

кцію аграрного сектору і переробної промисловості; освоїти нові ринки збуту для нового виду продукції цукровобурякового виробництва.

Розвиток промислових потужностей з переробки енергетичних видів сільськогосподарської продукції сприятиме створенню нових робочих місць, зниженню соціальної напруги на селі, активізації розвитку аграрнопродовольчого ринку; забезпеченню утилізації надлишків сільськогосподарської продукції та супутніх (побічних) продуктів промислової переробки сільськогосподарської продукції, упереджуючи ризики перевиробництва сільськогосподарської продукції; розширенню асортименту аграрнопродовольчих товарів та виробництву нових видів біоенергетичних продуктів; забезпеченню енергетичної незалежності країни; створенню умов для екологічності природного середовища.

Література:

1. Калетнік Г.М. Розвиток ринку біопалив в Україні: моногр. / Калетнік Г. М. – К. : Аграр. наука, 2008 – 427 с.
2. Олійник В.М. Потенціальні можливості сільського господарства в самозабезпеченні його виробництва біопаливом / В.М. Олійник, А.М. Стельмашук, Л.М. Маланчук // Інноваційна економіка. – 2009. – №4 – С. 3–16.
3. Семенюк Л. Солодкий старт / Л. Семенюк // Farmer. 2007. – №7 – С. 8–11.
4. Топіха В.І. Концептуальні засади формування ресурсної бази альтернативних моторних палив аграрного сектора економіки України / В.І. Топіха, В.І. Гавриш // Культура народів Причорномор'я –. 2008. – № 140 – С. 65-71.

УДК 658.7:338.439.62:631.11

ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Перебийніс В.І., д.е.н., професор

ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Собчишин В.М., ст. викладач

Полтавська державна аграрна академія

Обґрунтовано систему стратегічного управління логістикою постачання на підприємстві та набір логістичних стратегій матеріально-технічного постачання.

System of strategic management of supply logistic on an enterprise and set of logistic strategies of material-supply are substantiated.

Постановка проблеми. Стратегічне управління підприємством передбачає стратегічне управління виробництвом, логістикою, фінансами, маркетингом та персоналом. Важливою складовою логістики є логістика постачання, що передбачає формування стратегічного управління нею.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління є однією з підсистем менеджменту підприємства, що виконує ряд завдань стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації і контролю реалізації стратегії підприємства [3, с. 37-38].

У доповіді науковців Центру поглибленого вивчення закупок США зазначено, що стратегічне планування є основною сферою, в якій суттєво зросла функція закупок. В подальших результатах досліджень науковців цього

Центру зазначалось на необхідності зв'язку між стратегією постачання і корпоративною стратегією [1, с. 721].

Вивченню стратегій постачання, визначенню основних напрямів їх удосконалення присвячені праці М. Джиллінгема, Л.В. Костюченка, Є.В. Крикавського, К. Лайсонса, М. Линдерса., І.В. Неурова, Х. Фирона та ін.

Постановка завдання. Мета статті полягає у висвітленні результатів розробки системи стратегічного управління логістикою постачання в сільськогосподарських підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Місце стратегічного управління логістикою постачання в системі стратегічного управління підприємством подано на рис. 1.

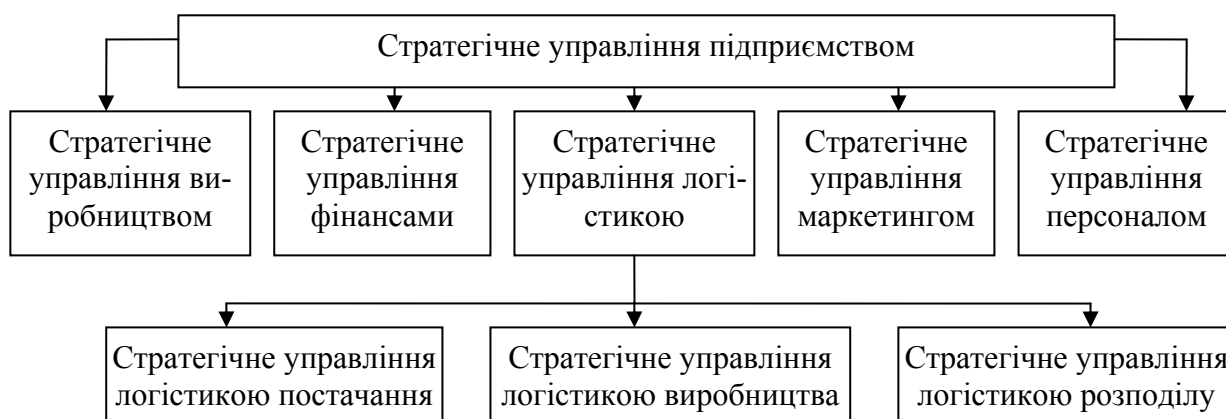


Рис. 1. Місце стратегічного управління логістикою постачання в системі стратегічного управління підприємством

Джерело: розроблено на основі [2, с. 209-211]

Стратегічне управління логістикою постачання поряд із стратегічним управлінням виробничою логістикою та стратегічним управлінням логістикою розподілу є складовою стратегічного управління логістикою. Під стратегічним управлінням логістикою постачання, на наш погляд, слід розуміти процес, що забезпечує ефективність закупівельної діяльності, який складається з п'яти етапів (рис. 2).

Першим етапом стратегічного управління логістикою постачання на підприємстві є визначення мети та цілей стратегічного управління логістикою постачання матеріально-технічних ресурсів. Метою стратегічного управління логістикою постачання, на наш погляд, є забезпечення економічної ефективності матеріальних, інформаційних та фінансових потоків при закупівлі необхідних для виробничого процесу матеріально-технічних ресурсів.

Відповідно до цього цілями стратегічного управління логістикою постачання матеріально-технічних ресурсів на підприємствах є:

- вирішення завдання «зробити або купити»;
- забезпечення виробничих потреб у матеріально-технічних ресурсах з мінімальними витратами;
- налагодження тісних, взаємовигідних зв'язків із постачальниками для повного та своєчасного задоволення виробничих потреб у матеріально-технічних ресурсах необхідної якості;
- планування процесів транспортування і складування.

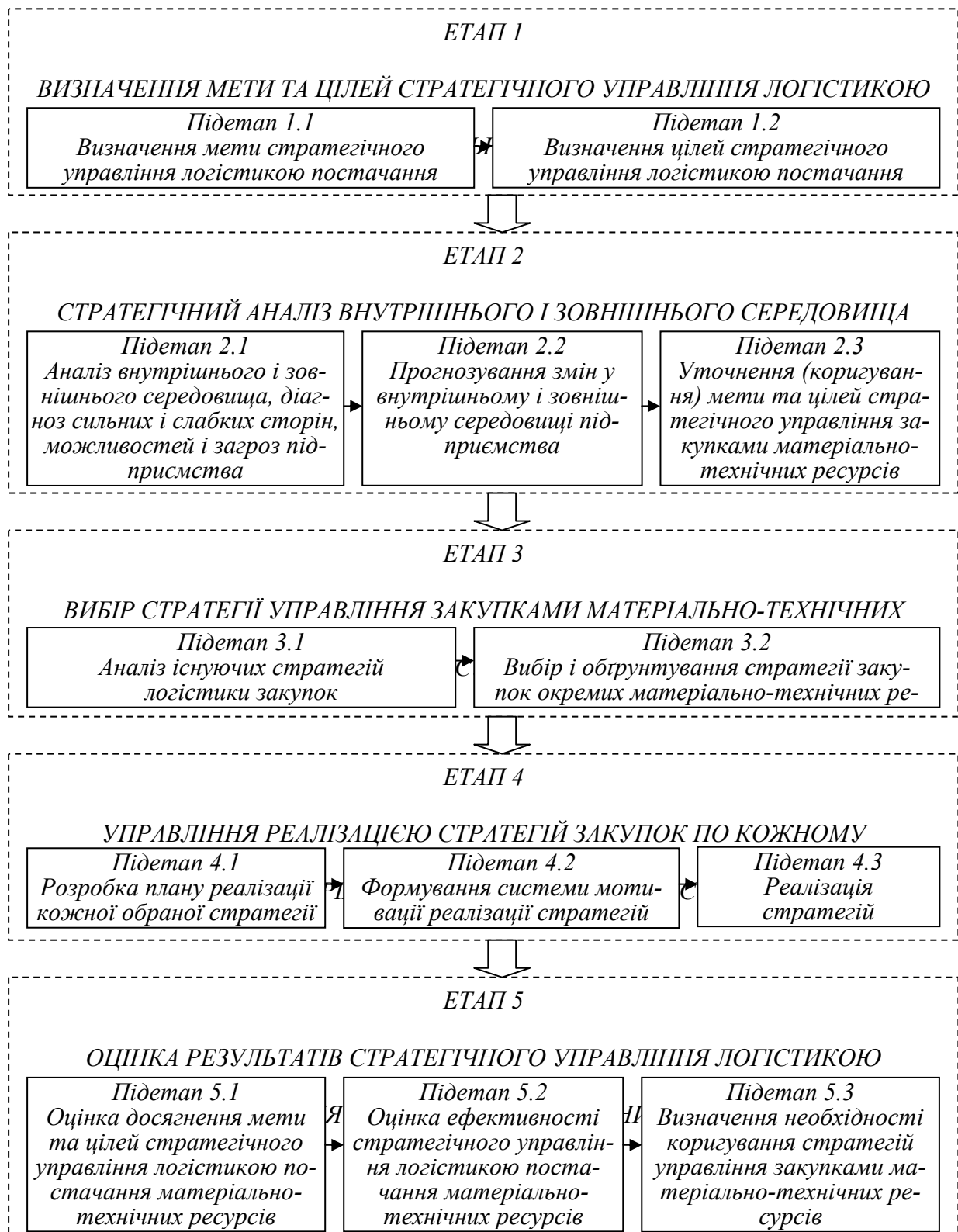


Рис. 2. Алгоритм стратегічного управління логістикою постачання на підприємстві

Джерело: власна розробка

Другий етап стратегічного управління логістикою постачання передбачає здійснення стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства щодо закупівель матеріально-технічних ресурсів.

Підетап 2.1 (аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства щодо постачання матеріально-технічних ресурсів) здійснюється на основі SWOT-аналізу і дозволяє діагностувати сильні та слабкі сторони підприємства у сфері закупок, які є чинниками успіху або краху у конкурентній боротьбі. Аналіз зовнішнього середовища закупівель матеріально-технічних ресурсів аграрного підприємства дає змогу оцінити стратегічні умови постачання (можливості і загрози), що створюються зовнішнім середовищем.

На основі SWOT-аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Агрофірма «Перше травня» нами здійснено діагностування сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства (рис. 3).

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність необхідних виробничих потужностей для ведення рослинництва та тваринництва. 2. Використання одержаної сільськогосподарської продукції (зерно, солома, гній тощо) як ресурсу для подальшого виробничого процесу. 3. Чітко визначений набір використовуваних матеріальних ресурсів при виробництві сільськогосподарської продукції 4. Можливість визначення потреби в окремих матеріалах (насінні і посадковому матеріалі, мінеральних, органічних добривах тощо) через нормативні обсяги їх використання. 5. Передбачуваність періодів виникнення потреби в матеріальних ресурсах, оскільки їх споживання диктується ритмом біологічних процесів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність власних потужностей для виробництва матеріальних ресурсів промислового походження (комбікормів, сумішей). 2. Відсутність відділу логістики. 3. Недостатня кваліфікація працівників у сфері закупок. 4. Низька платоспроможність підприємства. 5. Необхідність оновлення застарілої матеріально-технічної бази.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування стратегічних союзів з постачальниками. 2. Зростання значення біопалива для потреб сільського господарства. 3. Підготовка вищими навчальними закладами спеціалістів в галузі логістики. 4. Зростання суспільного інтересу до екологічно чистої продукції сільського господарства. 5. Скорочення обсягів закуповуваних матеріальних ресурсів. 6. Активна співпраця з банками та лізинговими компаніями при закупівлі матеріально-технічних ресурсів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливі порушення постачальниками договірних умов (несвоєчасне постачання, постачання неналежної якості та кількості матеріальних ресурсів). 2. Відсутність конкуренції між постачальниками окремих видів ресурсів. 3. Невелика кількість постачальників певного виду матеріальних ресурсів. 4. Перманентне подорожчання матеріально-технічних ресурсів. 5. Диспаритет цін на сільськогосподарську та промислову продукцію.

Рис. 3. SWOT-аналіз постачання матеріально-технічних ресурсів у ТОВ «Агрофірма «Перше травня» Новосанжарського району Полтавської області

Джерело: власна розробка

За результатами проведеного SWOT-аналізу визначено основні стратегічні напрями закупівельної діяльності ТОВ «Агрофірма «Перше травня» на перспективу (рис. 4).

Поле «СіМ» (сила і можливості)	Поле «СіЗ» (сила і загрози)
<ul style="list-style-type: none"> - створення партнерств з постачання матеріально-технічних ресурсів; - створення обслуговуючих кооперативів, які б забезпечували матеріально-технічне постачання; - зменшення залежності від зростаючих цін на нафту шляхом скорочення потреби у дизпаливі за рахунок використання біодизелю у суміші з традиційним дизельним паливом (без реконструкції двигунів) або чистого біодизелю (з переобладнанням двигунів); - скорочення номенклатури/обсягів закупаваних матеріальних ресурсів, зокрема, засобів захисту рослин, мінеральних добрив, завдяки впровадженню органічного сільського господарства; - скорочення обсягів закупаваних матеріальних ресурсів завдяки власному виробництву окремих з них, зокрема, насіння, кормів. 	<ul style="list-style-type: none"> - формування страхових запасів матеріальних ресурсів; - уникнення подальшої співпраці з постачальниками, які порушують договірні умови; - оптимізація закупівельної діяльності шляхом впровадження логістичних підходів, зокрема, ЛТ-постачання, економічно обґрунтовані розміри замовлення, вибір надійного постачальника тощо.
Поле «СліМ» (слабкість і можливості)	Поле «СліЗ» (слабкість і загрози)
<ul style="list-style-type: none"> - створення відділу логістики; - аутсорсинг; - організація належного набору, підбору та навчання персоналу для забезпечення високого рівня кваліфікації працівників у сфері закупок; - лізинг техніки; - впровадження стратегічного планування при закупівлі матеріально-технічних ресурсів; - відкриття кредитної лінії в банку. 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація джерел фінансування придбання матеріально-технічних ресурсів; - Е-закупки.

Рис. 4. Стратегічні напрями удосконалення постачання матеріально-технічних ресурсів у ТОВ «Агрофірма «Перше травня» Новосанжарського району Полтавської області

Джерело: власна розробка

Підетап 2.2 (прогнозування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства щодо закупівель матеріально-технічних ресурсів), на нашу думку, має здійснюватись за окремими використовуваними у виробничому процесі ресурсами і передбачати зміну потреби у них та вплив цього на закупки матеріально-технічних ресурсів.

Підетап 2.3 (уточнення / коригування мети та цілей стратегічного управління закупками матеріально-технічних ресурсів) здійснюється відповідно до SWOT-аналізу та даних прогнозу.

Третім етапом стратегічного управління логістикою постачання є вибір стратегії управління закупками кожного матеріально-технічного ресурсу. На даному етапі спочатку проводиться аналіз існуючих стратегій логістики закупок на можливість використання на підприємствах.

Врахування особливостей сільського господарства дає змогу обґрунтувати можливості використання стратегій логістики закупок вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами.

Так, застосування стратегії «глобальне джерело постачання» для закупівлі необхідних для сільськогосподарського виробництва матеріальних ресурсів обмежується достатньою їх наявністю в Україні. Крім того придбання із глобального джерела постачання окремих матеріальних ресурсів ускладнюється необхідністю врахування певних умов сільськогосподарського виробництва в Україні (наприклад, при закупівлі насіння і посадкового матеріалу враховуються можливості вирощування тих чи інших сортів сільськогосподарських культур у погодно-кліматичних умовах України).

Зважаючи на зазначене, для сільськогосподарських підприємств більш прийнятною, на наш погляд, порівняно із стратегією «глобальне джерело постачання» є стратегія вужчого джерела постачання – «регіональне джерело постачання». До того ж регіональне джерело постачання, враховуючи значну зношеність машинно-тракторного парку в більшості сільськогосподарських підприємств, може використовуватись для задоволення потреби в сучасній сільськогосподарській техніці.

Впровадження стратегії «єдине джерело постачання» при управлінні закупівельною діяльністю сільськогосподарських підприємств утруднене, оскільки більшість закуповуваних матеріально-технічних ресурсів є мало пов'язаними і, навіть, взагалі не пов'язаними між собою та постачаються з різних джерел. Тому на нашу думку, дана стратегія може бути реалізована лише при закупівлі різновидів певного виду матеріально-технічних ресурсів (наприклад, єдиний постачальник азотних, фосфорних та калійних добрив, єдиний постачальник засобів захисту рослин тощо). Однак скорочення кількості постачальників можливе за умови диверсифікації їх діяльності (наприклад, одночасної торгівлі мінеральними добривами та насінням і посадковим матеріалом; одночасної торгівлі комбікормами, сумішами, кормовими добавками та засобами ветеринарного забезпечення тварин тощо).

Зважаючи на незначний зв'язок і навіть його відсутність між покупними ресурсами для сільськогосподарського виробництва, ми вважаємо, що інтеграція усіх постачальників у розвиток виробництва малоймовірна. Але інтеграція окремих постачальників матеріально-технічних ресурсів у розвиток виробництва сільськогосподарського підприємства через формування вертикальних інтегрованих організацій може підвищити ефективність його закупівельної діяльності.

Стратегію «модульне» джерело постачання», на наш погляд, в сільськогосподарських підприємствах можна реалізувати лише для закупівлі протруйників та насіння і посадкового матеріалу шляхом перекладання операції протруювання насіння на системного («модульного») постачальника і закупівлі у нього вже протруєного насіння. Також застосування даної стратегії можливе для придбання різновидів певного виду матеріально-технічних ресурсів, зокрема, закупівлі азотних, фосфорних та калійних добрив у вигляді тукосумішей.

Стратегія «точно-вчасно» може забезпечити оптимізацію закупівельної діяльності сільськогосподарського підприємства через постачання матеріаль-

них ресурсів в час фактичної потреби. Однак використання такої стратегії можливе лише при закупівлі тих матеріальних ресурсів, попит на які прогнозований з високою точністю. На наш погляд, за умови надійності постачальників, додатковими перевагами на користь стратегії постачання «точно-вчасно» в сільськогосподарських підприємствах є конкретні терміни виконання технологічних операцій в рослинництві, що диктуються ритмом біологічних процесів. Відповідно відомі періоди, коли виникає потреба у матеріальних ресурсах для виконання таких технологічних операцій.

Високу ефективність логістичного управління закупівельною діяльністю сільськогосподарського підприємства в довгостроковому періоді, на нашу думку, може забезпечити вибір і обґрунтування стратегії (чи поєднання кількох стратегій) закупок кожного з видів матеріально-технічних ресурсів, що й передбачено підетапом 3.2 стратегічного управління логістикою постачання.

Стратегії логістичного управління постачанням для основних матеріально-технічних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах, на наш погляд, можна розподілити наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1

Формування стратегій логістичного управління постачанням окремих видів матеріально-технічних ресурсів

Вид ресурсів	Можлива стратегія логістичного управління постачанням
1. Техніка	Стратегія «регіональне джерело постачання»; стратегія інтеграції постачальників у розвиток виробництва
2. Корми	Стратегія «єдине джерело постачання»; стратегія «модульне» джерело постачання»; стратегія інтеграції постачальників у розвиток виробництва
3. Мінеральні добрива	Стратегія «регіональне джерело постачання»; стратегія «єдине джерело постачання»; стратегія «модульне» джерело постачання»; стратегія інтеграції постачальників у розвиток виробництва; стратегія «точно-вчасно»
4. Нафтопродукти	Стратегія «єдине джерело постачання»; стратегія інтеграції постачальників у розвиток виробництва
5. Насіння і посадковий матеріал	Стратегія «модульне» джерело постачання»; стратегія інтеграції постачальників у розвиток виробництва; стратегія «точно-вчасно»
6. Запчастини	Стратегія «регіональне джерело постачання»; стратегія «модульне» джерело постачання»
7. Будівельні матеріали	Стратегія «регіональне джерело постачання»; стратегія «модульне» джерело постачання»; стратегія «точно-вчасно»
8. Шини та інші гумові деталі	Стратегія «єдине джерело постачання»; стратегія «точно-вчасно»
9. Засоби захисту рослин	Стратегія «єдине джерело постачання»; стратегія «модульне» джерело постачання»; стратегія «точно-вчасно»
10. Засоби ветеринарного забезпечення та захисту тварин	Стратегія «регіональне джерело постачання»; стратегія «єдине джерело постачання»; стратегія «точно-вчасно»
11. Органічні добрива	Стратегія «точно-вчасно»

Джерело: власна розробка

На четвертому етапі стратегічного управління логістикою постачання здійснюється управління реалізацією стратегій закупок по кожному матеріально-технічному ресурсу.

Слід зазначити, що при розробці плану реалізації кожної із стратегій закупок матеріально-технічних ресурсів (підетап 4.1), необхідно дотримуватись системного підходу. Тобто плани реалізації стратегій закупок матеріально-технічних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах, по-перше, не повинні суперечити один одному та планам реалізації інших функціональних стратегій і плану реалізації корпоративної стратегії; по-друге, мають пов'язуватися із планами реалізації інших функціональних стратегій та відповідати плану реалізації корпоративної стратегії.

Підетап 4.2 передбачає формування системи мотивації реалізації стратегій закупок. Ми вважаємо, що мотиви реалізації стратегій закупок мало чим відрізняються від мотивів праці. Найбільш дієвими мотивами реалізації стратегій закупок у сільськогосподарських підприємствах, на наш погляд, можуть бути матеріальні винагороди та додаткові пільги.

Серед матеріальних винагород слід виділити підвищення заробітної плати, додаткові виплати, участь у прибутках підприємства, а серед додаткових пільг – службові автомобілі, безпроцентні або за низькими ставками кредити на придбання автомобілів і поліпшення житлових умов, допомога в оплаті навчання та витрат на підвищення кваліфікації особам, що відповідають за закупки.

Водночас реалізація стратегій управління закупками матеріально-технічних ресурсів певною мірою залежить і від постачальників. Тому сприятливим чинником здійснення таких стратегій у сільськогосподарських підприємствах є налагоджування стратегічних зв'язків із постачальниками.

На п'ятому, заключному, етапі стратегічного управління логістикою постачання проводиться оцінка результатів стратегічного управління логістикою постачання матеріально-технічних ресурсів.

За результатами здійснення підетапу 5.1 (оцінка ступеня досягнення мети та цілей стратегічного управління логістикою постачання матеріально-технічних ресурсів) робиться висновок про відповідність реалізованих стратегій поставленій меті та цілям.

Підетап 5.2 (оцінка ефективності стратегічного управління логістикою постачання матеріально-технічних ресурсів), на нашу думку, має проводитись як по окремій стратегії закупок кожного матеріально-технічного ресурсу, так і в цілому по усіх обраних стратегіях логістики закупок, шляхом порівняння: фактичного прибутку та прибутку, що буде отриманий внаслідок реалізації стратегії; фактичних логістичних витрат та логістичних витрат за умови реалізації стратегії.

Слід зазначити, що підетап 5.3 (коригування стратегій управління закупками матеріально-технічних ресурсів) необхідний за умови повного недосягнення мети та цілей, відсутності або низької ефективності стратегічного управління логістикою постачання матеріально-технічних ресурсів.

Висновки. Система стратегічного управління логістикою постачання має складатися з п'яти етапів: визначення мети та цілей стратегічного управління логістикою постачання матеріально-технічних ресурсів; стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства щодо закупівель матеріально-технічних ресурсів; вибір стратегії управління закупками матеріально-технічних ресурсів; управління реалізацією стратегій закупок по кожному матеріально-технічному ресурсу; оцінка результатів стратегічного управління закупками матеріально-технічних ресурсів.

Перспективи подальших наукових досліджень вбачаємо у формуванні стратегій логістичного управління закупками для окремих видів закупаваних сільськогосподарськими підприємствами матеріальних ресурсів.

Література:

1. Линдерс М.Р. Управление снабжением и запасами. Логистика : пер. с англ. / М.Р. Линдерс, Х.Е. Фирон. – 11-е изд. – СПб : Полигон, 1999. – 768 с.
2. Мельник Д.Л. Роль та місце функціональних стратегій у загальній стратегії розвитку підприємства / Д.Л. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 2. – С. 208-212.
3. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.