

**І.С. Рикованова, Д. М. Донець**  
Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра маркетингу і логістики

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ПРИ ПЛАНУВАННІ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ ПІДПРИЄМСТВА**

© Рикованова І. С., Донець Д. М., 2016

Проаналізовано основні стратегії логістики постачання, наведено класифікацію основних фондів підприємства в контексті прийняття стратегічних рішень щодо їх постачання. Сформульовано вимоги щодо стратегічних рішень при формуванні системи постачання основних фондів на основі стратегій постачання за матрицею Краліча.

**Ключові слова:** логістика постачання, стратегії постачання, аутсорсинг, інсорсинг, аутстафінг, основні фонди.

**I. Rykovanova, D. Donets**  
Lviv Polytechnic National University  
Department of Marketing and Logistics

## **THEORETICAL APPROACHES OF FORMATION OF STRATEGIC DECISIONS AT PLANNING SYSTEM OF DELIVERIES OF A FIXED CAPITAL AT THE ENTERPRISE**

© Rykovanova I., Donets D., 2016

Basic strategies of logistic of supply are analysed: outsourcing, insourcing, and also outstaffing, that is closely related to acquisition of strategic elements of capital assets of enterprise. Classification of capital assets of enterprise is given in the context of acceptance of strategic decisions at forming of the system of deliveries and supply. requirements to the tasks, qualities of dataware and management level are set forth at development of strategic decisions at forming of the system of supplying with capital assets on the basis of strategies of deliveries after the matrix of Kraljic Model, that takes into account internal terms (influence on a profit) and external terms (level of risks).

**Key words:** logistic of supply, strategy of supply, outsourcing and insourcing, outstaffing, capital assets.

### **Постановка проблеми**

У умовах кризи, падіння попиту та посилення конкуренції кожне підприємство намагається якщо не зменшити, то, принаймні, оптимізувати та контролювати витрати. Більшість підприємств це робить за рахунок скорочення витрат на оплату праці (скорочення працівників, зменшення зарплат). Така тенденція зберігається і зараз. Але, проаналізувавши витрати, підприємці все частіше з'ясовують, що достатньо великі резерви скорочення витрат лежать в площині закупівель. У західноєвропейських країнах структура витрат, пов'язаних із матеріально-технічним забезпеченням, приблизно така: на транспортування припадає 41 % зазначених витрат, на зберігання товару – 21 %, на матеріальні запаси – 23 %, на адміністративні витрати – 15 %. Шляхи скорочення

витрат шукаються у напрямі вдосконалення управління постачанням, збутом та зберіганням товарів, покращання маркетингової діяльності, поглиблення взаємодії постачальників, споживачів та посередників, удосконалення технології руху матеріальних потоків тощо [1].

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Сьогодні питання матеріально-технічного забезпечення покликана розв'язувати логістика як комплексний підхід до оптимізації витрат, а точніше, логістика в сфері постачання. І ці питання слід розглядати в контексті стратегічного розвитку підприємства. Особливо це стосується стратегій постачання основних фондів, які розглядаються як основний капітал.

Автори досліджень у галузі логістики [2–7] розглядають дві основні стратегії постачання: аутсорсинг (*Outsourcing*) та інсорсинг (*In sourcing*). Загалом ці поняття беруть свій початок від англ. *Sourcing* (сорсинг) – “пошук” і трактуються як пошук товару та виробника. З цим поняттям тісно пов'язана логістична задача “зробити чи купити” (make or buy). Тобто сорсинг можна розглядати як пошук певних зовнішніх ресурсів для реалізації відповідних внутрішніх бізнес-процесів.

### Формулювання цілей статті

Метою дослідження є аналіз основних стратегій логістики постачання і на цій основі класифікація основних фондів підприємства в контексті прийняття стратегічних рішень щодо їх постачання. Сформулювати вимоги щодо стратегічних рішень при формуванні системи постачання основних фондів.

### Виклад основного матеріалу

Найбільш висвітленим є поняття аутсорсингу. Якщо прямо перекладати, то аутсорсинг – це “використання зовнішніх джерел” (*out* – зовнішній, *source* – джерело). Інакше кажучи, це передання зовнішній юридичній особі певних функцій. Це може стосуватися фізичного виробництва, надання послуг, а також логістичних процесів – функцій, які пов'язані із управлінням матеріальним та пов'язаними з ним потоками (інформаційним, фінансовим, сервісним).

Інсорсинг (від англ. *In sourcing* – внутрішнє джерело) – це розширення діяльності самого підприємства з використанням при цьому власних незадіяних потужностей чи активів. Інсорсинг насамперед пов'язаний із оптимізацією витрат за наявності “надлишкових” потужностей (наприклад, склад, який в певні пори року не використовується або придбана технологія чи “програми” продукт, які можна використати для іншого виду діяльності в межах підприємства).

Очевидно, що аутсорсинг пов'язаний з ризиками. Підприємство може недостатньо ретельно проаналізувати та відібрати потрібного йому постачальника, а постачальники – неоднозначно викласти свої можливості – їх технології можуть виявитися, наприклад, застарілими й неефективними, а очікування покупців незадоволеними.

Проаналізуємо переваги і недоліки основних стратегій постачання.

Таблиця 1

Переваги та недоліки стратегій постачання інсорсинг та аутсорсинг

Інсорсинг	
<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Високий рівень контролю Можливість контролювання всього процесу Вигоди від масштабу та обсягів власних активів	Нижча стратегічна гнучкість Необхідність вкладання великих інвестицій Відсутність доступу до якісніших продуктів та послуг, які пропонують потенційні постачальники
Аутсорсинг	
<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Більша стратегічна гнучкість Невеликий інвестиційний ризик Оптимізовані грошові потоки Доступ до найсучасніших продуктів і послуг	Ризик обрати ненадійного постачальника Втрата контролю над процесом і ключовими технологіями Проблеми зі зворотним зв'язком та координацією співробітництва з постачальником Небезпека розкриття конфіденційної інформації

Для вибору стратегії постачання основних фондів слід відштовхуватися від їхніх класифікаційних ознак (табл. 2).

Таблиця 2

### Класифікація основних фондів підприємства

Класифікаційна ознака	Види основних фондів
За цільовим призначенням (відповідно до Податкового Кодексу України)	група 1 – земельні ділянки; група 2 – капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом; група 3 – будівлі, споруди, передавальні пристрої; група 4 – машини та обладнання; група 5 – транспортні засоби; група 6 – інструменти, прилади, інвентар (меблі); група 7 – тварини; група 8 – багаторічні насадження; група 9 – інші основні засоби; група 10 – бібліотечні фонди; група 11 – малоцінні необоротні матеріальні активи; група 12 – тимчасові (нетитульні) споруди; група 13 – природні ресурси; група 14 – інвентарна тара; група 15 – предмети прокату; група 16 – довгострокові біологічні активи.
За участю у виробничому процесі	виробничі – обслуговують господарську діяльність підприємства та створюють умови для її здійснення невиробничі – призначені для вирішення соціальних завдань (житлові будинки, комунальні споруди, будинки медичного призначення, дитячі садки тощо)
За ступенем участі у виробничому процесі	активна частина – основні фонди, які використовуються для безпосереднього впливу на предмети праці (машини, обладнання, інструмент) пасивна частина – забезпечують функціонування та здійснення процесу виробництва (будівлі, споруди, інвентар)
За станом використання	Ті, що функціонують у виробництві Законсервовані основні фонди, ті, що в ремонті або в оренді Такі, що повинні використовуватися
За типами власності	Власні Орендовані
За характером обслуговування окремих видів діяльності	Які обслуговують інвестиційну діяльність Які обслуговують операційну діяльність
За характером нарахування зносу	Активи, що амортизуються Активи, що не амортизуються

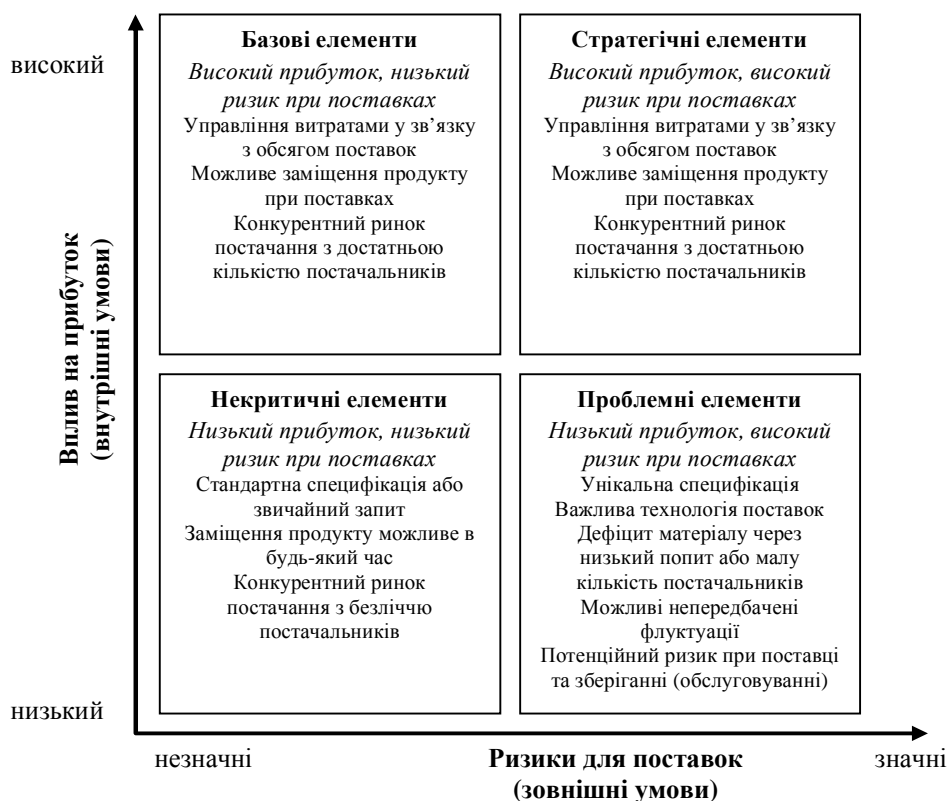
*Джерело: складено на основі [8, с. 181; 9]*

Цілком очевидно, опираючись на таку класифікацію, стосовно основних фондів застосовують як аутсорсинг, так інсорсинг. Наприклад, якщо рішення про закупівлю активної частини основних фондів приймають на засадах аутсорсингу, то рішення про процес налагодження та обслуговування може прийматися на засадах як аутсорсингу, так і інсорсингу. Тому основні фонди підприємства класифікують за ознаками, що впливають на вибір стратегії постачання (табл. 3).

Окрім цього, на вибір стратегії постачання також істотно впливає стан конкуренції на ринку, особливість певних сегментів, а також вплив виду обладнання, яке купують, на рівень витрат підприємства. Для цього використовують Kraljic Model (розробник Kraljic P., 1983 р.). В основу матриці було покладено два параметри: вплив на прибуток та ризики (рисунок).

**Класифікація основних фондів підприємства  
за впливом на прийняття рішення стосовно закупівлі**

Класифікаційна ознака	
За рівнем прийняття рішення про покупку	Високий рівень (стратегічний рівень) Низький рівень (тактичний рівень)
За характером використання, швидкістю перенесення вартості	Капітальне майно, основне устаткування Допоміжне устаткування
За терміном використання	Товари короткочасного використання (малоцінка) Товари тривалого використання
За способом виготовлення	Стандартизовані Унікальні
За призначенням	Товари виробничо-технічного призначення Товари споживчого призначення



*Стратегії постачання за матрицею Краліча*

Джерело: [10]

Відповідно до матриці Краліча можна означити основні завдання, необхідну якість інформації та рівень прийняття рішення про постачання (табл. 4).

Система постачання основних фондів зумовлена їх особливостями: високою вартістю та тривалістю використання. При придбанні основних засобів підприємство здійснює істотні капіталовкладення, які плануються повернути через певний період часу. Окрім істотного терміну повернення капітальних вкладень, існує також ризик появи потужніших та сучасніших технологій, що спричиняє моральне старіння основних засобів.

При побудові системи постачання основних фондів переважно встановлюють прямі господарські зв'язки. І в цьому випадку яскраво проявляється ефект синергії. Такі прямі господарські зв'язки передбачають стабільні та тривалі стосунки між постачальником та покупцем на засадах партнерства.

**Основні вимоги щодо стратегічних рішень  
при формуванні системи постачання основних фондів**

Продукти, що закуповуються	Основні завдання	Інформація, що вимагається	На якому рівні приймається рішення
Стратегічні продукти	Точні прогнози замовлення, найповніше дослідження ринку, створення довготривалих зв'язків із партнерами, рішення про власне виробництво чи закупівлю від постачальників, гнучкі умови угоди, аналіз ризику, передбачення форс-мажорних ситуацій, контроль логістики запасів та постачальників	Найточніша інформація про ринок, довгострокові тенденції динаміки пропозиції та попиту на ринку, оцінка конкурентів	Найвищий рівень управління (наприклад, заступник директора відділу постачання)
Проблемні продукти	Контроль постачальників, забезпечення необхідного рівня запасів, створення необхідних запасів на випадок форс-мажору	Короткострокові прогнози коливання рівня пропозиції та попиту, найточніша інформація про кон'юнктуру ринку, рівень витрат на утримання запасів, ретельне планування поставок	Вищий рівень управління (наприклад, керівник відділу)
Базові продукти	Використання повної влади в сфері постачання, вибір постачальників, заміщення продуктів, цілеспрямовані цінові стратегії, ведення переговорів, комбінація закупівель на підставі договорів та закупівля на ринку з негайною доставкою, кількісна оптимізація замовлень	Найточніша інформація про ринок, коротко- та середньострокове планування замовлення, детальна інформація від постачальників, прогнози формування цін і оплати за перевезення	Середній рівень управління
Некритичні продукти	Стандартизація продуктів, контроль і оптимізація обсягів замовлень, оптимізація запасів	Найточніша інформація про ринок, короткострокові прогнози замовлення, оптимальний розмір запасів (економічно обгрунтований)	Нижчий рівень управління (наприклад, працівники відділу постачання)

Враховуючи, що процес придбання та постачання основних фондів вимагає інших стратегічних підходів, ніж постачання, наприклад, тих самих товарів промислового призначення, але які належать до оборотних активів підприємства, то слід розглянути ще таке поняття, як “аутстафінг”. Аутстафінг – (від англ. *Outstaffing*) дослівно означає “позаштатний” – це переведення частини працівників зі штату однієї компанії (аутстафера) в штат іншої організації. У такому випадку працівники працевлаштовані в одній компанії (аутстафера), але фактично працюють в іншій, де вони мають свої робочі місця і посадові інструкції [11]. Застосування аутстафінгу пов'язане насамперед із придбанням стратегічних елементів основних фондів – технологічних ліній, складного обладнання, що вимагає додаткових послуг – налагодження, обслуговування, тобто специфічних навичок та знань. Це своєрідний аутсорсинг, але поширюється він на кадровий потенціал підприємства. Питання, пов'язані із монтуванням, налагодженням та обслуговуванням придбаних основних фондів (особливо виробничого призначення) можна вирішити на засадах аутстафінгу. Стратегічне рішення в межах аутстафінгу має прийматися ще під час пошуку постачальника основних фондів.

## Висновки

Під час розроблення стратегії постачання основних фондів на підприємстві логістичні рішення мають бути основною частиною виробничої функціональної й господарської стратегій підприємства. На початкових етапах формування стратегії постачання основних фондів підприємству-замовнику слід:

- застосувати класифікаційні ознаки основних фондів, що впливають на вибір стратегії постачання. Це, по-перше, рівень прийняття рішення про закупівлю, по-друге, швидкість перенесення вартості на вартість кінцевого продукту, по-третє, спосіб виготовлення основних засобів;
- врахувати, до яких елементів слід віднести основні засоби, що постачаються з врахуванням їх прибутковості та ризиків, що супроводжують процес постачання як комплексне поняття;
- на підставі віднесення елементів основних фондів до певної групи обирають відповідну стратегію постачання: аутсорсинг, інсорсинг та аутстафінг.

Основним підґрунтям для розвитку ефективного аутсорсингу та аутстафінгу мають стати синергічні ефекти прямих господарських зв'язків, а для інсорсингу – наявність відповідного рівня власних коштів.

## Перспективи подальших досліджень

Враховуючи те, що основні фонди підприємства за своєю економічною сутністю є стратегічними елементами в процесі виробництва, вони переважно є технологічно та технічно складними елементами і в більшості випадків вимагають високих додаткових витрат, то окрім зазначених класифікаційних ознак в матриці Краліча слід врахувати:

- 1) не лише вартість закупівлі, але й кількість та асортиментні позиції,
- 2) складність ринку (вплив на процес переговорів про закупівлю),
- 3) рівень стратегічної співпраці між постачальником та підприємством (децентралізована чи централізована закупівля).

Означене має дозволити вибрати організаційну форму процесу постачання, а також здійснити кількісну оцінку рівня економії.

1. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Логістика>. 2. Використання аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / І. С. Грозний // *Економічний вісник Національного гірничого університету*. – 2009. – № 1. – С. 47–51. — *Бібліогр.*: 18 назв. – укр. <http://dspace.nbuv.gov.ua:8080/dspace/handle/123456789/32359>. 3. Неуров І. В. Закупівельна діяльність у ланцюгу поставок / І. В. Неуров // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008\\_623/27.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_623/27.pdf). 4. Крикавський Є. В. Стратегічні обмеження у плануванні функціонування ланцюга поставок машинобудівної продукції промислового призначення / Є. В. Крикавський, В. А. Фалович. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2010\\_690/27.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2010_690/27.pdf). 5. Зарудна Н. Я. Організація сучасного процесу постачання: проблеми та перспективи / Н. Я. Зарудна // *Вісник Львівської комерційної академії Львів: Видавництво Львівської комерційної академії*, 2011. – Вип. 36. (Серія економічна). – С. 146–150. 6. Германчук А. М. Стратегічне партнерство в системі маркетингової логістики / А. М. Германчук // [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2011\\_32/German.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_32/German.pdf). 7. Коніщева Н. Й. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств / Н. Й. Коніщева, Н. В. Трушкіна // *Економіка пром-сті*. – 2005. – № 1. – С. 114–123. 8. Крикавський Є. В. Економіка і фінанси підприємства: навч. посібник / Є. В. Крикавський, З. С. Люльчак. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2013. – 696 с. 9. Основные фонды [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/student/statistika/osnovnye-fondy.html>. 10. <http://logistic.iclick.in.ua/index.php/uk/ru/novini/139-strategiji-postachannya-po-modeli-kralicha>. 11. Аутсорсинг і аутстафінг – в чому різниця? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pravogarant.com.ua/uk/outsorsyng-autstaffing-riznycja/>