

УДК 658.8:338

JEL Classification: D24, D51, H12

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).228-234](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).228-234)

Л.В. Галушко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

І.О. Андрощук, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Особливості забезпечення стійкості системи закупівель підприємства в умовах надзвичайних кризових ситуацій в стратегічному та тактичному вимірі

У статті розглянуто особливості забезпечення стійкості системи закупівель підприємства в умовах надзвичайних кризових ситуацій в стратегічному та тактичному вимірі. Визначено один з ключових проявів впливу військового конфлікту на роботу підприємств, а саме порушення звичайних ланцюгів поставок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчив відсутність актуальних наукових праць, які б враховували вітчизняні реалії господарювання та мали б практичну цінність для сучасних підприємств в умовах активних бойових дій. Метою статті виступає пошук успішного антикризового досвіду підприємств у сфері закупівель, його формалізація та, на цій підставі, визначення актуальної методології побудови системи закупівель підприємства, яка забезпечує її стійкість в умовах надзвичайних кризових ситуацій, зокрема військової агресії, на далекострокову перспективу в стратегічному та тактичному вимірі.

Вивчено практичний досвід організації системи закупівель машинобудівного заводу ПрАТ «Гідросила АПМ» (м. Кропивницький, Україна) та роботу цієї системи закупівель в надзвичайних кризових умовах, спричинених воєнною агресією. Встановлено, що основою для забезпечення стійкості системи закупівель підприємства в умовах кризових ситуацій є теза про необхідність наявності альтернативних постачальників з певними вимогами щодо їх відбору та організації роботи з даними постачальниками. Сформульовано принципи побудови стійкої системи закупівель, що базуються на наявності альтернативних постачальників, а саме: обов'язкова наявність поставок від трьох основних постачальників, співвідношення поставок між постачальниками у вигляді наступних пропорцій: перший постачальник - 40%-60% обсягу закупівель; другий постачальник - відповідно 30%-40%; третій постачальник - 10%-20%, постачальники логістично та політично відокремлених регіонів та наявність резервного постачальника.

**антикризові заходи, машинобудівні підприємства, система закупівель, сталий розвиток, стійкість**

**Постановка проблеми.** Внаслідок повномасштабної військової агресії російської федерації практично всі підприємства України раптово опинилися у умовах надзвичайної кризи, що мала швидкий і значний вплив на їх діяльність. Внаслідок цих подій деякі підприємства опинилися на тимчасово окупованих територіях чи в зоні активних бойових дій, деякі були змушені припинити свою роботу. Разом з тим багато підприємств в поточних надскладних умовах відновили свою роботу та працюють.

Одним із визначних проявів впливу війни на роботу підприємств стало порушення звичайних ланцюгів поставок. На протипагу цьому факту, працюючі підприємства здійснюють закупівлі ресурсів, необхідних для забезпечення їх роботи. На нашу думку вкрай важливим та доцільним є акумулювання успішного антикризового досвіду по забезпеченню роботи системи закупівель на підприємствах, що працюють в умовах війни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняних публікаціях тема антикризового управління закупівлями в повній мірі не розкрита. Так, наприклад М. Мудра зазначає, що управління ланцюгом поставок являє собою процес організації, планування, виконання та контролю потоків сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, а також забезпечення ефективного і швидкого обслуговування за рахунок отримання оперативної інформації про переміщення товару.

Від ефективності та захищеності системи управління ланцюгом поставок безпосередньо залежить здатність виробничих підприємств конкурувати на міжнародних ринках і збільшувати свій прибуток, оскільки витрати на здійснення операцій в ланцюгу постачання становлять значну частину собівартості [2]. Нами в попередніх дослідженнях увагу було зосереджено на особливостях антикризового управління продуктивним портфелем машинобудівних підприємств в умовах критичного обмеження ресурсів [1], що, частково, торкається проблемних аспектів системи закупівель підприємства в умовах надзвичайних кризових ситуацій.

У зарубіжних дослідженнях аспект стійкості системи закупівель висвітлено більш докладніше. Так, Marta Ramos зазначає, що стійкість ланцюга постачання визначається як врахування екологічних, соціальних та корпоративних міркувань в процесі закупівлі сировини, її перетворення на продукти та постачання на ринок [7]. Verónica H. Villena та Dennis A. Gioia зазначають, що стабільне функціонування системи закупівель можливе коли постачальники сповідують такі самі цінності, як і сама компанія [9]. Компанія SAP визначає сталий ланцюжок поставок як той, який повністю інтегрує етичні та екологічно відповідальні практики в конкурентоспроможну та успішну модель [8]. Eltun Muslumov концентрується на оперативному менеджменті закупівель під час кризи, а саме рекомендує відстежувати хід виконання замовлень, контролювати рівень запасів і відстежувати постачальників, які не відповідають на запити [3]. Поряд із тим, вищезазначені дослідження не містять практичних рекомендацій щодо побудови ефективної системи закупівель підприємств, діяльність яких у повній мірі залежить від процесу постачання. Таким чином, пошук шляхів забезпечення стійкості системи закупівель підприємства в умовах надзвичайних кризових ситуацій в стратегічному та тактичному вимірі є досить актуальним та своєчасним, особливо для вітчизняних підприємств.

**Постановка завдання.** Метою дослідження виступає пошук успішного антикризового досвіду підприємств у сфері закупівель, його формалізація та, на цій підставі, визначення актуальної методології побудови системи закупівель підприємства, яка забезпечує її стійкість в умовах надзвичайних кризових ситуацій, зокрема військової агресії, на далекострокову перспективу в стратегічному та тактичному вимірі.

**Виклад основного матеріалу.** Закупівлі є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації. Звісно, це не та сфера, до якої компанії ставляться легковажно. Адже навіть найменші збої в закупівлі незначної за вартістю та кількістю позиції можуть внести безлад у роботу всієї компанії. Криза закупівель виникає, коли замовлення не можуть бути виконані, постачальники не можуть здійснити доставку або раптово зростає ціна на товар. Зазвичай такі проблеми відбиваються на роботі всієї компанії.

Таким чином, підприємства завжди намагаються підвищити стабільність ланцюжка поставок. Для цього вони вживають найрізноманітніші методи та прийоми, як-от: глибокий аналіз власної діяльності та впливу системи закупівель на неї; бенчмаркінг в вигляді вивчення стандартів закупівель конкурентів; обмін досвідом в сфері закупівель з партнерами; формування стратегії та цілей закупівель; формалізована оцінка ефективності системи закупівель; комунікація та встановлення "сімейних" стосунків з постачальниками тощо.

Всі перелічені вище моменти об'єднані концепцією сталого розвитку системи закупівель. Разом з тим виникає питання: чи зможе використання цієї концепції забезпечити роботу системи закупівель в специфічних умовах кризи.

Управління ланцюгами поставок є складним завданням в кризових ситуаціях. Адже саме в періоди невизначеності функція закупівель повинна проявити себе шляхом адекватного керування ризиками у відносинах з постачальниками.

З цієї точки зору завдання служби закупівель у цій ситуації будуть переважно двоякими: з одного боку, гарантувати постачання критично важливих продуктів і послуг, забезпечуючи безперервність бізнесу через управління постачальниками, сприяючи підтримці ланцюжка створення вартості; з іншого боку, оптимізувати витрати через укладання оптимальних контрактів з кращими постачальниками, уникаючи надмірного відтоку грошових коштів.

Звичайно, найбільш вразливими під час кризи є компанії з відсутністю чіткого бачення своєї системи постачання. З цієї причини цілісне бачення постачальників як продовження компанії є необхідним не лише з точки зору забезпечення сталого розвитку компанії, а й з метою її збереження в умовах кризи. Роль постачальників при цьому буде фундаментальною, адже вони стоять на початку ланцюжка створення вартості будь-якої компанії.

З метою досягнення поставленої цілі дослідження нами було проаналізовано роботу системи закупівель підприємства ПрАТ «Гідросила АПМ» м. Кропивницький - виробника гідравлічних насосів та моторів для мобільної техніки. Як машинобудівний завод, підприємство здійснює великий обсяг закупівель матеріальних ресурсів, основну питому вагу в яких займають сталевий прокат, сталеві поковки та підшипники.

Загальна логіка побудови системи закупівель підприємства будувалася на основі багаторічного досвіду його роботи, а історія підприємства, як виробника аксіально-поршневих машин, бере свій початок в 1980 році. Цей досвід включає такі «стрес-тести», як розвал СРСР, світові фінансові кризи, пандемію COVID-19 тощо.

Станом на початок повномасштабного вторгнення система постачання основних матеріальних ресурсів на підприємстві характеризувалася наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1 — Постачальники основних матеріальних ресурсів підприємства станом на січень 2022 року

Група матеріалів / Постачальник	Країна постачальника	Статус постачальника	Країна виробництва	Статус поставок	Доля в закупівлях, %
<b>Сталевий прокат</b>					
Постачальник 1	Польща	Дилер	Польща	Основні	60%
Постачальник 2	Україна	Виробник	Україна	Основні	10%
Постачальник 3	Україна	Виробник	Україна	Основні	30%
Постачальник 4	Польща	Дилер	Польща	Резерв	
<b>Підшипники</b>					
Постачальник 1	Україна	Виробник	Україна	Основні	50%
Постачальник 2	Україна	Дилер	Європа, Китай	Основні	40%
Постачальник 3	Україна	Дилер	Китай	Основні	10%
Постачальник 4	Іспанія	Виробник	Іспанія	Резерв	
<b>Сталеві поковки</b>					
Постачальник 1	Україна	Виробник	Україна	Основні	55%
Постачальник 2	Україна	Виробник	Україна	Основні	15%
Постачальник 3	Україна	Виробник	Україна	Основні	40%
Постачальник 4	Україна	Виробник	Україна	Резерв	

Джерело: складено авторами на основі основних даних підприємства

Аналізуючи табл. 1 варто зазначити, що з міркувань збереження комерційної таємниці підприємства, назви постачальників приховано. Як бачимо, на кожену групу матеріальних ресурсів підприємство мало чотирьох постачальників, з трьома з яких активно співпрацювало (основні поставки), а один був резервним. Таким чином, з 12 наявних постачальників 9 (а це 75%) здійснювали поставки. Інші 25% постачальників були визначені підприємством як резервні.

Після початку повномасштабного вторгнення ситуація різко і докорінно змінилася (табл. 2).

Частина постачальників припинила роботу, частина опинилася на території активних бойових дій чи взагалі на тимчасово окупованих територіях.

Таблиця 2 — Ситуація з постачальниками станом на березень 2022 року

Група матеріалів / Постачальник	Країна постачальника	Ситуація в березні 2022 року
<b>Сталевий прокат</b>		
Постачальник 1	Польща	Працює
Постачальник 2	Україна	Припинив роботу
Постачальник 3	Україна	В зоні бойових дій
Постачальник 4	Польща	Працює
<b>Підшипники</b>		
Постачальник 1	Україна	Припинив роботу
Постачальник 2	Україна	Працює
Постачальник 3	Україна	Припинив роботу
Постачальник 4	Іспанія	Працює
<b>Сталеві поковки</b>		
Постачальник 1	Україна	В зоні бойових дій
Постачальник 2	Україна	На тимчасово окупованій території
Постачальник 3	Україна	Припинив роботу
Постачальник 4	Україна	Припинив роботу

*Джерело : складено авторами на основі даних підприємства*

З табл. 2 видно, що з наявних у підприємства постачальників основних груп матеріальних ресурсів у березні 2022 року працювала третина (33%). Власне сама по собі ця цифра нічого не скаже. Разом з тим, факт полягає в тому, що підприємство практично не зупинилося і змогло продовжити свою роботу, забезпечуючи виробництво матеріальними ресурсами.

Два постачальники сталевих прокатів (один з них резервний) забезпечили його поставки в необхідному обсязі, а крім того, поставили металопрокат для виготовлення деталей методом механічної обробки замість придбання сталевих поковок (жодного працюючого постачальника не лишилося). Аналогічно, два працюючих постачальника підшипників (знову ж таки один з них резервний) забезпечили поставку підшипників в необхідній кількості та номенклатурі.

Таким чином, побудована на підприємстві система закупівель в надскладних умовах кризи, обумовленої настанням воєнного стану показала себе як стійка до зовнішнього критичного впливу. Отже, доцільним є її детальний огляд.

Система закупівель підприємства побудована на певних принципах, сформованих на підставі ґрунтового досвіду підприємства, які, вважаємо за доцільне, розглянути більш детально.

Перший принцип полягає в тому, що для кожної групи стратегічно важливих матеріалів обов'язкова наявність поставок від трьох основних постачальників. По суті він являє собою широко відомий та доволі очевидний принцип альтернативних поставок. Разом з тим багато компаній не дотримуються його в реальній практиці, адже схильні обирати одного постачальника з кращими умовами (ціною, якістю, логістикою, умовами оплати, простотою співпраці тощо) і це здається цілком вірним способом дій. Поряд із тим, як показує практика, найкращий постачальник, на жаль, не застрахований від проблем в роботі, тим більше в умовах раптової кризи. Розподіл поставок між кількома постачальниками зменшує ризики (хай навіть іноді за рахунок придбання з гіршими умовами). Власне, цей розподіл конкретизується у другому принципі.

Другий принцип регулює співвідношення поставок між постачальниками, а саме визначає його пропорцію: перший постачальник - 40%-60% обсягу закупівель; другий постачальник - відповідно 30%-40%; третій постачальник - 10%-20%. Постачальники розташовуються від першого до третього в порядку оптимальності закупівель згідно оцінки умов постачальника. Таким чином, будь-який постачальник не може поставляти більше 60% та менше 10% обсягу закупівель по кожній групі стратегічно важливих матеріалів.

Третій принцип власне є квінтесенцією антикризового досвіду. Він сформульований таким чином: постачальники за можливості обираються з логістично та політично відокремлених регіонів, що дає змогу нівелювати вплив регіональних чинників як-от: стрімке зростання вартості придбання ресурсів в певному регіоні (як неодноразово відбувалося в Україні); застосування державних засобів регулювання економіки (наприклад, введення експортного мита 30-40% на метали в Китаї під час пандемії COVID-19); природні катаклізми (як-от землетрус в Туреччині); коливання курсів валют (для пари гривня/долар, долар/євро тощо); проблеми з логістикою (логістичний колапс під час пандемії COVID-19) тощо. При такій схемі роботи зниження привабливості чи зникнення можливості придбання ресурсу з певного регіону компенсується шляхом його придбання в іншому регіоні.

Дуже часто, через бар'єри, з якими багато компаній стикаються при імпорті матеріалів, вони намагаються шукати постачальників у регіоні, географічно найближчому до них. Зміна парадигми від надання переваги локальним постачальникам до реалізації географічної диверсифікації вимагає певної волі менеджменту та ресурсів. Разом з тим, хоча в звичайних стабільних умовах це може іноді призвести до незначного збільшення витрат, в умовах кризи така побудова системи закупівель дозволяє мінімізувати вплив негативних факторів.

Четвертий принцип зобов'язує для кожної групи стратегічно важливих матеріалів мати як мінімум одного апробованого резервного постачальника. Суть полягає в тому, щоб мати перевіреного постачальника, з яким можна співпрацювати в критичних умовах. Зазвичай це постачальник з умовами постачання, далекими від оптимальних. Разом з тим, обираючи між «лишитися без матеріального забезпечення» і «працювати, здійснюючи неоптимальні закупівлі», підприємство швидше за все обере друге.

Дотримання цих чотирьох принципів власне і забезпечило стійкість системи закупівель підприємства в кризових умовах на початку повномасштабного вторгнення.

Таким чином, управління системою закупівель, орієнтоване на створення збалансованого і диверсифікованого пулу постачальників, в кризових умовах є надзвичайно важливим. Варто врахувати той факт, що відновлення роботи підприємства буде спиратися саме на цих постачальників, що допоможе компанії прискорити криву нарощування обсягів виробництва.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, результатом даного дослідження є формалізація успішного антикризового досвіду підприємства у сфері закупівель та визначення актуальної методології побудови системи закупівель підприємства, яка забезпечує її стійкість в умовах надзвичайних кризових ситуацій в стратегічному та тактичному вимірі. Основою даної методології є теза про необхідність наявності альтернативних постачальників з певними вимогами щодо їх відбору та організації роботи з даними постачальниками. Крім того, методологічні принципи організації стійкої системи закупівель підприємства, які забезпечують її стійкість в умовах надзвичайних кризових ситуацій та з огляду та забезпечення перспектив розвитку в стратегічному та тактичному вимірах у подальшому, мають включати:

1. Для кожної групи номенклатури закупівель обов'язкова наявність поставок від трьох основних постачальників.

2. Кожен із основних постачальників не може поставляти більше 60% та менше 10% обсягу закупівель по групі номенклатури.

3. Постачальники в межах кожної групи номенклатури закупівель за можливості обираються з логістично та політично відокремлених регіонів.

4. Для кожної групи номенклатури закупівель обов'язкова наявність мінімум одного апробованого резервного постачальника.

Отримані в рамках дослідження висновки мають широкий потенціал практичного використання на вітчизняних підприємствах. Перспективним напрямком подальших досліджень є питання застосування даної методології з урахуванням специфіки підприємств різних галузей.

## Список літератури

1. Галушко Л., Андрощук І. Особливості антикризового управління продуктивним портфелем машинобудівних підприємств в умовах критичного обмеження ресурсів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, Вип. 10 (43). Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 178-187. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).178-187](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).178-187) (Дата звернення: 05.04.2024)
2. Мудра М. Управління закупівлями у ланцюгу поставок продукції на машинобудівному підприємстві. *Галицький економічний вісник*, 2014. Том 44, № 1. С. 167-172. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/44/244.pdf> (Дата звернення: 15.04.2024)
3. Eltun Muslumov MSc. 7 Tips for Using Procurement in a Crisis. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/7-tips-using-procurement-crisis-eltun-muslumov-msc--1f/> (Дата звернення: 10.04.2024)
4. GEP. SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY. URL: <https://www.gep.com/supply-chain-sustainability> (Дата звернення: 16.04.2024)
5. Guest Contributor. 10 do's and don'ts of procurement in times of crisis. Spend Matters. URL: <https://spendmatters.com/2021/10/06/10-dos-and-donts-of-procurement-in-times-of-crisis/> (Дата звернення: 10.04.2024)
6. L'équipe Manutan. Procurement: The five crisis management strategies. The purchasing experts blog by Manutan. URL: <https://www.manutan.com/blog/en/news/procurement-the-five-crisis-management-strategies> (Дата звернення: 16.04.2024)
7. Magda Ramos. What is supply chain sustainability? IBM. URL: <https://www.ibm.com/blog/what-is-supply-chain-sustainability/> (Дата звернення: 09.04.2024)
8. SAP. What is a sustainable supply chain? URL: <https://www.sap.com/products/scm/what-is-a-sustainable-supply-chain.html> (Дата звернення: 05.04.2024)
9. Verónica H. Villena, Dennis A. Gioia. A More Sustainable Supply Chain. *Harvard Business Review*, March-April 2020. URL: <https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain> (Дата звернення: 15.04.2024)

## References

1. Halushko, L. & Androshchuk, I. (2023). Peculiarities of anti-crisis management of the product portfolio of machine-building enterprises in conditions of critical resource limitation. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 10(43), 178-187. <https://doi.org/10.32515/2663->

- 1636.2023.10(43).178-187 [in Ukrainian].
2. Mudra, M. (2014). Procurement management in the supply chain of products at the machine-building enterprise. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/44/244.pdf> [in Ukrainian].
  3. Eltun Muslumov MSc. 7 Tips for Using Procurement in a Crisis. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/7-tips-using-procurement-crisis-eltun-muslumov-msc--1f/> [in English].
  4. GEP. SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY. <https://www.gep.com/supply-chain-sustainability> [in English].
  5. Guest Contributor. 10 do's and don'ts of procurement in times of crisis. Spend Matters. <https://spendmatters.com/2021/10/06/10-dos-and-donts-of-procurement-in-times-of-crisis/> [in English].
  6. L'équipe Manutan. Procurement: The five crisis management strategies. The purchasing experts blog by Manutan. <https://www.manutan.com/blog/en/news/procurement-the-five-crisis-management-strategies> [in English].
  7. Magda Ramos. What is supply chain sustainability? IBM. <https://www.ibm.com/blog/what-is-supply-chain-sustainability/> [in English].
  8. SAP. What is a sustainable supply chain? <https://www.sap.com/products/scm/what-is-a-sustainable-supply-chain.html> [in English].
  9. Verónica H. Villena, & Dennis A. Gioia (2020). A More Sustainable Supply Chain. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain> [in English].

**Leonid Halushko**, PhD student

**Iлона Androshchuk**, Associate Professor, PhD in Economics, (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Peculiarities of Ensuring the Stability of the Enterprise's Procurement System in the Conditions of Emergency Crisis Situations in Strategic and Tactical Dimensions**

The paper is devoted to the peculiarities of anti-crisis management of the product portfolio of machine-building. There have been analysed the features of ensuring the stability of the company's procurement system in the context of emergency crisis situations in strategic and tactical dimensions. One of the key manifestations of the military conflict impact on the work of enterprises has been determined, namely the disruption of normal supply chains.

The analysis of the latest research and publications proved the absence of actual scientific works that would take into account the domestic economic realities and would have practical value for modern enterprises in the conditions of active hostilities. The purpose of the paper is to search for the successful anti-crisis experience of enterprises in the field of procurement, its formalization and, on this basis, the definition of the actual methodology for building the enterprise's procurement system, which ensures its stability in the conditions of emergency crisis situations, in particular military aggression, for the long-term perspective in the strategic and tactical dimension.

The practical experience of the organization of the procurement system of the machine-building plant PJSC «Hidosyla APM» (Kropyvnytskyi, Ukraine) and the operation of this procurement system in extreme crisis conditions caused by military aggression were studied. It was established that the basis for ensuring the stability of the enterprise's procurement system in crisis situations is the thesis of the need for alternative suppliers with certain requirements for their selection and organization of work with these suppliers. The principles of building the sustainable procurement system based on the availability of alternative suppliers have been formulated, namely: the mandatory availability of supplies from three main suppliers, the ratio of supplies between suppliers in the form of the following proportions: the first supplier - 40%-60% of the procurement volume; the second supplier - respectively 30%-40%; the third supplier - 10%-20%, suppliers from logistically and politically separated regions and the availability of a backup supplier.

**anti-crisis measures, machine-building enterprises, procurement system, sustainable development, sustainability**

*Одержано (Received) 19.04.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 22.05.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*