

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

**«Шляхи удосконалення закупівельної політики підприємства торгівлі
за матеріалами ТОВ «Пласт і Ко», м. Київ**

Студентки 2 курсу, 1м групи,
спеціальності 051 «Економіка»

спеціалізації «Економіка та безпека
бізнесу»,

заочної форми навчання

Сажко Олени
Володимирівни

підпис студента

Науковий керівник
кандидат економічних
наук, доцент

Кондратюк Оксана
Іванівна

підпис керівника

Гарант освітньої
програми

підпис керівника

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2021

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 2.....	27
ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПластіКо».....	27
2.1. Аналіз обсягів та структури закупівель на ТОВ «ПластіКо».....	27
2.2. Аналіз факторів, що впливають на закупівельну політику ТОВ «ПластіКо».....	33
2.3. Оцінка ефективності комерційних угод закупівельної політики ТОВ «ПластіКо».....	37
РОЗДІЛ 3.....	43
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПластіКо».....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Закупівлі є невід’ємним елементом на всіх підприємствах, проте найбільшу значущість вони представляють для компаній, які працюють на ринку роздрібної торгівлі. Зважаючи на мінливий бізнес-клімат, який відзначається зростаючою світовою конкуренцією, все більше число підприємств переходить та здійснює міжнародні закупівлі, які є позитивним стратегічним напрямком для отримання значних конкурентних переваг. Нажаль, часто причинами недоотримання прибутку вітчизняними підприємствами є неефективна система закупівель та недосконалість асортиментної політики. В зв'язку з цим, дослідження питань оптимізації міжнародних закупівель підприємств та вироблення на цій основі необхідних методичних рекомендацій є досить актуальним.

Дослідження проблем закупівельної діяльності знайшло відображення у працях таких науковців, як Е.А. Ахіпова [1], Дж. Стівенс[2], Н. Кендалл [3], І.В. Ніколаєнко [4], В. М. Коноваленко [5], І.В. Багрова [6], Н.І. Редіна [7], В.Є. Власюк [8], О.О. Гетьман [9], Ю.Г. Козак [10], Н.С. Логвинова [11], та ін. Питання асортиментної політики на підприємствах знайшли відображення у роботах низки вітчизняних вчених-економістів, серед яких слід відзначити праці І.А. Абрамович [4], В.Н. Наумов [6], К.С. Думанська [9], А.П. Румянцев, А.В. Мажара [10], Н.С. Кубишина та ін [11].

Теоретичне та методологічне обґрунтування окремих аспектів організації та управління міжнародною діяльністю висвітлено в роботах таких українських дослідників як Р.Р. Ларіна [12], А. Бранч [13], М.І. Белявцев та ін. [14].

Втім, як свідчать результати досліджень, на сьогодні в вітчизняній науковій літературі відсутнє комплексне вивчення сутності та організації міжнародних закупівель.

Метою роботи є розроблення рекомендацій щодо оптимізації закупівельної політики ТОВ «ПластиКо» за рахунок її удосконалення.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність закупівельної діяльності, організацію та управління закупівлями;
- здійснити аналіз обсягів та структури закупівель на ТОВ «ПластіКо»;
- проаналізувати фактори, що впливають на закупівельну політику ТОВ «ПластіКо»;
- оцінити ефективності комерційних угод закупівельної політики ТОВ «ПластіКо»;
- запропонувати напрями удосконалення закупівельної політики ТОВ «ПластіКо».

Об'єктом дослідження є закупівельна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування закупівельної політики та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Емпірична база дослідження. Базою дослідження обрано ТОВ «ПластіКо». Товариство з обмеженою відповідальністю «Пласт і Ко» здійснює діяльність з комплектації зовнішніх полімерних систем водопостачання, газопостачання та каналізації. Власний капітал ТОВ – 150 тис. грн, чистий прибуток на 2020 р. склав 2 411,3 тис.грн.

Для наукового вирішення поставлених у роботі завдань використано наступні **методи досліджень**: графічного моделювання, системний, спостереження, порівняння, узагальнення, фінансово-економічного аналізу. Для отримання аналітичної інформації були використані дані бухгалтерської звітності підприємства. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, які присвячені питанням організаційного забезпечення.

Інформаційна база дослідження. Робота виконана в таких програмних пакетах, як Microsoft Office з використанням діаграм та таблиць.

Практична цінність. У роботі надано теоретичний базис поняття «закупівельна політика підприємства», сформульовані етапи закупівельної

політики підприємства. Проаналізована закупівельна політика «Пласт і Ко», а також надані шляхи її оптимізації.

Апробація результатів дослідження. Апробацію результатів дослідження представлено автором в науковій публікації:

Структура роботи. Робота загальним обсягом 54 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 33 найменувань, містить 14 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

В ефективній діяльності та конкурентоздатності сучасних підприємств значну роль відіграє закупівельна політика, яка не лише пов'язана з функціональними видами діяльності на підприємстві, які утворюють ланцюг вартості, але й є сполучником із зовнішнім оточенням, зокрема, із постачальниками. Забезпечуючи зв'язок із постачальниками закупівельна політика дає підприємству необхідні виробничі ресурси, сприяє зниженню витрат, а також дозволяє створювати додаткову ціну для споживачів у ланцюгах постачань. Закупівельна політика спрямована на отримання необхідної за якістю і кількістю сировини, матеріалів, товарів і послуг в потрібний час, в потрібному місці, від надійного постачальника і за вигідною ціною. Для вибудовування грамотної політики взаємодії з ринковими контрагентами підприємці будь-якого рівня повинні бути компетентними у всіх аспектах і питаннях управління закупівельною діяльністю, оскільки вона сприяє формуванню конкурентних переваг та завоюванню ринкових позицій.

О.В. Безсмертна, О.О. Мороз, Т.М. Білоконь, І.В. Шварц визначають закупівельну політику підприємства як «процес, який виконується організаційною одиницею, яка в ролі функції або ланки інтегрованого ланцюга постачань відповідає за: отримання матеріалів відповідної якості, у потрібній кількості, у належний час і за потрібною, управління постачальниками – тим самим докладаючи свого внеску до конкурентної переваги підприємства та до реалізації корпоративної стратегії» [1, с.67].

На думку автора, закупівельна політика-діяльність, спрямована на задоволення потреб Замовника в продукції і включає планування закупівельної діяльності, проведення процедур закупівлі, контроль виконання укладених за результатами процедур закупівлі договорів (моніторинг їх виконання) і складання звітності.

У сучасній науковій літературі, присвяченій питанням управління закупівельною політикою та логістикою постачань, при визначенні діяльності по забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами застосовують такі терміни: «закупівля», «закупівельна діяльність», «постачання», «управління постачанням», «поставка», «управління ланцюгами постачань», «відповідальне управління ланцюгами постачань» та багато інших. Проведений аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що єдиної думки стосовно визначення приведених вище термінів в науковому співтоваристві не існує.

У деяких джерелах слово «закупівля» означає разову операцію, націлену на придбання необхідного в даний момент сировини і матеріалів, і описує безпосередньо процес покупки:

- усвідомлення її необхідності;
- пошук і вибір постачальника;
- переговори за ціною;
- визначення умов, пов'язаних з постачанням товару.

«Постачання», як вважають більшість фахівців, – термін більш місткий ніж «закупівля» або «управління закупівлями», і включає в себе закупівлю, складування, транспортування, оприбуткування товару, внутрішню перевірку, розподіл придбаної продукції між структурними підрозділами підприємства і збереження товару [2, с.18].

Категорія «управління постачанням», або «управління ланцюгом постачання», часто вживається стосовно діяльності з розвитку співпраці з кращими постачальниками, тісно пов'язаними зі своїми замовниками, і по створенню міцних партнерських союзів.

Більшість іноземних дослідників питань управління закупівельною політикою підприємств вважають, що всі приведені терміни застарілі і слід використовувати термін «поставка», який включає до себе всі вищевикладені положення і пов'язаний з плануванням, організацією, контролем руху матеріальних потоків і з управлінням ним в процесі забезпечення

підприємства необхідними ресурсами для здійснення його комерційної діяльності [3, с.26].

В наукових дослідженнях І.В. Неурова наведено систематизацію етапів розвитку закупівельної політики від звичайної транзакції до закупівель у ланцюгу постачань. Узагальнений перелік етапів наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Етапи розвитку закупівельної політики підприємства [4, с.23]

Етап 1 – трансакційна орієнтація. Основним завданням закупівельної політики на цьому етапі - є дотримання підприємством правила 7R: необхідна кількість ресурсів за найбільш вигідною ціною у відповідний термін, необхідної якості, у відповідній кількості, у необхідне місце з метою гарантування операційної неперервності підприємства. Закупівельна політика носить пасивний характер, тобто активність відбуваються лише в момент отримання заявки від внутрішнього клієнта (найчастіше виробництва). Закупівельна політика виконує функцію забезпечення виробництва і логістики і не розглядається як самостійна сфера діяльності, як результат не підлягає плануванню. При цьому підприємство має багато постачальників для диверсифікації ризиків, а відносини з постачальниками носять короткостроковий характер разових угод.

Етап 2 – комерційна орієнтація. На цьому етапі закупівельна політика починає орієнтуватися на показники економії та оптимізації витрат виробництва. Відділи закупівель стають окремим ланцюгом організаційної структури та набувають ваги на підприємстві, приймають участь у розробці стратегії. Зростає роль виконавців, на яких покладається завдання вибудовування довгострокових відносин із постачальниками з метою зниження закупівельних цін.

Етап 3 – координація закупівель. На цьому етапі відбувається посилення централізації закупівельної політики, чітко визначаються межі відповідальності, функціональні права та обов'язки; підприємства можуть розробляти та імплементувати корпоративні стандарти закупівельної діяльності; закупівельна діяльність стає складнішою та більш витратною, особливо з точки зору організації праці персоналу відділу закупівель, а також змушує до застосування інформаційних інструментів; увага приділяється питанням розвитку людського капіталу в закупівельній діяльності.

Етап 4 – внутрішня інтеграція. Цей етап характеризується посиленням процесів інтеграції всіх функцій підприємства, розробкою комплементарних заходів, ускладненням процесу закупівельної політики. На підприємстві розуміють роль та значення закупівельної діяльності у формуванні конкурентоспроможності виробництва та реалізації продукції, обслуговуванні клієнтів, довгострокової життєздатності підприємства. Організаційна структура відділу закупівель починає формуватися по принципу матричних структур або проектних груп, в яких беруть участь не лише фахівці відділу, але й представники інших департаментів підприємства, зокрема виробничого, збутового, маркетингового, стратегічного тощо.

Етап 5 – зовнішня інтеграція. Закупівельна політика на цьому етапі орієнтована на формування партнерських відносин з постачальниками, особливо такими, що є критичними для підприємства. Завдання закупівельної політики – забезпечення ефективного функціонування і максимізації доданої вартості в ланцюгу поставок. Відбувається істотна зміна у відношенні до

постачальників, які розглядаються як стратегічні активи, які забезпечують стратегічну стійкість, дозволяють досягти ефекту масштабу, мінімізувати витрати, отримати додатковий дохід. Посилити рівень інтеграції підприємства та постачальника дозволяють сучасні технології, системи автоматизації діяльності, електронні торговельні майданчики та інші інструменти та технології мережі Інтернет. Змінюється підхід до формування взаємовідносин із постачальниками, який все більше орієнтується на довгостроковий характер з метою уникнення постачальницьких ризиків, мінімізації логістичних витрат та максимізації прибутку. Підвищуються та розширюються вимоги до компетенцій фахівців із закупівельної діяльності, серед яких з'являються – володіння знаннями щодо витрат на управління запасами, логістичних витрат, відповідального управління ланцюгами постачань, робота в команді.

Етап 6 – орієнтація на ланцюг вартості. Шостий етап передбачає інтегрування закупівельної політики з логістикою, в результаті чого з'являється закупівельна логістика.

Закупівельна логістика визначається як управління матеріальними потоками підприємства в процесі забезпечення його необхідними матеріальнотехнічними ресурсами, або як управління рухом товарних та інформаційних потоків від постачальника до підприємства з метою задоволення потреб у товарах та забезпечення економічної ефективності [6, с.12].

Аналіз вітчизняних підприємств та організаційної структури відділів матеріально-технічного постачання свідчить, що для більшості з них досі характерними є процеси внутрішньої інтеграції закупівельної діяльності. Нажаль далі, тобто на етап побудови партнерських відносин з постачальниками, українські підприємства, особливо підприємства з державною формою власності, у розвитку закупівельної діяльності, не зміщуються.

Основними цілями закупівельної політики є забезпечення єдності економічного простору, створення умов для своєчасного і повного

задоволення потреб підприємства в продукції, в тому числі для цілей комерційного використання, з необхідними показниками ціни, якості та надійності, ефективне використання грошових коштів, розширення можливостей участі юридичних і фізичних осіб у закупівлі продукції і стимулювання такої участі, розвиток добросовісної конкуренції, забезпечення гласності та прозорості закупівлі, запобігання корупції та інших зловживань.

При здійсненні закупівельної політики основними завданнями є:

а) планування закупівель з метою реалізації поставлених перед ними завдань за рахунок коштів, передбачених затвердженим фінансовим і операційним планом підприємства і виділених відповідному підрозділу як центру фінансової (функціональної) відповідальності;

б) підготовка заявки на закупівлю;

в) встановлення вимог до закупівлі;

г) виконання інших дій, приписаних внутрішніми документами замовника [7, с.12].

Функціями закупівельної логістики є процеси закупівлі, доставки, приймання, розміщення та зберігання матеріально-технічних ресурсів, їх підготовки до виробничого використання у взаємодії з транспортною, складською логістикою та логістикою запасів. Проведене дослідження дозволило виявити різницю між традиційним та логістичним підходами до закупівельної діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Традиційний та логістичний підходи до закупівельної політики підприємства [8, с.67]

Ознака	Підхід до організації закупівельної політики	
	Традиційний	Логістичний
1	2	3
Управління ланцюгами постачань	Скорочення витрат на окремі складові, наприклад ціни покупки	Скорочення загальних витрат
Джерела товарно-матеріальних ресурсів	Власне виробництво	Вибір джерела постачання за принципом мінімізації витрат у ланцюгах постачання

Продовження табл. 1.1.

1	2	3
Розмір партії закупівлі	Визначається в залежності від ситуації	Оптимальне замовлення, мінімальні витрати
Розмір запасів	Максимальний	Мінімальний
Розмір складської інфраструктури	Широка	Мінімальна
Час, що витрачається на логістичні операції	Значний	Мінімальний
Відносини з постачальниками	Разові, ситуативні	Постійні, партнерські
Підхід до управління ланцюгами постачань	Економічний – мінімізація витрат підприємства та максимізація прибутку	Відповідальний, орієнтований на дотримання принципів холістичного маркетингу

Так, метою управління закупівельною політикою при логістичному підході на відміну від традиційного, де мінімізується лише ціна товарноматеріальних ресурсів, є скорочення загальних витрат управління ланцюгами постачань.

Логістичний підхід передбачає проведення аналізу переваг власного виробництва або закупівлі товарно-матеріальних ресурсів у сторонніх постачальників. При традиційному підході до закупівельної діяльності підприємство надає перевагу власному виробництву необхідних ресурсів.

При логістичному підході до організації закупівельної діяльності підприємства партії продукції закупаються на основі визначення оптимального розміру замовлення та мінімального розміру витрат.

Різняться також підходи до формування розміру запасів; розміри складських інфраструктури; час, який витрачається на укладання угод, здійснення логістичних операцій, пакування та інших складових закупівельної діяльності.

Але найбільш важливі відмінності між традиційним та логістичним підходами до закупівельної діяльності знаходяться у площині побудови відносин з постачальниками. По іншому за традиційний, логістичний підхід вирішує завдання доставки та зберігання товарно-матеріальних ресурсів, шляхом поділу завдань та відповідальності між покупцями та посередниками.

В дослідженнях Є.В. Крикавського показана важливість закупівельної політики на основі логістичного управління, яка на його думку містить різноманітні процеси від формулювання стратегії та планування потреби в товарно-матеріальних ресурсах, до виробництва продукції та відправки її споживачам. При цьому всі дії підприємства підпорядковуються єдиній меті – якнайкращого обслуговування клієнтів та досягнення найвищого рівня їх задоволеності діями підприємства [9, с.13].

Традиційний підхід до управління закупівельною політикою всебічно описаний в дослідженнях А.В. Бурсакова. Головним принципом, на якому ґрунтується закупівельна політика в традиційному підході – є організація зберігання запасів товарно-матеріальних ресурсів. Однак при цьому суттєво зростають витрати на їх зберігання, і це – є головним недоліком традиційного підходу. Витрати на управління складською діяльністю науковець класифікує наступним чином:

- витрати на утримання складських приміщень;
- витрати, пов'язані з утриманням персоналу;
- транспортні витрати; - витрати, безпосередньо, на зберігання запасів;
- альтернативні витрати.

Перевагою логістичного підходу до управління закупівельною політикою також є зменшення до мінімуму показників дефіциту матеріальних ресурсів завдяки точному визначенню потреби (розрахунку оптимального розміру замовлення), розрахунку оптимальних періодів здійснення поставки, розрахунку точного розміру страхових запасів [10, с.28].

В.М. Собчишин вважає, що використання логістичного підходу в управлінні закупівельною політикою матеріально-технічних ресурсів дозволяє:

- зменшити розмір складської інфраструктури та витрат на її утримання;
- звести до мінімуму ситуації, коли на складі немає необхідного виду ресурсу через затримки у постачаннях або невірні розрахунки потреби в ньому.

Підхід до організації закупівельної політики, що ґрунтується на відповідальному управлінні ланцюгами постачань передбачає управління екологічним, економічним і соціальним впливом та заохочення постачальників до впровадження практик відповідального управління впродовж всього життєвого циклу товарів і послуг.

Сьогодні також можна зустріти підходи до управління закупівельною політикою не лише на основі логістичного підходу, а на його комбінації з маркетинговим. Такий підхід описано в дослідженнях Н.М. Павлішиної, де обґрунтовується важливість використання маркетингово-логістичного підходу, зокрема і в закупівельній діяльності, для конкурентоспроможності підприємства [11, с.19].

Світова практика ефективної організації закупівельної політики матеріально-технічних ресурсів передбачає використання логістичних посередників, до завдань яких входить здійснення таких операцій закупівельної діяльності як відбір, транспортування, зберігання та обробка партій матеріально-технічних ресурсів. Іншими словами відбувається аутсорсинг певних операцій закупівельної діяльності, що дозволяє знизити не лише витрати грошових та людських ресурсів підприємства, а й ресурсів часу.

На закупівельну політику підприємства впливають різноманітні чинники, зокрема: нестабільність терміну виконання замовлень, можливість здійснення експедиторського супроводження, сервіс і якість обслуговування, зручність розміщення замовлень, тривалість виконання замовлень, якість, надійність продукції, ціна продукції і інші фінансові умови, репутація продавця і його фінансовий стан.

Значний вплив на закупівельну політику можуть здійснювати ситуативні фактори: процеси, що відбуваються у макрооточенні підприємства, політична та економічна нестабільність, організаційна реорганізація, зміна форми власності, екологічне законодавство, зміни у потребах та запитах споживачів, їх купівельної спроможності [12, с.23].

Визначаючи зміст категорії «закупівельна політика» доцільно розглянути види закупівельної політики. Загалом, види закупівельної політики можна поділити на торги та неторговельні процедури.

Торги – це закупівлі, які проводяться шляхом конкурсу або аукціону. за результатами торгів замовник повинен укласти угоду з учасником, який запропонував кращі умови.

До неторговельних відносяться всі інші неторговельні процедури, в тому числі запит цін, запит пропозицій, конкурентні переговори тощо. Неторговельна процедура може бути закінчена замовником без вибору переможця.

Закупівельна політика відбуваються у декілька етапів:

а) торгові процедури:

1) одноетапний конкурс – конкурентний торговий спосіб закупівлі, при якому переможцем визнається учасник закупівлі, який запропонував найкращі умови виконання договору у відповідності до критеріїв і порядку оцінки і співставлення замовлень, встановлені у конкурсній документації;

2) двоетапний конкурс – конкурентний торговий спосіб закупівлі, при якому на першому етапі замовник запитує в учасників закупівлі необхідні для уточнення конкурсної документації пропозиції, що стосуються технічних, якісних та інших характеристик товарів (робіт, послуг). На другому етапі переможцем визнається учасник з числа допущених до другого етапу конкурсу, який запропонував кращі умови виконання договору у відповідності до критеріїв і порядку оцінки і співставлення замовлень, встановлених у конкурсній документації;

3) одноетапний аукціон – конкурентний торговий спосіб закупівлі, при якому переможцем визнається учасник закупівлі, який запропонував найнижчу ціну договору або, якщо під час проведення аукціону ціна договору знижена до нуля і аукціон проводиться на право укласти угоду, найбільш високу ціну договору;

4) двоетапний аукціон – конкурентний торговий спосіб закупівлі, при якому на першому етапі замовник запитує в учасників закупівлі необхідні для уточнення аукціонної документації пропозиції, що стосуються технічних, якісних та інших характеристик товарів, робіт чи послуг. На другому етапі переможцем визнається учасник закупівлі з числа допущених до другого етапу аукціону, який запропонував найнижчу ціну договору або, якщо при проведенні аукціону ціна договору знижена до нуля і аукціон проводиться на право укласти договір, найбільш високу ціну договору;

б) неторгові конкурентні процедури:

1) одноетапний запит пропозицій – конкурентний некомерційної спосіб закупівлі, при якому замовник заздалегідь інформує невизначене коло постачальників про потребу в матеріально-технічних ресурсах, запрошує подавати пропозиції і може укласти договір з учасником закупівлі, пропозиція якого найбільш відповідає вимогам замовника;

2) двоетапний запит пропозицій – конкурентний некомерційної спосіб закупівлі, при якому на першому етапі замовник залучає пропозиції постачальників, що стосуються технічних, якісних та інших характеристик матеріально-технічних ресурсів. На другому етапі замовник запрошує учасників закупівлі, допущених до другого етапу запити пропозицій, подавати пропозиції і може укласти договір з учасником закупівлі, пропозиція якого найбільш відповідає вимогам замовника;

3) одноетапний запит цін – конкурентний некомерційної спосіб закупівлі, при якому замовник заздалегідь інформує невизначене коло постачальників про потребу в матеріально-технічних ресурсах, встановлює всі вимоги до неї та договірні умови, крім ціни, запрошує учасників закупівлі подавати цінові пропозиції і може укласти договір з учасником закупівлі, пропозиція якого має мінімальну ціну;

4) двоетапний запит цін – конкурентний некомерційної спосіб закупівлі, при якому на першому етапі замовник залучає пропозиції постачальників що стосуються технічних, якісних та інших характеристик матеріально-технічних

ресурсів. На другому етапі замовник встановлює всі вимоги і договірні умови, крім ціни, запрошує допущених до другого етапу запити ціни учасників закупівлі подавати цінові пропозиції і може укласти договір з кваліфікованим учасником закупівлі, пропозиція якого має мінімальну ціну [13, с.54].

На рисунку 1.2 представлено послідовність етапів процесу закупівельної політики підприємства.



Рис. 1.4. Етапи процесу закупівельної політики підприємства [14, с.47]

Конкурентні переговори – конкурентний некомерційної спосіб закупівлі, при якому умови договору, що укладається за результатами конкурентних переговорів, обговорюються в ході переговорів між замовником і кожним з учасників закупівлі і фіксуються в протоколах переговорів, а

замовник може укласти договір з учасником закупівлі, який запропонував найкращі умови.

До числа конкурентних закупівель відносять:

- конкурси – етапні, селективні, відкриті, закриті та ін.;
- аукціони – відкриті і закриті; - запити котирувань;
- запити пропозицій;
- конкурентні переговори.

Законодавство України зобов'язує підприємства державної форми власності здійснювати свої закупівлі виключно публічно і з дотриманням добросовісної конкуренції серед постачальників, тому під терміном «тендерні закупівлі» часто маються на увазі державні або, у визначенні закону, – публічні закупівлі.

Основний законодавчий акт, який регламентує порядок здійснення тендерних закупівель – це Закон України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII від 25.12.2015 р., зі змінами та доповненнями. Закон вступив в силу для всіх державних закупників із 1 серпня 2016 р. Закон регулює проведення закупівель для потреб держави і територіальних громад і не поширюється на проведення так званих корпоративних, або комерційних торгів, тобто закупівель комерційних підприємств і організацій, однак електронні майданчики комерційних торгів використовують такі самі принципи проведення торгів.

Залежно від суми закупівлі поділяються на «допорогові» (менш ніж на 200 тис. грн для товарів і послуг та 1,5 млн грн для робіт) і «надпорогові» (сума закупівлі дорівнює або більше зазначених сум). Термінологія є загальною для використання, але безпосередньо в законі не зазначена [15, с.10].

Допорогові закупівлі здійснюються відповідно до загальних принципів, що є зазначеними у законі, але окремо процес їх здійснення не було врегульовано, при цьому такі закупівлі могли проводитися без використання системи ProZorro.

Термін «спрощені закупівлі» введений Законом України №114-IX від 19.09.2019 р. і має на увазі закупівлі в рамках від 50 до 200 тис. грн для товарів і послуг та до 1,5 млн грн для робіт. Такі закупівлі повинні будуть проводитися через електронні торги на акредитованих майданчиках ProZorro або ж шляхом купівлі у продавців через електронний каталог PROZORRO MARKET.

Питання та методики дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища на основі експертних методів аналізів PEST, SNW, SWOT, що дозволяють виявити чинники, найбільшого впливу на закупівельну діяльність підприємства, а також оцінити силу впливу та характер подано в роботах О.С. Віханського, Г. Хулея, Д. Сондерса, Н. Пирси [16, с.21].

Методи аналізу тиску, що здійснюють ринкові сили на підприємство та окремі його функції, зокрема й закупівельну діяльність досліджував М.Е. Портер, який серед інших запропонував метод «5 сил конкуренції» [17, с.34].

Аналіз рівня організації закупівельної діяльності на підприємстві, зокрема і в порівнянні з конкурентами дозволяє здійснити метод бенчмаркінгу, що знайшов відображення в працях О. Савіцької, Л.В. Титенко, С.В. Богдана, О.Ю. Муравського[18, с.7].

За основу дослідження обрано методику описану в роботі Ю.О. Соколової та А.А. Самофалової-Зоріної, а саме використання для дослідження зовнішнього середовища методу PEST-аналізу, внутрішнього середовища – методу SNW-аналізу; порівняння сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами зовнішнього середовища – SWOT –аналізу [17, с.23].

PEST-аналіз – інструмент, призначений для виявлення та оцінки впливу на діяльність підприємства політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників зовнішнього середовища. Всі перелічені чинники належать до компонент середовища, які здійснюють непрямий вплив на закупівельну діяльність підприємства. Цей вплив може проявлятися у тому яким чином уряд ставиться до бізнесу та підтримує його, у створенні загальних умов здійснення господарської діяльності, характеризується умовами, що створюються для різних підприємств під час доступу до фінансових,

інформаційних, інвестиційних та матеріально-сировинних ресурсів, податковий тиск, рівень цін та інфляції, платоспроможність покупців, рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо. Найбільш вагомими компонентами PEST-аналізу для українських підприємств є політико-правова (Politics) та економічна (Economics) через складні економічні та політичні процеси, що відбуваються у країні та значну залежність підприємств від них. Соціальна компонента PEST-аналізу (Social) дає розуміння того, яким чином такі чинники як демографія, рівень освіти, традиції, вірування, релігія, соціальні інститути впливають на діяльність підприємства та дозволяють оцінити рівень його залежності від них. Як правило соціальна компонента середовища здійснює позитивний вплив на діяльність українських підприємств, через велику працездатність населення, традиційного шанобливого відношення до праці.

Остання технологічна компонента середовища (Technology) дає розуміння того яким чином підприємство залежить та в якій мірі відповідає сучасним технологічним розробкам, слідкує за технологічними новинками та інноваціями, і як вони відображаються на діяльності підприємства. Технологічна складова здебільшого позитивно впливає на роботу українських промислових підприємств, оскільки вони мають сильну наукову базу, висококваліфікований персонал та прагнуть відповідати світовому рівню розвитку науки та техніки.

За результатами PEST-аналізу підприємство отримує оцінки сили впливу факторів кожної компоненти середовища. Сила впливу компонент за кожним показником оцінюється у бальному вираженні за шкалою, найчастіше використовують десятибальну, з урахуванням ступеня важливості цього показника для підприємства. Потім шляхом додавання всіх оцінок, підприємство отримує загальну оцінку сили впливу компоненти середовища на нього та його діяльність. Також силі впливу надається спрямування: позитивне або негативне, та виставляється відповідний знак + або -.

Для підприємств, які працюють на міжнародному ринку, окрім зазначених компонент також можна додати міжнародну компоненту, яка можливість та загрози для підприємства в залежності від ставлення світової спільноти до країни, міжнародна репутація виробника, умови реалізації товарів на світових ринках, наявність чинників сприяння або обмеження світової діяльності [17, с.64].

SNW-аналіз здійснюється з метою виявлення сильних та слабких сторін підприємства у порівнянні з середньогалузевими показниками та головними конкурентами. Також SNW-аналіз дозволяє дати експертну оцінку різним функціональним областям діяльності підприємства, в тому числі і закупівельної діяльності. SNW-аналіз дозволяє дати як оцінку всьому внутрішньому середовищу підприємства, так і детально розглянути окрему його функцію за параметрами важливими для підприємства.

Загальний вид здійснення SNW-аналізу представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

SNW-аналіз (загальний вид) [18, с.69]

Складові діяльності підприємства	Характеристика складових (позиція)		
	S (сильна)	N (нейтральна)	W (слабка)
1			
2			
3			
...			
N			

Як «нейтральна позиція» найчастіше визначається середньогалузеве значення показників в ситуації, що склалася. «Сильна позиція» - визначається в тому випадку, якщо підприємство є найкращим серед інших у галузі за цим параметром; «слабка» - найгірше. Тому для успіху підприємства на ринку може бути достатнім таке становище, коли воно, за всіма крім одної ключової позиції, відносно своїх конкурентів, знаходиться в стані N (нейтральна) і лише за одним фактором – в стані S (сильна).

Методика SWOT-аналізу дозволяє оцінити як стан зовнішнього середовища підприємства, так і визначити його внутрішні сильні та слабкі

сторони. При цьому, на нашу думку, найкращим під час дослідження середовища буде саме поєднання цих трьох видів аналізу для отримання найкращого результату.

Складовими SWOT-аналізу є: сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats), які дозволяють виявити зв'язки між силою і слабкістю, зовнішніми загрозами і можливостями підприємства.

На основі раніше проведеного SNW-аналізу відбувається виявлення а уточнення сильних і слабких сторін підприємства; на основі PEST-аналізу – можливостей і загроз зовнішнього середовища. Потім в матриці SWOT 33 відбувається поєднання сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами [19, с.41].

Сильні сторони зазвичай розглядаються як внутрішні можливості чи ресурси підприємства, які дають йому перевагу на ринку.

До слабких сторін відносять аспекти, за якими підприємство програє конкурентам, нераціональне та неефективне використання ресурсів, високі витрати, невикористання сучасних технологій, пасивність в діях тощо.

Можливості зовнішнього середовища розглядаються як сукупність факторів, що позитивно впливають на діяльність підприємства.

До загроз відносять сукупність факторів, що негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку реалізації своїх місії та цілей.

О. С. Виханський [19, с.21] запропонував матрицю SWOT-аналізу, яка складається з восьми полів: «сила», «слабкість», «можливості», «загрози», а також «сила і можливості», «сила та загрози», «слабкість і можливості», «слабкість і загрози». В перших чотирьох полях перераховуються чинники факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, які було отримано в ході проведення PEST та SNW-аналізів. А в чотирьох інших полях – певні комбінації сильних сторін з можливостями та загрозами, і слабких сторін з можливостями та загрозами на перетинах експерт, що проводить дослідження може отримати стратегії підприємства, що відповідають певній ситуаційній

комбінації сил і слабкостей підприємства із можливостями і загрозами зовнішнього середовища.

Закупівельна діяльність є частиною процесу управління ланцюгами постачань, тому для неї часто використовують дуже популярну модель SCOR-модель (Референтная модель цепи поставок – Supply Chain Operations Reference model), яка була розроблена Радою з ланцюгів постачань (SCC, Supply Chain Council). SCOR-модель включає наступні збільшені групи 559 процесів: планування, постачання, виробництво, доставка, повернення. SCOR-модель вперше була представлена SCC у 1997 році та з тих пір безперервно удосконалюється. Сьогодні SCOR-модель містить опис більш як 200 елементарних процесів, 550 найкращих практик и 500 ключових показників ефективності (key performance indicators – KPI). Зокрема сьогодні до моделі входять не лише процеси, але й стандарт «Люди», який рекомендує набір компетенцій персоналу, який відповідає за певний етап процесу поставок [20, с.46].

Якщо перша модель SCOR містила лише процеси планування, постачання, виробництва і доставки, метрики, найкращі практики і технології, то з часом до неї додалися:

- інфраструктурні рішення;
- стандарти для моделювання зворотних потоків;
- стандарти екологічної безпеки;
- рекомендований набір компетентностей для робітників, що відповідають за той чи інший етап постачань тощо.

В базовому варіанті SCOR-модель охоплює всі аспекти взаємодії зі споживачем (від замовлення до виставлення рахунку), всі трансакції (від постачальників до споживачів), а також всі ринкові взаємодії (від розуміння загальних потреб до виконання конкретних замовлень). При цьому до SCOR не включені такі аспекти бізнес-діяльності, як маркетинг і продажі, технологічні дослідження та розробки, розробку нових продуктів, після продажне обслуговування.

Одним із найвідоміших універсальних методів аналізу асортиментного портфеля організації є ABC-аналіз, який дає змогу класифікувати товари за ступенем їхньої важливості. Цей метод аналізу набув великої популярності завдяки своїй універсальності й ефективності. За його допомогою групи продукції розподіляються за ступенем впливу на загальний результат, причому критерієм групування може бути розмір виручки, одержаний від конкретної групи продуктів, обсяги продажів або інші параметри.

Для проведення ABC/XYZ – аналізів використовуються статистичні дані підприємства, яке здійснює продаж комплектації зовнішніх полімерних систем водопостачання, газопостачання та каналізації.

Паралельно з ABC-аналізом необхідно проводити XYZ-аналіз, який дає змогу аналізувати і прогнозувати стабільність тих чи інших бізнес-процесів або бізнес-об'єктів (наприклад, стабільність продажів окремих видів товарів, передбачуваність ринкової поведінки різних груп покупців, коливання рівня споживання тих чи інших ресурсів).

Основна ідея XYZ-аналізу полягає в групуванні об'єктів аналізу за ступенем однорідності аналізованих параметрів (за коефіцієнтом варіації).

Алгоритм виконання XYZ-аналізу і проміжні результати наведені нижче. XYZ-аналіз виконувався за наступними етапами:

1. Розрахунок коефіцієнта варіації, який здійснюється для кожного об'єкта аналізу за формулою (1.1) [20, с.34]:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100, \quad (1.1)$$

де x_i – значення параметра за оцінюваним об'єктом за i -тий період;

\bar{x} – середнє значення параметра за оцінюваним об'єктом аналізу;

n- кількість періодів.

2. Сортування об'єктів аналізу за величиною зростання коефіцієнта варіації.

3. Визначення груп X, Y і Z.

Рекомендований розподіл: група X- об'єкти, коефіцієнт варіації за якими не перевищує 10%; група Y- об'єкти, коефіцієнт варіації за якими становить 10-25%; група Z- об'єкти, коефіцієнт варіації за якими перевищує 25%.

Планування закупівлі формується виходячи з необхідності задоволення потреб підприємства, в тому числі реалізації завдань і функцій, включаючи організацію поточних бізнес-процесів підприємства (функціонування структурних підрозділів замовника, забезпечення оснащення робочих місць, функціонування ІТ інфраструктури, засобів зв'язку та ін.), виконання обов'язків роботодавця, захисту майнових і немайнових прав відповідно до нормативного терміну виконання робіт і надання послуг(технологічного циклу), терміну експлуатації товарів, у разі якщо будь-які вимоги до відповідних товарів, робіт, послуг нормуються, при формуванні плану закупівлі застосовуються нормативи, встановлені внутрішніми документами підприємства [21, с.67].

Відповідно до зазначених факторів структурні підрозділи підприємства здійснюють визначення передбачуваної номенклатури та розрахунок вартості товарів, робіт, послуг для здійснення закупівель у планованому році.

План закупівлі є консолідованим документом, що відображає загальний обсяг закупівель підприємства протягом планованого періоду, який не може перевищувати обсяг витрат, встановлений у фінансовому та операційному плані підприємства. Закупівля здійснюється тільки після включення її в план закупівлі і проводиться тільки тим способом, який зазначений у плані закупівлі (крім випадків укладення договору з єдиним постачальником (виконавцем, підрядником) за результатами не відбулася конкурентної процедури закупівлі.

Отже, закупівельна політика підприємства це складний економічний процес, що потребує сучасних ефективних підходів до його організації та здійснення, через значну роль у формуванні конкурентоздатності підприємства та його продукції, вплив багатьох чинників, зокрема конкурентної сили постачальників. Закупівельна політика може бути організована різними способами та мати різноманітні форми. Серед всіх існуючих найкращим підходом до організації процесу закупівельної політики підприємства є логістичний, що розглядає її як частину ланцюга постачань.

Дослідивши інструменти, які дозволяють спланувати та організувати ефективну закупівельну діяльність на промисловому підприємстві можна зробити висновок, закупівельні діяльність тісно пов'язана з іншими операціями в ланцюгу постачань та залежить від багатьох чинників. З метою удосконалення закупівельної діяльності необхідно постійно та ретельно вивчати зовнішнє та внутрішнє оточення підприємства, здійснювати оцінки впливу ринкових сил на закупівельну діяльність з позицій впливу на закупки не лише постачальників, але й прямих конкурентів підприємства, споживачів його готової продукції, виробників альтернативної продукції, або ж інших компаній, які не є конкурентами, але можуть використовувати ті самі сировину, матеріали та інші ресурси. Досліджені інструменти також підтвердили необхідність тісної інтеграції закупівельної діяльності підприємства з іншими його функціями, особливо у ланцюгу постачань.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПластіКо»

2.1. Аналіз обсягів та структури закупівель на ТОВ «ПластіКо»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пласт і Ко» здійснює діяльність з комплектації зовнішніх полімерних систем водопостачання, газопостачання та каналізації. ТОВ «Пласт і Ко» було засновано в 2004 році.

На сьогоднішній день асортиментний ряд підприємства налічує понад 500 найменувань. Компанія є офіційним представником польської фірми TRANS-QUADRO (деталі для терморезисторного і стикового зварювання) і польської фірми «КаміТеш» (Зварювальне обладнання).

ТОВ «Пласт і Ко» є дилерами більшості українських виробників поліетиленових труб ПЕ-100. Також компанія «Пласт і Ко» реалізує продукцію німецьких фірм Waenninger і Simona (деталі для стикового зварювання), італійської фірми Unidelta (цангові затискні фітинги для водопроводу), австрійської фірми Agri (деталі для терморезисторного і стикового зварювання), польського виробника ПВХ труб і фітингів Kaczmarek і K2-КАН (Каналізаційні гофровані труби і фітинги).

ТОВ «Пласт і Ко» випускає наступні види продукції:

- труби поліетиленові ПЕ-100 Водопровідні та газопровідні;
- терморезисторні фітинги Trans-Quadro (муфта терморезисторне, коліно терморезисторне під 90° та 45°; сідлової трійник для врізки під тиском; сідлової трійник терморезисторний; перехід редукційний терморезисторний; трійник терморезисторний; трійник редукційний терморезисторний; заглушка терморезисторне; перехід ПЕ різьбовий; перехід ПЕ-Латунь; У-подібна муфта для геотермальних систем; ремонтний хомут терморезисторний);
- фітинги для стикового зварювання (коліно стикове під 90° та під 45°; перехід редукційний Стиковий; буртова втулка під фланець; фланець вільний

розточений для втулки ПЕ; трійник стиковий; трійник редукційний стиковий; заглушка стикова);

- компресійні фітинги Unidelta (муфта компресійна ПЕ-ПЕ; заглушка компресійна; коліно з внутрішньою різьбою (ВР) компресійна; коліно з зовнішньою різьбою (НР) компресійна; кран кульовий ПЕ-ПЕ; муфта з внутрішньою різьбою (ВР) компресійна; муфта з зовнішньою різьбою (НР) компресійна; муфта-фланець компресійна; перехід редукційний компресійний; трійник ПЕ-ПЕ-ПЕ компресійний; трійник редукційний компресійний; трійник з внутрішнім різьбленням (ВР) компресійний; трійник з зовнішньою різьбою (НР) компресійний; хомут для врізки з внутрішньою різьбою (ВР); крани кульові латунні(ручка, метелик); ключ монтажний UNIDELTA; кран кульовий UNIDELTA різбовий з ВР; кран кульовий UNIDELTA різбовий з НР; зворотний клапан латунний);

- сегментні фітинги (коліно зварне ПЕ-100 під 45°; коліно зварне ПЕ-100 під 90°; трійник зварний сегментний);

- апарати стикового і терморезисторного зварювання;

- гофровані труби і фітинги для зовнішньої каналізації;

- зовнішня каналізація ПВХ (труби ПВХ каналізаційні; муфта каналізаційна ПВХ; коліно каналізаційне ПВХ під 45°; коліно каналізаційне ПВХ під 87°; коліно каналізаційне ПВХ під 15°; коліно каналізаційне ПВХ під 30°; редукція ПВХ каналізаційна; трійник ПВХ каналізаційний під 45°; трійник ПВХ каналізаційний під 90°; заглушка каналізаційна ПВХ; ревзія ПВХ каналізаційна; зворотний клапан каналізаційний);

- внутрішня каналізація ПП;

- переходи ПЕ-сталь, цокольні вводи;

- крани ПЕ для підземної установки;

- запірна арматура (засувка клинова фланцева; пожежний гідрант підземний);

- стрічка сигнальна [24].

У табл. 2.1 наведені фінансові показники діяльності ТОВ «ПластіКо».

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «ПластіКо», тис.грн

Показник	2019	2020	Відхилення 2020 року від 2019 року	
			Абс.	Відн.,%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	21 425,9	24 463,4	3037,5	14
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17 708,1	21 522,8	3814,7	22
Інші операційні витрати	2 264	0	-2264	0
Разом витрати	19 972,1	21 522,8	1550,7	8
Фінансовий результат до оподаткування	1 453,8	2 940,6	1486,8	12
Податок на прибуток	0	529,3	529,3	0
Чистий прибуток (збиток)	1 453,8	2 411,3	957,5	66

Фінансові показники підприємства ТОВ «ПластіКо» помітно покращилися на підприємстві з 2019 по 2020 рр. підприємство є прибутковим, чистий прибуток збільшився на 66% з 2019 по 2020 рр.

Підприємство ТОВ «ПластіКо» має успішну діяльність у своєму сегменті діяльності, тому що має успішні фінансові показники, а також розширює номенклатуру та асортимент продукції.

Закупівельна діяльність ТОВ «Пласт і Ко» здійснюється згідно Положення, у якому визначено основні напрями про спрямована на задоволення потреб Замовника (особа, для задоволення потреб якої здійснюється закупівля) у продукції. Для підприємства це є прописаним сценарієм для здійснення процедури закупівельної діяльності [23].

У табл. 2.2 наведена динаміка ступеню виконання плану закупівель ТОВ «Пласт і Ко» у 2018–2020 роках.

Отже, у 2018 та 2019 роках спостерігалось недовиконання плану відповідно на 8,39% та 3,74%, що пов'язано, насамперед, зі зменшенням обсягів реалізації продукції, у зв'язку зі зменшенням купівельної спроможності населення, та недостатньою ефективністю системи оперативного планування на підприємстві, що була не в змозі відповідно відреагувати на фінансову кризу.

Таблиця 2.2

Динаміка ступеню виконання плану закупівель у 2018–2020 роках

Назва показників	Значення по роках, тис. грн.			Абсолютний приріст, тис. грн.	
	2018	2019	2020	2019 р. / 2018 р.	2020 р./ /2019 р.
Фактичні надходження продукції	2635,4	3124,4	4056,7	489	932,3
Планові надходження продукції	2876,8	3245,8	3822,2	369	576,4
Ступінь виконання плану, %:	91,61%	96,26%	106,14%	0,04651	0,09875

Проте, за даними 2020 року річний план збуту товарів перевиконано на 106,14%, що пов'язано, передусім, зі збільшенням обсягів реалізації та проведенням підприємством нової маркетингової політики. Структура надходження за 2020 рік по групах товарів наведена на рис.2.1, з якого видно, що найбільшу частку складають сегментні, терморезисторні фітинги, труби поліетиленові.

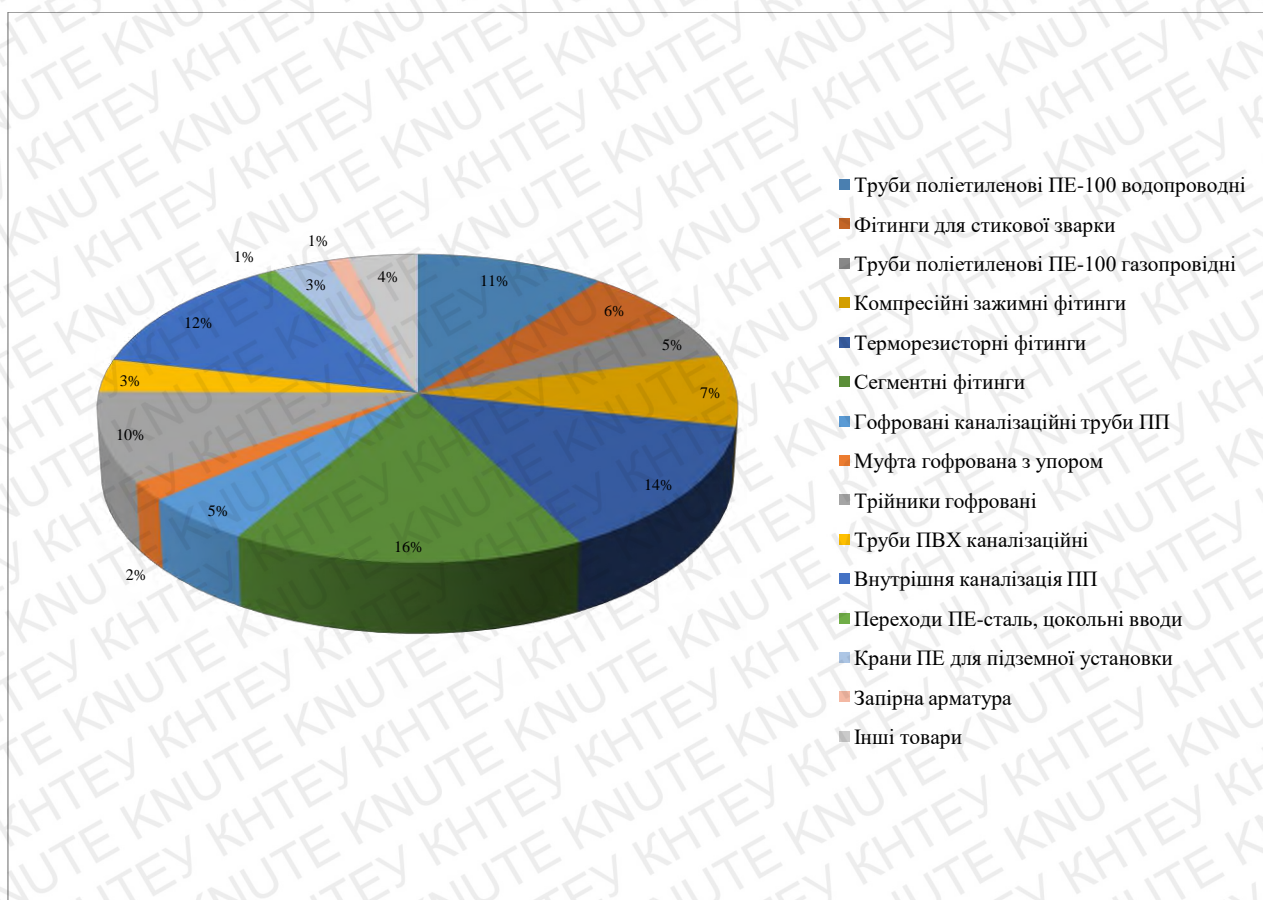


Рис. 2.1. Структура надходження за 2020 рік по групах товарів, %

Розглянемо, також порівняльну динаміку структури надходження товарів (рис.2.2).

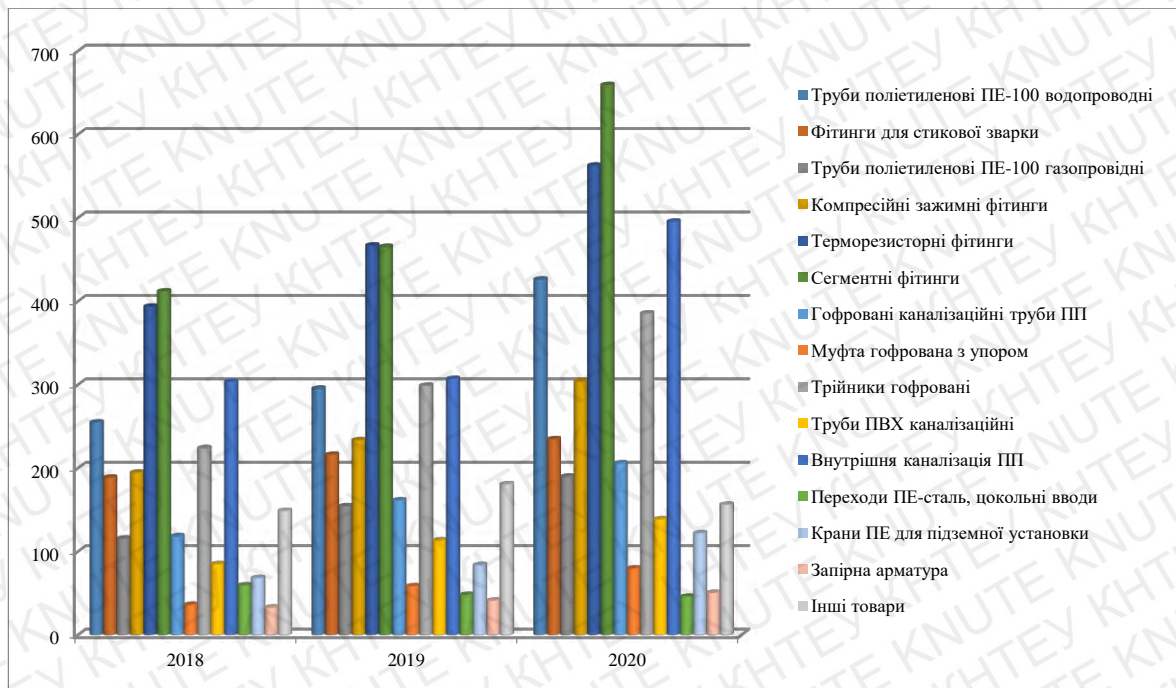


Рис. 2.2. Порівняльна динаміка структури надходження товарів

З рис. 2.2 ми бачимо, що у 2020 році відбулося зростання надходження майже за всіма товарними групами, окрім інших товарів, кількість яких зменшилась на 13,46%, та переходів ПЕ-сталь, цокольних вводів (зменшення на 4,73%).

Зростання надходження товарів відбулося завдяки розширенню діяльності та підвищення спросу на дані групи товару.

Важливим, при здійсненні аналізу закупівельної політики є дослідження постачальників продукції підприємства. У табл. 2.3 наведено джерела надходження товарів на ТОВ «Пласт і Ко».

Як бачимо з табл. 2.3, найбільшу частку займають підприємства-виробники, витісняючи інших постачальників. Причини, що призвели до зміни питомої ваги окремих постачальників у загальному обсягу товарів, вказують на те, що індивідуальні підприємства та малі підприємства-виробники змушені знизити поставки з-за конкуренції, що загострюється з

боку відомих підприємств-виробників національного масштабу та іноземних постачальників. Оптові бази, маючи в своєму розпорядженні достатню матеріально-технічну базу, здатні підвищувати рівень товарообігу без істотного зростання витрат. Багато в чому цим і пояснюється їх позитивна динаміка поставок.

Таблиця 2.3

Джерела надходження товарів ТОВ «Пласт і Ко» у 2018- 2020 рр.

Джерела надходження товарів	2018		2019		2020	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Підприємства-посередники	827,8	31,41	849,8	27,20	703,0	17,33
Оптові бази	648,3	24,60	596,8	19,10	799,5	19,71
Постачання товарів з-за кордону	139,1	5,28	172,3	5,51	219,1	5,40
Підприємства-виробники	452,8	17,18	803,0	25,70	1577,4	38,88
Індивідуальні підприємці	21,6	0,82	19,2	0,61	23,9	0,59
Інші джерела	545,8	20,71	684,2	21,90	733,8	18,09
Всього	2635,4	100,00	3124,4	100,03	4056,7	100,00

Отже, за результатами проведеного вище аналізу закупівельної політики ТОВ «Пласт і Ко» та визначених передумов її удосконалення, пропонується розробляти заходи, які можна об'єднати у декілька великих груп. Стратегічні заходи складаються із суми ефектів організаційних, економічних та логістичних заходів (рис.2.3).

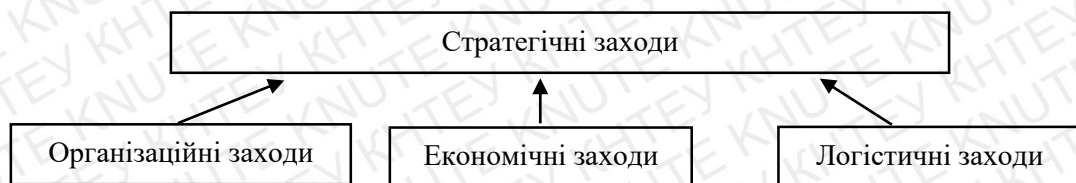


Рис.2.3. Структура стратегічних заходів

У результаті їх спільного запровадження можна очікувати синергетичний ефект закупівельної політики, тобто значне підвищення ефективності закупівельної політики ТОВ «ПластіКо».

2.2 Аналіз факторів, що впливають на закупівельну політику ТОВ «ПластіКо»

Можна виокремити певні фактори (технічні, організаційні, соціально-економічні), що сприяють здійсненню закупівельної політики ТОВ «ПластіКо» (табл. 2.4).

Усі фактори, що сприяють закупівельної політики на підприємстві умовно можна розділити на декілька напрямів та представити у наступному вигляді [23, с. 21]. Заходи, що доцільно застосовувати для підвищення ефективності закупівельної політики на ТОВ «ПластіКо» умовно позначимо «+», заходи, провадження яких не відповідає принципам компанії або є не доцільним позначимо «-».

Таблиця 2.4

Фактори, що сприяють ефективній організації закупівельної політики на підприємстві ТОВ «ПластіКо»

Технічні		Організаційні		Соціально-економічні	
застосування технологій, що забезпечують мінімальні витрати сировини тваринного походження за рахунок комбінування з інгредієнтами рослинного походження;	-	удосконалення обліку одержання і використання сировинних ресурсів;	+	застосування системи матеріального стимулювання економії ресурсів;	-
застосування сучасного обладнання, що забезпечує мінімальні витрати матеріалів протягом усього технологічного ланцюжка;	-	удосконалення організації поставок та максимальне використання вторинних сировинних ресурсів;	+	застосування системи відповідальності за нераціональне використання сировини;	+
підвищення якості матеріальних ресурсів та використання сучасної поліфункціональної сировини;	+	розробка й впровадження організаційно-технічних заходів з економії сировини;	-	застосування економічно-математичних методів нормування матеріальних ресурсів	-

Продовження табл. 2.4.

покращення транспортування та умов зберігання;	+				
створення матеріальної бази для моделювання витрат ресурсів та розроблення інноваційних технологій;	-				
удосконалення технологічних процесів переробки сировини.	-				

Тому для ідентифікації, аналізу та ранжування стратегічних проблем досліджуваного підприємства, що пов'язані з його розвитком, проведено експертне оцінювання можливостей та загроз зовнішнього середовища на основі матриці SWOT-аналізу. При цьому оцінка кожного фактора не пов'язана з оцінками інших факторів [24, с.54]. Результати класифіковані і згруповані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Перелік факторів, що зумовлюють формування закупівельної політики підприємства ТОВ «ПластіКо»

Сильні сторони – «S»	Слабкі сторони – «W»
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – статус та авторитет підприємства з тривалою історією існування та позитивною репутацією в регіоні; – допомагає задовольнити споживчий попит за якістю, ціною, товарами та послугами шляхом встановлення нових стандартів та цілей; – готовність керівництва до впровадження стратегічного планування та сучасних моделей менеджменту; – високий рівень упровадження нових технологій в операційний процес; – дозволяє керівництву підприємства усвідомити, якого рівня ефективності можна реально досягнути та як досягнути покращень 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність моніторингу ступеня задоволеності якістю наданих послуг та рівня задоволення споживачів; – допомагає підвищити конкурентоздатність підприємства, викликає додаткові витрати фінансових ресурсів; – низький рівень стратегічного планування, відсутність комплексної, обґрунтованої концепції бенчмаркінгу; – сприяє змінам та забезпечує покращення якості, продуктивності та ефективності, які пов'язані з інноваціями та конкурентоспроможністю

Продовження табл. 2.5.

Можливості – «О»	Загрози – «Т»
<ul style="list-style-type: none"> – зміна організаційної культури до прозорості, інноваційності, об'єктивності, інструментальності; – формування позитивного іміджу підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> – нестача ресурсів, управлінських та професійних кадрів; – конкурентні бар'єри, недоступність чи важкодоступність необхідної інформації про конкурентів; – слабкі конкурентні позиції на світовому ринку у зв'язку з нерозвинутими навичками конкурентної боротьби на підприємстві та у його співробітників; – недосконалість планування та короткострокові очікування.

Ринкові можливості функціонування ТОВ «ПластіКо» є важливим фактором під час формування його стратегії. Для ефективного дослідження підприємства методом SWOT-аналізу важливо не тільки уміти виявляти загрози та можливості, але й оцінювати їх з погляду впливу на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Для оцінки можливостей застосовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Перелік факторів, які впливають формування закупівельної політики підприємства ТОВ «ПластіКо»

Імовірність використання можливості	Вплив		
	Сильний	Помірний	Незначний
1	2	3	4
Висока	<ul style="list-style-type: none"> – підтримка галузі органами державної влади та місцевого самоврядування; – відношення споживачів до товарів чи послуг; – стан та тенденції попиту на товар чи послуги 	<ul style="list-style-type: none"> – стан та тенденції розвитку цільового ринку 	-
Середня	<ul style="list-style-type: none"> – рівень впровадження науково-дослідних розробок; – наявність бар'єрів входу та виходів 	<ul style="list-style-type: none"> – рівень організаційної культури; – ступінь привабливості постачальників 	<ul style="list-style-type: none"> – науково-технологічні інновації у сфері менеджменту
Низька	<ul style="list-style-type: none"> – наявність конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> – стан природних ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> – соціальні умови життя

З іншого боку, певні фактори в зовнішньому середовищі ТОВ «ПластіКо» містять загрози для його функціонування. Зокрема, небезпеки можуть виникати через появу дешевших технологій та низьковитратних конкурентів на ринку. Також загрози можуть виникати при: імплементації нових урядових рішень, що є несприятливими для ТОВ «ПластіКо»; підвищенні відсоткових ставок банківськими установами; несприятливих демографічних змінах та політичною нестабільністю у країні, де ТОВ «ПластіКо» має свої інтереси.

Тому фактори, які впливають на аналіз загроз у закупівельної політики підприємства ТОВ «ПластіКо» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Перелік факторів, які впливають на аналіз загроз закупівельної політики підприємства ТОВ «ПластіКо»

Імовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	– збільшення фіскального тиску; – невідповідність законодавчої бази потребам підприємства	– наявність державних або галузевих стандартів і нормативів	– зменшення чисельності населення	-
Середня	– скорочення рівня доходів населення	– нестабільність нормативно-правової бази	– сила конкурентного тиску	– недостатні професійні та ділові навички працівників
Низька	-	-	-	-

Проведений порівняльний аналіз оцінювання закупівельної політики підприємства ТОВ «ПластіКо» дав змогу зробити висновок, що моніторинг факторів зовнішнього та внутрішнього середовища дає можливість провести SWOT-аналіз на досліджуваному підприємстві та обрати стратегічні напрямки його розвитку. Бенчмаркінг виявляє приклади найкращого використання

інструментів щодо підвищення ефективності операційної діяльності у практиці українських та закордонних підприємств та можливості їх упровадження в практику ТОВ «ПластіКо» для підвищення конкурентоспроможності закупівельної політики.

Організаційна структура повинна бути гнучкою, щоб сприяти розвитку змін на підприємстві. Тому очевидно, що для проведення бенчмаркінгу на ТОВ «ПластіКо» повинні бути створені відповідні умови організаційного характеру. Проводити бенчмаркінг необхідно з дотриманням балансу між виробленими на модернізацію витратами і потенційною вигодою від впровадження нових інструментів організації роботи підприємства. Варто зазначити, що технологія бенчмаркінгу є мистецтвом виявлення кращого світового досвіду. Практика свідчить, що ефективне використання провідного досвіду підприємств-лідерів дозволяє зменшити витрати обігу та підвищити прибутковість господарської діяльності ТОВ.

2.3. Оцінка ефективності комерційних угод закупівельної політики ТОВ «ПластіКо»

Значну роль компанія відводить процесу закупівель. Для оцінки закупівельної діяльності підприємства, слід розглянути процес її здійснення.

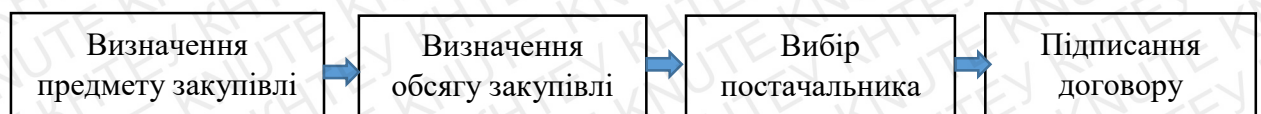


Рис.2.4. Процес здійснення закупівель на ТОВ «ПластіКо»

Значну роль компанія відводить процесу закупівель. Для оцінки закупівельної діяльності підприємства, слід розглянути процес її здійснення.

Першочерговим завданням є визначення предмету закупівлі. При цьому визначаються потреби в сировині та матеріалах, їх якісні та експлуатаційні

характеристики, параметри специфікації. Вся ця інформація надходить до відділу постачання (закупівель) [25, с.52].

Наступним кроком є визначення обсягу закупівель. Обсяг закупівель визначається за погодженням з іншими відділами (фінансовим, бухгалтерією). Спільно з відділом маркетингу визначається необхідна кількість матеріальних ресурсів.

Вибір постачальника є досить важливою ланкою в процесі закупівельної діяльності. Вибір постачальника потребує глибокого аналізу ринку, що цікавить фірму продукції, існуючих і потенційних постачальників, і переваг найбільш перспективних і ефективних з них [26, с.17].

У табл.2.8 наведені показники ефективності ТОВ «ПластіКо».

Таблиця 2.8

Показники ефективності ТОВ «ПластіКо»

Показник	2019	2020	Відхилення 2020 року від 2019 року	
			Абс.	Відн.,%
Рентабельність активів	2,32	1,40	-0,92	0,60
Рентабельність операційних витрат	12,2	8,9	-3,25	0,73
Рентабельність валового прибутку	14,7	10,1	-4,59	0,69
Рентабельність оборотних коштів	4,93	1,39	-3,55	0,28
Валова рентабельність	1,21	1,14	-0,07	0,94

Рентабельність ТОВ «ПластіКо» знижується з 2019 по 2020 рр., тобто підприємство має ризик зниження прибутковості.

ТОВ «ПластіКо» має налагоджені зв'язки з великою кількістю постачальників товарів, що складають асортимент компанії. На міжнародній арені це представники наступних компаній:

1. Польська компанія TRANS-QUADRO – основне виробництво націлене на випуск поліетиленових фітингів, які будуть відповідати високим вимогам сучасного будівництва. Терморезисторні фітинги з поліетилену цієї компанії ефективно використовуються при будівництві та реконструкції трубопроводів в системах газопостачання, водопостачання та каналізації.

TRANS-QUADRO-перша польська компанія освоїла випуск такого типу поліетиленових фітингів. В асортименті продуктів компанії сьогодні:

- фітинги для з'єднання пластикових труб методом терморезисторного зварювання;
- фітинги для зварювання встик в системах газопостачання, водопостачання та каналізації;
- переходи ПЕ-сталь, ПЕ-латунь, і ін.

TRANS-QUADRO представлена в більш ніж 10 країнах Західної та Східної Європи. Компанія вигідно відрізняється доступністю цін на товар, професійною технічною підтримкою і консультацією.

2. Компанія UNIDELTA Spa (Італія) була заснована в 1973 році, вона почала свою діяльність з виробництва поліетиленових труб високої і низької щільності, труб з сітчастого поліетилену для водопроводів, газопроводів, іригаційних систем, протипожежних систем, зливних ліній і опалювальних систем. В асортимент продукції компанії на сьогоднішній день крім поліетиленових труб входять компресійні поліпропіленові фітинги, електрозварні фітинги, металопластикові фітинги, «UNIDELTA IMPIANTI», а також ряд компонентів і приладів для установки і монтажу.

На сьогоднішній день компанія UNIDELTA є лідером в гідро-термо-санітарної області, вона має більш ніж 40-річним досвідом застосування новітніх технологій, що є гарантією відмінної якості, сертифікованого на кожній стадії виробничого процесу кожного з виробів.

3. IBP CONEX BÄNNINGER (Німеччина) – є провідним європейським виробником фітингів в системах опалення, водопостачання та газопостачання. Компанія займається виробництвом фітингів: під пайку, компресійні, самозажимні, з інтегральним припоєм, прес-фітинги, різьбові та перехідні з'єднувачі. Так само, IBP є виробником широкої гами супутніх продуктів, наприклад Conex Bänninger.

Асортимент фітингів з позначенням > В< забезпечує можливість їх використання з різними типами побутового обладнання, як:

- водопровідне обладнання для гарячої та холодної води,
- обладнання для питної води,
- опалювального обладнання,
- масляного опалювального обладнання,
- газового обладнання.

4. Компанія Simona AG територіально розташовується в місті Кірн (Німеччина). Має два заводи з виробництва пластин, профілів, стрижнів і зварювального дроту, а також один завод з випуску труб і фасонних деталей. Компанія має цілу мережу партнерів і дочірніх підприємств по всьому світу, що дозволяє надавати сервіс в будь-якій точці земної кулі.

Якості продуктів і послуг на нашому підприємстві приділяється особлива увага. Simona AG систематично проводить оцінку якості продукції і при необхідності вносимо необхідні зміни. Контроль якості відбувається в безперервному режимі, що дозволило вивести продукцію компанії Simona AG на лідируючі позиції в Європі. Пластини, труби, фасонні деталі труб, суцільні стрижні, порожнисті стрижні, профілі і зварювальний дріт, арматура виготовляються з матеріалів. Для виготовлення виробів, що використовуються у вузькоспеціалізованих галузях, застосовуються спеціальні матеріали: ПЕ, ПП, ПВХ-У, ПВДФ.

5. AGRU Kunststofftechnik GmbH (Австрія) – сімейне підприємство, вже більше 50 років, що виробляє і поставляє високоякісну полімерну продукцію і напівфабрикати.

Найважливішим показником продукції, що випускається є її якість, якому відводиться велика увага. Стандарти підприємства контролюються власною лабораторією, яка регулярно бере проби і проводить хіміко-фізичні випробування, як сировини, так і номенклатури, що випускається. AGRU Kunststofftechnik GmbH, починаючи з 1948 року, зарекомендувало себе як надійний постачальник високоякісної продукції по всьому світу. Частка експорту компанії становить 90% в більш ніж 80 країн по всьому світу, має

виробничі площі в Австрії, США, частки виробництва в Німеччині, Індії та Таїланді.

Продукція AGRU використовується в багатьох областях, серед яких: металургійна, фармацевтична, хімічна, харчова, гірничодобувна, Нафтогазова промисловість; гальванічні виробництва; подача стисненого повітря; виробництва напівпровідників; газо-і водопостачання; водовідведення; житлово-комунальне господарство; тунелебудування і спорудження водойм; кораблебудування; промислове і цивільне будівництво та ін.

На рис. 2.5 зображена діаграма часток постачальників в загальному обсязі прямих закупівель компанії ТОВ «ПластіКо»

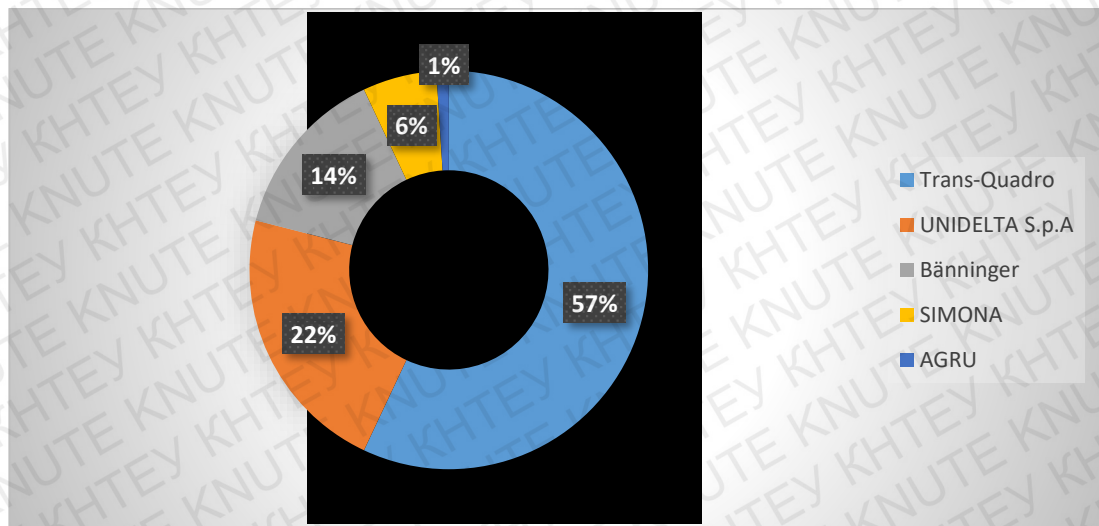


Рис. 2.5. Частки постачальників в загальному обсязі прямих закупівель компанії ТОВ «ПластіКо»

Найбільшим постачальником на вітчизняному ринку є Trans-Quadro – Польща, його частка в загальному обсязі поставок складає 57%, компанія забезпечує ТОВ «ПластіКо» товарами в більшій частці.

Переважає більшість торгівельних марок, які представлено у роздрібних магазинах не є українськими. Серед проблем та перепон на шляху здійснення міжнародних закупівель можна виділити наступні:

1. Можливість придбати товар тієї самої торгівельної марки на вітчизняному ринку за нижчою ціною. Така можливість досягається за рахунок того, що компанії-дистриб'ютори скуповують товар на міжнародному ринку у великій кількості, завдяки чому отримують знижки від виробника і мають змогу продавати товар за задовільною ціною;

2. Ще однією перевагою є швидкість поставок та спрощення документообігу. Придбати товар всередині країни значно простіше і швидше ніж закордоном.

Проте, незважаючи на ці переваги існує багато позитивних сторін у тому, щоб імпортувати продукцію і купляти напряму:

1. Імпортуючи товари у відомих світових виробників компанія може заявити, що вона офіційний дистриб'ютор, що збільшить лояльність в першу чергу у покупців.

2. Повідомлені про ваш статус покупці будуть знати, що у мережі ваших магазинів продаються тільки легально ввезені на територію України товари цієї торгівельної марки, зі сплатою всіх податків і зборів відповідно до чинного законодавства. Покупець також отримує моральні гарантії того, що він не порушує законів і користується легальною продукцією, що отримала підтвердження відповідності виробів усім на території України стандартам і нормам.

Таким чином, переваги та недоліки існують при здійсненні імпорту та закупівель на вітчизняному ринку. ТОВ «ПластиКо» купляє товар на міжнародному ринку, враховуючи ефективність закупівель.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПластіКо»

Проведене у попередньому розділі дослідження дозволяє зробити висновок, що підприємство досить не погано здійснює свою господарську діяльність, фінансові показники свідчать про те, що з кожним роком чистий дохід від реалізації, а також фінансовий результат підвищується.

З метою покращення роботи підприємства на внутрішньому ринку, а також задля підвищення прибутковості підприємства нами було запропоновано ряд заходів, які сприятимуть цьому.

Кінцевою метою закупівельної політики є зростання прибутковості підприємства, займання лідируючих позицій з продажу товару, створення позитивного іміджу підприємства. Недостатня увага до основних товарних позицій може привести до втрати конкурентоспроможності, яка змінюється під впливом бізнес середовища, що в кінці кінців може позначитися на ефективності діяльності підприємства [27, с.13].

Для визначення основних напрямків удосконалення закупівельної політики підприємства визначимо основні цілі удосконалення закупівельної політики (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Цілі закупівельної політики ТОВ «ПластіКо»

Можливості підприємства фінансові, кадрові та ін. на данному етапі розвитку є оптимальними. Доходи підприємства мають тенденцію до зростання, здійснюється робота з персоналом. Перелік основних умов удосконалення формування закупівельної політики ТОВ «ПластіКо» наведений на рис. 3.2.

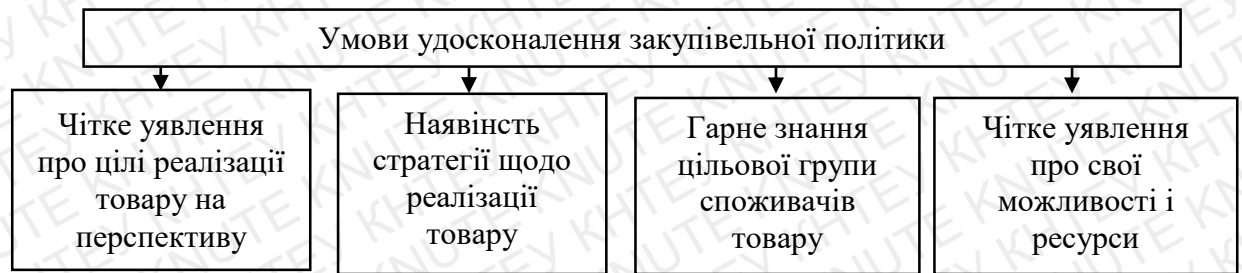


Рис.3.2. Умови удосконалення формування закупівельної політики ТОВ «ПластіКо»

Для ефективного планування та управління закупівельної політики ТОВ «ПластіКо» необхідно удосконалювати систему організації матеріальних ресурсів на підприємстві, та пов'язувати цей процес із усіма іншими бізнес-процесами підприємства.

Саме для досягнення та реалізації таких цілей найоптимальнішим вибором є впровадження логістичних концепцій управління матеріальними ресурсами ERP (Enterprise Resource Planning, планування ресурсів) або MRP II.

Для більш детального дослідження доцільності впровадження концепції на підприємстві «ПластіКо» проведемо порівняльну характеристику запропонованої концепції ERP та MRP II (узагальнені результати дослідження див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз концепцій MRP II та ERP з урахуванням зручності управління матеріальними ресурсами підприємства [28, с.19]

Показник	MRP II	ERP
----------	--------	-----

Зміст	<p><u>Планування ресурсів</u> Планування матеріальних та фінансових ресурсів.</p> <p>Суть концепції: прогнозування, планування та контроль здійснюється впродовж всього життєвого циклу продукції</p>	<p><u>Управління ресурсами підприємства</u></p> <p>Методологія ефективного планування та управління усіма ресурсами підприємства. Це просто інформаційна система, це відповідна методологія організації руху матеріальних ресурсів.</p>
Основні принципи	<ul style="list-style-type: none"> – виробнича діяльність – потік взаємозалежних замовлень; – наскрізний графік руху матеріальних потоків постачання, виробництва та збуту продукції; – виконання замовлення в момент, коли в ньому виникає потреба; – інтеграція руху замовлень з бухгалтерськими та економічними функціями. 	<p>У основі концепції лежить принцип створення єдиного сховища даних. Дана система зорієнтована на роботу з фінансовою інформацією для вирішення задач управління великими корпораціями. Діяльність концепції розповсюджується на все, що спрямовано на виготовлення продукції, отримання та транспортування запасів та розрахунок з постачальниками.</p>
Логістичні функції	<ul style="list-style-type: none"> – розробка прогнозу потреби в матеріалах; – аналіз термінів виконання замовлень; – визначення необхідних рівнів страхових запасів, з урахуванням витрат на їх зберігання; – ретроспективний аналіз економічної ситуації з ціллю вибору оптимальної стратегії прогнозування потреби в матеріальних ресурсах. 	<ul style="list-style-type: none"> – ведення планування потреби в матеріальних ресурсах; – управління запасами та закупівельною діяльністю; – планування виробничих потужностей; – функції управління проектами; – управління попитом та формування планів продаж та виробництва.
Переваги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основною перевагою є більш повне забезпечення виробничого попиту, яке досягається за рахунок: <ul style="list-style-type: none"> – скорочення тривалості виробничих циклів; – зменшення рівня запасів; – покращенням процесу організації постачання. 2. Система ефективніше забезпечує гнучкість планування та зменшенню логістичних витрат на управління запасами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рішення приймаються на основі реально існуючого та прогнозованого попиту. 2. Наявний механізм управління транснаціональними компаніями, підтримка різних часових поясів, валют, систем бухгалтерського обліку. 3. Більше уваги приділяється фінансовим процесам. 4. Замовлення виконуються швидше та з меншою кількістю помилок, завдяки прозорості процесу.
Недоліки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Орієнтація системи виключно на наявні замовлення, це ускладнює прийняття рішень в довгостроковій перспективі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість програмного комплексу. 2. Великі витрати на впровадження та обслуговування.

	<p>2. Слабка інтеграція з системами проектування та конструювання продукції.</p> <p>3. Відносно не високий рівень автоматизації виробничих процесів.</p> <p>4. Недостатня насиченість системи управління функціями управління витратами.</p> <p>5. Відсутність інтеграції з процесами управління фінансами та матеріальними потоками.</p>	<p>3. Складність налаштування, обслуговування та експлуатації.</p> <p>4. Відносно складний процес навчання співробітників користуванню системою</p>
Обмеження у використанні	<p>Відсутність сенсу у впровадженні системи MRP на підприємствах з рівномірним попитом, великими розмірами партій матеріальних ресурсів. Концепція проявляє всі свої позитивні властивості в системах з високою варіабельністю розмірів замовлень та номенклатурою вимог.</p>	<p>Складність переходу від MRP до ERP полягає у тому, що на початковому етапі переходу потужність обчислювальних систем була недостатньою для забезпечення широкого використання методів моделювання та оптимізації.</p>

Узагальнимо результати проведеної порівняльної характеристики систем двох класів-ERP і MRP II. Відразу слід зазначити, що і для MRP II систем, і для ERP-систем основним орієнтовним напрямком є виробництво. Вони, безумовно, розвиваються у зв'язку із запитами ринку: додаються нові функціональності, рішення переносяться на нові технологічні платформи. Однак виробничі підсистеми залишаються центральними для розглянутих систем, і відмінності між MRP II-/ERP-системами лежать саме в області планування виробництва [29, с.12]. Пов'язані ці відмінності з глибиною реалізації планування, що обумовлено орієнтацією цих систем на різні сегменти ринку (рис. 3.3).

ERP-системи створюються для великих багатофункціональних і територіально розподілених виробничих корпорацій, а MRP II-системи орієнтовані на ринок середніх підприємств, яким не потрібна вся потужність ERP-систем. Власне, відмінність MRP II - і ERP-систем зрозуміло вже з їх назви: з одного боку, планування корпоративних ресурсів (Enterprise Resources

Planning), з іншого – планування виробничих ресурсів (Manufacturing Resources Planning) [30, с.13].

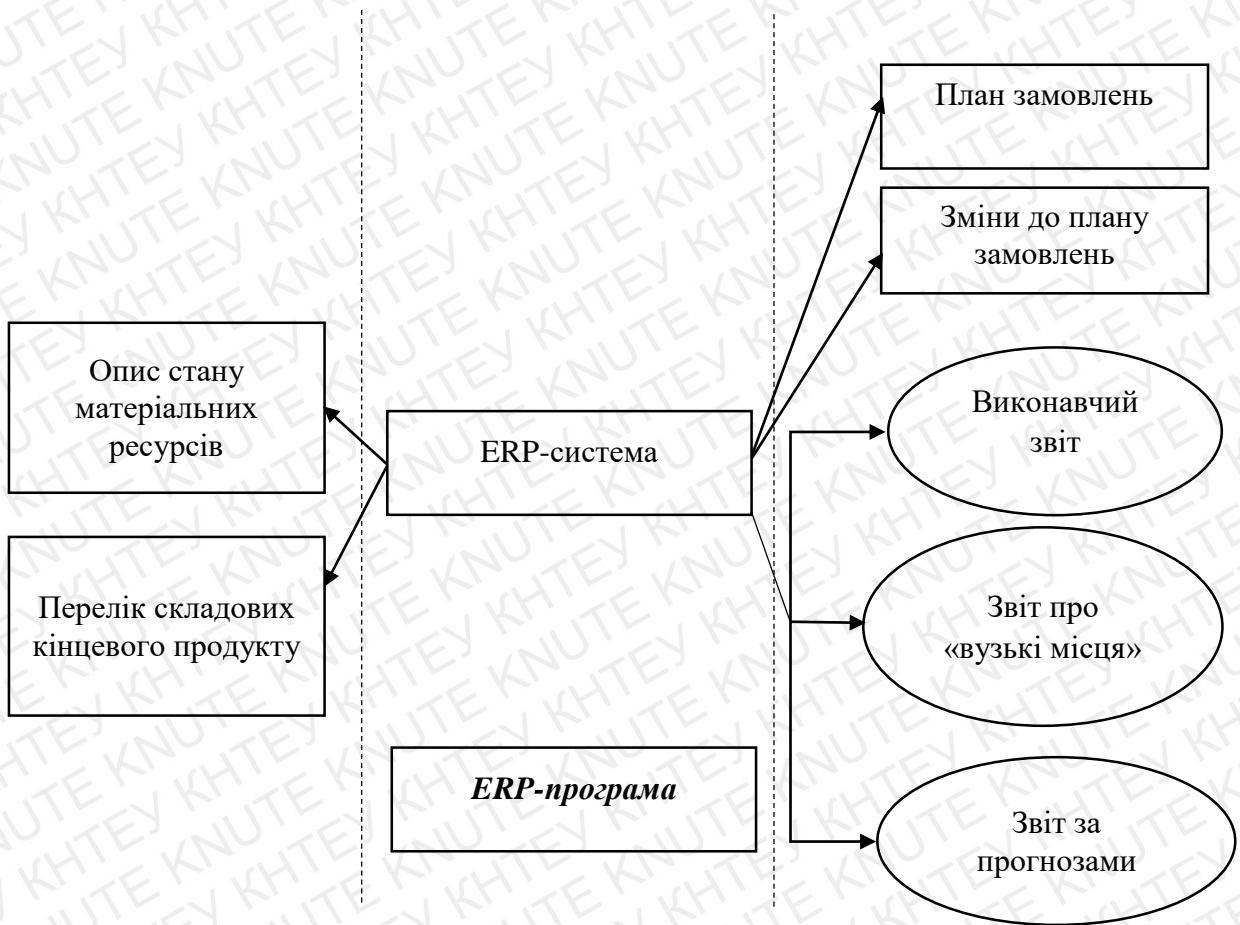


Рис. 3.3. Вхідні елементи та результати роботи системи ERP

Істотні ж відмінності ERP від MRP II можна виразити наступною формулою: $ERP = MRP II + \text{реалізація всіх типів виробництва} + \text{інтегрування планування ресурсів за різними напрямками діяльності компанії} + \text{багатоланкове планування}$ (рис. 3.3).

Сучасний ринок інформаційних управлінських систем складається з трійки (за іншими оцінками - п'ятірки) систем-лідерів, які, власне, і відносяться до класу ERP, і безлічі «просунутих» систем класу MRP II [31, с.2].

Система показників, які якісно відрізняють систему ERP від MRP I показана на рис. 3.4.



Рис.3.3. Система показників, які якісно відрізняють систему ERP від MRP II [32, с.88]

Для реалізації проекту необхідно ввести новий підрозділ: відділ, який буде займатися забезпеченням роботи впровадженої системи.

Склад відділу: 1 керівник відділу, 3 тренери для навчання працівників, 3 адміністратора.

На етапі планування необхідно провести ретельне дослідження та аналіз ринку підприємств, які надають послуги із впровадження ERP системи на підприємствах.

Таблиця 3.2

Дослідження ринку надання послуг із впровадження системи ERP [33, с.25]

Постачальник інформаційної системи	Термін впровадження	Умови та вартість впровадження
“SAP R/3”	1,5 року і більше	Ліцензія на 50 робочих місць коштує близько \$350 тис. Вартість впровадження може у декілька разів

		перевищувати вартість рішення
“Oracle Applications”	1,5 року і більше	Вартість рішення на одне робоче місце складає близько \$5 тис. Повна вартість суттєво залежить від необхідної функціональності і складності впровадження
“Baan ERP”	6 міс.-1,5 року і більше	Вартість одного робочого місця – \$3 тис. Співвідношення ціни рішення і витрат на впровадження 1:1-1:3
“iRenaissance”	4 міс. – 1,3 року і більше	Вартість впровадження в середньому \$200 тис.
“MBS Axapta, Navision”	6 міс. – 2 роки і більше	В середньому вартість рішення на одне робоче місце – \$3,5 тис. Вартість впровадження складає 100-250% вартості рішення
“iScala”	3 міс. – 1,5 року і більше	Середня вартість “iScala 2.1” складає \$2-5 тис. за одне робоче місце
“MFG/PRO”	3 міс. – 1,5 року і більше	Вартість ліцензії на одне робоче місце \$2-5 тис. залежно від конфігурації. Впровадження складає 100-200% цієї суми
“J.D.Edwards OneWorld”	7 міс. – 1,5 року і більше	Вартість робочого місця “OneWorld” коливається від \$400 до \$4000
“SyteLine ERP”	6 – 9 місяців і більше	Вартість ліцензії на одне робоче місце \$2-4 тис. Приблизно стільки ж коштує впровадження
“Галактика”	4 міс. – 1,5 року і більше	Ліцензія \$350-1200 на одне робоче місце. Вартість впровадження складає 50-100% цієї суми
“Парус”	4 міс. – 1 рік і більше	Вартість ліцензії на одне робоче місце \$1-2 тис. Вартість впровадження 100- 200% ціни рішення.

Для постачання програмного забезпечення було обрано систему “Галактика” за критеріями:

– відносно не довгий термін впровадження;

- вигідна цінова політика;
- інформаційно-технічний супровід.

План заходів із впровадження ERP-системи на ТОВ «ПластіКо» (табл.

3.3).

Таблиця 3.3

План заходів із впровадження концепції

1. Обстеження <i>Формування проекту</i>	4. Моделювання <i>Вибір оптимальної моделі ведення обліку</i>
<ul style="list-style-type: none"> – затвердження цілей; – визначення кордонів проекту; – формалізація вимірів результатів; <ul style="list-style-type: none"> – опис поточних результатів; – визначення потреби в ресурсах; – формування календарно-ресурсного плану 	<ul style="list-style-type: none"> – опис процесів, необхідних для досягнення поставлених цілей; – формування бізнес-кейсів для тестування; – налаштування варіантів моделей типової функціональності; – вибір оптимальної моделі.
2. Проектування <i>Формування вимог до доопрацювання системи</i>	5. Розробка <i>Реалізація затверджених потреб</i>
<ul style="list-style-type: none"> – створення та затвердження графічного виду документів; – опис функціональності проекту; – опис результатів дослідження; – опис результатів тестування. 	<ul style="list-style-type: none"> – ведення розробок за технічним завданням; – тестування; – інтеграція доробок в робочу модель.
3. Впровадження <i>Підготовка до промислового запуску</i>	6. Експлуатація <i>Фіксація досягнення цілей проекту</i>
<ul style="list-style-type: none"> – перенос даних; – налаштування технічних параметрів; <ul style="list-style-type: none"> – тестовий прогін системи; – усунення відхилень; – навчання кінцевих користувачів. 	<ul style="list-style-type: none"> – консультації користувачів; – усунення відхилень; – фіксування досягнення цілей; – завершення проекту.

Заробітна плата керівника складає 15 000 грн., адміністраторі – 10 000 грн., а тренерів для роботи з персоналом – 12 000 грн.

Фонд оплати праці = $(15+(10*3)+(12*3))*12$ місяців = 972 тис. грн.

Розрахунок капітальних витрат на проектування та впровадження системи ERP. Проектування – сукупність робіт, які необхідно виконати для формування цілей та задач впровадження проекту та моделювання майбутньої

системи. Впровадження – комплекс робіт із виведення системи у промислову експлуатацію.

Вартість однієї ліцензії на “Галактика” коливається в межах \$350-1200. Для розрахунку беремо середнє значення.

Було вирішено закуповувати ліцензії для 50 робочих місць. Так як вартість ліцензій подається у іноземній валюті, переведемо її на гривні (станом на жовтень 2021 року 1 дол = 26,2 грн).

Вартість ліцензії = Середня ціна ліцензії * К-ть робочих місць

Вартість ліцензії = $((350+1200)/2)*50*26,2= 1\ 015\ 250$ грн

Аналогічно розраховуємо вартість послуг сторонньої організації для впровадження концепції. Середня ціна обслуговуючих робіт із впровадження системи складає 700 дол.

Вартість впровадження = $(700*50)*26,2= 917\ 000$ грн.

Таблиця 3.4

Початкові вкладення для впровадження концепції ERP на підприємстві ТОВ «ПластіКо»

Види витрат	Вартість, грн.
Вартість ліцензії	1 015 250
Вартість послуг сторонньої організації для впровадження концепції	917 000
Витрати на комплектуючі	100 000
Фонд оплати праці	972 000
Витрати на розвиток	150 000
Загальні витрати на планування та впровадження проєкту	3 154 250

Виявлення та попередження ризиків:

- непередбачені технічні та організаційні моменти (45%);
- нереалістичний фінансовий план (43%);
- додаткові технічні вимоги (41%);
- неправильні розрахунки кадрового забезпечення проєкту (35%);
- помилки у визначення об’єму робіт за проєктом (33%);

- недооцінена вартість роботи підрядників (8%);
- зміна вартості робіт підрядників після виходу проекту за часові кордони проекту (3%).

У ході дослідження ТОВ «ПластиКо» було проведено порівняльну характеристику інформаційних систем планування ресурсів (MRP II та ERP) та встановлено, що підвищення обсягів виробництва та покращення технологічного стану підприємства спонукають до впровадження нової системи із масштабнішими можливостями та функціоналом.

В подальшій діяльності планується збільшення закупівель на 10% на думку експертів. Планові показники на 3 роки наведені у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Динаміка ступеню виконання плану закупівель у 2018–2020 роках

Назва показників	Значення по роках, тис. грн.		
	2022	2023	2024
Планові надходження продукції	4204,42	4624,862	5087,35
Зростання, %:	10	10	10

Методом експертних оцінок та на основі аналітичної інформації про підприємство для впровадження була запропонована система ERP. Впровадження системи планується на 50 робочих місяцях, прогнозована вартість впровадження проекту – 3 154 250 грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Закупівлі є невідмінним елементом на всіх підприємствах, проте найбільшу значущість вони представляють для компаній, які працюють на ринку роздрібною торгівлі. Зважаючи на мінливий бізнес-клімат, який відзначається зростаючою світовою конкуренцією, все більше число підприємств переходить та здійснює міжнародні закупівлі, які є позитивним стратегічним напрямком для отримання значних конкурентних переваг.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пласт і Ко» здійснює діяльність з комплектації зовнішніх полімерних систем водопостачання, газопостачання та каналізації. ТОВ «Пласт і Ко» було засновано в 2004 році.

На сьогоднішній день асортиментний ряд підприємства налічує понад 500 найменувань. Компанія є офіційним представником польської фірми TRANS-QUADRO (деталі для терморезисторного і стикового зварювання) і польської фірми «KamіTech» (Зварювальне обладнання).

ТОВ «Пласт і Ко» є дилерами більшості українських виробників поліетиленових труб ПЕ-100. Також компанія «Пласт і Ко» реалізує продукцію німецьких фірм Waenninger і Simona (деталі для стикового зварювання), італійської фірми Unidelta (цангові затискні фітинги для водопроводу), австрійської фірми Agri (деталі для терморезисторного і стикового зварювання), польського виробника ПВХ труб і фітингів Kaczmarek і K2-KAN (Каналізаційні гофровані труби і фітинги).

ТОВ «Пласт і Ко» випускає наступні види продукції:

- труби поліетиленові ПЕ-100 Водопровідні та газопровідні;
- терморезисторні фітинги Trans-Quadro (муфта терморезисторне, коліно терморезисторне під 90° та 45°; сідлової трійник для врізки під тиском; сідлової трійник терморезисторний; перехід редукційний терморезисторний; трійник терморезисторний; трійник редукційний терморезисторний; заглушка терморезисторне; перехід ПЕ різьбовий; перехід ПЕ-Латунь; У-подібна муфта для геотермальних систем; ремонтний хомут терморезисторний);

- фітинги для стикового зварювання (коліно стикове під 90° та під 45°; перехід редукційний Стиковий; буртова втулка під фланець; фланець вільний розточений для втулки ПЕ; трійник стиковий; трійник редукційний стиковий; заглушка стикова);
- компресійні фітинги Unidelta (муфта компресійна ПЕ-ПЕ; заглушка компресійна; коліно з внутрішньою різьбою (ВР) компресійна; коліно з зовнішньою різьбою (НР) компресійна; кран кульовий ПЕ-ПЕ; муфта з внутрішньою різьбою (ВР) компресійна; муфта з зовнішньою різьбою (НР) компресійна; муфта-фланець компресійна; перехід редукційний компресійний; трійник ПЕ-ПЕ-ПЕ компресійний; трійник редукційний компресійний; трійник з внутрішнім різьбленням (ВР) компресійний; трійник з зовнішньою різьбою (НР) компресійний; хомут для врізки з внутрішньою різьбою (ВР); крани кульові латунні(ручка, метелик); ключ монтажний UNIDELTA; кран кульовий UNIDELTA різбовий з ВР; кран кульовий UNIDELTA різбовий з НР; зворотний клапан латунний);
- сегментні фітинги (коліно зварне ПЕ-100 під 45°; коліно зварне ПЕ-100 під 90°; трійник зварний сегментний);
- апарати стикового і терморезисторного зварювання;
- гофровані труби і фітинги для зовнішньої каналізації;
- зовнішня каналізація ПВХ (труби ПВХ каналізаційні; муфта каналізаційна ПВХ; коліно каналізаційне ПВХ під 45°; коліно каналізаційне ПВХ під 87°; коліно каналізаційне ПВХ під 15°; коліно каналізаційне ПВХ під 30°; редукція ПВХ каналізаційна; трійник ПВХ каналізаційний під 45°; трійник ПВХ каналізаційний під 90°; заглушка каналізаційна ПВХ; ревізія ПВХ каналізаційна; зворотний клапан каналізаційний);
- внутрішня каналізація ПП;
- переходи ПЕ-сталь, цокольні вводи;
- крани ПЕ для підземної установки;

- запірна арматура (засувка клинова фланцева; пожежний гідрант підземний);

- стрічка сигнальна

У ході дослідження ТОВ «ПластіКо» було проведено порівняльну характеристику інформаційних систем планування ресурсів (MRP II та ERP) та встановлено, що підвищення обсягів виробництва та покращення технологічного стану підприємства спонукають до впровадження нової системи із масштабнішими можливостями та функціоналом.

Методом експертних оцінок та на основі аналітичної інформації про підприємство для впровадження була запропонована система ERP. Впровадження системи планується на 50 робочих місяцях, прогнозована вартість впровадження проекту – 3 154 250 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жарлінська Р. Г. Сутність закупівель товарів: теоретичний аспект // Наукові конференції. URL: <http://intkonf.org/ken-zharlinska-r-g-bondar-i-bsutnist-zakupivel-tovariv-teoretichniy-aspekt/>.
2. Лифиц, И. М., Жукова Ф.А., Николаева М.А. Товарный менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата. Москва. : Юрайт, 2014. 405 с.
3. Bucur-Marcu H. Defence Management: An Introduction // Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces. 2009. URL: http://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book_Defense_ukr_final.pdf.
4. Дудар Т. Г., Волошин Р.В. Основи логістики.: навч. посіб. Київ.: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
5. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Чумак Г.М. Логістика : конспект лекцій у схемах для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства". Харків. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 127 с.
6. Ткаченко Н. Б., Уманців Ю.М. Макроекономічні аспекти державних закупівель . Фінанси України. 2009. № 8. с. 82–88.
7. Кузнецов К. В. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы. Санкт-Петербург. : Питер, 2005. 227 с.
8. Коноваленко В.М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук . Київ. : КНТЕУ, 2009. 24 с.
9. Лігоненко Л. О. Управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі: концептуальні рішення / Наука й економіка. 2014. Вип. 1. с. 181-186. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_1_32
10. Ніколаєнко І.В. Маркетинг закупівель. Конспект лекцій для для студентів напрямів підготовки 6.030507 «Маркетинг» та 6.030510 «Товарознавство і торговельне підприємництво» денної та заочної форм 109

навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів за спеціальністю 7.03050701 «Маркетинг» Київ.: НУХТ, 2014. 50 с.

11. How external factors can affect procurement // Achilles: Supplier Information & Supply Chain Management. 2014. URL: <http://www.achilles.com/en/about-achilles/industry-insights/1308-how-externalfactors-can-affect-procurement>.

12. Апопій В. В. Організація торгівлі. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/285-organzatsya-torgvl-apopy-vv.html>.

13. Савощенко А.С. Інфраструктура товарного ринку: навч. посібник. Київ.: КНЕУ, 2005. 336 с

14. Краткий курс лекций по дисциплине «Управление продажами»/ Studme.org. URL: https://studme.org/10450508/marketing/povedenie_potrebiteley.

15. Ларіна Я.С, Рябчик А.В. Поведінка споживача: навч. посібник. Київ.: Академія, 2014. 224 с.

16. Прокопенко В.О., Троян М.Ю. Поведінка споживачів: навч. посібник. Київ.: Центр учбової літератури, 2008. 176 с.

17. Бородкіна, Н. О. Маркетинг : навч. посіб. для студ. вузів. Київ. : Кондор, 2005. 163 с.

18. Мишина Л. А. Логистика: конспект лекций / Большая онлайн библиотека e-Reading.. 2008. URL: https://www.ereading.club/chapter.php/103758/0/Mishina_-_Logistika_konspekt_lekciii.html.

19. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.. 2017. Вип. 12(1). с. 6-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12%281%29_3

20. Войнаренко М. П. Маркетинг. 2002. URL: http://lubbook.org/book_249.html

21. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ.: КНЕУ, 2003. 250 с. 110
22. Наумов В. Н. Ассортиментно-ценовая политика: сущность и содержание / Институт проблем предпринимательства. Частное образовательное учреждение профессионального дополнительного образования. URL: <https://www.ipnou.ru/print/000683/>.
23. Сайт ТОВ «ПластіКо» - <https://plastiko.com.ua/ru/>
24. Єрмошенко М.М., Ерохін С.А., Базилюк А.В. Маркетинг : підручник.. Київ.: Нац. акад. управління, 2011. 631 с.: іл., табл
25. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: Підручник. Київ. : КНЕУ, 2002. 266 с.
26. Румянцев А. П., Михайлова К.С. Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії / Ефективна економіка.. 2011. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_27
27. Мажара А.В., Батова Т.Н. Классификация основных показателей товарного ассортимента предприятия. Международный студенческий научный вестник. 2015. № 1. с. 1-8.
28. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: Підручник. Київ.: КНЕУ, 2011. 266 с.
29. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Економічний вісник НТТУ «КПІ». 2010. № 7 . с. 171-178.
30. Branch A. International Purchasing and Management., Cengage Learning EMEA. 2001. 352 с.
31. Черенков В. Основы международной логистики. Издательство СПбГУ. 2016. 488 с.
32. Белявцев М. І., Шестопалова Л.В. Інфраструктура товарного ринку. 2005. URL: http://pidruchniki.com/19991130/marketing/infrastruktura_tovarnogo_rinku.
33. Ларіна Р. Р. Логістика: Навч. посіб. Донецьк: ДонДУУ, 2006. 277