

УДК 658.7.07

О.В. ЗАЯЦ**БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ ЯК ОБ'ЄКТ КОНТРОЛІНГУ**

З точки зору розвитку контролінгу організаційно-економічних методів важливу роль відіграє удосконалення функції закупівель в АТП. Необхідно проаналізувати існуючі бізнес-процеси матеріально-технічного постачання, які можуть бути класифіковані на стратегічні і тактичні. У свою чергу тактичні бізнес-процеси матеріально-технічного постачання можуть бути розглянуті в розрізі основних функцій управління. Важливу роль необхідно приділити окремим елементам функції закупівель, серед яких моніторинг цін, алгоритм здійснення закупівель, ведення договірної роботи, підходи до формування технічних вимог і специфікації предметів закупівлі.

Ключові слова: контролінг, бізнес-процеси, логістика, матеріально-технічне постачання, закупівлі, бюджет, постачальники, договір.

О.В. ЗАЯЦ**БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАК ОБЪЕКТ КОНТРОЛЛИНГА**

С точки зрения развития контроллинга организационно-экономических методов важную роль играет совершенствование функции закупок в АТП. Необходимо проанализировать существующие бизнес-процессы материально-технического снабжения, которые могут быть классифицированы на стратегические и тактические. В свою очередь тактические бизнес-процессы материально-технического снабжения могут быть рассмотрены в разрезе основных функций управления. Важную роль необходимо уделить отдельным элементам функции закупок, среди которых мониторинг цен, алгоритм осуществления закупок, ведения договорной работы, подходы к формированию технических требований и спецификации предметов закупки.

Ключевые слова: контроллинг, бизнес-процессы, логистика, материально-техническое снабжение, закупки, бюджет, поставщики, договор.

О. V. ZAIATS**BUSINESS PROCESSES OF MATERIAL-TECHNICAL SUPPLY AS A CONTROLLING OBJECT**

From the standpoint of the development of controlling organizational and economic methods, a key role is in improving the procurement function in the ATP. It is necessary to analyze the existing business processes of logistics that can be classified as strategic and tactical. In fact, the tactical business processes of logistics can be considered in the context of the main management functions. An important role should be given to individual elements of the procurement function, including price monitoring, procurement algorithm, contractual work, approaches to the formulation of technical requirements and specification of procurement items. A detailed analysis of the logistics business processes demonstrates the need for a differentiated approach in order to manage effectively each of these processes using modern management tools. Provisions for the improvement of logistics are the effective use of price monitoring, the precise regulation of procurement procedures in the relevant provisions, with a detailed description of the rules for the compilation of technical specifications for procurement items.

Keywords: controlling, business processes, logistics, material and technical supply, procurement, budget, suppliers, contracting.

Постановка проблеми. Логістика матеріально-технічного постачання є важливим елементом загальної системи менеджменту в автотранспортному підприємстві. Від ефективної роботи саме цієї ланки залежить вчасність виконання виробничо-господарських завдань перевізника. Підходи до матеріально-технічного постачання, правові та фінансові аспекти значно залежать від сфери діяльності підприємства, форми власності та підпорядкованості.

Відповідно існує значний резерв підвищення ефективності роботи автотранспортного підприємства при застосуванні підходів контролінгу організаційно-економічних методів до сфери логістики постачання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання контролінгу на підприємстві, у т.ч. з точки зору матеріально-технічного постачання, досліджено значною кількістю науковців, серед яких Безгін К.С. [1], Деменіна О.М. [2], Дяченко Н.М. [3], Малярець Л.М. [4,5], Петрович Й.М. [6], Попова О.Ю. [7], Чуліпа І.Д. [8] та ін. При цьому потребує подальшого наукового опрацювання та удосконалення методичний підхід до контролінгу організаційно-економічних методів в площині бізнес-процесів матеріально-технічного постачання.

Метою статті є дослідження основних аспектів матеріально-технічного постачання з метою удосконалення відповідних бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу. При удосконаленні матеріально-технічного постачання (далі – МТП) в автотранспортному підприємстві (далі – АТП), необхідно в першу чергу проаналізувати існуючі бізнес-процеси. На рис. 1 розглянемо бізнес-процеси АТП крізь призму основних функцій управління.

Стратегічний блок передбачає встановлення стратегії МТП, на вході цього процесу знаходяться принципи функціонування та результати аналізу ефективності системи забезпечення АТП. Основним виходом цього процесу буде стратегія або політика забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. При встановленні стратегії МТП варто враховувати ресурси, необхідні для ефективного функціонування та розвитку підприємства.

Також необхідно враховувати вимоги щодо забезпечення ресурсами (наприклад, критерії вибору предмета закупівлі, утримання запасів тощо), основні джерела забезпечення ресурсами (закупівля або власне виробництво), принципи вибору джерел

© О.В. Заяц, 2018

забезпечення ресурсами, принципи взаємовідносин з постачальниками (разові договори, тривале партнерства тощо), принципи застосування угод (рамкових, довго- та короткострокових, принципи застосування закупівельних процедур, організаційну структуру служби МТП. Такі принципи розробляються одночасно із стратегічними цілями підприємства та підлягають періодичному перегляду та актуалізації.

Встановлення правил оцінки постачальників повинно базуватись на чинному законодавстві (в першу чергу це стосується АТП державної або комунальної форми власності), обґрунтованих принципах і критеріях, які відповідають кращим практикам.

Виходом такого бізнес-процесу будуть положення (регламенти) про закупівлі, положення про

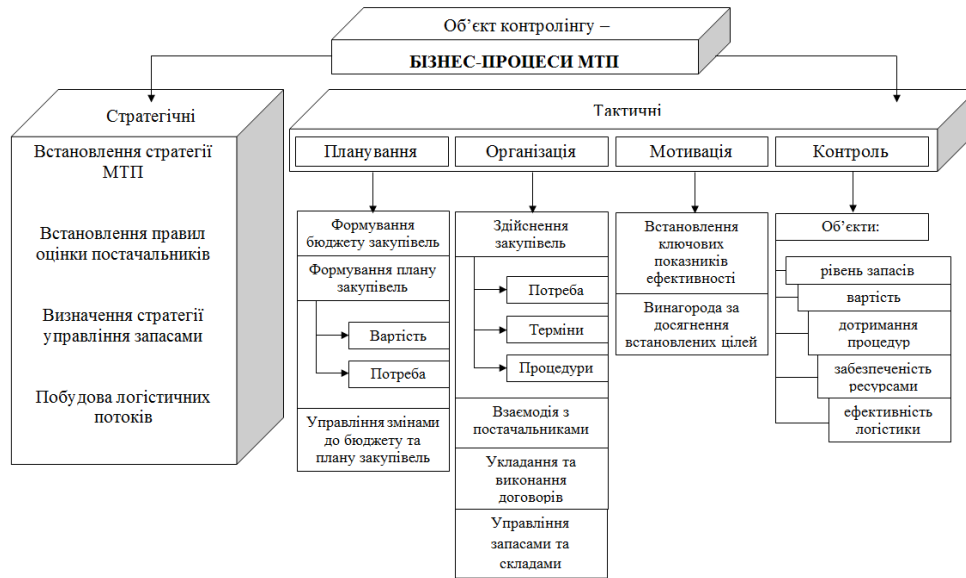


Рис. 1 - Бізнес-процеси матеріально-технічного постачання в АТП

договірну, претензійно-позовну роботу.

Змістом бізнес-процесу встановлення правил оцінки постачальників є формування підходів до оцінки ефективності потенційних та наявних постачальників ресурсів, визначення процедур та інструментів оцінки постачальників, правил і підходів, які застосовуються до постачальника в залежності від його ефективності та класифікації.

Визначення стратегії управління запасами передбачає встановлення типів запасів, визначення продукції, для якої необхідно підтримувати постійний технологічний запас, визначення місць та способів зберігання запасів, принципів розподілу та відпуску запасів, методів поповнення запасів тощо. Результатом цього бізнес-процесу є регламент або політика управління запасами.

Бізнес-процес побудови логістичних потоків передбачає планування та розподіл матеріальних, інформаційних, фінансових потоків у процесі постачання ресурсів та забезпечення АТП, в тому числі системи складів, транспортних засобів, правила переміщення запасів між виробничими підрозділами, промисловими майданчиками. Виходом або результатом цього бізнес-процесу, як і попереднього, є регламент або політика управління запасами у відповідній частині.

Розглянемо у складі блоку планування бізнес-процеси формування бюджету закупівель та формування плану закупівель. У господарській діяльності АТП це, як правило, різні документи. Так, бюджет закупівель формується, виходячи з бюджету витрат, бюджету виробництва, з урахуванням

бюджету запасів. Бюджет закупівель передбачає, як буде розглянуто далі, план витрат грошових коштів на придбання тих чи інших видів матеріально-технічних ресурсів.

При цьому план закупівель, особливо в АТП державної або комунальної форми власності, передбачає план проведення процедур закупівель кожного виду ресурсів у певні періоди часу. План закупівель є окремим і важливим документом, оскільки регламентує роботу тендерного комітету або іншого підрозділу АТП, відповідального за процедури закупівель.

У процесі формування плану та бюджету закупівель підрозділи підприємства здійснюють аналіз ринкових цін на товари, роботи і послуги. Більш детально на процедурі моніторингу цін зупинимось нижче.

Вхідною інформацією для бізнес-процесів формування бюджету закупівель та формування плану закупівель є виробничі плани, норми витрат матеріалів, інформація про залишки запасів на складах. Виходом, або результатом, цього бізнес-процесу є власне відповідні затверджені всіма ключовими учасниками документи.

Управління змінами до бюджету та плану закупівель передбачає важливий комплекс процедур, що проводиться на підставі поданих пропозицій структурних підрозділів АТП щодо внесення змін з наданням пояснень та викладенням обставин, які зумовлюють необхідність внесення змін. Такі зміни розглядаються і затверджується тендерним комітетом або іншим подібним органом АТП.

З функцією організації з точки зору менеджменту пов'язані бізнес-процеси здійснення закупівель, взаємодії з постачальниками та укладання та виконання договорів. Так, при реалізації бізнес-процесу здійснення закупівель важливо зосередити увагу контролінгу на консолідації потреби у матеріально-технічних ресурсах, при цьому відповідальні за закупівлю за кожним видом ресурсів узагальнюють потребу по предмету закупівлі. Вихідними даними цього проведення процедур закупівель. При цьому початковими даними для даного бізнес процесу є бюджети підприємства, а саме бюджет виробництва, бюджет капітальних інвестицій, а також плани ремонту рухомого складу та іншого устаткування. Результатом цього бізнес-процесу є графік проведення процедур закупівлі.

При підготовці процедур закупівлі необхідно, в першу чергу, підготувати документацію для проведення тендерів за всіма предметами закупівлі в розрізі підрозділів АТП, враховуючи існуючу нормативно-правову базу, на підставі якої створюються внутрішні регламенти АТП. Зазвичай подається супровідний лист на тендерний комітет автотранспортного підприємства, а також обґрунтування доцільності закупівлі із вказівкою тих планових документів, якими передбачений предмет закупівлі, технічні вимоги на предмет закупівлі, інформація про очікувану вартість і проекти договорів. Вихідними даними цього елементу бізнес-процесу є пакет технічної документації для проведення конкурсних торгів.

Крім того, при організації і здійсненні закупівель важливим є вибір постачальника. Після організації відповідного аукціону здійснюється розгляд пропозицій учасників, порівнюються вимоги пропозицій учасників та тендерної документації, встановлюється відповідність пропозицій учасників критеріям тендерної документації, і залежно від цього приймається рішення щодо акцепту або відхилення пропозиції. Критерії визначення переможця можуть бути встановлені різні, зокрема, це можуть бути технічні критерії або цінові, або можуть бути змішані критерії із встановленням інтегрального показника, який би враховував всі вище перелічені критерії. Вихідними даними в цьому бізнес-процесі є пропозиції учасників процедури закупівлі, результатом цього бізнес-процесу є відповідний протокол тендерного комітету або іншого підрозділу, уповноваженого на здійснення закупівель, а також рішення про визнання переможцем того чи іншого учасника процедури закупівлі. З точки зору контролінгу важливо аналізувати дотримання правил здійснення процедури закупівлі, а також самі ці правила.

Наступним бізнес-процесом є укладання і виконання договорів, при цьому важливо співпрацювати з постачальниками на етапі формування проекту договору для того, щоб врахувати усі аспекти, пов'язані з постачанням, розрахунками, гарантіями, комплектацією, технічною специфікацією тощо. Зазвичай в АТП

процесу є річний план закупівель із відповідними специфікаціями, а також розподіл номенклатури продукції та послуг між підрозділами. Результатом цього бізнес-процесу є узагальнена потреба в закупівлі.

Наступним важливим елементом бізнес-процеса управління закупівлями є визначення термінів закупівлі, на підставі потреби в постачанні необхідно затвердити пріоритети і стосовно послідовності

укладенням договорів займається окремий підрозділ або ж юристи в юридичному відділі. Як правило, підрозділ, який здійснює закупівлю, подає заявку для розробки проекту договору юристу або економісту з договірної роботи. У заявці відображаються основні вимоги до договору. Початковим елементом цього бізнес процесу є заявка на розробку проекту договору, яку надає підрозділ, що здійснює закупівлю, результатом цього бізнес-процесу в частині укладення договорів є власне укладений договір.

Також у рамках розглянутого бізнес-процесу важлива роль належить супроводу виконання договору, при цьому відповідальний підрозділ призначає конкретного працівника для взаємодії з постачальником, хоча можуть бути реалізовані різні моделі контролінгу виконання договору. Початковим елементом цієї частини бізнес-процеса є договір на закупівлю, а результатом – заявка на постачання матеріально-технічних ресурсів і заявка на оплату постачання.

Управління запасами та складами передбачає аналіз та контроль складських запасів матеріально-технічних ресурсів, зокрема, поточний та періодичний контроль наявних залишків на складах та у виробництві з точки зору дотримання цільового призначення, можливості перерозподілу та переміщення запасів між дільницями і цехами, виявлення застарілих та непридатних до використання запасів. Вихідними даними у цьому бізнес-процесі є звітність електронної системи управління підприємством, наприклад 1С або SAP в частині наявності та руху матеріально-технічних ресурсів по складам та структурним підрозділам підприємства. Звітність може формуватися в розрізі певних номенклатурних груп, визначених на підприємстві. Такі номенклатурні групи можуть бути затверджені у відповідній політиці бюджетування або іншому документі, який регламентує особливості матеріально-технічного постачання на підприємстві. При відсутності відповідної інформації в автоматизованій системі управління, аналіз залишків запасів ускладнюється. Також важливо забезпечити оперативне інформування керівництва про зміни стану матеріально-технічних ресурсів. Незадовільною є ситуація, за якою подібна інформація надходить із запізненням у місяць, як часто буває, коли відповідна звітність за попередній місяць формується лише до двадцять п'ятого числа місяця, наступного за звітним. Результатом цього бізнес процесу є направлення замовлення постачальнику на поставку продукції або

переміщення запасів між складами та об'єктами АТП.

Також цей бізнес-процес включає планування та організацію, безпосереднього виконання та контроль усіх видів складських операцій. Відповідальні особи підрозділів АТП у межах своїх компетенції організують надходження та вибуття матеріально-технічних ресурсів зі складів. На вході цього бізнес-процесу є інформація про замовлення на постачання ресурсів, на відпуск товарно-матеріальних цінностей, на переміщення запасів. Результат – прийняття запасів на склад, відпуск товарно-матеріальних цінностей зі складу, зберігання товарів, забезпечення раціонального використання складських приміщень.

Бізнес-процес встановлення ключових показників ефективності в площині мотивації передбачає визначення ключових точок ефективності матеріально-технічного постачання та закріплення відповідних показників в регламентах та положеннях підприємства. Такі ключові показники ефективності доцільно розглядати в площині загальної системи мотивації на підприємстві, а також в площині побудови ефективної системи бюджетування, що буде розглянуто окремо. Система мотивації обов'язково передбачає надання винагороди, в першу чергу, у грошовій формі, така винагорода повинна бути відчутною.

Об'єктами контролю є, в першу чергу, рівень запасів, вартість придбаних запасів, дотримання процедур закупівель та стан забезпеченості необхідними матеріально-технічними ресурсами виробничих підрозділів, а також ефективність логістики в цілому. Необхідно на постійній основі здійснювати аналіз ефективності функціонування

системи матеріально-технічного забезпечення підприємства шляхом порівняння річного плану закупівель та бюджету закупівель з фактичним виконанням. Результатом ефективного контролю, а точніше контролінгу в площині матеріально-технічного постачання буде рішення щодо напрямів покращення логістики на АТП, або навіть зміни до організаційній структури підприємства, удосконалення правил та принципів закупівель, що встановлюються на рівні суб'єкта господарювання.

Всі напрями діяльності АТП потребують встановлення критеріїв, за якими можливо відслідковувати ефективність процесів, своєчасно виявляти проблеми і реагувати на них, розробляти комплекси заходів для недопущення аналогічних проблем у майбутньому.

Дані системи аналізу ефективності закупівель повинні використовуватися як вихідна інформація для системи мотивації і оплати праці персоналу, задіяного у процесах закупівель. В галузі матеріально-технічного постачання АТП, як і в інших галузях діяльності цих підприємств, необхідно розробити ключові показники ефективності, встановити їх цільові значення та впровадити процедури контролю досягнення цільових значень.

Важливим інструментом контролінгу є моніторинг цін (рис. 2), який застосовується при здійсненні закупівель товарів робіт і послуг, при внесенні змін до чинних договорів на постачання матеріально-технічних ресурсів, а також при відчуженні майна підприємства шляхом його продажу. Розглянемо кожен із напрямів, за якими використовуються моніторинг цін.

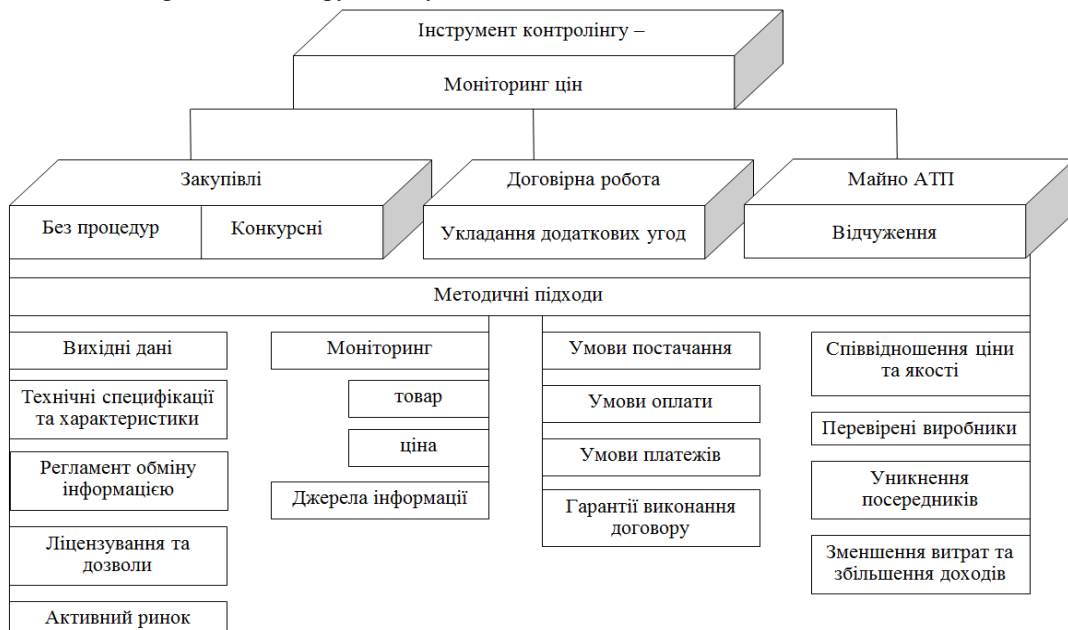


Рис. 2 - Моніторинг цін в АТП

Так, при здійсненні закупівель без застосування процедур в АТП необхідно визначити, чи відповідають ціни, запропоновані відповідальним підрозділом для використання в даній закупівлі, ринковому стану.

Для аналізу цін необхідно зазначити в якості вихідних даних умови постачання товару, наявність гарантійних зобов'язань постачальників, умови такої гарантії, місце надання послуг (у разі закупівлі послуг), а також інші істотні умови щодо предмету закупівлі.

Якщо здійснюється закупівля послуг з ремонту основних засобів, то важливо проаналізувати стан такого об'єкта, відповідний дефектний акт тощо.

Моніторинг цін також застосовується на етапі формування річного плану закупівель, при цьому відповідальний за здійснення закупівель підрозділ проводить моніторинг цін на відповідні матеріально-технічні ресурси.

Моніторинг може здійснюватися як шляхом вивчення ринку, пропозицій постачальників, каталогів, прейскурантів, так і шляхом направлення відповідних запитів потенційним постачальникам. Важливо при зборі відповідних пропозицій потенційних постачальників чітко прописувати технічні специфікації предметів закупівлі, зокрема, до такої технічної специфікації можуть додаватися плани, креслення, малюнки або місце та умови, за яких потенційні постачальники можуть ознайомитися із детальними кресленнями.

Тобто технічна специфікація повинна якомога детальніше описувати технічні та якісні характеристики, вимоги щодо технічних і функціональних характеристик предмета закупівлі. Особливими вимогами до учасників можуть бути наявність ліцензій, кваліфікаційних сертифікатів, інших документів дозвільного характеру, якщо їх надання передбачено чинним законодавством. Моніторинг цін також використовуються при укладанні додаткових угод до чинних договорів за умови, що змінюються ціни на предмет закупівлі.

Моніторинг цін доцільно використовувати при продажу або відчуженні майна автотранспортного підприємства, за умови якщо такий продаж не відбувається через аукціон. Навіть за умови продажу майна, що підлягає списанню, через аукціон, доцільно визначати початкову вартість такого майна, для цього проводиться відповідне вивчення ринку. При цьому також необхідно, щоб підрозділ, відповідальний за ліквідацію або продаж майна, надавав найбільш повні характеристики відповідних об'єктів до підрозділу, який здійснює моніторинг цін.

Що стосується методичних основ проведення моніторингу, то це є самостійне спостереження цінової ситуації за визначеним переліком характеристик предмету закупівлі. Здійснюється моніторинг шляхом дослідження рівня цін на підставі відповідної наявної у відкритому доступі інформації або шляхом надання запитів. При проведенні моніторингу цін необхідно вивчати в першу чергу підприємства та постачальників, які мають досвід відповідної роботи та перевірену ділову репутацію.

Необхідно також враховувати можливу наявність однотипних або еквівалентних товарів, які можуть бути також взяті до уваги при проведенні дослідження ринку. Доцільно при цьому намагатися уникати занадто довгих ланцюжків постачання та придбавати товари у безпосередніх виробників або їх офіційних дилерів. Також необхідно у відповідних регламентах і правилах, що діють на підприємстві, передбачати визначену тривалість моніторингу цін, яка повинна бути обмежена певною кількістю робочих днів.

Розглянемо загальний алгоритм проведення закупівлі в АТП (рис. 3).

Першим кроком є визначення потреби в закупівлі. На цьому етапі важливо, щоб підрозділ, який здійснює контролінг, забезпечив перевірку або ж існування необхідних процедур перевірки обґрунтованості такої закупівлі.

Необхідно проаналізувати, чи немає подібних залишків на складах або в інших підрозділах, чи немає можливостей більш економічного виготовлення власними силами або виконання підрядним способом певних робіт, чи існує альтернатива, наприклад, аутсорсингу.

За умови, якщо придбання того чи іншого виду матеріально-технічних ресурсів визнано обґрунтованим і дотримано всіх формальних процедур, необхідно сформулювати технічні вимоги до предмету закупівлі, які доцільно створювати за певним єдиним встановленим стандартом або прикладом. В цих технічних вимогах мають розкриватися всі характеристики предмета закупівлі: фізичні експлуатаційні, наявність особливих вимог до

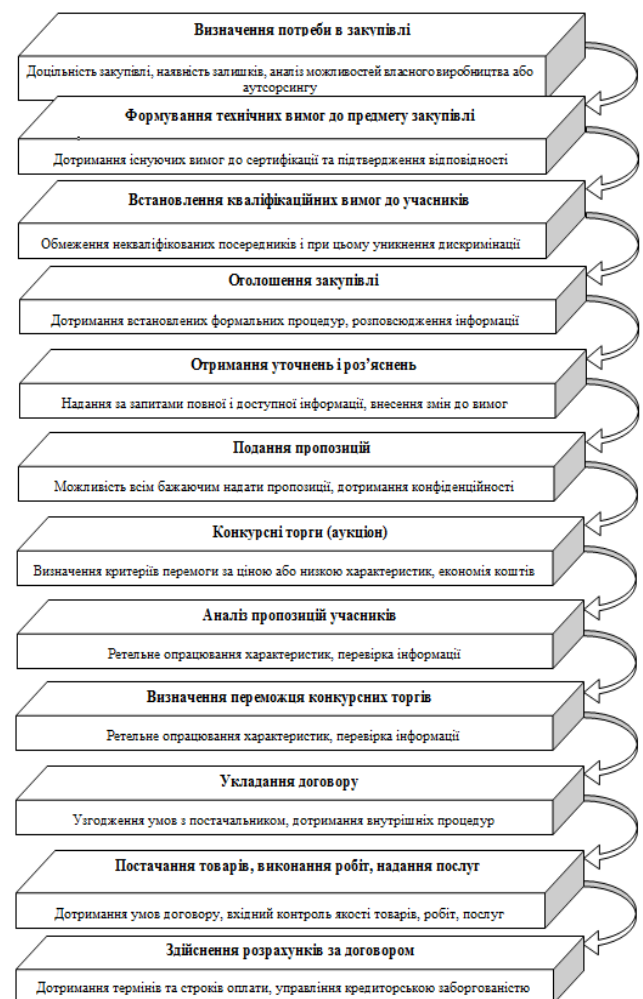


Рис. 3 - Проведення закупівлі в АТП

виробництва, наявність необхідних дозволів, сертифікатів, забезпечення підтвердження відповідності, якщо воно є обов'язковим, або добровільне підтвердження тощо. У цьому процесі дуже важливо використовувати існуючі стандарти

Україні і володіти достатньою компетенцією для правильного застосування таких стандартів. При встановленні кваліфікаційних вимог до учасників процедури закупівлі можливо звужити коло учасників та допустити до процедури закупівлі виключно найбільш кваліфікованих постачальників, обмежити посередників, а також постачальників неякісної продукції або постачальників із негативним досвідом та репутацією.

При цьому дуже важливо уникнути дискримінації або звуження кількості учасників до одного заздалегідь визначеного, оскільки це зазвичай не дає можливості зекономити кошти на закупівлі. Такими кваліфікаційними характеристиками можуть бути досвід виробництва або постачання певних товарів, виконання робіт, надання послуг, наявність сертифікованої системи управління якістю, наявність працівників відповідної кваліфікації, наявність необхідної матеріально-технічної бази, досвіду виконання аналогічних договорів тощо.

Наступним етапом є оголошення процедури закупівлі, на якому необхідно контролювати дотримання встановлених в АТП формальних процедур, які передбачають способи, строки, форму публікації або ж оприлюднення відповідного оголошення. На автотранспортних підприємствах, що підпадають під дію Закону України «Про публічні закупівлі» [9] ці процеси суворо регламентовані законодавчо, у приватних автотранспортних підприємствах часто такі процедури не визначені, хоча у компаніях, які є філіями міжнародних підприємств або в АТП з іноземними інвестиціями, як правило, такі процедури є регламентованими. Після оголошення закупівлі на відповідних ресурсах, а на сьогодні це найчастіше інтернет-ресурси, потенційні учасники мають можливість отримати уточнення, роз'яснення, додаткову інформацію стосовно проведення процедури закупівлі. Інколи за результатами отримання відповідних запитань від потенційних учасників виявляються помилки в документації або в технічних вимогах і такі помилки можуть бути виправлені в періоді отримання уточнень і роз'яснень.

У чітко встановлені терміни потенційні учасники можуть подати пропозиції як у письмовій, так і в електронній формі. Такі пропозиції вже можуть містити інформацію про ціну або можуть відбуватися аукціони. На сьогодні існує досить багато інтернет-ресурсів, які дозволяють здійснювати подібні аукціони не лише підприємствам, для яких це обов'язково, а також і для приватних автотранспортних підприємств. Зазвичай правила такого аукціону визначається чітко і дозволяють учасникам знижувати ціну пропозиції, від чого покупець отримує значну економію. Покупець також може визначати в якості критеріїв перемоги не лише ціну, а також інші характеристики і встановлювати інтегральний показник, за яким визначати переможця. До такого показника можуть включатися, наприклад, термін експлуатації, гарантійний термін, умови оплати та інше. Повинна

бути чітко зазначена формула із поясненнями щодо алгоритму визначення інтегрального показника, для кожної складової такого показника визначається питома вага і наводиться шкала значень із відповідними оцінками або кількістю балів.

Аналіз пропозицій учасників може здійснюватися після аукціону і розкриття інформації про цінову пропозицію або ж до аукціону з метою визначення кола учасників, які будуть допущені до таких конкурсних торгів. У будь-якому випадку здійснюється аналіз пропозицій учасників, при цьому важливо контролювати прозорість такого аналізу, його достовірність, обґрунтованість. Ретельно опрацьовуються всі характеристики, наведені в пропозиції учасника, перевіряється інформація, яка може суттєво вплинути на майбутнє постачання товарів, виконання робіт, надання послуг, перевіряється досвід учасника, інформація про його знаходження в стані банкрутства, інформація про його ділову репутацію, наявність заборгованості за податками тощо. Після аналізу пропозицій учасників та визначення пропозиції із найменшою ціною, яка відповідатиме всім необхідним характеристикам, визначається переможець або ж потенційний постачальник, з яким відбувається процедура узгодження остаточного варіанту договору та укладання такого договору. Після цього відбувається стадія постачання товарів, виконання робіт, надання послуг. Важливо контролювати дотримання умов договору постачальником, контролювати якість поставлених товарів, виконаних робіт, наданих послуг за чітко визначеними характеристиками. Задачею контролінгу є слідкувати за тим, щоб існували регламентовані процедури, пов'язані із контролем за виконанням договорів, та існували механізми додаткового контролю, у тому числі при здійсненні розрахунків за договором, а саме наявність необхідних документів, актів виконаних робіт, накладних, сертифікатів, паспортів якості. Оптимальним є контроль за вчасністю платежів з метою уникнення простроченої кредиторської заборгованості, який реалізовано в автоматизованій системі управління підприємством.

Розглянемо організаційно-економічні аспекти, які підлягають контролінгу при формуванні вимог до предметів закупівлі в площині закупівельної логістики АТП. Такі вимоги викладаються у відповідній специфікації на предмет закупівлі (рис. 4).

Найменування предмету закупівлі повинно характеризувати предмет закупівлі чітко та однозначно, відповідати назві, встановленій нормативно-правовими актами, у разі відсутності стандартизованих термінів при встановленні найменування продукції доцільно застосовувати детальний опис продукції.

Якість, комплектність, маркування продукції повинні відповідати вимогам чинних технічних регламентів, стандартів або інших нормативних документів та підтверджуватись сертифікатами (деклараціями) відповідності, санітарно-

епідеміологічними висновками та іншими документами про відповідність. Всі технічні характеристики та гарантійний строк повинні бути зазначені у паспорті або іншому експлуатаційному документі.

Конструктивні вимоги передбачають гранично допустимі габаритні розміри й масу продукції, конструктивне виконання, зовнішню форму тощо. Вимоги до матеріалів, сировини передбачають зазначення матеріалів, з яких повинна бути виготовлена продукція. Вимоги призначеності характеризують основні функції продукції, для виконання яких вона призначена. Вимоги надійності передбачають значення показників надійності продукції і показників безвідмовності, довговічності, ремонтпридатності та збереженості, які характеризують здатність продукції виконувати свої функції з певною ефективністю в заданому проміжку часу.

Вимоги до життєздатності, стійкості до впливу зовнішніх факторів навколишнього середовища спрямовані на забезпечення придатності продукції під дією природного довкілля. Ресурсо- та енергозбереження характеризують питомі витрати сировини, палива, енергії, коефіцієнт корисної дії



Рис. 4 - Аспекти контролінгу при формуванні вимог до предметів закупівлі

тощо. Технологічність визначає придатність продукції до експлуатації з мінімальними витратами. Зазначаються також вимоги безпеки, у тому числі для захисту життя та здоров'я працівників.

Вимоги до захисту довкілля повинні відповідати вимогам чинного законодавства, технічних регламентів та інших чинних нормативно-правових актів з питань екологічної безпеки, охорони навколишнього природного середовища, пожежної та техногенної безпеки, охорони праці та виробничої санітарії.

Вимоги до комплектності визначають складові частини товару, запасні частини до нього, інструмент, приладдя тощо, які належать до

комплекту постачання, а також документацію на товар. Вимоги до якості продукції повинні відповідати відповідним стандартам. Зазначаються також вимоги до споживчого, екологічного, транспортного маркування, вимоги до пакувальних матеріалів, способу пакування продукції тощо.

Вимоги до транспортування та зберігання передбачають забезпечення збереженості та безпеки продукції під час відповідних логістичних операцій. Приймання продукції, у свою чергу, здійснюється за кількістю і якістю.

Зазначаються, серед іншого, вимоги до обсягів постачання та складових вартості продукції, вимоги до гарантійних зобов'язань – обов'язки виробника (постачальника) продукції (виконавця робіт чи послуг) гарантувати відповідність продукції вимогам стандартів. Вимоги до термінів виготовлення визначають граничні терміни виробництва товару.

Окремі вимоги встановлюються при виконанні робіт і наданні послуг. Перш за все, це визначення виду робіт чи послуг, місце виконання робіт або надання послуг, певні нормативні обмеження. Важливою вимогою є визначення допустимого або бажаного обладнання, матеріалів, комплектуючих, інструментів тощо, які будуть використані при виконанні робіт або наданні послуг. Безпека виконання робіт і надання послуг є важливою вимогою, як з точки зору безпеки життєдіяльності клієнтів, так і з точки зору охорони праці на підприємстві. Чітко встановлюються вимоги до здавання та приймання робіт і послуг, а також терміни виконання відповідних завдань. При виконанні робіт чи наданні послуг замовник може регламентувати певні обмеження щодо залучення субпідрядників або запитати інформацію про таких субпідрядників при виконанні певних видів робіт чи послуг. Може також вимагатися проведення підрядником навчання персоналу замовника.

Висновки. Детальний аналіз бізнес-процесів матеріально-технічного постачання свідчить про необхідність диференційованого підходу до управління кожним із таких процесів із застосуванням сучасного інструментарію менеджменту. Резерви удосконалення матеріально-технічного постачання полягають в ефективному використанні моніторингу цін, чіткій регламентації процедур закупівель у відповідних положеннях із детальним описанням правил складання технічних специфікацій до предметів закупівель тощо.

Список літератури

1. *Безгін К.С.* Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / *К.С. Безгін*. – Маріуполь, 2009. – 18 с.
2. *Деменіна О.М.* Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу на промисловому підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / *О.М. Деменіна*. – Київ, 2005. – 25 с.
3. *Дяченко Н.М.* Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством / *Н.М. Дяченко* // Наукові праці

- Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Вип. 18(2). – С. 92-97.
4. *Малярець Л.М.* Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства [Текст]: монографія / *Малярець Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л.* – Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. – 227 с.
 5. *Малярець Л.М.* Контролінг зовнішньоекономічної діяльності підприємства: аналітичний підхід [Текст]: монографія / *Малярець Л.М., Проскуріна Н.В.* – Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 226 с.
 6. *Петрович Й.М.* Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами / *Й.М. Петрович, Я.В. Панас* // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 129-137.
 7. *Попова О.Ю.* Зміст об'єктів контролінгу ефективності господарської діяльності підприємств / *О.Ю. Попова, О.С. Сафьянц* // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 228-235.
 8. *Чулупа І.Д.* Моніторинг економічних показників діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)» / *І.Д. Чулупа.* – Львів, 2009. – 25 с.
 9. Закон України «Про публічні закупівлі» [електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіційний веб-сайт. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/922-19>.
 3. *Diachenko N.M.* (2010). *Kontrolinh yak faktor pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya pidpryyemstvom* [Controlling as a factor for increasing the efficiency of enterprise management]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu. Ekonomichni nauky* [The Collection of Scientific Works of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences], 18(2), 92-97 [in Ukrainian].
 4. *Malarets L.M.* (2010). *Formalizatsiya zadach u kontrolinhu lohistychnoyi diyalnosti pidpryyemstva* [Formalization of tasks in controlling the logistic activity of the enterprise]. *Kharkiv, KhNUE* [in Ukrainian].
 5. *Malarets L.M.* (2014). *Kontrolinh zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti pidpryyemstva: analitychnyy pidkhid* [Controlling the Foreign Economic Activity of the Enterprise: Analytical Approach]. *Kharkiv, KhNUE* [in Ukrainian].
 6. *Petrovich Y.M.* (2013). *Evolutsiya kontrolinhu v suchasny teorii ta praktysi upravlinnya vitchyznyanymy pidpryyemstvamy* [Evolution of Controlling in Modern Theory and Practice of Managing Domestic Enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy* [Marketing and innovation management], 1, 129-137 [in Ukrainian].
 7. *Popova O.Yu.* (2013). *Zmist obyektiv kontrolinhu efektyvnosti hospodarskoyi diyalnosti pidpryyemstv* [Content of objects controlling the efficiency of economic activity of enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy* [Marketing and innovation management], 4, 228 -235 [in Ukrainian].
 8. *Chulipa I.D.* (2009). *Monitorynh ekonomichnykh pokaznykiv diyalnosti pidpryyemstva* [Monitoring of economic performance of the enterprise]. Abstract of Ph.D. dissertation. *Lviv* [in Ukrainian].
 9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), *Zakon Ukrayiny «Pro publichni zakupivli»* [The Law of Ukraine "On Public Procurement"]. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/922-19> [in Ukrainian].

References

1. *Bezgin, K.S.* (2009). *Upravlinnya yakystu biznes-protseviv na pidpryyemstvi* [Quality management of business processes at the enterprise]. Abstract of Ph.D. dissertation. *Mariupol* [in Ukrainian].
2. *Demienina O.M.* (2005). *Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm operativnoho kontrolinhu na promyslovomu pidpryyemstvi* [Organizational-economic mechanism of operational control an industrial enterprise]. Abstract of Ph.D. dissertation. *Kyiv* [in Ukrainian].

Надійшла (received) 26.02.2018

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Заяц Ольга Василівна (Заяц Ольга Васильевна, Zaiats Olga Vasilivna) - асистент кафедри менеджменту, Національний транспортний університет; тел.: (050) 077-56-35; e-mail: zaiats.olga.v@gmail.com.