

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут управління і адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ року.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступіня «Магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Стратегічне управління закупівельною діяльністю в умовах
ринкової економіки»

Виконала : 2-го курсу заочної форми навчання групи
студентка зМО-17 (М)

Подгоренко Віра Валеріївна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник: Доцент, к.е.н., доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування Карабаза І.А.

(посада, науковий ступень, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент: Директор ФОП «Каменіва Т.М.»,
Каменіва Т.М.

(посада, науковий ступень, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань

Студент _____

(підпис)

Кривий Ріг
2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

к.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.

“ _____ ” _____ 2018 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Подгоренко Віри Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегічне управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки

керівник роботи

к.е.н. доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Карабаза І.А.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «15 » червня 2018 року № 277-с

2. Строк подання студентом роботи 20.12.2018 року _____

3. Вихідні дані до роботи наукова і періодична література зі стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, документи аналітичного обліку ФОП «Каменіва Т.М.»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки. Розділ 2. Аналіз ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю. Розділ 3.

Напрями підвищення ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки

6. Дата видачі завдання

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 15.06.2018	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 01.11.2018	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 19.11.2018	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 3.12.2018	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 6.12.2018	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 20.12.2018	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 22.12.2018	
8	Захист дипломної роботи	до 31.12.2018	

Студент _____ Подгоренко В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ к.е.н., доцент Карабаза І.А.
(підпис) (наук. ступ., вч. звання прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 98, рисунків 13, таблиць 12, додатків 5,
графічного матеріалу _____, використаних джерел 66

- Об'єкт дослідження: закупівельна діяльність підприємства
- Предмет дослідження: теорія та методика аналізу ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки
- Мета дослідження: обґрунтування засад стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки
- Методи дослідження: Для уточнення понятійного апарату, розвитку теоретико-методологічних засад управління закупівельною діяльністю застосовано методи порівняння, аналізу та синтезу, індукції та дедукції. Для дослідження корисності постачальників товарних ресурсів та розробки методичного інструментарію їх вибору проведено за спеціальними методами: експертних оцінок, інтегрування, рейтингових оцінок.
- Основні результати дослідження: Запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки.
- Ключові слова: закупівельна діяльність підприємства,
стратегія, логістика, управління,
постачальники

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ	9
1.1 Сутність стратегічного управління закупівельною діяльністю підприємства	18
1.2 Концепція забезпечення підприємств запасами та вибір постачальника при управлінні закупівельною діяльністю	24
1.3 Методики аналізу запасів підприємств та оцінки ефективності управління закупівельною діяльністю	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	46
2.1 Характеристика економічної діяльності підприємства	46
2.2 Аналіз ефективності закупівельною діяльністю при формуванні запасів на підприємстві	49
2.3 Оцінка ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю	58
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ	62
3.1 Шляхи підвищення ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки	62
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих шляхів підвищення ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки	68
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність теми. «У ринкових умовах підприємства роздрібною торгівлі набули самостійності в виборі стратегії своєї діяльності на товарному ринку, напрацювали певні засади своєї роботи щодо товаріваємодії з постачальниками та формування товарних ресурсів. Закупівельна діяльність є одним із ключових питань торговельного бізнесу, оскільки закладає підґрунтя усіх показників господарювання, починаючи від обсягу товарообороту, рівня комерційного доходу та торговельного прибутку до обсягу активів, структури капіталу, ризиків господарювання, формує передумови для задоволення споживчих потреб населення та його лояльності.» [12, с.58]

«Теоретичні та методичні аспекти проведення закупівельної діяльності та товарного забезпечення обороту в торгівлі знайшли певне висвітлення та часткове розв'язання в наукових працях провідних науковців України та країн СНД (Анікін Б.А., Баженов Ю.К., Бланк І.О., Валеви́ч Р.П., Гребнев А.И., Голошубова Н.О., Дашков Л.П., Коноваленко В.М., Неруш Ю.М., Апопія В.В., Снегирева В., Ушакова Н.М. та інші) та зарубіжних фахівців (Баллоу Р., Котлер Ф., Плоумен І., Шонбергер Р., Лайсонс К., Джиллінгем М., Ліндерс М. та інші).» [12, с.59] В останніх публікаціях превалює розгляд цих питань з позицій стратегічного управління, маркетингу та логістики

Метою дипломної роботи є обґрунтування засад стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки. Мета роботи реалізується через наступні завдання:

- визначити сутність стратегічного управління закупівельною діяльністю підприємства;
- обґрунтувати концепцію забезпечення підприємств запасами та вибір постачальника при управлінні закупівельною діяльністю

- вивчити методики аналізу запасів підприємств та оцінки ефективності управління закупівельної діяльності
- охарактеризувати економічну діяльність ФОП «Каменіва»
- проаналізувати ефективності формування запасів на ФОП «Каменіва»
- оцінити ефективність стратегічного управління закупівельною діяльністю
- розглянути шляхи підвищення ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих шляхів підвищення ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки

Об'єктом дослідження є закупівельна діяльність підприємства. Предметом дослідження є теорія та методика аналізу ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки.

Теоретичною й методологічною основою магістерського дипломного дослідження виступали наукові праці вітчизняних і закордонних науковців, присвячені стратегічному управлінню закупівельною діяльністю. У ході виконання роботи використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи. Для уточнення понятійного апарату, розвитку теоретико-методологічних засад управління закупівельною діяльністю застосовано методи порівняння, аналізу та синтезу, індукції та дедукції. Для дослідження корисності постачальників товарних ресурсів та розробки методичного інструментарію їх вибору застосовано спеціальні методи: експертних оцінок, інтегрування, рейтингових оцінок.

Інформаційною базою дослідження наукові публікації, які відбивають теоретичні та методичні розробки з проблематики дослідження стратегічного управління закупівельною діяльністю підприємства, дані аналітичних

порталів, розміщені в мережі Інтернет. Також для написання роботи використовувалася академічна література (підручники, навчальні посібники, монографії), а також періодична література з питань логістики, менеджменту та маркетингу.

Наукова новизна даної магістерської роботи полягає у запропонуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки.

Практичне застосування рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю для ФОП «Каменіва» надасть можливість обґрунтованого планування витрат на закупку та зберігання матеріалів, формування довготривалих відносин з постачальниками.

Магістерська дипломна робота виконана автором цілком одноосібно, шляхом критичного опрацювання літературних джерел та застосування сучасних методів економічного дослідження при проведенні аналізу та розробки практичних пропозицій, обґрунтуванні та узагальненні їх результатів.

Апробація висновків, рекомендацій і пропозицій автора дипломної роботи відбувалась на базі інформації даних обліку та аналізу ФОП «Каменіва», а пропозиції й висновки магістерського дослідження були обговорені під час проведення IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів».

Магістерська дипломна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків (5). Загальний обсяг роботи налічує 98 стор., що містить 13 рис., 12 табл., список використаних джерел з 100 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Сутність стратегічного управління закупівельною діяльністю підприємства

«Закупівельна діяльність торговельного підприємства трактується як сукупність процесів дослідження ринку закупівлі та придбання у потрібний час необхідної кількості та якості товарних ресурсів з метою їхнього наступного ефективного перепродажу для задоволення потреб його покупців та економічних інтересів торговельного підприємства» [4]. «Закупівельна діяльність є найбільш значимою підсистемою в загальній системі операційної діяльності торговельного підприємства, оскільки сама в процесі її здійснення закладається підґрунтя його фінансових результатів, ефективності та конкурентоспроможності.» [12, с.8]

«Під управлінням закупівельною діяльністю торговельного підприємства розуміють систему принципів та методів підготовки та прийняття управлінських рішень в процесі здійснення закупівельної діяльності, яка створює передумови для досягнення стратегічних цілей та задач розвитку торговельного підприємства.

Виходячи з існуючої парадигми кінцевою метою управління є зростання ринкової вартості підприємства. Забезпечення досягнення цієї кінцевої стратегічної мети передбачає орієнтацію управління закупівельною діяльністю на досягнення 4-х товаріваємопов'язаних груп цілей» [27, с.53], що представлені на рис. 1.1.

Зміст управління закупівельною діяльністю підприємства торгівлі розглядається як процес формування товарного забезпечення товарообороту та передбачає сукупність таких етапів роботи: вивчення ринку закупівлі та каналів розподілу товарних ресурсів; аналіз надходження та закупівлі товарів; планування обсягу та структури надходження (закупівлі) товарів; визначення методу закупівлі товарів; вибір постачальника товарних ресурсів; узгодження та укладення угоди на закупку товарів; контроль за виконанням договорів та надходженням товарів.



Рисунок 1.1. – Цілі стратегічного управління закупівельною діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі

«Розробка стратегії товаріваємодії «торговельне підприємство – постачальник»» [2, 3, 7] становить стратегічний рівень управління. «В процесі проведення цієї роботи мають бути прийняті рішення щодо низки концептуальних питань організації закупівельної діяльності, які обумовлюють зміст управлінських зусиль, в тому числі на тактичному рівні» [12, с.58].

І. І. Бажин [1, с. 58], А. М. Гаджинський [5, с. 143], Р. Р. Ларіна [11, с. 51] «вважають, що **закупівельна діяльність – це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами**» [34, с.25].

«Л. В. Балабанова, А. М. Германчук [2, с. 74] зазначають, що стратегічна закупівельна діяльність – це управління рухом товарних та інформаційних потоків від постачальника до підприємства з метою задоволення потреб у товарах та забезпечення економічної ефективності» [2, с. 74]

«Найбільш вагомими концептуальними питаннями організації закупівельної діяльності, рішення щодо яких мають бути прийняті та враховані в процесі управління нею, на наш погляд, є наступні.

1. Ступінь самостійності торговельного підприємства в здійсненні закупівельної діяльності – самостійне здійснення (внутрішня закупівельна організація – *inside buying organization*) або передача на аутсорсинг (зовнішній закупівельній організації – *outside buying organization*). Як свідчить міжнародний досвід, не завжди і доцільно і економічно вигідно займатися закупівельною діяльністю самостійно.» [2, с. 68] «Виконання її на умовах договору та за плату спеціалізованою закупівельною організацією, яка може навіть брати на себе відповідальність за цільовий розмір комерційного доходу, який буде отримувати торговельне підприємство, дозволить сконцентрувати увагу на головному бізнес-процесі – продажу товарів, а отже, здійснювати його найбільш професійно та ефективно, формуючи стійкі конкурентні переваги.» [12, с. 57]

«2. Ступінь формалізації (модель здійснення) закупівельної діяльності (в разі прийняття рішення щодо самостійності її проведення). Як свідчить іноземний досвід, на рівні підприємства можуть використовуватися різні моделі проведення закупівель. Залежно від ступеню формалізації даної функції прийнято виділяти формальний (formal buying organization) та неформальний (informal buying organization) підхід до здійснення закупівельних операцій. В першому випадку, який характерний для великих торговельних підприємств, закупівля є окремою функцією апарату управління, тому для її виконання створюється спеціальний відділ, який закуповує товар і надає його для продажу.» [2, с. 74] «Перевагами такого підходу є чітко визначені обов'язки і повноваження, наявність спеціальної посади мерчандайзера (закупівельника), до недоліків відносяться значні закупівельні витрати, пов'язані з утриманням спеціального відділу закупівлі. У неформальній закупівельній організації один і той самий персонал займається і мерчандайзингом (закупівлею) і іншими задачами роздрібною торгівлі; обов'язки і повноваження не завжди чітко визначені та розмежовані. Перевагами такої моделі є низька вартість та висока гнучкість, проте в зв'язку з нечітко визначеними обов'язками і повноваження можуть мати місце збої в товаропостачанні.» [23, с. 51]

«3. Ступінь централізму в здійсненні закупівельної діяльності (для мережевого ритейлу).

4. Рівень спеціалізації фахівців закупівельного підрозділу (в разі прийняття рішення щодо самостійної закупівлі). В універсальному закупівельному підрозділі один чи декілька закупівельників здійснюють закупівлю усіх необхідних товарних ресурсів. Такий підхід є слушним для малих та середніх торговельних підприємств, які мають обмежений асортимент товарів або співпрацюють з посередниками. У спеціалізованому підрозділі, який створюється на великих підприємствах або тих, які оперують широким асортиментом товарів чи послуг і закуповують його переважно у товаровиробників, кожен закупівельник відповідає за деяку категорію

товару.» [18, с. 74] Перевагами такого підходу є краще знання відповідного сегменту ринку, до недоліків – більш високий рівень закупівельних витрат в зв'язку з наявністю додаткового персоналу.

Альтернативи види здійснення закупівельної діяльності на підприємстві	
↓	↓
централізована закупівля (centralized buying organization)	децентралізована закупівля (decentralized buying organization)
усі рішення щодо закупівлі приймаються головним офісом	рішення щодо закупівлі приймається на локальному чи регіональному рівні
До переваг такої моделі фахівці справедливо відносять ефект синергії, об'єднання зусиль, суворий контроль, постійний імідж, близькість до вищого керівництва фірми, підтримка персоналу і знижки за рахунок обсягів закупівлі. Проте наявні і недоліки – відсутність гнучкості, відсутність зацікавленості працівників низових ланок (регіональних філій, місцевих магазинів тощо) Асортимент товарів, що формується в результаті централізованої закупівлі, особливо в транснаціональних компаніях не завжди повністю враховує можливості місцевих товаровиробників, що відповідає як уподобанням населення, так і економічним інтересам місцевих органів влади	Це дозволяє краще пристосуватися до місцевих умов, підвищити швидкість обробка замовлень, забезпечує більшу зацікавленість лінійних керівників. В той же до суттєвих складнощів такого підходу відносять неузгоджене планування, непостійний імідж, обмежений контроль, меншу підтримку персоналу і відсутність знижок за рахунок обсягів закупівлі
комбінований спосіб, який дозволяє отримати синергію позитивів, притаманних першим двома варіантам	

Рисунок 1.2. - Альтернативи види здійснення закупівельної діяльності на підприємстві

Джерело: складено автором на основі

«5. Ступінь функціонального відокремлення закупівельної діяльності.

Альтернативами тут є:

1) концепція закупівлі, яка передбачає, що функція закупівлі товарних ресурсів відокремлена від інших торговельно-оперативних операцій, здійснюється на «замовлення» відділу продажів (планово-економічного відділу); при цьому фахівці, що займаються цією діяльністю відповідають лише за здійснення закупівель відповідно до визначених параметрів» [36, с. 14];

«2) концепція мерчандайзингу та категорійного менеджменту, яка передбачає, що функція закупівлі товарів не є спеціалізацією працівників, які її здійснюють, оскільки вони є відповідальними за весь процес від закупівлі

до продажу товарів і виконують поряд з закупівлею товарів усі інші функції, необхідні для його успішного продажу – підбір асортименту, передпродажна підготовка та викладка товарів, ціноутворення, навчання персоналу, розробка засобів стимулювання продаж тощо.» [10, с. 37]

«Концепція категорійного менеджменту дозволяє розв'язати основну проблему, що притаманні класичній організації закупівельної діяльності, при якій фахівець-закупівельник відірваний від реальної ситуації та стратегії розвитку товарообороту підприємства, зацікавлений тільки в факті закупівлі, що може породжувати конфлікт інтересів закупівельника та торговельного підприємства (змова з постачальником та отримання додаткової винагороди (хабарів) від нього). При впровадженні категорійного менеджменту звична структура та повноваження відділу закупівлі змінюються, що призводить і до зміни відносини з постачальниками товарів.» [41, с. 30] З'являється спільна задача – збільшити продажі товарів, що сприяє підвищенню ефективності діяльності торговельного підприємства в цілому.

«6. Тип співробітництва з ринком закупівель – транзакційне або партнерське співробітництво. Традиційним підходом до організації закупівельної діяльності є транзакційне співробітництво, яке передбачає вибір постачальника, який відповідає інтересам підприємства та укладання з ним угоди щодо постачання товарних ресурсів; наявність великої кількості постачальників та їх постійну зміну виходячи з критерію цін закупівлі та інших вагомих для підприємства факторів (доставка, кредитування, лояльність тощо). Для такої моделі співробітництва характерна короткостроковість, недостатня активність, зацікавленість та відповідальність з боку постачальника.» [63, с. 24]

«Сучасний підхід до організації закупівельної діяльності передбачає, що з постачальниками найважливіших груп товарів (категорій) у підприємства повинні бути налагоджені довготривалі та товаріваємовигідні партнерські відносини, які дозволяють змінити зміст закупівельної діяльності відповідно до принципу «ефективного реагування на покупця» (ЕРП).

Замість традиційного протистояння між постачальником та торговельними підприємства, їх цінової боротьби за обсяги отримання прибутку, впровадження партнерства в результаті спільної роботи, інвестицій в творення «ланцюга цінності» для покупця дозволяє забезпечити зростання прибутку як торговельного підприємства, так і постачальника за рахунок зростання обсягів продажів.» [62, с. 34]

«Торговельному підприємству слід визначитися який тип співробітництва та в яких масштабах буде запроваджуватися. Безумовно, повністю відмовитися від транзакційного співробітництва, в сучасних умовах не доцільно, враховуючи можливий пресинг постачальників-партнерів, але за ключовими товарними групами (категоріям) поступовий перехід до розвитку партнерства з постачальниками вбачається ефективним та далекоглядним.

7. Ступінь залучення постачальника до планування та контролю закупівель.» [51, с. 74]

Залежно від обраного типу співробітництва, ступеню розвитку відносин з окремими постачальниками необхідно визначити, які права щодо здійснення закупівельної діяльності торговельне підприємство вважає можливим та доцільним передати постачальнику.



Рисунок 1.3. - Типи співробітництва, розподіл прав та відповідальності між торговельним підприємством та постачальником

Джерело: складено автором

«Обраний тип співробітництва, розподіл прав та відповідальності між торговельним підприємством та постачальником знаходять відображення в типовому договорі на закупівлю товарів, який необхідно підготувати за підсумками проведеної роботи.

8. Тип фінансування закупівельної діяльності, тобто перелік та структура джерел фінансування закупівельних операцій: власний закупівельний капітал, банківські кредити чи товарні кредити постачальників.» [2, с. 74]

«В сучасних умовах найсуттєвішим обмеженням закупівельної діяльності виступає фінансове обмеження, яке віддзеркалює наявність або відсутність у торговельного підприємства в достатніх обсягах закупівельного капіталу, тобто власних та позикових грошових коштів, які можуть бути використані для фінансування закупівельних операцій.

Жорсткість даного обмеження залежить від фінансового стану торговельних підприємств, наявності в них вільних власних оборотних коштів, кредитоспроможності підприємства (тобто здатності до отримання банківських кредитів), можливостей постачальників щодо надання товарного кредиту та його умов (вартість, тривалість),» [35, с. 14] співвідношення вартості окремих джерел капіталу, який може бути використаний для фінансування закупівель.

«З врахуванням усіх перелічених чинників торговельне підприємство повинно визначити тип фінансування закупівельних операцій, тобто співвідношення окремих джерел капіталу, які можуть бути використовуватися для фінансування закупівель. Тип фінансування може бути визначений як в цілому по підприємству, так і бути диференційований в розрізі товарних груп, (категорій), постачальників. Доцільно також

визначити загальний обсяг власного закупівельного капіталу, який «закріплюється» за відділом закупівель в процесі бюджетування і використовується для часткового фінансування планових закупівель та як стратегічний резерв для проведення високоефективних та спекулятивних операцій з товарними ресурсами.» [18, с. 41]

«В сучасних умовах більшість українських торговельних підприємств обмежені у власних коштах та можливостях банківського кредитування. Це призводить до того, що фінансове обмеження стає вирішальним при виборі постачальника товарних ресурсів. Навіть при м'якості фінансового обмеження, торговельні підприємства повинні враховувати можливість отримання товарного кредиту як альтернативне джерело коштів для фінансування свого розвитку, орієнтуватися на подовження термінів комерційного кредитування.

Для регламентації цих питань, на підприємствах торгівлі повинні бути розроблені стандарти процедури розрахунків за закуплені товари – тривалість відстрочки платні та умови її здійснення, день розрахунків (в межах тижня), можливість та умови отримання авансу тощо, які також фіксуються в типовому договорі на закупівлю товарів.» [42, с. 71]

«9. Регламент закупівельного процесу та механізми мінімізації збитків в процесі закупівельної діяльності. В сучасних умовах вагоме значення має формалізація закупівельного процесу, яка повинна регламентувати форму його здійснення (публічний аукціон, закриті переговори), ступінь активності торговельного підприємства в пошуку постачальників, повноваження окремих осіб щодо прийняття рішень з питань закупівлі.

Розробка регламенту закупівельного процесу є вкрай необхідною з врахуванням масштабів збитків, які може завдати торговельному підприємству неефективна діяльність закупівельників або їх шахрайство.» [21, с. 31]

«Вагоме значення має також визначення методів підбору, розвитку і мотивації персоналу, створення морально-етичних бар'єрів, що

перешкоджають здійсненню навмисних порушень (спеціальне тестування кандидатів при прийнятті на роботу; перевірка рекомендацій і всіх життєвих фактів кандидата; створення системи товаріаємного контролю співробітника; побудова ефективної мотивації персоналу відділу закупівель), а також технічні методи, спрямовані на усунення або обмеження можливості змови між закупівельниками та працівниками постачальників (тендерні процедури, закупівельні комітети, обмеження особистих контактів, документування переговорного процесу, ротація закупівельників тощо).» [57, с. 36]

Таким чином, в стратегічному управлінні закупівельною діяльністю доцільно виокремити дві товаріаємопов'язані підсистеми: стратегічне та тактичне управління. Концептуальними рішеннями, які обумовлюють весь подальший процес управління, є: ступінь самостійності в її здійсненні, модель здійснення, тип співробітництва з ринком закупівель та ступінь участі постачальника в прийнятті рішень щодо планування та контролю закупівель, тип фінансування закупівельної діяльності, регламентація закупівельного процесу та механізми мінімізації збитків в процесі здійснення закупівель.

1.2 Концепція забезпечення підприємств запасами та вибір постачальника при управлінні закупівельною діяльністю

«Ефективне управління товарами набуває великого значення в сучасних умовах поглиблення ринкових відносин. Це пояснюється тим, що в процесі становлення нового механізму господарювання керівники новостворених приватних компаній, акціонерних товариств, певних державних підприємств зацікавлені не лише в отриманні максимального прибутку, а й у загальній ефективності роботи підприємства, підвищенні рентабельності, зміцненні позицій підприємства на ринку. Одним з основних

проявів виваженого керівництва діяльністю підприємства є обрана стратегія управління товарами.» [38, с. 10]

«Наприкінці двадцятого сторіччя багато економістів, вивчаючи управління процесами забезпечення виробництва запасами, звернулися до концепції логістики, яка досліджувалася та широко використовувалася на Заході.

Концепцію логістики одні економісти представляють сукупністю дій, що мають специфічну спрямованість в управлінні виробничо-господарською діяльністю» [27, с.166], «і умовно розподіляють логістичну систему на традиційні сфери управління: матеріально-технічне забезпечення, виробництво, збут, транспорт, інформаційне забезпечення та інше, тобто використовують аналітичний підхід та виокремлюють з єдиної системи складові елементи. Інші економісти йдуть у зворотньому напрямі і розуміють під логістикою цілісний підхід, який поєднує матеріально-технічне забезпечення, виробництво та збут як частини єдиного логістичного ланцюга створення товару» [35, с. 103], тобто синтезують усі елементи в єдине ціле.

«Зрозуміло, що запаси в тій чи іншій формі використовуються на всіх підприємствах, і на багатьох із них вони є основою матеріального виробництва. Запаси є тим ланцюгом, який поєднує всі елементи логістичної системи. Так, від якісного матеріально-технічного забезпечення залежить безперервність та ритмічність роботи підприємства; на етапі виробництва від ефективності використання запасів залежать кількісні та якісні показники готової продукції, її собівартість; на етапі виконання планів реалізації продукції формуються фінансові результати діяльності підприємства. Отже, якщо матеріальні запаси задіяні на всіх етапах господарської діяльності підприємств, то виробничі запаси в логістичній системі знаходяться у сфері виробництва між процесами матеріально-технічного постачання та виробництва.» [36, с. 65]

«З точки зору багатьох економістів головним завданням управління матеріальними запасами є розроблення політики, за допомогою котрої можна

мінімізувати обсяги запасів та досягти оптимальних вкладень капіталу в матеріальні цінності»» [62, с. 427; 63, с. 206-207].

Традиційно виділяють такі основні елементи логістичної системи, як матеріально-технічне постачання, виробництво та збут. Ці елементи знаходяться у товаріваємозв'язку, вони є товаріваємопов'язаними та товаріваємодоповнюючими (рис. 1.4).

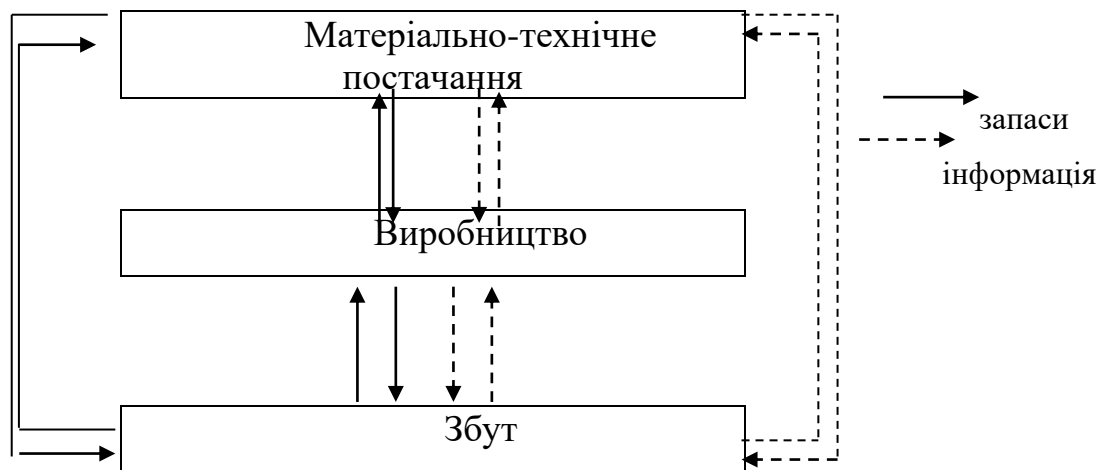


Рисунок 1.4 - Товаріваємопов'язані компоненти логістичної системи

Джерело: складено автором

На рис. 1.4 матеріальний потік являє собою рух та зберігання матеріалів, сировини та продукції. В матеріальному потоці виробничі запаси знаходяться у складі матеріальних ресурсів, які надходять на склад на етапі матеріально-технічного постачання, а також перебувають у проміжку між матеріально-технічним постачанням та виробництвом.

«Інформаційний потік у цьому аспекті узагальнює рух та зберігання всього обсягу інформації. Він передує матеріальному потокові і необхідний для координації логістичних функцій. Аналітична інформація про товари (дані про поточний стан запасів, про планування потреби в матеріалах та запасах) є складовою інформаційного потоку в логістичній системі.

Доцільно розглянути існуючі підходи до формування процесу проведення аналізу матеріальних запасів, оскільки чітко порядку аналізу товарів в економічній літературі не описано» [12, с. 5].

«Виходячи з того, що виробничі запаси є складовим компонентом матеріальних запасів, можна визначити порядок аналізу виробничих запасів, розглядаючи особливості аналізу матеріальних запасів.

Так, І.О. Чаюн та І.Ю. Бондар виділяють шість основних етапів аналізу запасів: аналіз загального обсягу запасів та їх відповідності потребам виробництва; аналіз запасів у днях середньодобового споживання; аналіз обіговості виробничих запасів; аналіз факторів, що впливають на обсяг та структуру запасів; аналіз фінансування запасів; аналіз ефективності управління запасами» [64, с. 54].

«С.В. Калабухова виділяє такі етапи аналізу запасів: аналіз обґрунтованості та ефективності формування портфеля договорів на поставку матеріальних ресурсів; аналіз ефективного використання матеріальних ресурсів; аналіз можливостей мобілізації виявлених резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів» [62, с. 405-426].

«В.М. Івахненко вказує такі основні напрямки аналізу запасів, як загальна оцінка виконання плану постачання матеріалів, аналіз складських запасів матеріальних ресурсів та аналіз використання матеріальних ресурсів» [65, с. 69-71].

«К.Д. Науменко, досліджуючи аналіз виробничо-господарської діяльності гірничих підприємств, виділяє лише два основних етапи аналізу запасів, зокрема, аналіз забезпечення запасами матеріальних ресурсів та виявлення основних напрямів економії матеріальних ресурсів» [30, с.211-216].

На думку автора, аналіз товарів необхідний для здійснення управління діяльністю підприємства, адже від нього залежить не лише забезпечення

безперебійної роботи підприємства, а й обсяги інвестицій у товарів, розмір капіталізації коштів у товари.

«Слід зауважити, що аналіз ефективності управління виробничими запасами має бути не заключним етапом аналізу, а складовою всіх попередніх етапів. Окрім цього, потрібно на першому етапі проводити аналіз потреби у виробничих запасах, після чого аналізувати своєчасність забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, у складі яких є майбутні товари, розраховувати оптимальний розмір партії поставок матеріальних ресурсів. На заключному етапі слід аналізувати своєчасність включення в господарський оборот надлишкових запасів.» [2, с. 74]

Отже, комплексна оптимізація системи управління товарами можлива лише на основі концепції логістики. Вона базується на забезпеченні необхідного обсягу матеріалів та сировини при мінімальних затратах на їх придбання. Організація такої системи управління та її ефективне застосування на підприємстві залежить від об'єктивності та точності аналітичної інформації.

Світова практика свідчить про те, що контроль запасів включає комплекс оперативних процедур і повинен ґрунтуватись на певних принципах. Принципи управління полягають у наступному: замовляти тільки те, що потрібно; мати мінімальний рівень запасів; зберігати запаси за допомогою конкретної системи складування та використовувати їх у міру надходження; чітко і правильно маркувати запаси; дотримуватись правил розвантаження та складування запасів, перевіряти їх кількість та стан перед підписанням відповідних документів.

Вибір організаційної форми здійснення закупівель, постачальників, визначення виду відносин між ними й підприємством є одним із найважливіших етапів і завдань закупівельної діяльності, оскільки важливість налагодження ефективних відносин підтверджується їхнім впливом на формування додаткової вартості продукції, створюваної на підприємстві. Максимізація вартості полягає в об'єднанні роботи

постачальників і виробників. Тому важливим завданням менеджерів є визначення пріоритетних, важливих постачальників, налагоджування з ними конструктивних відносин, їхній розвиток з метою формування однієї з конкурентних переваг підприємств – виробництва інноваційної продукції і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності.

«Особливості поведінки промислових споживачів обумовлені особливостями ринку організацій-споживачів (промислових підприємств), на якому покупці купують товари, та процесом прийняття рішення про купівлю. Процес прийняття рішення про закупівлю товару організацією-споживачем – це досить складний процес і починається він задовго до здійснення акту купівлі-продажу товару. Ця процедура передбачає різноманітні дії, у яких беруть участь багато співробітників організації-покупця і які приводять до укладення контракту про закупівлю товарів і послуг у продавця. Закупівля – це процес прийняття рішення, наслідком якого стає договірне зобов'язання. У ході цього процесу кожен з учасників повинен прийняти самостійне рішення щодо укладення угоди. В одному з фундаментальних досліджень процесу прийняття рішення про закупівлю у промислових компаніях визначено сім його етапів» [1, с 13-18]: усвідомлення необхідності закупівлі; оцінювання характеристик товару; пошук і оцінка потенційних постачальників; запит пропозицій; оцінка пропозицій та відбір постачальників; вибір процедури оформлення замовлень; відстеження та оцінка результатів.

«Перший етап – усвідомлення підприємством потреби в необхідності закупівлі. Воно може виникати внаслідок внутрішніх стимулів, що зумовлюються, наприклад: необхідністю заміни наявного обладнання; необхідністю придбання комплектуючих для його ремонту; бажанням поліпшити якість матеріальних компонентів або умов їхнього постачання; необхідністю придбання нових технологій для випуску нового товару; незадоволеністю якістю продукції чи умовами її постачання; можливістю придбання засобів виробництва за нижчою ціною тощо.» [32, с. 13]

«Зовнішніми стимулами формування й усвідомлення потреби в здійсненні закупівлі може стати інформація, отримана на виставках, поштою або через засоби масової інформації, в якій представлено умови або подано характеристики об'єкта закупівлі, що можуть бути привабливими, кращими за існуючі. Оцінювання характеристик товару доцільно доручити здійснювати фахівцям закупівельного центру за допомогою функціонально-вартісного аналізу. Цей аналіз є для підприємств основою для зниження собівартості за рахунок використання можливих модифікацій, зміни конструкції, стандартизації товару чи заміни його дешевшими комплектувальними. Закупівельним центром може бути відділ постачання або постачання та збуту, на окремих підприємствах – відділ маркетингу, фахівці якого беруть участь у прийнятті рішення про придбання товару, визначають загальні потреби й завдання закупівлі та розподіляють ризик з приводу цих рішень» [2].

«Зі структурою та функціонуванням закупівельних центрів пов'язано безліч цікавих теоретичних і практичних питань. Зазвичай вважається, що в міру зростання невизначеності, новизни, складності та інвестицій закупівельні центри стають більшими й ускладнюються, а це, у свою чергу, спричиняє збільшення кількості його рівнів управління і функцій. При ускладненні структури закупівельного центру прийняття рішень про закупівлю вимагає більше часу.

У.Дж. Джонстон і Т.В. Бономо визначили основні характеристики закупівельного центру та його структури, яких доцільно дотримуватись і враховувати промисловим підприємствам» [22, с 143-156]: «вертикальна залученість – кількість значущих рівнів організації, що товаріваємодіють у рамках закупівельного центру; горизонтальна залученість – кількість окремих служб, відділів і підрозділів, що беруть участь у прийнятті рішення про закупівлю; широта зв'язків – кількість осіб, залучених до системи комунікацій; товаріваємна пов'язаність – кількість товаріваємодій між учасниками закупівельного центру як відсоток від усіх можливих зв'язків;

важливість позиції менеджера із закупівель у мережі комунікацій із покупцями, що характеризується співвідношенням загальної кількості вхідних і вихідних комунікацій до загальної кількості фахівців закупівельного центру.» [22, с. 148]

Таким чином, на думку У.Дж. Джонстона і Т.В. Бономо, «чим формалізованішим є організація, тим більш розвиненим є закупівельний центр і тим вищим ступенем горизонтальної залученості він характеризується. Крім того, на широту зв'язків і горизонтальну залученість у ситуації закупівлі впливають її клас, важливість і складність. На вертикальну залученість найбільш істотний вплив здійснюють тільки такі характеристики ситуації закупівлі, як важливість і складність. На товаріваємну пов'язаність впливає специфіка організації, особливо ступінь її формалізації і централізації, в той час як характеристики ситуації закупівлі є менш істотними.» [22, с. 142]

«Саме наведені характеристики закупівельного центру доцільно враховувати в процесі постачання щодо інноваційної діяльності. В іншому дослідженні, присвяченому структурі закупівельного центру, Д.Л. Маккейб з'ясував, що високий рівень невизначеності ситуації сприяє звуженню структури закупівельного центру» [17, с. 89-98].

«Ступінь участі (обширність) і горизонтальна залученість збільшуються із зростанням складності, навіть незважаючи на тенденцію до централізації влади на вищих рівнях організації (тобто меншу вертикальну залученість). Результати досліджень Д.Л. Маккейба підтверджуються публікацією Р.Н. Кардозо» [20, с. 264-276], у якій доведено, що централізація влади супроводжує зростання невпевненості в процесі закупівлі, що пов'язується з характеристиками продукту, такими як диференціація, обсяги витрат на закупівлю та вплив на прибуток.

«Проведені дослідження авторів щодо опитування менеджерів із закупівлі підтверджують цю думку та доповнюються її такою характеристикою, як система управління закупівлями, яка використовується

на підприємстві, що має відношення як до характеристик продукту, так і до особливостей підприємства, функціонування його системи управління, особливо в процесі розроблення і впровадження продуктових інновацій. Інші дослідники, прихильники «ситуаційного підходу», фокусувалися на природі процесу прийняття рішення щодо його методів, доступності інформації та здатності до оцінювання результатів» [1-3], що також є надзвичайно важливою пропозицією.

«Щодо особливостей роботи закупівельного центру існують різні точки зору. Е. Андерсон, У. Чу і В. Вайц [18, с. 71-86] з'ясували, як продавці описують закупівельний центр. Продавці, які часто стикаються з нестандартними ситуаціями закупівлі для вирішення нових завдань, описують закупівельний центр, як великий, такий, що повільно приймає рішення; не впевнений у своїх потребах та придатності; більше стурбований пошуком відповідного рішення, ніж одержанням низької ціни або надійних поставок; скоріше готовий прийняти пропозиції «чужих» постачальників, ніж «своїх»; сильно схильний до впливу технічного персоналу; мало схильний до впливу агентів із закупівель» [18, с. 26].

«Продавці, які зазвичай працюють у стандартних ситуаціях здійснення закупівель (повторні закупівлі без змін і зі змінами), описують закупівельний центр абсолютно протилежним чином: невеликий; швидко приймає рішення; впевнений у своїй оцінці проблеми й можливих рішень; стурбований питанням ціни та умовами поставок; задоволений «своїми» постачальниками; сильно схильний до впливу агентів із закупівель» [18, с. 82].

«Проте, незважаючи на відмінності в можливих ситуаціях закупівлі, дії менеджерів із постачання, фахівців закупівельного центру доцільно зосередити на таких процедурах: зупинити вибір на відповідному товарі з урахуванням його певних і необхідних характеристик, здійснити формування переліку потенційних постачальників шляхом комп'ютерного пошуку в мережі Internet» [9], телефонних дзвінків, вивчення рекламних проспектів тощо.

«Отримавши відповідь на запит пропозицій від потенційних постачальників, здійснити оцінювання цих пропозицій. Варто оцінити не лише технічну компетентність кандидатів, а й здатність забезпечити належні умови постачання та надати широке коло послуг. Після узгодження умов постачання та вибору одного або декількох постачальників розробити остаточне замовлення на постачання, у якому подати перелік технічних характеристик товару, його необхідної кількості, термінів постачання, умов оплати тощо.» [12, с. 57]

«Як правило, закупівельний центр має базу даних постачальників, яких доцільно проранжувати відповідно до їхніх можливостей щодо задоволення потреб підприємства, таких як: умови та якість технічного обслуговування; швидкість доставки; негайний відгук; тривалість кредиту; негативний відгук на зміни потреб покупців; якість продукції; рівень обслуговування; особливості відносин; наявність літератури, інструкцій щодо експлуатації товарів промислового призначення.» [12, с. 58]

«Кожну із зазначених характеристик доцільно оцінити за розробленою шкалою з урахуванням важливості кожної характеристики для умов певної поставки товару. Тобто порівняльна важливість характеристики оцінки при відборі постачальників залежить від типу закупівельної ситуації.

Дослідження П. Дж. Робінсона, К.В. Феріс і Я. Уїнд» [21] показало, що «буде корисно розглядати три типи ситуацій закупівлі: повторну закупівлю без змін, повторну закупівлю зі змінами і закупівлю для вирішення нових завдань, що й характеризують закупівлі в процесі інноваційної діяльності. Такі ситуації закупівель схожі з описом трьох типів рішень про закупівлю, представлених у праці Дж. А. Говарда і Я.Н. Шета. – повторне вирішення проблеми, часткове вирішення проблеми й розширене вирішення проблеми» [19, с. 27].

Щодо трьох типів ситуацій, які відповідають цим типам рішень, надати їхній точний опис для ідентифікації та типізації складно, проте їхня сутність полягає в такому: повторна закупівля без змін – це придбання товару, який

уже купувався раніше, у того самого постачальника, хоча умови закупівлі можуть дещо змінитися.

«Такі закупівлі можуть бути комп'ютеризованими і здійснюватися звичним чином – після досягнення певного мінімального рівня запасів або в певний день місяця. У разі повторної закупівлі зі змінами покупець приймає проблемно-обмежене рішення, при якому розглядається ряд альтернатив, але тільки в рамках сформульованої стратегії. У цьому разі покупець під час формування замовлення може й прагне внести до нього деякі зміни, що стосуються технічних характеристик, цін, інших умов поставки або замінити частину постачальників.» [25, с. 10-12]

Закупівля в процесі інноваційної діяльності підприємств для вирішення нових завдань передбачає придбання товару, який не купувався підприємством раніше, що зумовлює проходження всіх етапів прийняття рішення про закупівлю – від усвідомлення необхідності закупівлі до визначення характеристик і кількості необхідного товару, розроблення специфікацій і т. д.

«За таких більш складних рішень значну важливість мають початкові етапи процесу закупівлі, у той час як у ситуаціях повторної закупівлі без змін і повторної закупки зі змінами більшого значення набувають останні етапи. У ситуації закупівлі для вирішення нових завдань попередній досвід покупця має невелику значущість, замовник знову повинен визначити цілі закупівлі, виявити нові джерела постачань, розробити критерії оцінки альтернативних джерел.

На промислових підприємствах процес закупівель може бути централізованим (єдиною структурою в рамках підприємства), децентралізованим (рішення приймаються на рівні структурних підрозділів) або здійснюватися за змішаним типом (частина товарів закуповується централізовано – це, як правило, найбільш дорогі товари, наприклад, обладнання, а частина – підрозділами)» [13, с. 34]. Це приводить до

відмінностей в обсягах делегування повноважень щодо закупівель, термінів і методів здійснення останніх.

«Перед ухваленням остаточного рішення закупівельному центру доцільно зосередити увагу на досягненні домовленості з вигідним для підприємства постачальником про порівняно кращі ціни й терміни поставки. Багато покупців віддає перевагу певній кількості джерел постачання з метою їхньої диверсифікації для того, щоб повністю не залежати від одного з них у разі будь-якої невдачі.

Виробники, як правило, хочуть мати можливість зіставляти рівні цін та інші атрибути товарів промислового призначення різних постачальників. Оформлення замовлення – це етап процесу закупівлі, на якому компанія-покупець видає постачальнику остаточне замовлення, де зазначаються технічні характеристики товару, його необхідна кількість, очікувані терміни поставки, умови повернення і гарантії.» [52, с. 12]

«За певних умов покупець намагається укласти генеральні контракти, а не періодичні замовлення, налагоджуючи довгострокові товаріваємовідносини з постачальником, коли останній бере на себе зобов'язання у визначений термін за погодженою ціною постійно постачати продукцію споживачу.

При цьому продавець підтримує в себе певний запас товару. На етапі оцінювання роботи постачальника фахівці закупівельного центру повинні зосередити увагу на контролюванні виконання замовлення постачальником та аналізі ступеня задоволення потреб підприємства. Ефективний контроль дає можливість прийняти рішення про продовження співпраці з постачальником, про внесення необхідних змін у замовлення або про припинення співпраці з ними.» [28, с. 35]

«У процесі ухвалення рішення про вибір постачальника в разі закупівель нових товарів, що характерне для виробництва інноваційної продукції, можна виділити такі типи відносин між підприємством (його

закупівельним центром) та постачальником: потенційні, разові трансакції, періодичні відносини, партнерство, інтеграцію.

Проте, розглядати ці наведені види відносин доцільно відповідно до привабливості постачальників, яких доречно згрупувати за якісними рівнями останнього, а саме: у разі визначення постачальника непривабливим, налагодження товаріваємовідносин не може бути передбачене, навіть потенційне або разове.» [21, с. 13]

«У разі визначення постачальника привабливим, мова може йти про цінність відносин та її товаріваємозалежність від якісного рівня привабливості: якщо постачальник є низько привабливим, можливо використовувати періодичні відносини, що можуть виникати тільки як наслідок виникнення окремих вигідних пропозицій, які становитимуть економічний інтерес у вигляді отримання разового прибутку обома сторонами; якщо привабливість постачальника є середньою – такі відносини доцільно розвивати в стратегічному періоді й перетворювати на партнерські, що передбачають отримання вигоди в довгостроковому періоді від співпраці в декількох напрямках; у разі високої привабливості постачальника, доцільно запропонувати йому відносини щодо інтеграції, побудовані на участі постачальника в капіталі, що істотно вплине на активність його участі в інноваційній та інвестиційній діяльності підприємства.» [24, с. 18]

При цьому під привабливістю постачальника доцільно розуміти як його загальний економічний стан, так і умови та наслідки постачання, які будуть притаманні обом сторонам – підприємству і постачальнику. Важливо визначити показники, які будуть характеризувати привабливість постачальника. Проведені дослідження довели, що їх доцільно сформулювати в три групи, як наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Система показників визначення привабливості підприємств-постачальників у закупівельній діяльності промислових підприємств у процесі діяльності

Складова	Група показників	Часткові показники
Економічний стан підприємства-постачальника	Фінансові ресурси	ліквідності, ділової активності, платоспроможності, автономії, фінансового ризику
	Матеріальні ресурси	матеріалоемності продукції, фондовіддачі, фондоозброєності, придатності виробничих фондів
	Людські ресурси	продуктивності праці, плинності персоналу, структури персоналу за категоріями, віком, рівнем професіоналізму працівників, розвитку персоналу (щодо навчання нових професій та підвищення кваліфікації)
	Інформаційні ресурси	автоматизації виробничих процесів, автоматизації управління, використання нематеріальних активів.
	Ресурси інвестиційно-інноваційних процесів	інноваційної активності персоналу, інноваційності продукції та технологій, інвестування в оновлення виробництва продукції

Продовження табл. 1.1

Умови співпраці		стабільності цін на об'єкти постачання, оптимізації загальних витрат за контрактом, вигідністю термінів та обсягів постачання, наявністю пропозицій про спільне інвестування та (або) розроблення і впровадження інновацій
Наслідки співпраці		загального чистого прибутку від співпраці, покращення іміджу підприємства та постачальника за рахунок співпраці з надійним і відомим партнером, створення синергетичного ефекту від використання можливостей постачальника і підприємства в процесі товаріваємодії, можливість передачі певних функцій партнеру (контролю якості продукції), інтеграція господарської діяльності за певними напрямками (інвестування, створення мережі збуту тощо), надійність відносин як з позицій організаційної, так і персональної складової

Джерело: складено автором на основі

Відповідно до табл. 1.1 «усі показники доцільно сформувані в три групи: економічний стан постачальника, який доцільно визначати за всіма видами економічних ресурсів; умови співпраці за показниками стабільності цін на об'єкти постачання, оптимізації загальних витрат за контрактом, вигідністю термінів та обсягів постачання, наявністю пропозицій про спільне інвестування та (або) розроблення і впровадження інновацій; наслідки співпраці – за показниками загального чистого прибутку від співпраці, покращення іміджу підприємства та постачальника за рахунок співпраці з

надійним і відомим партнером, створення синергетичного ефекту від використання можливостей постачальника і підприємства в процесі товаріаємодії, можливість передачі певних функцій партнеру (контролю якості продукції), інтеграція господарської діяльності за певними напрямками (інвестування, створення мережі збуту тощо), надійність відносин як із позицій організаційної, так і персональної складової.» [11, с. 34]

У процесі діяльності, коли закупівлі товарів необхідно здійснювати вперше, важливим питанням є вибір привабливих постачальників, який доцільно здійснювати на основі визначення трьох груп показників: економічного стану постачальника, умов співпраці, наслідків співпраці за запропонованими частковими та їхні об'єднання в інтегральний показник методом адитивної згортки, що дозволить визначити кількісно привабливість постачальника та вид закупівельних відносин, які доцільно розвивати підприємству.

1.3 Методики аналізу запасів підприємств та оцінки ефективності управління закупівельної діяльності

Планова потреба в матеріальних ресурсах, які необхідно замовити або виготовити, залежить від багатьох факторів: виробничої програми, економічної ефективності виробництва, норм витрат матеріалів, мінімального запасу матеріалів, плану інновацій та інших.

Для розрахунку потреби в матеріалах та забезпеченості ними підприємства в економічній літературі пропонуються конкретні формули, наведені у табл. Б.1 (Додаток Б).

У процесі нормування розробляються економічно-обґрунтовані норми та нормативи товарів. Завдяки цьому на багатьох підприємствах

забезпечується прискорення обігу та ефективного використання ТОВАРІВ, що, в свою чергу, частково сприяє вирішенню проблеми ресурсозбереження.

Нормою товарів в економічній літературі вважається показник, який обчислюється в днях запасу і розраховується за окремими видами матеріальних цінностей. Нормативом товарів є розрахунок запасу в грошовому виміру за кожною статтею матеріалів. Зрозуміло, що норма та норматив товарів - це товаріваємопов'язані показники. Норматив товарів розраховується як норма, помножена на середньодобове витрачання.

«Розробка норм запасу вважається найбільш трудомісткою і складною ділянкою роботи. Державні підприємства здійснюють її відповідно до «Типового порядку визначення норм запасів товарно-матеріальних цінностей». Для приватних підприємств розробка норм товарів не регламентована. У зазначеному «Порядку» вказується, що при визначенні норм оборотних коштів необхідно враховувати: умови постачання та збуту, віддаленість постачальників від споживачів, транспортні умови, час, необхідний для підготовки матеріалів для використання у виробництві, періодичність відпуску матеріалів у виробництво, тривалість виробничого циклу і розподіл його між структурними підрозділами підприємства, форми розрахунків та інше. В заключній частині «Порядку» зазначається, що в ньому розроблена методика визначення норм і нормативів оборотних коштів, установлений порядок визначення норм запасів загальних матеріальних ресурсів, порядок уточнення норм оборотних коштів і контролю за їхнім визначенням» [66]. Водночас, нерозробленими є методики визначення підготовчого, поточного та страхового запасу.

В економічній літературі [29, с. 150-151; 31, с. 564-565; 67, с. 74-75] виділяють такі методи розрахунку нормативу: аналітичний (дослідно-статистичний), коефіцієнтний та метод прямого розрахунку. Норматив щодо товарів визначається за формулою 1.1.

$$H = O \times N , \quad (1.1)$$

де, Н- норматив оборотних коштів для товарів, тис.грн.;

О-одноденні витрати товарів, тис.грн.;

Н-норма оборотних коштів (днів).

«Норма товарів включає такі елементи: транспортний запас (розраховується, виходячи з часу перебування вантажу в дорозі від постачальника до споживача. Такий запас не встановлюється, якщо надходження матеріалів відбулося раніше від отримання розрахункових документів), підготовчий запас (включає час для прийняття, розвантаження, завантаження, сортування та складування матеріалів), поточний запас (норма оборотних коштів визначається на підставі даних про частоту та рівномірність поставок, розрахунок здійснюється або на основі договорів із постачальниками, або виходячи з фактичних даних про надходження за попередній період), страховий запас.» [2, с. 79]

З економічної точки зору виділяються два основних шляхи забезпечення потреби підприємства товарами: інтенсивний та екстенсивний. Інтенсивний шлях передбачає застосування прогресивних науково-обґрунтованих норм використання запасів, використання безвідходних технологій, утилізацію відходів.

Екстенсивний шлях забезпечення підприємств запасами, який продовжують використовувати окремі вітчизняні підприємства, передбачає збільшення видобутку ресурсів та збільшення виробництва матеріалів.

«У ринкових умовах господарювання перевага надається інтенсивному шляху забезпечення підприємства запасами, що пов'язано, передусім, з обмеженістю ресурсів у природі, а також з тим, що на відміну від екстенсивного шляху забезпечення матеріалами, який широко використовувався на вітчизняних підприємствах у попередні роки і значною мірою вплинув на загострення екологічної ситуації у країні, інтенсивний шлях спрямований на втілення наукових розробок щодо утилізації відходів та використання безвідходних технологій.» [18, с. 52]

Товари, необхідні для здійснення реалізації, можуть надходити як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел постачання.

«До внутрішніх джерел постачання належать: очікувані залишки матеріалів, з урахуванням незавершеного виробництва на початок періоду, що аналізується, відходи, повторно використані матеріали, матеріали власного виробництва. Основним зовнішнім джерелом постачання товарів є їх надходження від постачальників.

У зарубіжних країнах використовують ряд моделей управління закупками товарів у постачальників, за допомогою яких оптимізують загальний обсяг та структуру виробничих запасів, мінімізують витрати на їх обслуговування, забезпечують більш ефективний контроль за їх рухом та визначають необхідний розмір інвестицій у товари» [68, с. 209; 69, с. 133-139; 62, с. 427-430; 32, с. 559-595].

«Для ситуацій, коли відсутні відхилення від запланованих показників і запаси розподіляються рівномірно, застосовуються: система управління запасами з фіксованим розміром замовлення та система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями. За наявності систематичних збоїв у постачанні використовуються: система із встановленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня та система „Мінімум - Максимум”» [37, с. 69] (Додаток В).

«Найпоширеніша модель управління виробничими запасами – „Модель економічно обґрунтованого замовлення” (Economic ordering quantity) або модель Уілсона. Розрахунковий механізм цієї моделі базується на мінімізації сукупних витрат на закупку і збереження запасів на підприємстві. Ці витрати поділяють на дві групи: витрати на завезення матеріалів, включаючи витрати на транспортування та прийом матеріалів, та витрати на збереження матеріалів на складі підприємства (утримання складських приміщень і обладнання, зарплата персоналу, фінансові витрати на обслуговування капіталу, вкладеного в запаси та інше).» [38, с. 18]

Чим більшою є партія замовлення і чим рідше завозять матеріали, тим нижчою буде сума витрат на завезення матеріалів.

$$V_T = \frac{ЗВП \times Црз}{ОПП}, \quad (1.2)$$

де V_T – витрати на завезення матеріалів;

ЗВП – річний обсяг виробничої потреби у сировині та матеріалах;

ОПП – середній обсяг однієї партії поставки;

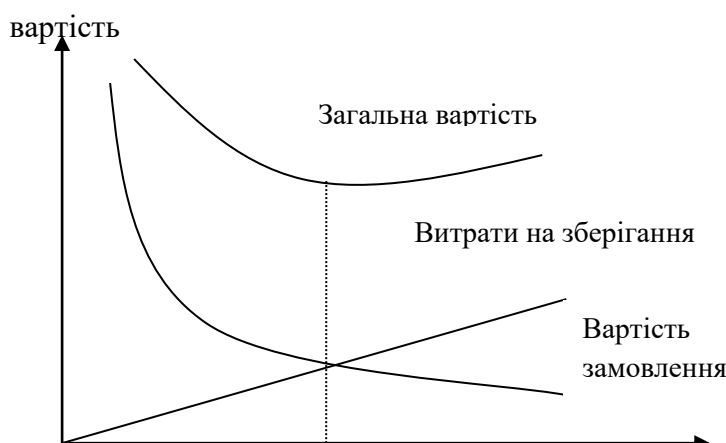
Црз – середня вартість розміщення одного замовлення.

«За незмінних ЗВП та Црз зі зростанням ОПП сума витрат знижується і навпаки, підприємству вигідніше завозити сировину великими партіями. З іншого боку, великий обсяг однієї партії зумовлює відповідне зростання витрат на збереження матеріалів на складі, оскільки при цьому збільшується розмір запасу в днях. Відповідно, сума витрат на збереження матеріалів розраховується за формулою 1.3.» [25, с. 74]

$$V_{збт} = \frac{ОПП \times Сзб}{2}, \quad (1.3)$$

де $Сзб$ – собівартість зберігання одиниці матеріалів у періоді, що аналізується [68, с. 210].

За незмінної собівартості зберігання одиниці матеріалів, сума витрат на збереження матеріалів на складі мінімізується зі зниженням середнього обсягу однієї партії поставки. Графічно це зображено на рис. 1.5.



EOQ

Розмір замовлення

Рисунок 1.5. - Графічне зображення вартості подання замовлення, витрат на зберігання та загальної вартості запасів [62, с. 429]

Джерело: 18, с.15

«Крива загальної вартості запасів є сумою витрат на зберігання і витрат на замовлення та має вище значення на початку координат і зменшується при збільшенні розміру замовлення до точки перехрещування значень двох складових, а після неї - зростає. Ця точка визначає найбільш економічний розмір замовлення.

Модель Economic ordering quantity дає змогу оптимізувати пропорції між двома групами витрат таким чином, щоб загальна сума витрат була мінімальною.

Розмір оптимального замовлення, за якого витрати на обслуговування запасів будуть оптимальними» [65, с. 12], розраховується за формулою 1.4, оптимальний середній розмір виробничого запасу – за формулою 1.5 [68, с. 210].

$$EOQ = \sqrt{\frac{2Z\Pi \times \Pi_{pz}}{C_{zb}}} \quad (1.4)$$

$$TOBAP_{\text{опт}} = EOQ/2 \quad (1.5)$$

Після встановлення оптимального розміру замовлення треба встановити термін його подання. Всі цикли замовлень однакові, інтервал повторного замовлення також дорівнює $(q \text{ (розмір замовлення)} / Z\Pi)$ років (рис. 1.6).

Інтервал розміщення повторного замовлення розраховується через розмір залишку запасу (кількісний підхід) та у днях (часовий підхід).

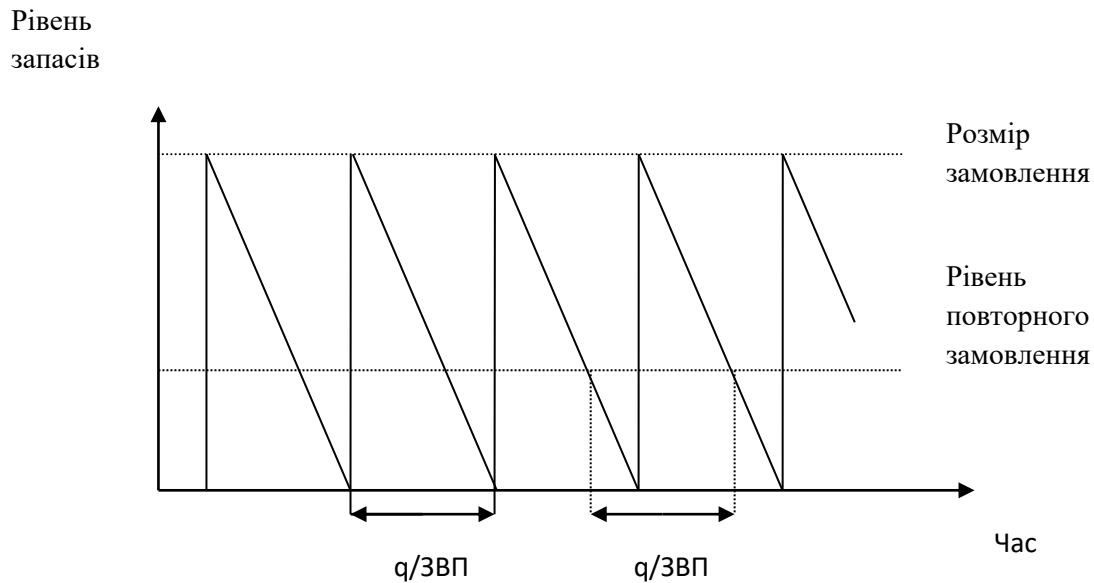


Рисунок 1.6. - Рівень та інтервал повторного замовлення

«При кількісному підході інтервал розміщення повторного замовлення залежить від часу, протягом якого замовлена партія запасів буде доставлена від постачальника. Якщо час доставки замовлення від постачальника складає L днів, то протягом часу очікування доставки нової партії запасів буде використано $L \times (\text{ЗВП}/365 \text{ днів})$ одиниць запасу із попередньої партії. Нове замовлення подається, коли рівень запасів знижується до цієї величини. За цієї умови нове замовлення буде доставлене в той момент, коли запас уже повністю вичерпаний.

При часовому підході, коли розраховано точку EOQ та відомо, що протягом року необхідно буде розмістити $\text{ЗВП}/\text{EOQ}^n$ замовлень з рівними інтервалами, тоді інтервал розміщення повторного замовлення (T) розраховується» [52, с. 14] за формулою 1.6.

$$T = \frac{\text{EOQ} \times 365 \text{ днів}}{\text{ЗВП}} \quad (1.6)$$

Рівень запасу, за якого здійснюється наступне замовлення (P_z), розраховується за формулою 1.7.

$$P_z = \frac{ЗВП}{360} \times \text{час поставки матеріалу від постачальника} \quad (1.7)$$

Якщо закупівельна ціна постійна і не залежить від розміру замовлення, включення вартості закупленої продукції ($Ц$ (ціна купівлі одиниці матеріалу) \times ЗВП) у рівняння загальної вартості (вартість замовлення + вартість зберігання) призводить до переміщення цього рівняння паралельно осі q без зміни її форми. При цьому критична точка оптимального замовлення не переміщується (рис. 1.7).

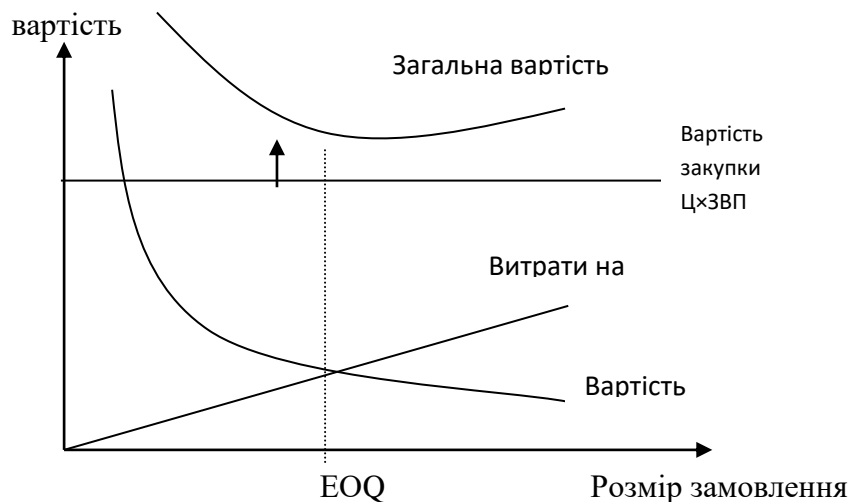


Рисунок 1.7 - Щорічна вартість закупівлі та запасів матеріалів.

Джерело: 18, с.58

«Після визначення та обґрунтування потреби у товарах, розрахунку оптимального розміру партії поставок матеріалів потрібно здійснювати оцінку покриття потреби у виробничих запасах та контроль за виконанням

договорів.

Реальна потреба у привозних матеріалах визначається різницею між загальною потребою у товарах та сумою власних внутрішніх джерел її покриття» [68, с. 428].

На цьому напрямку аналізу товарів дуже важливо одержувати інформацію про забезпеченість потреби договорами, фактичного виконання договорів, своєчасного та ритмічного забезпечення матеріалами.

«Для проведення такого аналізу в економічній літературі пропонується використовувати коефіцієнт забезпеченості матеріалами (1.8).

Цей коефіцієнт розраховується за планом, виходячи з даних заключених договорів, та за фактом, виходячи з даних виконаних договорів.

$$K_z = \frac{P_v + P_z}{P_p}, \quad (1.8)$$

де K_z -коефіцієнт забезпеченості; P_p – планова потреба; P_v - покриття потреби за рахунок внутрішніх джерел; P_z - покриття потреби за рахунок зовнішніх джерел» [68, с. 208; 70, с.67; 33, с. 105; 71, с. 239].

«Окремі економісти після перевірки обґрунтованості плану матеріально-технічного постачання пропонують проводити аналіз рівня його виконання за квартал нарастаючим підсумком з початку року та за рік, за формулою 1.9.

$$S = \frac{\text{фактичний обсяг надходжень}}{\text{плановий обсяг надходжень}}, \quad (1.9)$$

де S – рівень виконання плану, %.

Різниця між чисельником та знаменником покаже абсолютне відхилення від плану поставок матеріальних ресурсів за рахунок зміни співвідношення між темпами зростання обсягів виробництва та темпами зростання потреб в сировині та матеріалах» [52, с. 55]. Запропонована

формула вірна, втім, її використання не забезпечує формування інформації для оперативного управління поставками матеріальних ресурсів, що унеможлиблює простеження порушників умов договорів.

Наступним напрямком управління товарами є встановлення необхідного обсягу капіталовкладень, авансованих у їх формування.

«Формула, за якою визначається необхідний обсяг фінансових коштів, авансованих у формування виробничих запасів, має вигляд:

$$\Phi_{Зз} = CP \times H_z - K_3, \quad (1.10)$$

де $\Phi_{Зз}$ – обсяг фінансових засобів, авансованих у запаси;

CP – середньоденний обсяг витрат запасів;

H_z – норма зберігання запасів, у днях;

K_3 – середня сума кредиторської заборгованості по розрахунках за придбані матеріали» [5, с. 123].

«Зазначений розрахунок доцільно проводити за кожним видом запасів. При сумуванні результатів розрахунку отримаємо дані щодо загальної потреби у фінансових ресурсах, авансованих у формування запасів. Так визначається розмір обігових активів, необхідних для обслуговування цієї стадії виробничого циклу.

За іншою методикою, запропонованою в економічній літературі, річний обсяг інвестицій у товари визначається за такими етапами» [26, с. 493-500; 74, с.15]:

1. Загальна вартість обслуговування запасів за рік (B):

$$B = (C^n p \times P^n / q) + (C^n z \times q / 2), \text{ грн.} \quad (1.11)$$

2. Вартість придбання запасів у постачальника за рік:

$$(P^n \times C), \text{ грн.} \quad (1.12)$$

3. Річний обсяг інвестицій у запаси (I):

$$I = B + (P^n \times C), \text{ грн.,} \quad (1.13)$$

де $C^n p$ - витрати на розміщення одного замовлення;

Цз- витрати на зберігання 1-ці товару;

q - обсяг разового замовлення партії запасів, (у одиницях);

Пⁿ - потреба (попит) в середньому за рік.

Отже, при використанні моделей, які оптимізують загальний розмір ТОВАРІВ, мінімізують витрати на їх обслуговування та замовлення, можна розрахувати необхідний розмір інвестицій у товари.

У процесі дослідження механізмів управління товарами встановлено, що підприємства допускають значні прорахунки: не приділяється увага розрахунку розміру інвестицій у товари, продовжується використання встановлених у попередні роки норм запасів, не враховується розрахунок оптимальних партій замовлень та обсягів запасів. Це призводить до накопичення надлишкових запасів матеріалів та зростання витрат на їх зберігання.

Нерозробленими залишаються процедури оперативної оцінки своєчасності постачання та реагування на збої у постачанні у розрізі конкретних постачальників в оперативному режимі, аналітичні реєстри для відображення своєчасності постачання; недосконалий механізм обрахунку забезпеченості в матеріалах на складі; фактично відсутні автоматизовані алгоритми для оперативного реагування на зниження якості поставок, робота зі зменшення неліквідних залишків ведеться незадовільно.

Втім, ефективність управління товарами великою мірою залежить від обробки та використання інформації, аналізу щодо можливостей скорочення витрат на поповнення запасів та їх зберігання.

Виділяють декілька концепцій логістичних систем, які базуються на різних підходах до формування запасів на підприємствах. Це, зокрема, концепції: Materials requirements planning (MRP), «just-in-time»- JIT («точно у термін»), «Lean production» (хуже виробництво).

MRP – концепція являє собою систему, в якій забезпечення підприємства матеріалами та їх запасами здійснюється у відповідності із розробленими планами виробництва. На підставі виробничого плану та норм

витрачання розраховується потреба в сировині, основних та допоміжних матеріалах. «Така концепція передбачає існування буферних складів з наявністю всього спектра запасів матеріальних ресурсів: поточних, підготовчих, страхових. Обсяги запасів повинні постійно контролюватися та за необхідності коригуватись у зв'язку з можливим відхиленням графіка випуску кінцевої продукції від розробленого плану виробництва.

Концепція «Lean production» передбачає зниження часу підготовки на виготовлення партій деталей, а відповідно, скорочення тривалості виробничого циклу. Також особливостями застосування концепції «Lean production» є незначні розміри партій продукції, що виготовляється, при широкій номенклатурі виробів. Контроль якості має здійснюватись на всіх операціях технологічного процесу виготовлення продукції, це забезпечується партнерством з надійними постачальниками» [75, с.89].

«Найбільш поширеною у світі є концепція “just-in-time”- JIT (“точно у термін”). Основними характерними особливостями такої системи управління є організація матеріального потоку, виходячи із попиту покупця, скорочення часу, виробництво дрібними партіями, раціональна організація і збалансованість виробництва; тотальний контроль якості на всіх стадіях виробничого процесу і якості вихідних матеріальних ресурсів у постачальників; партнерство тільки з надійними постачальниками і перевізниками; підвищена професійна відповідальність усього персоналу» [76, с. 269].

«Система організації неперервного виробничого потоку, здатного до швидкої перебудови, практично не потребує страхових запасів. Сутність такої системи полягає у тому, що всі виробничі підрозділи підприємства, включаючи лінії кінцевого складання, забезпечуються матеріалами тільки у тій кількості й у такі строки, які необхідні для виконання заданого підрозділом-споживачем замовлення» [76, с. 268-270].

На відміну від традиційного підходу до виробництва, структурний підрозділ-виробник не має загального жорсткого графіка виробництва, а

оптимізує свою роботу в межах замовлення наступного у виробничо-технологічному циклі підрозділу фірми, що здійснює операції на наступній стадії виробничо-технологічного циклу.

«Головною метою концепції “just-in-time” є оптимізація витрат на замовлення та зберігання за рахунок мінімізації рівня страхових (резервних) запасів або товарів агалі відмови від них.

Таким чином, пошук та використання шляхів зниження обсягу товарів до оптимального рівня, а також мінімізація фінансових коштів, вкладених у них, є метою ефективного управління товарів підприємства. Невистачання товарів призводить до порушення ритмічності його роботи, зниження продуктивності праці, підвищення собівартості продукції за рахунок нераціонального заміщення матеріалів, і у підсумку - до зниження прибутку та втрати потенційної клієнтури споживачів продукції.» [25, с. 30] Водночас наявність неліквідних товарів уповільнює оборотність оборотних активів, знижує платоспроможність підприємства та веде до підвищення витрат на зберігання. Це пов'язано з тим, що утримання таких товарів вимагає складських площ, персоналу для обробки та обліку товарів, додаткових комунальних витрат.

Показники ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю підприємства за видами логістики наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2. - Показники ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю підприємства за видами логістики

Напрямок стратегічного управління закупівельною діяльністю підприємства	Показники, що характеризують
закупівельна логістика	<ul style="list-style-type: none"> - Рівень інформатизації закупівельної діяльності - Ступінь раціональності поставок готової продукції - Коефіцієнт відповідності обсягів поставок потребам в них - Коефіцієнт оборотності запасів по реалізації - Рівень надійності товаровиробників
транспортна логістика	- Рівень узгодженості та збалансованості процесів транспортування

	<ul style="list-style-type: none"> - Коефіцієнт надійності поставок продукції - Рівень якості та оперативності проходження транспортної документації - Ступінь збереження вантажу при транспортуванні - Рівень оптимальності транспортних маршрутів - Коефіцієнт використання парку транспортних засобів - Коефіцієнт технічної готовності транспортних засобів - Коефіцієнт виконання норм бюджету за транспортними витратами - Відсоток транспортних витрат у обсягах валової реалізації
складська логістика	<ul style="list-style-type: none"> - Коефіцієнт механізації та автоматизації складських робіт - Комплексний коефіцієнт якості виконання складських робіт - Коефіцієнт пропускної здатності складської системи - Коефіцієнт використання складських площ - Оперативність відклику системи складування на замовлення - Швидкість обслуговування транспортного засобу на вхідному матеріальному потоці - Швидкість обслуговування транспортного засобу на вихідному матеріальному потоці - Питома вага витрат на зберігання готової продукції у її вартості

Джерело: складено автором на основі 25, с.58

Здійснений аналіз засвідчив існування значної кількості інструментів оцінки ефективності логістичного управління. Значна кількість розглянутих підходів зводиться до оцінювання віддачі від витрат на логістику, що не є абсолютно правомірним, оскільки корисний ефект від впровадження логістичного управління може проявлятися з часом, і отже виміряти його на основі зіставлення доходів та витрат неможливо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

2.1 Характеристика економічної діяльності підприємства ФОП «Каменіва Т.М.»

ФОП «Каменіва Т.М.» - компанія, яка працює на ринку з 2015 року та надає широкий спектр послуг у сфері торгівлі.

Основними видами продукції, якими торгує підприємство є:

- какао, шоколад та цукрові кондитерські вироби;
- гематоген.
- борошняні кондитерські вироби, торти і тістечка тривалого зберігання.

Динаміка виробництва основних видів продукції ФОП «Каменіва Т.М.» протягом 2015 – 2017 рр. наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1- Обсяги реалізації продукції на ФОП «Каменіва Т.М.» (2015 – 2017 рр.), тис. грн.

Вид продукції	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Кондитерські вироби	5323,1	6028,61	7997,23	705,5	1968,6	13,25	32,65
Гематоген та шоколад	2305,8	2595,01	3492,05	289,2	897,0	12,55	34,57

За даними табл. 1.1, спостерігається зростання обсягів виробництва основних видів продукції у вартісному виразі протягом аналізованого

періоду. Так, темпи росту кондитерських виробів у 2016 р. становили 13,25%, у 2017 р. – 32,65%; кави – 12,55% та 34,57% відповідно.

Проаналізуємо динаміку основних економічних показників діяльності ФОП «Каменєва Т.М.» протягом 2015 – 2017 рр., зведених до табл.1.2, обчислених на основі даних фінансової звітності підприємства.

Так, протягом 2015 – 2017 рр. спостерігається позитивна динаміка показників реалізованої продукції (темпи росту склали 13,9% у 2016 р. та 38,2% у 2017 р.).

Динаміка показника рентабельності продаж: протягом аналізованого періоду є негативною: у 2016 р. показник скоротився на 3,56%, у 2017 р. – на 3,08%.

Потрібно відзначити, що середньоспискова чисельність працівників протягом трьох років не змінювалась і складає 12 осіб.

Стосовно динаміки ефективності праці на ФОП «Каменєва Т.М.», в 2017 р. у порівнянні з минулим періодом відбулося зростання продуктивності праці одного працівника на 10,01%, поряд із тим, що середньомісячна заробітна плата зросла на 11,64%. Разом із цим, потрібно відзначити нижчий рівень темпів росту середньомісячної заробітної плати одного працівника у 2016 р. (0,73%) у порівнянні із зростанням показника продуктивності праці (21,35%).

В теперішніх умовах політичної напруженості та кризових явищ в економіці проблема оптимізації комерційної діяльності торговельних підприємств набуває все більшої актуальності. Сучасні глобалізаційні виклики висувають на передній план завдання вдосконалення та оптимального управління всіма, в тому числі і торговельними, підприємствами у боротьбі за своє місце на внутрішньому ринку із потужними закордонними конкурентами. Досягнення конкурентних переваг вітчизняними торговельними підприємствами можливе завдяки підвищенню якості послуг, що ними надаються, а також зниженню витрат, пов'язаних з їхньою діяльністю.

Організаційна структура ФОП «Каменєва Т.М.» є лінійно-функціональною. При даній структурі управління зберігається перевага лінійної структури у вигляді принципу єдиноначальності, і перевага функціональної структури у вигляді спеціалізації управління. При цьому дана структура має і ряд недоліків. По-перше, подібна структура перешкоджає запровадженню інновацій, і всякі зміни вимагають значних зусиль керівництва. По-друге, структура носить централізований характер, що викликає перевантаження вищого керівництва і вимагає спеціального налагодження прямих зв'язків підсистем. По-третє, створюються обмежені можливості з підготовки керівників вищого рівня.

Для більш повного уявлення про специфіку діяльності підприємства розглянемо його структуру. До складу ФОП «Каменєва Т.М.» входять: власник-директор, заступник з маркетингу та десять менеджерів по продажах.

Показники, які характеризують ефективність управління ФОП «Каменєва Т.М.» протягом 2015-2017 рр., наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні економічні показники діяльності ФОП «Каменєва Т.М.» (2015 – 2017 рр.)

Показники	Од. виміру	2015	2016	2017	Відносне відхилення,%	
					2016/2015	2017/2016
1. Реалізована продукція	тис. грн.	858,8	978,3	1352	13,93	38,22
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	777	910	1 252	17,10	37,47
3. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн. / грн.	0,9	0,9	0,9	2,79	-0,54
4. Середньоспискова чисельність працівників, всього	чол.	12	12	12	-	-
5. Фонд оплати праці	тис. грн.	35	40	46	15,61	14,73

Продовження табл. 2.2

7. Продуктивність праці 1-го працівника	тис. грн.\ чол.	12,7	14,1	17,2	10,01	21,35
13. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	66,9	36,3	27	-45,68	-99,93
14. Чистий прибуток	тис. грн.	51,6	28,1	22	-45,64	-99,92
15. Коефіцієнт загальної рентабельності	%	12,34	5,62	0,0039	-6,72	-5,61
16. Рентабельність продаж	%	6,64	3,08	0,0018	-3,56	-3,08

Стосовно динаміки показників прибутковості ФОП «Каменєва Т.М.», протягом аналізованого періоду спостерігається негативна динаміка відносних показників результативності діяльності підприємства, що пояснюється негативною динамікою показника чистого прибутку підприємства поряд із зростанням вартості активів підприємства та зростанням собівартості реалізованої продукції у динаміці.

У 2017 р. спостерігається перевищення темпів росту продуктивності праці одного працівника над темпами росту середньомісячної заробітної плати, що засвідчує підвищення ефективності використання праці на підприємстві.

2.2 Аналіз ефективності закупівельної діяльності при формуванні запасів на підприємстві

Забезпечення безперервності процесу реалізації товарів та обслуговування покупців потребує створення на торговому підприємстві потрібного обсягу товарних запасів.

«Товарний запас являє собою масу товарів, призначену для подальшого продажу, що знаходяться в сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживача. У процесі переміщення товарні запаси сфери обігу набувають різних форм:

1. Запаси готової продукції на складах підприємства.
2. Товари в дорозі (від виробника до оптової ланки, від оптової до роздрібною ланки).
3. Товарні запаси на складах оптової торгівлі та інших збутових посередників.
4. Товари в дорозі від оптової до роздрібною ланок торгівлі.
5. Запаси підприємств роздрібною торгівлі (на складах та в торговельному залі).

Найбільш повна класифікація запасів представлена О.В. Крушельницькою, яка у їх структурі виділяє підготовчі, гарантійні (технологічні (перехідні), поточні (циклічні), резервні (буферні)), страхові та сезонні» [5, с.110–112].

«Інші економісти класифікацію запасів представляють менш деталізовано. Так, Ю.М. Воробйов, В.Е. Ніколайчук, В.Г. Кузнецов вказують, що запаси слід поділяти на технологічні (перехідні), поточні (призначені для безперебійного забезпечення виробництва в період між двома черговими поставками), резервні (страхові, буферні)» [13, с.267–268; 27, с.190].

Такі науковці, як С.Ю. Вігуржинська, Ю.М. Воробйов, В.Е. Ніколайчук, В.Г. Кузнецов, С.Ф. Покропивний утотожнюють резервні запаси зі страховими [13, с.268; 27, с.190; 28, с.224; 29, с.343]. Це доцільно, оскільки резервні (буферні) запаси використовуються для компенсації випадкових коливань попиту, а страхові запаси призначені для поповнення поточних запасів через нерегулярне відвантаження або затримки в дорозі матеріалів. Таким чином, страхові запаси можуть використовуватись і при випадкових коливаннях попиту, тобто бути резервними.

«Сезонні запаси також присутні не на всіх підприємствах. Вони утворюються при сезонному характері виробництва, споживання чи транспортування продуктів.

Окремі економісти виділяють окрім вказаних видів запасів ще й транспортний запас, який визначається часом перебування вантажу в дорозі від постачальника до споживача. Такий запас не перевищує, зазвичай, двох днів» [29, с.151], [31, с.212].

«Також при управлінні запасами слід враховувати той факт, що запаси розрізняють з точки зору грошових вкладень, можливого збитку від їх нестачі. В зарубіжній практиці використовується класифікація запасів відповідно до визначених показників їх важливості – метод А-В-С. Частіше за все показником важливості є річний обсяг витрачання даного матеріального запасу в грошовому вимірнику. Відповідно до цього здійснюється діяльність з контролю та управління запасами.

Використовуються три класи предметів: А – дуже важливі; В – запаси середнього ступеня важливості; С- найменш важливі. Зазвичай, значна частина вартості запасів припадає на невелику кількість найменувань на складі, тому в процесі управління запасами їм необхідно приділяти більше уваги» [32, с.561-564; 5, с.116; 33, с.150].

«Більшість дослідників усі запаси поділяють на ті, що відповідають нормативу (нормативні) та фактичні» [33,с.102; 34,с.122; 27,с.196; 35,с.114]. «При цьому фактичні запаси можуть співпадати з нормативними, можуть їх перевищувати (бути понаднормовими), і можуть бути нижчими за нормативні. Два останні факти є об'єктом управління запасами, адже в першому випадку їх потрібно залучати у виробництво, а в другому – попереджувати перебої в забезпеченні виробництва матеріалами» [22, с. 74].

За даними табл. 2.3 можна зробити висновки, що за обраними запасами показники обсягу замовлення та обсягу запасів, а також інтервалу поставок, відповідно до встановлених норм, відрізняються від тих, які пропонуються моделлю Economic ordering quantity, як оптимальні.

Таблиця 2.3- Показники ефективності формування запасів на ФОП «Каменіва Т.М.»

Показник	за нормами торгового підприємства	за методом Economic ordering quantity
гематоген		
Оптимальний розмір замовлення	1 771,25 шт	2 738,9 шт
Розмір запасу	6 399 шт	1 369,45 шт
Інтервал постачання	15 днів	23,2 днів
Рівень запасу, при якому робиться наступне замовлення	236,2 шт	236,2 шт
Кількість поставок	24 днів	16 днів
Вафлі фасовані		
Оптимальний розмір замовлення	65,3 кг	48,5 кг
Розмір запасу	50 кг	24,3 кг
Інтервал постачання	36 днів	27 днів
Рівень запасу, при якому робиться наступне замовлення	3,6 кг	3,6 кг
Кількість поставок	10 днів	14 днів

Джерело: складено автором

«Так, зокрема, за гематогоном підприємству для досягнення оптимальних розмірів замовлень та запасів, а також для оптимізації пропорції між двома групами витрат (на замовлення та на зберігання) потрібно збільшити обсяг замовлення на 967,7 шт та інтервал постачання на 8,2 днів. Таким чином, за рахунок збільшення обсягу замовлення та інтервалу постачання зменшується кількість поставок на 8 поставок, відповідно зменшуються витрати на замовлення. Також пропонується значно зменшити обсяг зазначених запасів, він є завищеним на підприємствах, адже його розрахунок, виходячи з норми, – 31 – 33,3 днів. При цьому велику увагу слід приділяти формуванню ефективного портфеля замовлень, здійснювати постійний контроль за своєчасністю виконання постачальниками своїх зобов'язань» [18, с. 15].

За вафлями на підставі методики Economic ordering quantity пропонується зменшити обсяг одного замовлення на 16,8 кг та інтервал

постачання на 9 днів. При цьому кількість поставок збільшується. Отже у випадку із вафлями для балансування витрат з обслуговування запасів потрібне зменшення витрат на зберігання запасів та збільшення витрат на замовлення матеріалів.

«Для доведення того, що при запропонованих обсягах середньої партії поставки і середнього запасу матеріалів витрати підприємства на обслуговування запасу будуть мінімальними, доцільно розглянути різні варіанти обсягів партії замовлення матеріалів протягом року» [32, с. 7].

Таблиця 2.4 - Порівняння різних варіантів обсягів партії замовлення матеріалів (гематоген) протягом року

Показники для цілей управління	EOQ =2738,9 шт	$q=2000$ шт	$q=3200$ шт	$q=3900$ шт
1. Загальна вартість розміщення замовлень за рік, грн	$\frac{\text{Цр.з} \times \text{ОВП}}{\text{EOQ}} = 180 \text{ грн.}$ $\times (42510 \text{ м.кв.} / 2738,9 \text{ м.кв.}) = 2793,7 \text{ грн.}$	$\frac{\text{Цр.з} \times \text{ОВП}}{q} = 180 \text{ грн.}$ $\times (42510 \text{ м.кв.} / 2000 \text{ м.кв.}) = 3825,9 \text{ грн}$	$\frac{\text{Цр.з} \times \text{ОВП}}{q} = 180 \text{ грн}$ $\times (42510 \text{ м.кв.} / 3200 \text{ м.кв.}) = 2391,2 \text{ грн.}$	$\frac{\text{Цр.з} \times \text{ОВП}}{q} = 180 \text{ грн.}$ $\times (42510 \text{ м.кв.} / 3900 \text{ м.кв.}) = 1962 \text{ грн.}$
2. Загальна вартість зберігання запасів за рік, грн	$\frac{\text{Сзб.од} \times \text{EOQ}}{2} = 2,04 \text{ грн.} \times 1369,45 \text{ м.кв.} = 2793,7 \text{ грн.}$	$\frac{\text{Сзб.од} \times q}{2} = 2,04 \text{ грн.} \times 1000 \text{ м.кв.} = 2040 \text{ грн.}$	$\frac{\text{Сзб.од} \times q}{2} = 2,04 \text{ грн.} \times 1600 \text{ м.кв.} = 3264 \text{ грн.}$	$\frac{\text{Сзб.од} \times q}{2} = 2,04 \text{ грн.} \times 1950 \text{ м.кв.} = 3978 \text{ грн.}$
3. Загальна вартість обслуговування запасів за рік, грн	5 587,4	5 865,9	5 655,2	5 940

Таким чином річні витрати на обслуговування запасів стають мінімальними лише за умови застосування оптимального обсягу замовлення (EOQ). На підставі цього доцільно з'ясувати, чи будуть інвестиції у запаси також оптимальними при застосуванні оптимального обсягу замовлення порівняно з іншими обсягами замовлень (таблиця 2.5).

Дані таблиці 2.5 свідчать, що витрати на придбання гематогену не відносяться до релевантних, адже вони не змінюються в залежності від

обсягу заказів або рівня запасу. Тому можна зробити висновок, що лише вартість виконання замовлення та вартість зберігання запасів будуть змінюватися в залежності від обсягу замовлення.

Таблиця 2.5 - Порівняння річних обсягів інвестицій ФОП «Каменіва Т.М.» у запаси (гематоген) при різних партіях замовлення

Показники для цілей управління	EOQ = 2738,9 шт	$q = 2000$ шт	$q = 3200$ шт	$q = 3900$ шт
1. Загальна вартість обслуговування запасів за рік, грн.	5 587,4	5 865,9	5 655,2	5 940
2. Вартість придбання запасів у постачальника за рік, грн.	433 602	433 602	433 602	433 602
3. Річний обсяг інвестицій у запаси, грн. (1+2)	439 189,4	439 467,9	439 257,2	439 542

Джерело: складено автором

З таблиці видно також, що річний обсяг інвестицій знаходиться у прямій залежності від загальної вартості обслуговування запасів і, відповідно, від обсягів партії замовлення запасів протягом року.

«Це підтверджує доцільність застосування моделі оптимального обсягу замовлення, адже лише при обсязі замовлень – $EOQ = 2\,738,9$ шт – рівень загальної вартості обслуговування запасів забезпечує мінімальний річний обсяг інвестицій у запаси (439189,4 грн), який тим не менше буде оптимальним.

Мінімальний річний обсяг інвестицій у запаси сприяє зменшенню капіталізації коштів підприємства, більше коштів вивільняються з обороту, підвищується платоспроможність підприємства, покращується фінансовий стан.» [21, с. 74]

По матеріалах, потребу в яких можна задовольнити лише за рахунок зовнішніх джерел покриття – постачальників, потрібно розрахувати коефіцієнти забезпеченості потреби підприємства договорами на поставку та фактичного їх виконання.

У процесі аналізу запаси розташовуються в порядку зменшення сукупних річних заготівельних витрат за кожною статтею запасу. Це потрібно для того, щоб простежити дію методу Парето. Метод Парето базується на тезі про те, що менша частина населення володіє більшою часткою доходу. У сучасних умовах метод Парето представлений правилом 20/80. У випадку, що розглядається, його можна трактувати: 20% допоміжних матеріалів в складі запасів формують 80% загальної вартості сукупних річних заготівельних витрат.

«Виявленим 20% найважливіших матеріалів у складі запасів і потрібно приділити найбільшу увагу при оптимізації сукупних витрат із закупки та зберігання запасів. Практика показує, що на більшості підприємств на 10–15% товарно-матеріальних груп запасів, що зберігаються, припадає 70 – 80% загальних сукупних витрат на їх придбання. Якщо поглянути на ситуацію з іншого боку, то на 70 – 80% груп запасів, що зберігаються, припадає всього 10% сукупних закупівельних витрат. Тому управління закупкою товарно-матеріальних запасів стає більш простим, якщо головна увага приділяється відносно невеликій частині запасів, на яку припадає більша частина всіх інвестиційних ресурсів» [14, с.15].

Для схематичного представлення методу Парето потрібно згрупувати всі види товарів, що планує використати ФОП «Каменіва Т.М.» на наступний рік відповідно до прогнозованої щорічної потреби, у порядку зменшення річних закупівельних витрат по кожному виду товарів (табл. 2.6).

Відповідно до методу Парето для розрахунку оптимальних обсягів товарів потрібно товарівяти ті статті, що входять у 20% від загальної кількості груп матеріалів, що є запасами для ФОП «Каменіва Т.М.».

На ФОП «Каменіва Т.М.» – 23 найменувань товарів.

Таблиця 2.6 - Ранжування найнеобхідніших та дорогих товарів ФОП «Каменіва Т.М.» для розробки політики мінімізації сукупних витрат із закупки та зберігання запасів за методом Парето та ABC

Назва матеріалу	Річний прогноз використання, одиниць	Середньозважена закупівельна ціна одиниці запасу, грн.	Річні сукупні витрати на придбання у постачальника статті запасу, грн.	Ранг
Класичний гематоген	3 499	13,79	48 251,21	1
Гематоген з кокосовою стружкою	10 858	10,25	111 294	2
Гематоген з насінням льону	8 489,1	8,75	74 279	3
Гематоген з чорносливом	6 449,7	7,45	48 050,3	4
Пряник класичний	7 372,5	5,45	40 180,1	5
Пряник тематичний	14 806,2	2,58	38 200	6
Пряник з імбирем	32 887	8,5	2 795,4	7
Пряник з додатковими смаками	6 229,4	3,40	21 179,9	8
Печиво домашнє	18 981,5	10,8	20 500	9
Печиво шоколадне домашнє	25,8	19,07	492,01	10
Інші			31 206	11-23
Разом			405221,9	

Джерело: додаток Д

Тому для ефективного управління запасами підприємству ФОП «Каменіва Т.М.» достатньо розрахувати оптимальні обсяги та інтервали замовлень для 5 позицій матеріалів, що використовуються (23 позиції допоміжних матеріалів \times 20% \approx 5 позицій). В запаси 1–5 рангів можуть попадати як матеріали, які мають найвищу закупівельну вартість, так і матеріали, які найбільш інтенсивно використовуються.

Сукупні річні закупівельні витрати за товарами, які належать до 1-5

рангу, складають на ФОП «Каменіва Т.М.» – 88,9% ((360254,6 грн. / 405221,9 грн.)×100%). Для решти найменувань товарів у складі запасів (ранги з 6 по 23) ФОП «Каменіва Т.М.» доцільніше робити замовлення у великих партіях, наприклад, один раз на квартал.

Іншим методом групування об'єктів за ступенем впливу на результат є метод АВС. Ідея методу АВС побудована на принципі Парето „на більшість можливих результатів впливає відносно невелике число причин”.

При застосуванні методу АВС поділ ТОВАРІВ відбувається за такими правилами: 10% позицій матеріалів відноситься до категорії А, 20% - до категорії В та 70% - до категорії С.

На підставі табл. 2.6 можна зробити висновки, що до категорії А на ФОП «Каменіва Т.М.» відносяться матеріали з 1–3 рангу ($23 \times 10\% = 2,3 \approx 3$ позиції матеріалів), до категорії В – матеріали з 4–8 рангу ($23 \times 20\% = 4,6 \approx 5$ позицій матеріалів) та до категорії С – решта 15 рангів ($23 \times 70\% = 15,1 \approx 15$ позицій матеріалів). Отже, за методом АВС для розрахунку оптимальних обсягів товарів на ФОП «Каменіва Т.М.» потрібно товарівяти ті статті запасів, що входять до перших 11 рангів: А та В.

Таким чином, по ФОП «Каменіва Т.М.» за матеріалами 1- 11 рангу сукупні річні закупівельні витрати становлять 374015,9 грн (це складає 92,3% загальних витрат ФОП «Каменіва Т.М.» на товари)).

Результати наведеного ранжування підтверджують, що управління рівнями запасів полегшується, тому що воно зосереджено на невеликій частці статей запасів. Як видно з розрахунків, при великій кількості номенклатурних позицій матеріалів, перевагу слід надавати використанню методу АВС, внаслідок отримання повної інформації про обрання матеріалів, найважливіших для визначення оптимальних обсягів запасів та витрат на їх придбання та зберігання. Так, якщо при розрахунках за допомогою методу Парето підприємствам пропонується розраховувати оптимальний розмір витрат та запасів з 1–5 ранг найважливіших видів товарів ФОП «Каменіва Т.М.», а по решті матеріалів рекомендується робити замовлення у великих

партіях, то метод ABC розширює перелік найважливіших видів товарів на ФОП «Каменіва Т.М.» до 11 рангів та збільшує відсотки у загальній вартості витрат по допоміжних матеріалах до 92,3% відповідно. Метод ABC у даному випадку найбільше відповідає встановленим критеріям та надає більш точну інформацію про те, яким матеріалам у складі товарів потрібно приділяти більше уваги при розрахунку оптимального співвідношення витрат на замовлення та зберігання.

2.3 Оцінка ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю

Для оцінки ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю ФОП «Каменіва Т.М.» доцільно проаналізувати забезпеченість ФОП «Каменіва Т.М.» договорами на постачання товарів та фактичного їх виконання.

Таблиця 2.7 - Аналіз забезпеченості ФОП «Каменіва Т.М.» договорами на постачання тістечок тривалого зберігання (пряників) та фактичного їх виконання за 2017 рік (Додаток К).

Постачальник	Замовлено за договорами, грн	Надійшло від постачальників, грн	Рівень виконання договорів, %
ФОП Шаповалов В.О.	34 995,6	17 651,7	50,4
ФОП Крамських І.М.	1 109,8	653,0	58,8
ФОП Коновалова Н.С.	5 524,2	3 906,3	70,7
ФОП Безугла М.Ф.	6 098,5	2 883,2	47,3
ФОП Кваско Ю.Д.	1 312,3	260,9	19,9
ФОП Мілованець А.А.	1 488,3	796,1	53,5
ФОП Колокон П.М.	1 908,4	318,0	16,7
ФОП Григоренко Т.В.	2 736,1	508,3	18,6
ФОП Лупан Н.Т.	12 600	8 522,3	67,6
ФОП Овдина Н.С.	3 315,1	1 265,2	38,2
Інші	14 410,8	24 400,7	169,3
Разом	85 499,1	61 165,7	71,5

На підставі даних таблиці 2.7 можна розрахувати коефіцієнт виконання договорів на поставку.

Планова потреба у тістечках тривалого зберігання (пряники, печиво) забезпечена укладеними договорами повністю, але виконання договорів вимагає прийняття заходів щодо їх оптимізації, бо виконання договорів складає всього 71,5%, тобто, договори постачання недовиконані на 28,5%. Невиконання договірних зобов'язань спостерігається за всіма основними постачальниками. Найбільше порушили договірні зобов'язання такі підприємства, як ФОП Кваско Ю.Д. , ФОП Колокон П.М., ФОП Григоренко Т.В., по яких недопостачання пряників, печіва відповідно склало 1 051,4 тис.грн., 1 590,4 тис.грн. та 2 227,8 тис.грн. Навіть збільшені на 9 989,9 тис.грн. поставки від неосновних постачальників не покривають загальної необхідності підприємства у тістечках тривалого зберігання. Причинами виявленого недопостачання тістечок тривалого зберігання є несвоєчасність доставки замовлених матеріалів, надзвичайні природні події, недовіра з боку постачальників до підприємства через попередні випадки несвоєчасної сплати коштів за продукцію.

Для більш ґрунтовного аналізу забезпеченості підприємства основними видами продукції доцільно проаналізувати таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 -Аналіз забезпеченості підприємства товарами (в натуральних показниках) ФОП «Каменіва Т.М.»

Найменування	Замовлено, кг.	Поставлено, кг.	Відділення		Коефіцієнт забезпечен- ня (3/2)
			абсолютне (+/-)	відносне (%)	
Класичний гематоген	363,5	307,16	-56,340	-15,5	0,845
Гематоген з кокосовою стружкою	85,499	61,166	-74,158	-13,7	0,863
Гематоген з насінням льону	67,5	87,558	+20,058	29,7	1,297
Гематоген з чорносливом	135,0	94,306	-40,693	-30,1	0,699
Разом	1 108	956,865	-151,134	-13,6	0,864

Зокрема, недопоставлено 56,34 кг класичного гематогену, гематогену з кокосовою стружкою – 74, 158 кг, гематогену з чорносливом – 40,693 кг.

Гематоген з насінням льону поставлено в кількості, що перевищує потребу на 29,7%. Ці факти негативно впливають на ефективність роботи підприємства загалом, можуть знизити обсяг реалізації. Тому не можна оцінити стратегічне управління закупівельною діяльністю ФОП «Каменіва Т.М.» як ефективне.

Такий аналіз слід доповнювати аналізом повернутих вантажів постачальникам, нестач. Зазначений аналіз доцільно проводити з використанням натуральних вимірників, оскільки виконання плану постачання за вартістю ще не свідчить про виконання плану забезпеченості за кількістю поставленої продукції внаслідок зростання цін порівняно із запланованими. Ціни на сировину і матеріали в умовах ринкових відносин нестабільні, підвладні інфляційним процесам, росту курсу американського долара та митній політиці. Для різних груп товарів, що закупуються, темпи зміни цін різні в залежності від якості товарів та її наявності на території України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1 Шляхи підвищення ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки

«У ринкових умовах господарювання підприємства роздрібної торгівлі набули самостійності у виборі стратегії своєї діяльності на товарному ринку, напрацювали певні засади своєї роботи щодо формування товарних ресурсів та взаємодії з постачальниками. Закупівельна діяльність є одним із стрижневих питань організації торговельного бізнесу, оскільки закладає підґрунтя усіх показників господарювання – від обсягу товарообороту, рівня комерційного доходу та торговельного прибутку, до обсягу активів, структури капіталу, ризиків господарювання, формує передумови для задоволення споживчих потреб населення та його лояльності» [21, с. 12].

Прийоми проведення закупівельної діяльності, які набули поширення в Україні, не завжди забезпечують належну ефективність господарювання.

«Необхідною складовою планової роботи на підприємстві автор вважає складання бюджету закупівель, який за класифікацією Європейської академії контролінгу, належить до допоміжних бюджетів. Визначено його місце в системі бюджетів торговельного підприємства: він має розроблюватися на основі бюджету продаж (оскільки закупівельна діяльність повинна підпорядковуватися операційній (торговельній) діяльності та узгоджуватися з її розмірами, товарно-груповою структурою попиту на товари) та бюджету товарних запасів, в якому передбачено необхідні обсяги операційних (поточних) та страхових резервів товарних ресурсів. Бюджет закупівель, у свою

чергу, є вихідним для формування бюджету доходів (з урахуванням різного рівня комерційного доходу залежно від умов фінансування закупівельної діяльності) та витрат (формування собівартості товарних ресурсів, оплата оренди складських приміщень для зберігання товарів, що закуповуються), балансового бюджету (обумовлює обсяг формування товарно-матеріальних запасів), інвестиційного бюджету» [31, с. 54] «(з огляду на необхідність розширення та модернізації матеріально-технічної бази, необхідної для зберігання товарних ресурсів).

Можливості скорочення витрат на поповнення запасів з'являються завдяки безперервному пошуку рішень двох основних завдань: визначення обсягу необхідного запасу (норми запасу) та створення системи управління фактичними обсягами запасу й своєчасним його поповненням відповідно до встановленої норми» [13, с.124]. Метою ефективного управління закупкою товарів є мінімізація витрат на рух матеріального потоку в логістичній системі.

«На підприємствах більше уваги має приділятися мінімізації рівня запасів. Найбільш сучасною та прогресивною системою управління запасами для вітчизняних підприємств є система «точно в термін», хоча в багатьох зарубіжних країнах ця система вже не вважається актуальною та прогресивною. Головним елементом методу „точно в термін” є YIT–закупка, закупка „точно в строк”. YIT– закупка передбачає використання товарів відразу після їх постачання.

Реалізація YIT–закупок полягає у заключенні таких договорів із постачальниками, які забезпечують постачання малих партій товарів на підприємство, в точно установлений час. При цьому підбирається єдиний постачальник для кожного комплектуючого, відповідно кількість постачальників зменшується.» [2, с. 74]

Поставки матеріалів стають більш частими, а кількість матеріалів – меншою, таким чином, приділяється увага, перш за все, якості отриманих матеріалів та можливості задоволення за їх рахунок потреб виробництва.

Зменшення товарів на складі у свою чергу викликає економію витрат на зберігання запасів, економію виробничих площ. З іншого боку, великий обсяг замовлень передбачає зменшення канцелярської роботи, адже легше оформити довгострокові загальні замовлення кільком постачальникам, ніж окремі замовлення на постачання.

«Перевагами методу „точно в термін” є можливості зниження витрат на зберігання запасів, адже зменшуються капітальні витрати на утримання складських приміщень; забезпечення стабільної якості матеріалів, що постачаються, встановлення довготривалих прямих зв’язків з постачальниками; зменшення рівня запасів, що означає менше вкладень капіталу в матеріальні запаси; зростання надійності виконання замовлень, яке сприяє суттєвому зменшенню потреби в резервному запасі; можливості швидко реагувати на зміну кон’юнктури ринку; зниження ризику знецінення запасів; зниження витрат на матеріали за рахунок підвищення якості придбаних матеріалів.» [28, с. 14]

«Для зниження впливу ризиків, пов’язаних із збоями та зупинками процесу виробництва, потрібно резервувати запаси матеріалів на підприємствах. Необхідний обсяг резервного запасу повинен бути розрахований не на підставі нормування, як це робиться зараз, а на підставі аналізу ситуації, яка склалася із постачанням кожного конкретного матеріалу, тобто, резервний запас потрібно розраховувати індивідуально по кожному виду матеріалу.

Метод „точно в термін” доцільно застосовувати в управлінні тими товарами, які відносяться до груп А та В і є найважливішими при визначенні оптимальних обсягів запасів та витрат на їх придбання та зберігання. Для таких виробничих підприємств неможливо зовсім відмовитися від створення резервного запасу, через зростання ризику збоїв у виробництві за рахунок недопостачання, що неприпустимо.» [35, с. 18]

Необхідний розмір резервного запасу товарів за категоріями А та В повинен бути розрахований на підставі аналізу ситуації, яка склалася із

постачанням кожного конкретного матеріалу. Резервний запас запасів за категоріями А і В, яким приділяється найбільша увага, потрібно розраховувати за кожним видом матеріалу та у кількості днів, за які кожним постачальником виконується замовлення, плюс один день (для з'ясування причин невчасного або неякісного постачання та здійснення нового замовлення).

«У літературі ефективність результатів закупок матеріалів оцінюється за такими параметрами: скорочення витрат на сировину, відсоток основних постачальників, які здійснюють своєчасну доставку продукції, відсоток дефекту матеріалів, задоволення внутрішнього клієнта, поліпшення відносин партнерства із стратегічним постачальником, середній термін постачання, відсоток основних постачальників, матеріали яких відповідають стандартам, кількість довгострокових контрактів. При цьому виділяють такі основні критерії ефективності закупок матеріалів у постачальників: розробка бази постачальників (підтримка та зацікавлення постачальників у довгострокових контрактах); ефективність витрат; управління базою постачальників (контроль виконання умов постачання)» [75, с.84].

При цьому при оптимізації величини кожного замовлення та їх кількості, мінімізації товарів та резервних запасів, потрібно найбільшу увагу приділити управлінню якістю поставок матеріалів.

При зменшенні кількості постачальників обираються лише ті, які чітко дотримуються умов договорів, термінів постачання та їх якості. На ФОП «Каменіва Т.М.» аналіз недопостачань проводиться за фактом здійснення події – невиконання постачальниками власних договірних зобов'язань, яке вже відбулось, тобто, він не дає можливості оперативно реагувати на процес недопостачання та приймати ефективні управлінські рішення. Такий аналіз неефективний на даний конкретний момент і дає можливість прийняти рішення про оптимізацію портфеля договорів лише на наступний період.

Тому для підвищення оперативності аналізу своєчасності постачання та реагування на збої в постачанні за кожним окремим постачальником

доцільно використовувати формулу розрахунку коефіцієнта виконання плану поставок по кожному постачальнику (3.1).

$$K_{(вп) i} = \frac{Oz_i \times \Pi_i}{Ok_i \times \Pi_{zi}}, \quad (3.1)$$

«де $K_{(вп) i}$ – коефіцієнт виконання плану постачання окремим постачальником на дату запиту;

i – кожен окремий постачальник;

Oz_i – обсяг поставок i -постачальника на звітну дату;

Ok_i – обсяг поставок i -постачальника за контрактом;

Π_i – загальний період дії контракту i -постачальника в днях;

Π_{zi} – кількість днів, що пройшли з початку дії контракту i -постачальника на звітну дату.

У випадку, коли виведення інформації про коефіцієнт виконання плану поставок відбувається раніше, ніж запланована дата постачання у звітному періоді, в якому здійснюється запит, слід враховувати очікуваний приріст коефіцієнта виконання плану постачання гематогену (3.2) та додавати його до вище розрахованого показника $K_{(вп) i}$.» [12, с. 6]

$$\Delta K_{(вп) i} = \frac{O_i \times \Pi_i}{Ok_i \times \Pi_{ni}}, \quad (3.2)$$

«де $\Delta K_{(вп) i}$ – приріст коефіцієнта виконання плану постачання окремим постачальником за рахунок чергової поставки у поточному або наступному періоді;

i – кожен окремий постачальник;

O_i – обсяг однієї поставки i -постачальника, грн.;

Ok_i – обсяг поставок i -постачальника за контрактом, грн.;

Π_i – загальний період дії контракту i -постачальника в днях;

pn_i – кількість днів з початку дії контракту i -постачальника до дати отримання наступної поставки.

Тоді об'єктивна картина про виконання плану постачання окремого постачальника у звітному періоді, в якому здійснюється запит, буде отримана шляхом розрахунку загального коефіцієнта виконання плану постачання окремим постачальником» [12, с. 7] (3.3).

$$K_{з(вп)}i = K_{(вп)}i + \Delta K_{(вп)}i, \quad (3.3)$$

«де $K_{з(вп)}i$ - загальний коефіцієнт виконання плану постачання i -го постачальника.

Якщо умови договорів постачання виконуються, то значення загального коефіцієнта виконання плану постачання дорівнюватиме одиниці ($K_{(вп)}i = 1$). Водночас, якщо коефіцієнт виконання плану постачання розраховується після дати поставки у звітному періоді, в якому відбувається запит, тоді $\Delta K_{(вп)}i = 0$, а $K_{з(вп)}i = K_{(вп)}i = 1$.

Розрахунок приросту коефіцієнта виконання плану постачання уможливило б чіткіше проаналізувати той обсяг поставок за кожним постачальником, який фактично вже отриманий підприємством. Оскільки, якщо вартість однієї партії постачання велика, коефіцієнт виконання плану постачання ($K_{(вп)}i$) може бути нижче від одиниці. Це ще не свідчить про невиконання поставок, і якщо наступна поставка планується в поточному періоді, то загальний коефіцієнт виконання плану постачання ($K_{з(вп)}$) дорівнюватиме одиниці за рахунок приросту коефіцієнта виконання плану постачання за чергової поставки у поточному періоді ($\Delta K_{(вп)}$)» [12, с. 8]. Таким чином, робиться висновок про виконання плану поставок на дату запиту.

У випадку, коли загальний коефіцієнт виконання плану постачання менший за одиницю ($K_{z(вп)}$), робиться висновок про невиконання плану постачання окремим постачальником на дату запиту.

«Запропоновані коефіцієнти в автоматизованому режимі можуть бути розраховані за кожним окремим постачальником, і при виведенні оперативної аналітичної відомості дають повну інформацію про порядок та строки виконання поставок за договором кожним постачальником на дату виведення такої відомості. Це, в свою чергу, дає можливість в оперативному режимі впливати на своєчасність виконання договорів постачальниками, приймати заходи щодо оптимізації процесу надходження матеріалів на підприємство у поточному періоді.» [14, с. 32]

Таким чином, основні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки полягають у наступному:

- при великій кількості номенклатурних позицій матеріалів, перевагу слід надавати використанню методу АВС, внаслідок отримання повної інформації про обрання матеріалів, найважливіших для визначення оптимальних обсягів запасів та витрат на їх придбання та зберігання.

- для зниження впливу ризиків, пов'язаних із збоями та зупинками процесу виробництва, потрібно резервувати запаси матеріалів на підприємствах. Необхідний обсяг резервного запасу повинен бути розрахований на підставі аналізу ситуації, яка склалася із постачанням кожного конкретного матеріалу, тобто, резервний запас потрібно розраховувати індивідуально по кожному виду матеріалу.

- для забезпечення підприємства запасами категорії А та В робота по закупівлі повинна бути налагоджена та спланована більш чітко, ніж з управління запасами групи С. За категоріями запасів А та В потрібно виділити постачальників, які реалізують найбільш якісні матеріали, диверсифікувати постачання одного матеріалу через кількох постачальників,

а також передбачити систему штрафів для постачальників у випадках невчасного та неякісного постачання.

- метод „точно в термін” доцільно застосовувати в управлінні тими запасами товарів, які відносяться до груп А та В і є найважливішими при визначенні оптимальних обсягів запасів та витрат на їх придбання та зберігання.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих шляхів підвищення ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки

Доцільно розглянути дію коефіцієнта, який потрібно застосовувати ФОП «Каменіва» для формування бази постачальників, які будуть відповідати потребам застосування нової закупівельної системи «точно у термін».

Наприклад: 1) 20.12.2017 року заключено договір на постачання шоколадних пряників із ФОП Кваско Ю.Д. на суму 1200 грн., інтервал постачання – 30 днів, кількість постачань – 12, перша поставка матеріалів здійснена 20.01.2018 року. Якщо оперативні дані про виконання договору постачання ФОП Кваско Ю.Д. запитані на 10.08.2018 року, то коефіцієнт виконання плану постачання запчастин за ФОП Кваско Ю.Д. становить:

$$K_{(вп)} = \frac{700 \text{ грн.} \times 360 \text{ днів}}{1200 \text{ грн.} \times 230 \text{ днів}} = 0,9$$

Запит здійснюється на 10.08.2018 року, тоді як наступна поставка на цю дату ще не відбулася. Її заплановано було отримати лише 20.08.2018 року, тобто, через 10 днів, тому доцільно розрахувати очікуваний приріст

коефіцієнта виконання плану постачання запчастин за рахунок наступної чергової поставки:

$$\Delta K_{(вп)} = \frac{100 \text{ грн.} \times 360 \text{ днів}}{1200 \text{ грн.} \times 240 \text{ днів}} = 0,1$$

Тоді загальний коефіцієнт виконання плану постачання шоколадних пряників із ФОП Кваско Ю.Д. дорівнюватиме:

$$K_{з(вп)} = K_{(вп)} + \Delta K_{(вп)} = 0,9 + 0,1 = 1$$

Таким чином, на підставі розрахунків видно, що на 10.08.2018 року $K_{(вп)} = 0,9$, але врахувавши той факт, що наступна поставка планується 20.08.2018, та при її своєчасному здійсненні, де $\Delta K_{(вп)} = 0,1$, а $K_{з(вп)} = 1$, можна зробити висновок, що підприємство-постачальник ФОП Кваско Ю.Д. виконує план з постачання запчастин відповідно до умов договору.

2) 1.01.2018 року заключено договір на постачання печива із ФОП Колокон П.М. на суму 1000 грн., інтервал постачання - 15 днів, кількість поставок - 24, перша поставка печива здійснена 15.01.2018 року. Оперативні дані про виконання договору постачання ФОП Колокон П.М. запитані на 10.08.2018 року. На 10.08.2018 року коефіцієнт виконання плану постачання домашнього печива за ФОП Колокон П.М. становить:

$$- K_{(вп)} = \frac{124,31 \text{ грн.} \times 360 \text{ днів}}{1000 \text{ грн.} \times 220 \text{ днів}} = 0,69$$

Запит здійснюється на 10.08.2018 року, тоді як наступна поставка на цю дату ще не відбулася. Її заплановано отримати лише 15.08.2018 року, тобто через 5 днів, тому доцільно розрахувати очікуваний приріст

коефіцієнта виконання плану постачання печива за рахунок наступної чергової поставки:

$$\Delta K_{(вп)} = \frac{41,67 \text{ грн.} \times 360 \text{ днів}}{1000 \text{ грн.} \times 225 \text{ днів}} = 0,07$$

Тоді загальний коефіцієнт виконання плану постачання печива ФОП Колокон П.М. дорівнюватиме:

$$K_{з(вп)} = K_{(вп)} + \Delta K_{(вп)} = 0,69 + 0,07 = 0,76$$

Отже, загальний коефіцієнт виконання плану постачання 0,76, очевидно, що підприємство-постачальник не виконує своїх зобов'язань.

3) 06.12.2017 року заключено договір на постачання імбирних пряників на рік на суму 600 грн. із ФОП Лупан Н.Т., інтервал постачання - 90 днів, кількість поставок - 4, вартість кожної поставки - 150 грн., перша поставка матеріалів здійснена 06.03.2018 року. Оперативні дані про виконання договору постачання ФОП Лупан Н.Т. запитані на 10.08.2018 року.

На 10.08.2018 року фактично здійснені дві поставки: 06.03.2018 року та 06.06.2018 року, тому коефіцієнт виконання плану постачання імбирних пряників ФОП Лупан Н.Т. становить:

$$K_{(вп)} = \frac{300 \text{ грн.} \times 360 \text{ днів}}{600 \text{ грн.} \times 244 \text{ дні}} = 0,7$$

Коефіцієнт виконання плану постачання імбирних пряників за ФОП Лупан Н.Т. складає 0,7, але для того, щоб робити висновки про невиконання плану постачання на дату запиту, потрібно розрахувати очікуваний приріст коефіцієнта виконання плану постачання імбирних пряників за рахунок

наступної чергової поставки. Адже, інтервал постачання – 90 днів, і вартість кожної поставки має велику питому вагу.

Запит здійснюється на 10.08.2018 року, тоді як наступна поставка на цю дату ще не відбулась. Її заплановано отримати лише 06.09.2018 року, тобто, через 27 днів, тому:

$$\Delta K_{(ВП)} = \frac{150 \text{ грн.} \times 360 \text{ днів}}{600 \text{ грн.} \times 271 \text{ днів}} = 0,3$$

Тоді загальний коефіцієнт виконання плану постачання пряників із ФОП Лупан Н.Т. дорівнюватиме:

$$K_{з(ВП)} = K_{(ВП)} + \Delta K_{(ВП)} = 0,7 + 0,3 = 1$$

4) 25.12.2017 року заключено договір на постачання шоколадних пряників із ФОП Лупан Н.Т. на рік на суму 12000 грн., інтервал постачання – 60 днів, кількість поставок – 6, вартість кожної поставки – 2000 грн. Перша поставка матеріалів здійснена 15.02.2018 року. Оперативні дані про виконання договору постачання ФОП Лупан Н.Т. запитані на 10.09.2018 року.

На 10.09.2018 року замість запланованих чотирьох поставок фактично здійснені дві поставки: 15.02.2018 року та 15.06.2018 року, тому відділом постачання були внесені корективи у наступне замовлення, яке складатиме у вартістному виразі 3500 грн. та повинно відбутися 15.10.2018 року. Таким чином, коефіцієнт виконання плану постачання шоколадних пряників станом на 10.09.2018 року становить:

$$K_{(ВП)} = \frac{400\,000 \text{ грн.} \times 360 \text{ днів}}{1\,200\,000 \text{ грн.} \times 250 \text{ днів}} = 0,48$$

Коефіцієнт виконання плану постачання пряників за ФОП Лупан Н.Т. складає 0,48. Це загрожує безперебійній роботі підприємства, але для того,

щоб робити висновки про ефективність роботи з постачання та невиконання плану постачання на дату запиту, потрібно розрахувати очікуваний приріст коефіцієнта виконання плану постачання пряників за рахунок наступної чергової поставки. Адже вартість наступної поставки збільшено до 3500 грн.

Запит здійснюється на 10.09.2018 року, тоді як наступна поставка на цю дату ще не відбулася. Її заплановано отримати лише 15.10.2018 року, тобто, через 35 днів, тому:

$$\Delta K_{(вп)} = \frac{3500 \text{ грн.} \times 360 \text{ днів}}{1200 \text{ грн.} \times 285 \text{ днів}} = 0,37$$

Тоді загальний коефіцієнт виконання плану постачання пряників:

$$K_{з(вп)} = K_{(вп)} + \Delta K_{(вп)} = 0,48 + 0,37 = 0,85$$

Таким чином, ситуацію з постачання пряників частково стабілізовано.

Пропонується наступна відомість для оперативного аналізу своєчасності виконання поставок постачальниками (таблиця 3.1).

Аналіз даних запропонованої відомості дає можливість оцінити виконання договірних зобов'язань на поточну дату кожним із постачальників. Особливу увагу слід приділяти постачальникам, загальний коефіцієнт виконання плану постачання щодо яких менше 0,8. Саме за ними спостерігаються порушення договорів на постачання та постійні недопоставки матеріалів, які можуть призвести до неритмічної роботи підприємства.

Таблиця 3.1 - Оперативна аналітична відомість виконання поставок у розрізі окремих постачальників

№ з/п	Назва постачальника	K(вп)	Інтервал поставки	Дата чергової поставки	Вартість однієї поставки, грн..	ΔK _{вп} за рахунок чергової поставки у поточному періоді	K _{з(вп)}
Матеріали групи А							

1	ФОП Кваско Ю.Д.	0,9	30	20.08.2018	10 000	0,1	1
2	ФОП Колокон П.М.	0,69	15	25.08.2018	4 167	0,07	0,76
3	ФОП Лупан Н.Т.	0,7	90	06.09.2018	15 000	0,3	1
Матеріали групи В							
4	ФОП Мілованець А.А.	1	25	09.09.2018	12 300	0	1
Матеріали групи С							
5	ФОП Овдина Н.С.	0,85	12	22.08.2018	5 600	0,1	0,95

«Запропонована аналітична відомість виконання поставок за кожним постачальником дає змогу отримати всю необхідну інформацію про стан постачання матеріалів для проведення оперативних розрахунків та прийняття термінових управлінських рішень щодо забезпечення виробництва товарами.

Оперативна аналітична відомість виконання поставок заповнюється в розрізі постачальників, що дозволяє простежити виконання плану постачання по кожному постачальнику та вчасно прийняти рішення про закупку необхідних матеріалів у альтернативних постачальників на випадок порушень умов договорів постачання.» [41, с. 25] Також у відомості передбачається відображення коефіцієнта виконання плану постачання матеріалів кожного постачальника на дату запиту, розрахунок якого здійснюється за формулою 3.1.

Розрахунок цього коефіцієнта здійснюється без урахування можливої поставки в поточному періоді, тому коефіцієнт виконання плану постачання буде свідчити про виконання договору постачання та дорівнювати одиниці тільки у тому випадку, якщо виведення відомості відбувається після дати постачання в поточному періоді. Тому дуже важливо відслідковувати поточний період, у якому здійснюється одна поставка, для кожного постачальника цей період може бути різний. Так, виходячи з таблиці 3.1, для постачальників ФОП Кваско Ю.Д. та ФОП Мілованець А.А. період, за який здійснюється одна поставка, дорівнює місяцю (інтервал постачання тридцять та двадцять п'ять днів відповідно), для постачальників ФОП Колокон П.М. та ФОП Овдина Н.С. період, за який здійснюється одна поставка, дорівнює п'ятнадцяти дням, адже інтервал постачання дванадцять та п'ятнадцять днів відповідно. Для постачальника ФОП Лупан Н.Т. період, за який здійснюється

одна поставка, дорівнює кварталу – 90 днів. Таким чином, для точного обрахунку коефіцієнта виконання плану постачання окремих постачальників у аналітичній відомості виконання поставок потрібно виділяти колонки: інтервал постачання та дата чергової поставки.

Для відображення даних такого розрахунку у відомість введено колонку «Приріст коефіцієнта виконання плану постачання окремим постачальником за рахунок чергової поставки у поточному періоді».

Отже, об'єктивна картина про виконання плану постачання ФОП Кваско Ю.Д. «у періоді, в якому здійснюється запит, отримана шляхом додавання даних колонок «К(вп)» та « Δ Квп за рахунок чергової поставки у поточному періоді» $(0,9+0,1)$, та розрахунку таким чином загального коефіцієнту виконання плану постачання, який відображається у колонці «Кз(вп)» (1).

Важливе значення має також введення у оперативну аналітичну відомість виконання поставок в розрізі окремих постачальників даних про вартість однієї поставки. Адже, якщо вартість однієї поставки велика, тоді низьке значення розрахованого коефіцієнта виконання плану постачання може не відображати реального стану виконання умов договору.» [28, с. 52]

Особливу вигоду від використання цієї відомості отримують саме такі підприємства, як ФОП «Каменіва», оскільки основні показники, зокрема асортимент, обсяги запасів дуже значні. У цьому сенсі важливо оперативно отримувати компактний і водночас змістовний блок потрібної інформації для розв'язання проблем із постачанням. «Таким чином, процедура оперативного аналізу своєчасності постачання має базуватися на таких етапах:

1. розрахунок коефіцієнту виконання плану поставок по кожному постачальнику;
2. розрахунок очікуваного приросту коефіцієнта виконання плану постачання, у випадку, коли виведення інформації про коефіцієнт виконання плану поставок відбувається раніше, ніж запланована дата постачання у звітному періоді;

3. визначення загального коефіцієнту виконання плану постачання окремим постачальником;
4. складання відомості оперативного аналізу своєчасності виконання поставок постачальниками;
5. оцінка виконання договірних зобов'язань на поточну дату кожним із постачальників та прийняття термінових управлінських рішень щодо забезпечення товарами.» [32, с. 25]

«Серед логістичних пріоритетів управління потоками оборотних активів виділяють: надійність постачання, якість матеріалів, що постачаються, мінімізацію витрат на придбання, оптимізацію рівня запасів, мінімізацію витрат на транспорт, мінімізацію строків постачання тощо» [104, с.64]. Отже, першочерговими напрямками управління оборотними активами можна вважати ефективну роботу із забезпечення надійності постачання та якості матеріалів, що постачаються. «Значні розходження фактичних якісних параметрів матеріалів, котрі надходять від постачальників і вказаних у супровідних документах, зумовлюють виникнення не тільки прямих втрат підприємства, що оплачує менш якісні запаси за ціною якісних, а й часто незворотного браку готової продукції. Отже, незважаючи на значні витрати, необхідно проводити лабораторні аналізи якості матеріалів.

Основними алгоритмами аналізу товарів вважаються:

- алгоритм аналізу стану ресурсів;
- алгоритм контролю за ефективністю формування портфеля договорів на поставки товарів;
- алгоритм контролю за витрачанням товарів» [62, с.432].

«Втім, при застосуванні методу „точно в термін” велике значення для виконання виробничої програми та виконання підприємством замовлень покупців відіграє фактор якості поставок, адже скорочено кількість постачальників, і від збоїв у постачанні залежить рівномірність виробництва» [41, с. 15].

Для цілей управління якістю поставок матеріалів на склад пропонується алгоритм контролю якості, наведений на рис.3.3.

Алгоритмом передбачено можливість перевірки якості за двома напрямками: за документами та за фізичним станом товарів. За документами перевіряється фактична відповідність кількості матеріалів, сорту, марки, вмісту речовин, даних супроводжувальних документів даним договору.

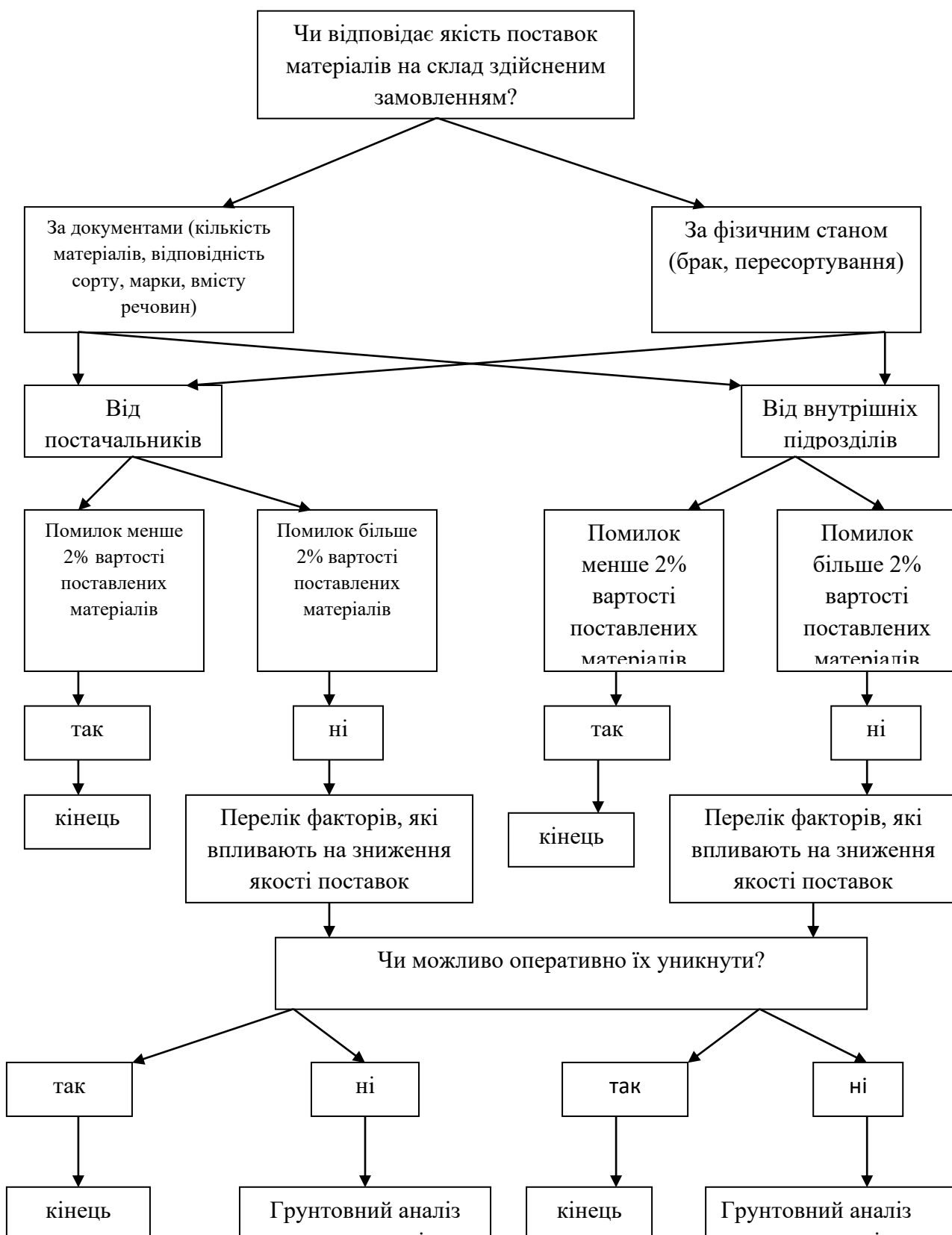


Рисунок 3.1 - Алгоритм контролю за якістю поставлених матеріалів

«Йдеться про виявлення помилок, пов'язаних із прийняттям замовлення та його оформленням. Перевірка фізичного стану здійснюється на складі шляхом порівняння даних супроводжувальних документів з даними фактичної наявності матеріалів, що надійшли.

Алгоритм передбачає дослідження якості поставок матеріалів з внутрішніх та зовнішніх джерел постачання.

Встановлюється межа в 2% вартості поставлених матеріалів, що не відповідають договору, а саме: невідповідність якості до 2% не може суттєво впливати на хід виробництва, невідповідність якості більше 2% зумовлює необхідність оперативного регулювання.» [56, с. 35]

«Причому припускається, що за умови, якщо порушення складають у вартісному виразі більше 2% вартості поставлених матеріалів, то надаватиметься перелік причин, які впливають на зниження якості поставок (неналежне транспортування, брак, пересортування, невідфактуровані поставки та інше). Якщо дію факторів не можна відразу нівелювати, то передбачається виконання процедур факторного аналізу, в процесі якого вивчається вплив окремих чинників на зниження якісних показників поставок матеріалів.

На базі такого аналізу керівництвом розроблюється політика управління якістю постачання.» [2, с. 74]

«Для ефективного застосування методу „точно в термін” потрібно чітко дотримуватися прийнятого розміру резервного запасу та не перевищувати його. Іноді в процесі виробничої діяльності виникають причини, за яких залишки запасів надто зростають, що призводить до омертвіння

капіталовкладень у запаси, погіршення фінансового стану підприємств. Тому для управління ліквідністю залишків товарів на складах доцільно застосовувати алгоритм контролю за ліквідністю залишків товарів на складі (рис.3.2).

Запропоновано оцінку оперативності уникнення неліквідних залишків товарів здійснювати на підставі аналізу частки неліквідних залишків товарів у загальній вартості товарів на складі (рис.3.2). Встановлено 1% межу суттєвості частки неліквідних залишків товарів.» [62, с. 45] Тобто, якщо частка неліквідних залишків товарів є меншою за 1% загальної вартості товарів на складі, то заходи із ліквідації неліквідних товарів можна вважати ефективними.

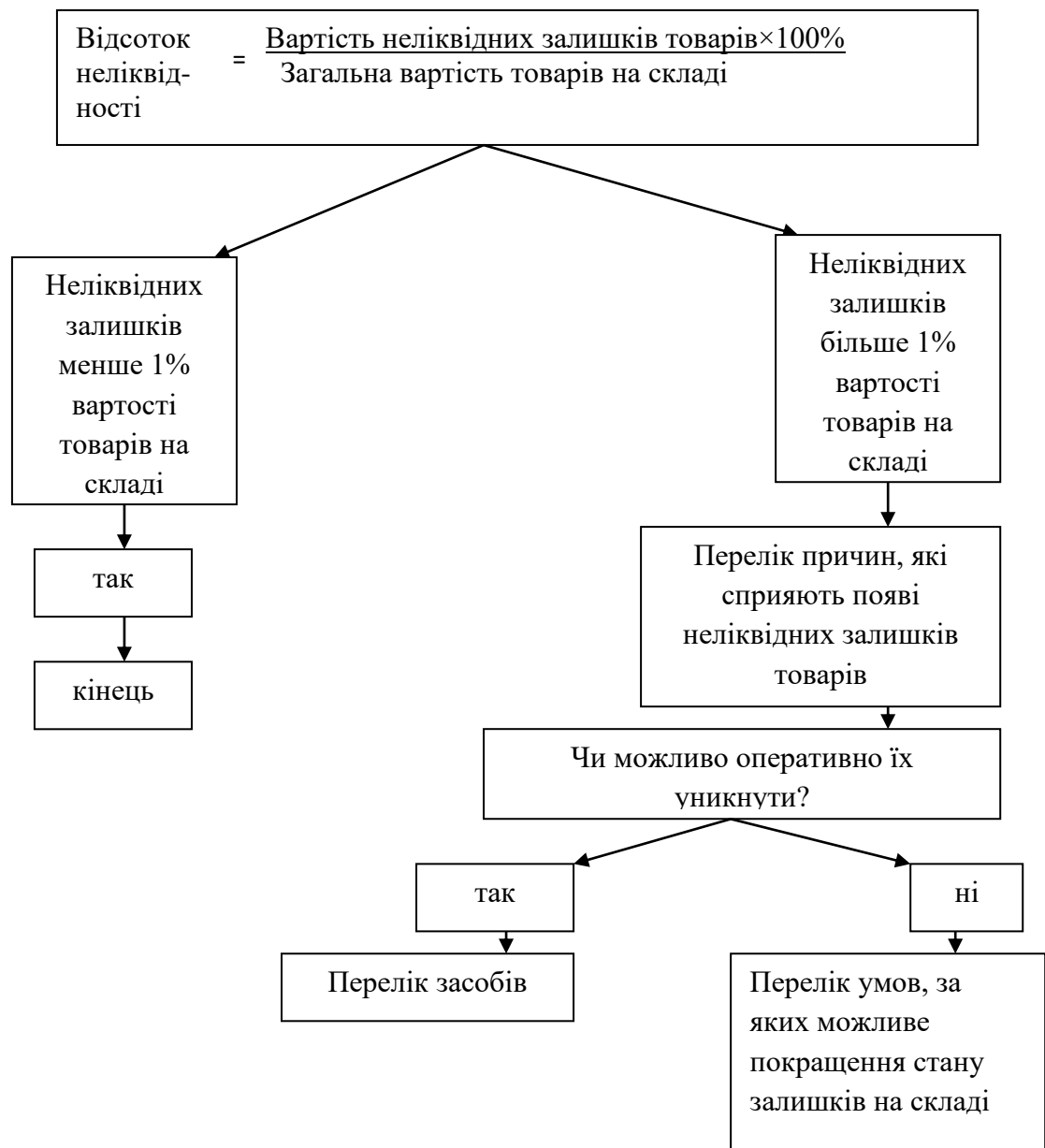




Рисунок 3.2 - Алгоритм контролю за ліквідністю залишків товарів на складі.

«Якщо ж частка неліквідних залишків товарів перевищує 1% загальної вартості товарів на складі, то потрібно проаналізувати причини виникнення таких залишків.

Основними причинами утворення понаднормативних залишків товарів є:

- завищення норм витрачання матеріалів;
- невірне визначення потреби у запасах;
- нерівномірність надходження матеріалів;
- несвоєчасний запуск нової продукції у виробництво;
- недотримання технології виробництва та встановлених норм витрачання;
- відмови окремих покупців від готової продукції підприємства, відповідно, частина закуплених раніше матеріалів стає надлишковою та інші.» [52, с. 15]

«Після дослідження причин виникнення неліквідних залишків аналізується можливість оперативного їх уникнення, надається перелік засобів для оперативного впливу на зменшення неліквідних товарів (перерозподіл (реалізація) надлишкових запасів, проведення обмінних операцій, аукціонні розпродажі, формування планів матеріально-технічного постачання з урахуванням наявних запасів) або перелік умов, за яких можливе покращення стану залишків на складі.

При використанні методу „точно в термін” на підприємствах при оптимізації величини замовлень та їх кількості, мінімізації запасів та резервних запасів, потрібно найбільшу увагу приділити управлінню якістю та своєчасністю поставок матеріалів;» [17, с. 58] більш точно обраховувати

коефіцієнт забезпеченості товарами у днях; встановлювати жорсткий контроль за ліквідністю залишків товарів на складах.

ВИСНОВКИ

«Закупівельна діяльність торговельного підприємства трактується як сукупність процесів дослідження ринку закупівлі та придбання у потрібний час необхідної кількості та якості товарних ресурсів з метою їхнього наступного ефективного перепродажу для задоволення потреб його покупців та економічних інтересів торговельного підприємства» [4]. «Закупівельна діяльність є найбільш значимою підсистемою в загальній системі операційної діяльності торговельного підприємства, оскільки сама в процесі її здійснення закладається підґрунтя його фінансових результатів, ефективності та конкурентоспроможності.

Під управлінням закупівельною діяльністю торговельного підприємства розуміють систему принципів та методів підготовки та прийняття управлінських рішень в процесі здійснення закупівельної діяльності, яка створює передумови для досягнення стратегічних цілей та задач розвитку торговельного підприємства» [18, с. 74].

«Зміст управління закупівельною діяльністю підприємства торгівлі розглядається як процес формування товарного забезпечення товарообороту та передбачає сукупність таких етапів роботи: вивчення ринку закупівлі та каналів розподілу товарних ресурсів; аналіз надходження та закупівлі товарів; планування обсягу та структури надходження (закупівлі) товарів; визначення методу закупівлі товарів; вибір постачальника товарних ресурсів;

узгодження та укладення угоди на закупку товарів; контроль за виконанням договорів та надходженням товарів

Ефективне управління товарами набуває великого значення в сучасних умовах поглиблення ринкових відносин. Це пояснюється тим, що в процесі становлення нового механізму господарювання керівники новостворених приватних компаній, акціонерних товариств, певних державних підприємств зацікавлені не лише в отриманні максимального прибутку, а й у загальній ефективності роботи підприємства» [52, с. 23], підвищенні рентабельності, зміцненні позицій підприємства на ринку. Одним з основних проявів виваженого керівництва діяльністю підприємства є обрана стратегія управління товарами.

«Усі показники ефективності закупівельної діяльності сформовано у три групи: економічний стан постачальника, який доцільно визначати за всіма видами економічних ресурсів; умови співпраці за показниками стабільності цін на об'єкти постачання, оптимізації загальних витрат за контрактом, вигідністю термінів та обсягів постачання, наявністю пропозицій про спільне інвестування та (або) розроблення і впровадження інновацій; наслідки співпраці – за показниками загального чистого прибутку від співпраці, покращення іміджу підприємства та постачальника за рахунок співпраці з надійним і відомим партнером» [32, с. 24], створення синергетичного ефекту від використання можливостей постачальника і підприємства в процесі товаріваємодії, можливість передачі певних функцій партнеру (контролю якості продукції), інтеграція господарської діяльності за певними напрямками (інвестування, створення мережі збуту тощо), надійність відносин як із позицій організаційної, так і персональної складової.

Сукупні річні закупівельні витрати за товарами, які належать до 1-5 рангу, складають на ФОП «Каменіва Т.М.» – 88,9%. Для решти найменувань товарів у складі запасів (ранги з 6 по 23) ФОП «Каменіва Т.М.» доцільніше робити замовлення у великих партіях, наприклад, один раз на квартал. Можна зробити висновки, що до категорії А на ФОП «Каменіва Т.М.»

відносяться матеріали з 1–3 рангу, до категорії В – матеріали з 4–8 рангу та до категорії С – решта 15 рангів. Отже, за методом АВС для розрахунку оптимальних обсягів товарів на ФОП «Каменіва Т.М.» потрібно товарівяти ті статті запасів, що входять до перших 11 рангів: А та В.

Таким чином, по ФОП «Каменіва Т.М.» за матеріалами 1- 11 рангу сукупні річні закупівельні витрати становлять 374015,9 грн (це складає 92,3% загальних витрат ФОП «Каменіва Т.М.» на товари)).

Результати наведеного ранжування підтверджують, що управління рівнями запасів полегшується, тому що воно зосереджено на невеликій частці статей запасів. Як видно з розрахунків, при великій кількості номенклатурних позицій матеріалів, перевагу слід надавати використанню методу АВС, внаслідок отримання повної інформації про обрання матеріалів, найважливіших для визначення оптимальних обсягів запасів та витрат на їх придбання та зберігання. Так, якщо при розрахунках за допомогою методу Парето підприємствам пропонується розраховувати оптимальний розмір витрат та запасів з 1–5 ранг найважливіших видів товарів ФОП «Каменіва Т.М.», а по решті матеріалів рекомендується робити замовлення у великих партіях, то метод АВС розширює перелік найважливіших видів товарів на ФОП «Каменіва Т.М.» до 11 рангів та збільшує відсотки у загальній вартості витрат по допоміжних матеріалах до 92,3% відповідно.

Для оцінки ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю ФОП «Каменіва Т.М.» проаналізовано забезпеченість ФОП «Каменіва Т.М.» договорами на постачання товарів та фактичного їх виконання.

Планова потреба у тістечках тривалого зберігання (пряники, печіво) забезпечена укладеними договорами повністю, але виконання договорів вимагає прийняття заходів щодо їх оптимізації, бо виконання договорів складає всього 71,5%, тобто, договори постачання недовиконані на 28,5%. Невиконання договірних зобов'язань спостерігається за всіма основними постачальниками. Найбільше порушили договірні зобов'язання такі

підприємства, як ФОП Кваско Ю.Д. , ФОП Колокон П.М., ФОП Григоренко Т.В., по яких недопостачання пряників, печіва відповідно склало 1 051,4 тис.грн., 1 590,4 тис.грн. та 2 227,8 тис.грн. Навіть збільшені на 9 989,9 тис.грн. поставки від неосновних постачальників не покривають загальної необхідності підприємства у тістечках тривалого зберігання. Причинами виявленого недопостачання тістечок тривалого зберігання є несвоєчасність доставки замовлених матеріалів, надзвичайні природні події, недовіра з боку постачальників до підприємства через попередні випадки несвоєчасної сплати коштів за продукцію.

Зокрема, недопоставлено 56,34 кг класичного гематогену, гематогену з кокосовою стружкою – 74, 158 кг, гематогену з чорносливом – 40,693 кг.

Гематоген з насінням льону поставлено в кількості, що перевищує потребу на 29,7%. Ці факти негативно впливають на ефективність роботи підприємства загалом, можуть знизити обсяг реалізації. Тому не можна оцінити стратегічне управління закупівельною діяльністю ФОП «Каменіва Т.М.» як ефективне.

Такий аналіз слід доповнювати аналізом повернутих вантажів постачальникам, нестач. Зазначений аналіз доцільно проводити з використанням натуральних вимірників, оскільки виконання плану постачання за вартістю ще не свідчить про виконання плану забезпеченості за кількістю поставленої продукції внаслідок зростання цін порівняно із запланованими. Ціни на сировину і матеріали в умовах ринкових відносин нестабільні, підвладні інфляційним процесам, росту курсу американського долара та митній політиці. Для різних груп товарів, що закупуються, темпи зміни цін різні в залежності від якості товарів та її наявності на території України.

Основні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління закупівельною діяльністю в умовах ринкової економіки полягають у наступному:

- при великій кількості номенклатурних позицій матеріалів, перевагу слід надавати використанню методу АВС, внаслідок отримання повної інформації про обрання матеріалів, найважливіших для визначення оптимальних обсягів запасів та витрат на їх придбання та зберігання.

- для зниження впливу ризиків, пов'язаних із збоями та зупинками процесу виробництва, потрібно резервувати запаси матеріалів на підприємствах. Необхідний обсяг резервного запасу повинен бути розрахований на підставі аналізу ситуації, яка склалася із постачанням кожного конкретного матеріалу, тобто, резервний запас потрібно розраховувати індивідуально по кожному виду матеріалу.

- для забезпечення підприємства запасами категорії А та В робота по закупівлі повинна бути налагоджена та спланована більш чітко, ніж з управління запасами групи С. За категоріями запасів А та В потрібно виділити постачальників, які реалізують найбільш якісні матеріали, диверсифікувати постачання одного матеріалу через кількох постачальників, а також передбачити систему штрафів для постачальників у випадках невчасного та неякісного постачання.

- метод „точно в термін” доцільно застосовувати в управлінні тими запасами товарів, які відносяться до груп А та В і є найважливішими при визначенні оптимальних обсягів запасів та витрат на їх придбання та зберігання.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами: Навч. посібник / Ольга Володимирівна Крушельницька. –К.: Кондор, 2003. – 162 с.
2. Міддлтон Д. Бухгалтерський учет и принятие финансовых решений / Міддлтон Д. –М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. –408 с.
3. Мочерний С.В. Економічна теорія / Мочерний С.В. –К.: “Академія”, 1999. –592 с.
4. Запасы производственные / Украинская Советская Энциклопедия. 4 том. – К.: Главная редакция Укр.Сов.Энци., 1980. – 451 с.
5. Маркс К. Капітал. Критика політичної економії / Карл Маркс. – К.: Видавництво політичної літератури України, 1982. – 932 с.
6. Башнянін Г.І. Політична економія / Башнянін Г.І., Лазур П.Ю., Медведєв В.С. –К.: Ніка-Центр, Ельга, 2000. –451 с.
7. Барр Р. Политическая экономия / Барр Р.– М.: “Международные отношения”, 1995. – 412 с. – том 1.
8. Ротштейн Л.А. Оборотные средства в промышленности / Ротштейн Л.А. – М.: Финансы и статистика, 1986. – 95 с.
9. Управління ресурсами підприємства: Навч. посібник / [ред. Ю.М. Воробйов]. –К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 285 с.

10. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Е.Б. – М.: Инфра–М, 2000. – 315 с.
11. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Джон Мейнард Кейнс. Ассоциация российских вузов / Н.Н. Любимов (пер.с англ.). – М.: Гелиос АРВ, 1999. – 352 с.
12. Панчишин С. Макроекономіка: Навч. Посібник / Степан Панчишин – К.: Либідь, 2001. –616 с.
13. Агапова Т.А. Макроекономіка: Учебник / Т.А. Агапова, С.Ф. Серегина; под общей редакцией профессора, д.э.н. А.В. Сидоровича. – М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, Издательство «ДИС», 1997. –416 с.
14. Фишер С. Экономика / Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Пер. с англ. 2-го изд. – М.: Дело ЛТД, 1993. –864 с.
15. Небава М.І. Теорія макроекономіки: Навч. посібник для студ. екон. спец. / Микола Іванович Небава; Вінницький держ. технічний ун–т. – Вінниця : УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2001. – 395 с.
16. Данілов О.Д. Інвестування: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Данілов О.Д., Івашина Г.М., Чумаченко О.Г. Державна податкова адміністрація України; Академія держ. податкової служби України. – К.: Вид. дім "Комп'ютерпрес", 2001. – 364 с.
17. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом / Анатолій Анатолійович Пересада – К.: Лібра, 2002. – 472 с.
18. Пересада А.А. Основы инвестиционной деятельности / Анатолій Анатолійович Пересада – К.: «Издательство Либра» ООО, 1996 р. – 344 с.
19. Калабухова С.В. Основні напрямки управлінського аналізу оборотного капіталу / Калабухова С.В. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1998. – 49 с.

20. Киба Л.М. Передумови створення методики з розрахунку нормативів виробничих запасів матеріально-технічних ресурсів / Л.М. Киба // Актуальні проблеми економіки, 2006. – №9 (63). – С.159–167.
21. Букан Дж. Научное управление запасами / Дж. Букан, Е. Кенігсберг; пер.с англ. Е.Г. Коваленко; под ред. Б.В. Гнеденко. – М.: Наука, 1967. – 320с.
22. Друрі К. Введение в управленческий и производственный учет / Колін Друрі; пер. с англ. С.А. Табалиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994. –560 с.
23. Теория и практика управления материальными потоками (логистическая концепция) / [В.Е. Николайчук, В.Г. Кузнецов]. – Донецк: Донецкий гос. ун-т, 1999. – 412 с.
24. Вігуржинська С.Ю. Економіка підприємства / Вігуржинська С.Ю. – Одеса: Прометей, 2004. – 389с.
25. Економіка підприємства: Підручник / [за заг.ред. С.Ф. Покропівного]. – Вид.3-тє, без змін – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с, іл.
26. Науменко К.Д. Анализ производственно-хозяйственной деятельности горных предприятий / Науменко К.Д. –М.: Недра, 1982. – 255 с.
27. Фінансовий менеджмент: Підручник / [Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. та ін.]; кер.кол.авт.і наук.ред. А.М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2005. – 535с.
28. Стівенсон В.Дж. Управление производством: Пер. с англ. / Стівенсон В.Дж. – М.: БИНОМ: Лаборатория базовых знаний, 1999. – 928 с.
29. Керімов В.Е. Управленческий учет в организациях и предприятиях потребительской кооперации: Уч. / Керімов В.Е. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 460 с.
30. Маркар'ян Е.А. Управленческий анализ в отраслях: Учебное пособие / Маркар'ян Е.А., Маркар'ян С.Е., Герасименко Г.П.. – М.: МарТ, 2004. –352 с.

31. Экономика предприятия: Учебник / [под ред. В.М. Семенова]. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. – 312 с.
32. Економічний аналіз: Навч.посібник / [Болух М.А., Бурчевський В.З., Горбатов М.І. та ін.]; за ред. М.Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.
33. Чаюн І.О. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств / І.О. Чаюн, І.Ю. Бондар – К.: Київський національний торгово – економічний університет, 2002. – 111 с.
34. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: Навч.посіб. / Валентин Михайлович Івахненко. -3-те вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 190 с.
35. Володькіна М.В. Економіка промислового підприємства: Навч.посібник / Володькіна М.В. –К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 195 с.
36. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч.посіб. / Савицька Г.В. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.:Знання, 2005. – 662 с.
37. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс / Бланк И.А. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 528 с.
38. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб.пособие / Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 471 с.
39. Економічний аналіз господарської діяльності / [авт.тексту В.І. Іващенко, М.А. Болух]. – К.: ЗАТ «Нічлава», 1999. – 204 с.
40. Калабухова С.В. Ефективне управління оборотним капіталом (скільки необхідно запасів, частота їх поповнення). Модель оптимальності товарно-матеріальних запасів (практичний приклад)/ С.В. Калабухова // Все про бухгалтерський облік, 2007. – №125. – с.15.
41. Карнаухов С. Логистика как управленческая теория и система управления материальным потоком. / С. Карнаухов // РИСК, 2006. – №2. – С.79 – 90.

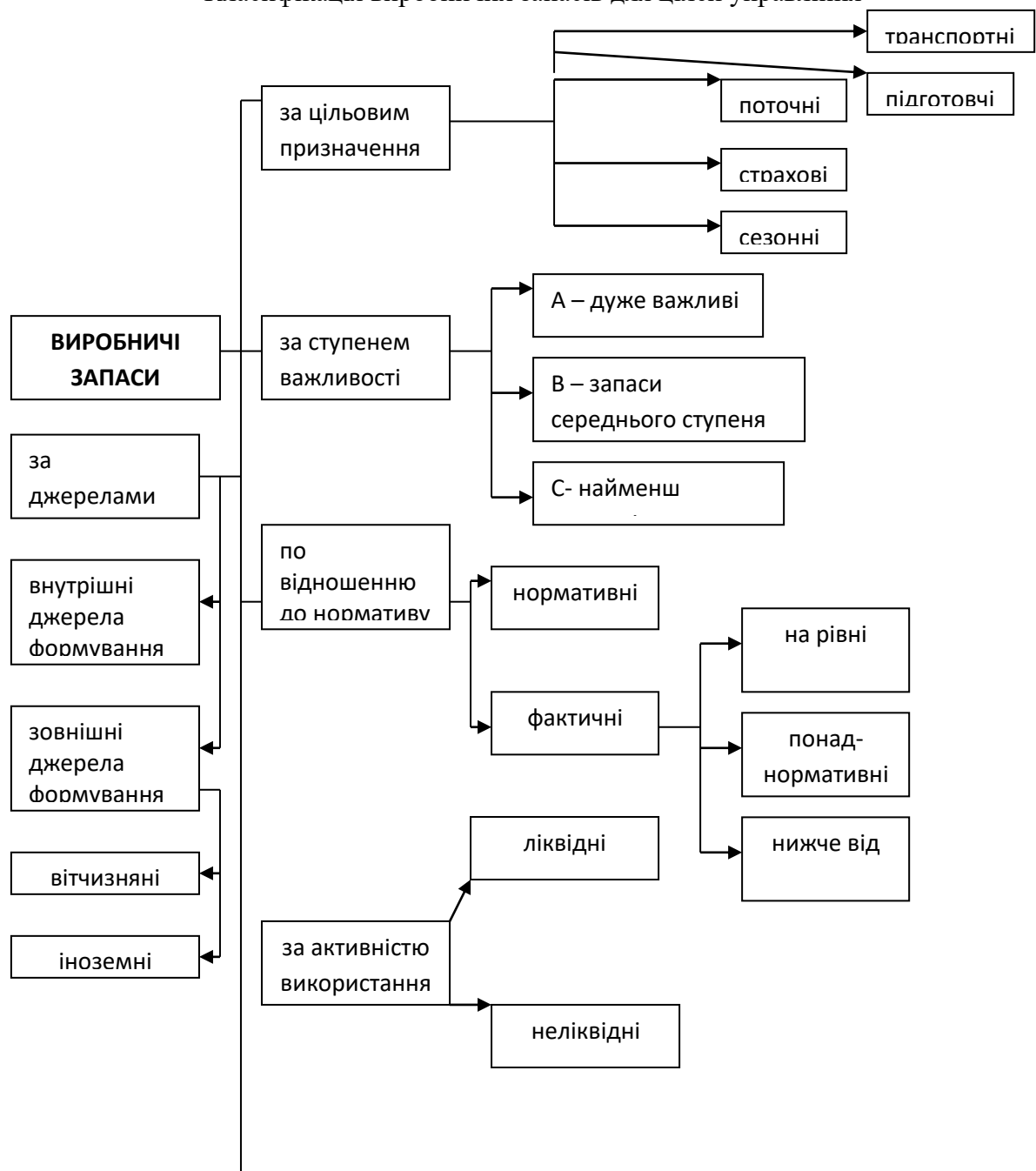
42. Баранець Г. Логістичні пріоритети в управлінні оборотними активами підприємства/ Г. Баранець // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2006. - №6. – с.64.
43. Карабаза І.А. Логістичний підхід до управління виробничими запасами підприємств / І.А. Карабаза // „Економіка: проблеми теорії та практики”: Зб. наук. праць. – Вип. 187: В І4-х т. – Т. І. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С. 84–89.
44. Карабаза І.А. Особливості покриття потреби у виробничих запасах внутрішніми та зовнішніми джерелами постачання на гірничо-збагачувальних підприємствах / І.А. Карабаза // Экономика Крыма: Наук.-практ. журнал. – Симферополь, Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского, 2006. – №18. – С.12–15.
45. Король А.Н. Пути совершенствования управления закупками [Електронний ресурс] / А.Н. Король // Вестник ТОГУ. – 2008. – № 2(9). – Режим доступу : www.khstu.ru/vestnik/articles/58.pdf
46. Крикавський Є. В. Закупівельна логістика й логістичне управління. [Електроний ресурс]. –Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2308>
47. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / Кеннет Лайсонс, Майкл Джиллингем. – М. : Инфра-М, 2005. – 798 с.
48. Линдерс М. Управление снабжением и запасами. Логистика / М. Линдерс, Х. Фирон ; [пер.с англ.]. – СПб : ООО «Виктория Плюс», 2002.
49. Коноваленко В.М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук / В.М. Коноваленко – К. : КНТЕУ, 2009. – 24 с.
50. Лігоненко Л.О. Управління товарним забезпечення обороту торговельного підприємства : [навч. посібник] / Л.О. Лігоненко, І.М. Чумак. – К. : Київ. держ. торг-екоп. ун-т, 1998. – 78 с.– ISBN 996-7376-10-9.

51. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова ; під ред. Н.М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
52. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс ; [пер. с англ.]. – 8-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 1183 с.
53. Лігоненко Л.О. Управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі: концептуальні рішення/ Лігоненко Л.О. // Наука й економіка, 2014. - № 1 (33). – с.188
54. Ястремська О.М. Особливості ухвалення рішень про закупівлю та вибір постачальника в процесі інноваційної діяльності / Ястремська О.М. // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. - № 2. – с.12-24
55. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
56. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством: монографія. – Донецьк: ДонДУЕТім. . Туган-Барановського, 2005. – 322 с.
57. Іваницька Т.Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв/ Т.Є. Іваницька// Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 2.
58. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи/ Б. Паласюк// Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – С. 166-170.
59. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства/ Н.В. Чернописька// Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – № 623. – 2008. – С. 265-271.
60. Казарина Л.А. Логистические издержки: проблемы учета и оценки/ Л.А. Казарина// Вестник ТГПУ. – 2012. – № 9(72). – С. 24-27.

61. Решетник М. Оценка издержки эффективности функционирования логистической системы предприятия// Риск. Рынок. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2011. – № 1. – С. 31-34.
62. Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління/ А.В. Ткачова// Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна» : зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 36-2. – С. 88-93.
63. Ткачова А.В. Економічний механізм управління логістичною діяльністю металургійних підприємств/ А.В. Ткачова// Ефективна економіка. – 2011. – № 5
64. Горяинов А.Н. Формирования нормативов для оценки функционирования логистических систем// ВестникХНАГХ, 2013. – № 10. – С. 100-105.
65. Хлус А. Логистический аудит потехнологии LFA [Електронний ресурс]. – Режимдоступу: www.lfa.co.ua/files/download/78.html.
66. Ilchenko N. Development strategy for logistics operators in the context of globalization / Ilchenko N. // Contemporary conditions and trends in enterprise management: strategies, mechanisms, processes. Cracow University of Economics. – 2015. – P. 45-53.

Додаток А

Класифікація виробничих запасів для цілей управління



за одиницями
виміру, які
використовуються
для оцінки запасу

Додаток Б

Таблиця Б.1

Порядок розрахунку потреби в матеріалах та забезпеченості ними підприємства.

Назва показника	Розрахункова формула	Джерело даних
Загальна потреба підприємства в n -виді матеріалу (планова потреба)	$\Pi = \sum_{k=1}^n \sum_{i=1}^k H_i + H_z$ <p>де Π – загальна потреба підприємства в n-му виді матеріалу; H – норма запасу n-матеріалу за всіма i-видами продукції k-видів діяльності; H_z – норма запасу n-матеріалу на складі, який необхідно мати для забезпечення ритмічної роботи підприємства; i – певний вид продукції, на виготовлення якої витрачається n-матеріал; k – вид діяльності підприємства, а саме, виробництво продукції, приріст незавершеного виробництва, ремонтно-експлуатаційні потреби, утворення нормативних залишків.</p>	62, с. 410
Потреба основного виробництва в сировині та матеріалах	$M_{ni} = \sum_{j=1}^n H_{ij} \times T_j$ <p>де M_{ni} – потреба основного виробництва в сировині та матеріалах на виробничу програму;</p>	33, 110; 72, с.55 112, с.111 13, с.261 75, с.82

	N_i – норма витрат даного виду матеріалів на одиницю продукції; T_j – запланований обсяг випуску даної продукції в даному періоді	
Реальні потреби у привізних матеріалах	Загальна потреба в матеріалах – сума власних внутрішніх джерел її покриття	70, с. 67
Потреба в кожному матеріалі	$R_m = R_{відп} \times K_m$, де R_m - потреба в кожному матеріалі; $R_{відп}$ – загальна кількість матеріалів, яка повинна бути відпущена у виробництво з урахуванням втрат в технологічному процесі; K_m – питома вага даного матеріалу в загальному складі для виготовлення виробів	13, с.264

Продовження таблиці Б.1

Назва показника	Розрахункова формула	Джерело даних
Забезпеченість запасами руди в місяцях	$O_{мес} = \frac{З_{подг}}{Д_{подг}}$ або $\frac{З_{готов}}{Д_{готов}}$, де $O_{мес}$ – забезпеченість в місяцях; $З_{подг}$ – наявність підготовлених запасів, тис.т.; $З_{готов}$ – наявність готових до виймання запасів, тис.т.; $Д_{подг}$ – середньомісячний видобуток руди, за планом на період, який дорівнює кількості місяців за нормою для підготовчих запасів, тис.т.; $Д_{готов}$ – те ж саме для готових до виймання запасів, тис.т.	36, с. 33 113, с. 20 114, с. 14
Забезпеченість матеріальними запасами	$Z_n = O_n \cdot C_n$, де Z_n – забезпеченість n -видом матеріалу в днях; O_n - фактичний обсяг запасу n -виду матеріалу (у натуральних вимірниках); C_n - середньодобове споживання n -матеріалу (у натуральних вимірниках).	62, с. 411, 115, с.199 115, с.213 27, с. 195 71, с.238
Величина виробничого запасу	$Z_{mi} = \frac{N_i \times \Pi_{mi}}{r}$, Z_{mi} – розмір запасу за i -видом матеріалу; N_i – норма запасу i -го матеріалу, дн Π_{mi} – потреба в i -м виді матеріалу на товарний випуск; r – кількість днів у періоді, що планується.	33, с. 113

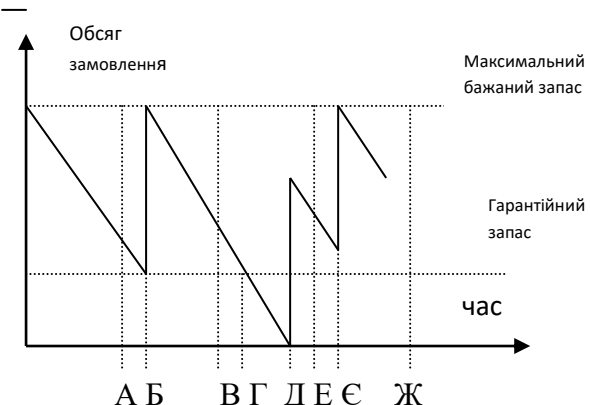
Обсяг замовлення в моделі з фіксованим інтервалом постачання	Обсяг замовлення = Очікуваний попит протягом інтервалу + резервний запас – наявний запас на момент замовлення	32, с. 587

Додаток В

Таблиця В.1

Закупівельна діяльність при наявності та відсутності відхилень від запланованих показників постачання

ВІДСУТНІ ВІДХИЛЕННЯ ВІД ЗАПЛАНОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ЗАПАСИ РОЗПОДІЛЯЮТЬСЯ РІВНОМІРНО	
система управління запасами з фіксованим розміром замовлення	система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.
<p>Головним критерієм оптимального розміру запасу є мінімум загальних витрат на збереження запасів і повторення замовлення. Оптимальний розмір запасу за критерієм мінімізації сукупних затрат на збереження запасу і повторення замовлення розраховується за формулою Вільсона</p>	<p>Передбачає здійснення замовлення в чітко визначені моменти часу, віддалені один від одного на рівні інтервали, наприклад, 1 раз на місяць, 1 раз на тиждень.</p> <p>Розрахунок інтервалу часу між замовленнями (I):</p> $I = N/q, q = S/OPЗ,$ <p>де N – кількість робочих днів у році; q – річна кількість постачань; S – потреба в матеріалі, що замовляється, шт, OPЗ – оптимальний розмір запасу.</p> <p>Розрахунок розміру замовлення (PЗ):</p> $PЗ = MBЗ - ПЗ - OC,$ <p>де MBЗ – максимально бажаний запас; ПЗ – поточний запас; OC – очікувані споживання за час постачання.</p> <p>Графічно рух запасів у системі управління запасами з фіксованим інтервалом часу між</p>

	<p>замовленнями представлено на рис. 1</p>  <p>АБ, ВД, ЕЄ – час постачання; ГД – час затримки постачання; АВ = ВЕ = ЕЖ – час між постачаннями.</p>
НАЯВНІ СИСТЕМАТИЧНІ ЗБОЇ У ПОСТАЧАННІ	
система із встановленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня	система „Мінімум - Максимум”
Вхідним параметром є час між замовленнями. На відміну від основної системи, вона орієнтована на роботу при значних коливаннях споживання. Щоб запобігти завищенню обсягів запасів на складі або їх дефіциту, замовлення виконуються не тільки у встановлені моменти часу, а й при досягненні запасом граничного рівня	Система орієнтована на ситуацію, коли затрати на облік запасів і затрати на оформлення замовлення настільки значні, що стають порівнюваними з втратами від дефіциту запасів. Тому замовлення виконуються не через кожний заданий інтервал часу, а тільки за умови, що запаси на складі в цей момент виявилися рівними або меншими від встановленого мінімального рівня. У випадку видачі замовлення, його розмір розраховується так, щоб постачання поповнило запаси до максимально бажаного рівня. Система працює лише з двома рівнями запасів –
НАЯВНІ СИСТЕМАТИЧНІ ЗБОЇ У ПОСТАЧАННІ	
система із встановленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня	система „Мінімум - Максимум”
	<p>максимальним та мінімальним. Розрахунок розміру замовлення в даній системі: $PЗ = МБЗ - ГР - ОС$, де РЗ – розмір замовлення ; МБЗ – максимальне бажане замовлення; ГР – граничний рівень; ОС – очікуване споживання за час постачання</p>

Додаток Д

Річний прогноз використання запасів в ФОП «Каменіва Т.М»

Назва матеріалу	Річний прогноз використання, одиниць	Середньозважена закупівельна ціна одиниці запасу, грн.
Класичний гематоген	3 499	13,79
Гематоген з кокосовою стружкою	10 858	10,25
Гематоген з насінням льону	8 489,1	8,75
Гематоген з чорносливом	6 449,7	7,45
Пряник класичний	7 372,5	5,45
Пряник тематичний	14 806,2	2,58
Пряник з імбирем	32 887	8,5
Пряник з додатковими смаками	6 229,4	3,40
Печиво домашнє	18 981,5	10,8
Печиво шоколадне	25,8	19,07

домашнє		
---------	--	--

Додаток Е

Забезпеченість ФОП «Каменіва Т.М.» договорами на постачання тістечок тривалого зберігання (пряників) та фактичного їх виконання

Постачальник	Замовлено за договорами, грн	Надійшло від постачальників, грн
ФОП Шаповалов В.О.	34 995,6	17 651,7
ФОП Крамських І.М.	1 109,8	653,0
ФОП Коновалова Н.С.	5 524,2	3 906,3
ФОП Безугла М.Ф.	6 098,5	2 883,2
ФОП Кваско Ю.Д.	1 312,3	260,9
ФОП Мілованець А.А.	1 488,3	796,1
ФОП Колокон П.М.	1 908,4	318,0
ФОП Григоренко Т.В.	2 736,1	508,3
ФОП Лупан Н.Т.	12 600	8 522,3
ФОП Овдина Н.С.	3 315,1	1 265,2
Інші	14 410,8	24 400,7

