінностей усіма учасниками ланцюга поставок [8].

Із функції, що обслуговує поточні потреби підприємства, постачання поступово перетворюється на повноправного учасника формування стратегії підприємства і зміцнення його конкурентної позиції. Так, формуючи і "виращуючи" мережі постачальників, підрозділ постачання стає провідником і акумулятором їхніх ідей, таким чином перетворюючись на ініціатора нововведень для всіх підрозділів підприємства.

Таким чином, у сучасних умовах функції підрозділу постачання виходять далеко за межі вирішення оперативних завдань безперервного забезпечення підприємства необхідними сировиною, матеріалами тощо і включають участь у розробці нової продукції, плануванні виходу на нові ринки, формуванні стратегії підприємства тощо. У дослідженні *Aberdeen Group* вказується, що "пройшли ті дні, коли постачання слугувало лише транзакційним центром для обробки заявок і розміщення замовлень. Трансформація постачання змінює ці тактичні офісні функції на стратегічні бізнес-операції, які збільшують прибутковість підприємства шляхом підвищення операційної ефективності і економії витрат" [9].

У науковій літературі наведено ряд публікацій, присвячених зіставленню традиційного й сучасного підходів до постачання. Так, за думку Неурова І. В., зміни у сфері постачання можуть бути показані таким чином (табл. 1).

Таблиця 1

Традиційний і сучасний підходи до постачання
(складено за даними [10])

Традиційний підхід	Сучасний підхід
Виробництво всіх складових частин продукції силами підприємства	Концентрація на ключових сферах
Широкий внутрішній процес НДДКР	Швидке впровадження чужих інновацій і тестування їх у своєму сприйнятливому середовищі
Закупівля окремих деталей і комплектуючих	Закупівля комплексних систем і цілісних модулів
Пошук найбільш дешевих матеріальних ресурсів	Цілісний облік витрат, включаючи вартість складування, транспортування, часу чекання, якість товару тощо
Максимально можлива кількість джерел постачання, вибір випадкових постачальників, їх часта зміна	Довгострокове партнерство з ретельно відібраними постачальниками
Відносини з постачальниками з використанням стратегії "виграв-програв"	Відносини з постачальниками з використанням стратегії "виграв-виграв"
Закінчення стосунків після завершення операції	Стратегічні альянси з постачальниками. Залучення постачальників до розробки нової продукції і процесів тощо на ранній стадії

А. Бартоліні подає зміни у сфері постачання таким чином (табл. 2).

Таблиця 2

Традиційний і сучасний підходи до постачання
(складено за даними [11])

Традиційний підхід	Сучасний підхід
Пошук постачальників з мінімальною ціною	Пошук постачальників, які мають найвищу цінність для компанії
Узгодження умов контракту	Узгодження бізнес-процесів і сумісності підприємств
Здійснення замовлень і постачання	Організація взаємодії бізнес-партнерів
Оцінювання ефективності діяльності на основі розміру економії	Оцінювання ефективності діяльності на збалансованій основі
Керівник підрозділу – функціональний менеджер	Керівник підрозділу – менеджер вищої ланки

Систематизація змін у сфері постачання з точки зору групи англійських учених виглядає таким чином (табл. 3).

Таблиця 3

Традиційний і сучасний підходи до постачання
(складено за даними [12])

Традиційний підхід	Сучасний підхід
Реактивне постачання	Проактивне постачання
Постачання – центр витрат	Постачання – центр додавання цінності
Постачання здійснюється відповідно до отриманих специфікацій на матеріальні ресурси	Співробітники підрозділу постачання і постачальники роблять свій внесок у формування специфікацій матеріальних ресурсів
Підрозділ постачання підзвітний підрозділу фінансів або виробництва	Підрозділ постачання підзвітний вищому керівництву підприємства
Підрозділ постачання реагує на ринкові умови	Підрозділ постачання робить свій внесок у формування ринку
Вирішення проблем, що виникають лежить на постачальниках	Вирішення проблем, що виникають – спільна відповідальність
Ціна закупівлі – ключовий чинник прийняття рішень	Сукупна вартість володіння і додана цінність – ключові чинники прийняття рішень
Інформаційні системи незалежні від постачальників	Інформаційні системи можуть бути інтегровані із системами постачальників
Ведення переговорів відповідно до стратегії "виграв-програв"	Ведення переговорів відповідно до стратегії "виграв-виграв"
Наявність безлічі постачальників підвищує безпеку бізнесу	Наявність безлічі постачальників означає втрачені можливості
Наявність надлишкових запасів підвищує безпеку бізнесу	Наявність надлишкових запасів означає втрати
Інформація – сила	Інформація має цінність лише за умови її спільного використання бізнес-партнерами

На підставі зазначеного автором сформульовано основні результати трансформації системи постачання промислових підприємств:

- фокусування на загальній ефективності діяльності підприємства, а не на рівні закупівельних цін;
- розгляд постачальників як зовнішніх ресурсів, а не продавців;
- перехід від суперницьких стосунків до стратегічних альянсів із постачальниками;
- перехід від одиничних замовлень на закупівлю до довгострокових контрактів;
- відмова від цінового тиску на постачальників у напрямі спільного управління витратами;
- перехід від реактивних дій до проактивних/попереджувальних;
- зміна статусу співробітників підрозділу постачання: від менеджерів із постачання – до фахівців у сфері управління ланцюгами поставок;
- зростання професіоналізму співробітників підрозділу постачання: від вузьких фахівців – до професіоналів широ-

кого профілю, що дозволяє відмовитися від детального контролю над їх діяльністю і розширити їх повноваження;

перехід від роз'єднаності підрозділів до міжфункціональних команд.

З точки зору максимально ефективної реалізації змін, що сталися, необхідно, перш за все, підвищити статус і відповідальність підрозділу постачання як за якість роботи з постачальниками, так і за загальні результати діяльності підприємства. Для досягнення даної мети необхідно провести перенавчання персоналу з метою опанування сучасних навичок і прийомів взаємодії з постачальниками, роботи в міжфункціональних командах, використання систем електронного постачання тощо. Окрему роботу слід провести з постачальниками для підвищення їх лояльності і прозорості/довірчості стосунків, а також підкріпити дані зміни згодою інших підрозділів підприємства і підтримкою вищого керівництва. Дані напрями діяльності є перспективними для подальших досліджень автора.

Література: 1. Stannack P. The Death of Purchasing? / P. Stannack, M. Jones // Proceedings of the 5th International Annual IPSERA Conference, Apr. 1 – 3, 1996. – Eindhoven, 1996. – P. 73. 2. Van Weele A. J. Purchasing performance measurement and evaluation / A. J. Van Weele // Journal of Purchasing and Materials Management. – 1984. – No. 20 (3). – P. 16–22. 3. Freeman V. T. Fitting Purchasing to the Strategic Firm: Frameworks, Processes, and Values / V. T. Freeman, J. L. Cavinato // Journal of Purchasing and Materials Management. – 1990. – No. 26 (4). – P. 6–10. 4. Dobler D. W. Purchasing and Material Management / D. W. Dobler, D. N. Burt. – N. Y. : McGraw-Hill, 1996. – 963 p. 5. Creating value through strategic supply management. 2004 Assessment of excellence in procurement. – Chicago : A. T. Kearney, Inc., 2005. – 20 p. 6. In pursuit of procurement excellence. An interview with Randy Watson of A. T. Kearney // Supply Chain Management Review. – 2009. – No. 4. – P. 26–31. 7. Мироненко І. І. Дослідження системи факторів, які сприяють формуванню та розвитку взаємовідносин машинобудівних підприємств зі споживачами продукції / І. І. Мироненко // Економіка розвитку. – 2012. – № 1 (61). – С. 103–107. 8. Пушкар А. І. Концептуальний підхід к управленню межфирменными взаимоотношениями в цепях поставок / А. І. Пушкар, Ю. Л. Курбатова // Економіка розвитку. – 2013. – № 3 (67). – С. 55–59. 9. E-procurement: trials and triumphs // Aberdeen Group. – 2007. – October. – P. 4. 10. Neurov I. V. Formy spivpratsi "postachalnyk – pokupets" / I. V. Neurov // Problemy ekonomiky ta upravlinnia. Visnyk natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". – 2008. – No. 628. – P. 232–239. 11. Bartolini A. The CFO and the CPO: one world, two worldviews / A. Bartolini. – Boston : Ardent Partners, 2011. – 19 p. 12. Gilmore D. A Decade of Supply Chain Management / D. Gilmore // Supply Chain Digest. – 2010. – January 15. – P. 1.

References: 1. Stannack P. The Death of Purchasing? / P. Stannack, M. Jones // Proceedings of the 5th International Annual IPSERA Conference, Apr. 1 – 3, 1996. – Eindhoven, 1996. – P. 73. 2. Van Weele A. J. Purchasing performance measurement and evaluation / A. J. Van Weele // Journal of Purchasing and Materials Management. – 1984. – No. 20 (3). – P. 16–22. 3. Freeman V. T. Fitting Purchasing to the Strategic Firm: Frameworks, Processes, and Values / V. T. Freeman, J. L. Cavinato // Journal of Purchasing and Materials Management. – 1990. – No. 26 (4). – P. 6–10. 4. Dobler D. W. Purchasing and Material Management / D. W. Dobler, D. N. Burt. – N. Y. : McGraw-Hill, 1996. – 963 p. 5. Creating value through strategic supply management. 2004 Assessment of excellence in procurement. – Chicago : A. T. Kearney, Inc., 2005. – 20 p. 6. In pursuit of procurement excellence. An interview with Randy Watson of A. T. Kearney // Supply Chain Management Review. – 2009. – No. 4. – P. 26–31. 7. Myronenko I. I. Doslidzhennia systemy faktoriv, yaki spriaiut formuvanniu ta rozvytku vzaiemovidnosyn mashynobudivnykh pidpriemstv zi spozhyvachamy produktsii [Research into Factors Promoting Formation and Development of Relations between Machine-Building Plants and Consumers] / I. I. Myronenko // Ekonomika rozvytku. – 2012. – No. 1 (61). – P. 103–107. 8. Pushkar A. I. Kontseptualnyy podkhod k upravleniyu mezhfirmennymi vzaiemootnosheniyami v tsepyakh postavok [Conceptual Approach to the Management of Interfirm Relations in the Supply Chain] / A. I. Pushkar, Y. L. Kurbatova // Ekonomika rozvytku. – 2013. – No. 3 (67). – P. 55–59. 9. E-procurement: trials and triumphs // Aberdeen Group. – 2007. – October. – P. 4. 10. Neurov I. V. Formy spivpratsi "postachalnyk – pokupets" / I. V. Neurov // Problemy ekonomiky ta upravlinnia. Visnyk natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". – 2008. – No. 628. – P. 232–239. 11. Bartolini A. The CFO and the CPO: one world, two worldviews / A. Bartolini. – Boston : Ardent Partners, 2011. – 19 p. 12. Gilmore D. A Decade of Supply Chain Management / D. Gilmore // Supply Chain Digest. – 2010. – January 15. – P. 1.

agement. – 1984. – No. 20 (3). – P. 16–22. 3. Freeman V. T. Fitting Purchasing to the Strategic Firm: Frameworks, Processes, and Values / V. T. Freeman, J. L. Cavinato // Journal of Purchasing and Materials Management. – 1990. – No. 26 (4). – P. 6–10. 4. Dobler D. W. Purchasing and Material Management / D. W. Dobler, D. N. Burt. – N. Y. : McGraw-Hill, 1996. – 963 p. 5. Creating value through strategic supply management. 2004 Assessment of excellence in procurement. – Chicago : A. T. Kearney, Inc., 2005. – 20 p. 6. In pursuit of procurement excellence. An interview with Randy Watson of A. T. Kearney // Supply Chain Management Review. – 2009. – No. 4. – P. 26–31. 7. Myronenko I. I. Doslidzhennia systemy faktoriv, yaki spriaiut formuvanniu ta rozvytku vzaiemovidnosyn mashynobudivnykh pidpriemstv zi spozhyvachamy produktsii [Research into Factors Promoting Formation and Development of Relations between Machine-Building Plants and Consumers] / I. I. Myronenko // Ekonomika rozvytku. – 2012. – No. 1 (61). – P. 103–107. 8. Pushkar A. I. Kontseptualnyy podkhod k upravleniyu mezhfirmennymi vzaiemootnosheniyami v tsepyakh postavok [Conceptual Approach to the Management of Interfirm Relations in the Supply Chain] / A. I. Pushkar, Y. L. Kurbatova // Ekonomika rozvytku. – 2013. – No. 3 (67). – P. 55–59. 9. E-procurement: trials and triumphs // Aberdeen Group. – 2007. – October. – P. 4. 10. Neurov I. V. Formy spivpratsi "postachalnyk – pokupets" / I. V. Neurov // Problemy ekonomiky ta upravlinnia. Visnyk natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". – 2008. – No. 628. – P. 232–239. 11. Bartolini A. The CFO and the CPO: one world, two worldviews / A. Bartolini. – Boston : Ardent Partners, 2011. – 19 p. 12. Gilmore D. A Decade of Supply Chain Management / D. Gilmore // Supply Chain Digest. – 2010. – January 15. – P. 1.

Інформація про автора

Меджибовська Наталія Семенівна – докт. екон. наук, професор Одеського національного економічного університету (65026, Україна, м. Одеса, вул. Преображенська, 8, e-mail: nmedzh@oneu.edu.ua).

Інформация об авторе

Меджибовская Наталия Семеновна – докт. екон. наук, профессор Одесского национального экономического университета (65026, Украина, г. Одесса, ул. Преображенская, 8, e-mail: nmedzh@oneu.edu.ua).

Information about the author

N. Medzhybovska – Doctor of Science in Economics, Professor of Odesa National Economic University (8 Preobrazhenska St, 65026, Odesa, Ukraine, e-mail: nmedzh@oneu.edu.ua).

Рецензент
докт. екон. наук,
професор Орлов П. А.

Стаття надійшла до ред.
08.04.2014 р.