

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління закупівельною діяльністю підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ», м.Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Менеджмент організацій»

Павленко

Катерини Юріївни

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,

доцент

Білявська

Юлія Вікторівна

Гарант освітньої

програми:

доктор економічних наук,

професор

Федулова

Ірина Валентинівна

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність та завдання закупівельної діяльності підприємства .....	7
1.2. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства.....	11
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФІРМА «ФОТОТОВАРИ» .....</b>	<b>17</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	17
2.2. Аналіз управління закупівельною діяльністю підприємства.....	21
2.3. Оцінка ефективності закупівельної діяльності підприємства.....	29
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФІРМА «ФОТОТОВАРИ» .....</b>	<b>37</b>
3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності підприємства ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» .....	37
3.2. Оцінка ефективності від впровадження запропонованих заходів удосконалення управління закупівельною діяльністю .....	43
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>49</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>51</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>58</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** 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.

Оскільки максимізація вартості полягає в об'єднанні роботи постачальників і виробників, важливими завданнями менеджерів є визначення пріоритетних, важливих постачальників, налагоджування з ними конструктивних відносин, їхній розвиток з метою формування однієї з конкурентних переваг підприємств, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аспекти управління закупівельною діяльністю підприємства розглядалися такими вітчизняними та зарубіжними науковцями як Андрющенко Т. Ю., Анікін Б. О., Бланк І. О., Баллоу Р., Голошубова Н. О., Дей М., Джіллінгем М., Коул Дж., Крикавський Є. В., Лайсонс К., Лігоненко Л. О., Ліндерс М., Мазаракі А. А., Коноваленко В. М., Родкіна Т. А., Собчишин В. М., Фірон Х. та іншими.

Однак, однозначного уявлення про сутність управління закупівельною діяльністю повністю не сформовано, тому це призводить до акцентування уваги на окремих елементах закупівельної діяльності.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є узагальнення та розвиток теоретичних засад, розробка та обґрунтування методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління закупівельною діяльністю підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

– з'ясувати сутність, завдання та особливості закупівельної діяльності підприємства;

- визначити методичні підходи щодо оцінювання економічної ефективності закупівельної діяльності підприємства;
- дослідити управління закупівельною діяльністю підприємства;
- оцінити ефективність управління закупівельною діяльністю підприємства;
- запропонувати напрямки вдосконалення управління закупівельною діяльністю підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** виступає процес управління закупівельною діяльністю ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ».

**Предметом дослідження** є принципи і закономірності, теоретичні, методичні та практичні аспекти управління закупівельною діяльністю підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методологічну базу дослідження становлять фундаментальні основи менеджменту, теорії прийняття рішень, економіко-математичного моделювання, сучасних концепцій менеджменту та управління закупівлями на підприємстві.

У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи використовувалися загальнонаукові та емпіричні методи досліджень, зокрема, методи аналізу та синтезу – при дослідженні генезису економічної сутності категорії «закупівельна діяльність»; метод систематизації – при систематизації факторів впливу на закупівельну діяльність підприємства; методи економічного аналізу – при проведенні оцінки ефективності підприємства; табличний – для представлення розрахунків і оцінки конкретних результатів досліджень.

**Інформаційною базою дослідження** є Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, галузеві інструктивні матеріали щодо особливостей закупівельної діяльності підприємства. У дослідженні використані науково-методичні публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників щодо вирішення проблем управління закупівельною діяльністю,

довідкова і монографічна література, дані мережі Інтернет, а також результати розрахунків, отриманих автором самостійно в процесі дослідження діяльності ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні процесу управління закупівельною діяльністю підприємства за допомогою формування матриць елементів закупівельної діяльності та розробки програми заходів щодо удосконалення системи управління закупівельною діяльністю підприємства.

**Практичне значення.** Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті та тему: «Управління закупівельною діяльністю підприємства», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів «Управління і адміністрування» у КНТЕУ 2018 р. (дод. А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 47 сторінок, в тому числі 13 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 61 найменування, викладених на 7 сторінках. Робота містить 13 додатків, викладених на 23 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність та завдання закупівельної діяльності підприємства**

Господарська діяльність торгового підприємства може бути представлена у вигляді такої системи: на вході – вводяться фактори виробництва, потім виробничий трансформаційний процес, заснований на певній технології, і на виході – випуск продукції, її реалізація та виявлення кінцевих результатів. У загальному вигляді основний процес діяльності торгового підприємства характеризується ланцюгом «збут-виробництво-закупівлі».

Значні різночитання у визначенні сутності закупівель викликані відмінністю у виділенні об'єктів закупівель, що дозволяє говорити про розширений і вузький підходи до розуміння закупівель.

У широкому сенсі закупівлі трактуються як функція забезпечення підприємства виробничими факторами. Різні автори, що займаються проблемами постачання, часто вважають єдиною функцією постачальницької діяльності закупівлю матеріалів. Така думка є прикладом вузького розуміння закупівель. Проведений короткий огляд різних тлумачень поняття «закупівлі» відображений у табл. 1.1. У даному випадку поняття «закупівлі», «постачання» і «закупівельна діяльність» є взаємозамінними.

Слід зазначити, що наведені визначення не є повними, тому що не відображають сам процес закупівлі товарів, однак тут справедливо наголошено на важливості етапу виявлення потреби в закупівлі.

Фахівці в галузі торгівлі підкреслюють спрямованість закупівель на збут, на задоволення попиту, вважаючи це головною роллю закупівель. Однак вирішення завдання про параметри майбутньої закупівлі передусім усвідомлення необхідності закупівлі взагалі. У зв'язку з цим існує точка зору, згідно з якою закупівля трактується як «процес прийняття рішення, за

допомогою якого офіційна організація констатує наявність потреби в закупаваних товарах і послуг, а також виявляє, оцінює і відбирає конкретні марки товарів та конкретних постачальників з числа наявних на ринку» [42, с.79].

Таблиця 1.1

**Огляд тлумачень поняття «закупівлі» вітчизняними та зарубіжними вченими**

№ пор.	Автор	Тлумачення
1.	Коноваленко В. М.	Постачання являє собою першу фазу руху вихідних факторів виробництва на підприємстві, а до вихідних факторів виробництва, тобто об'єктів закупівель відносяться: праця персоналу підприємства, потенціал основних засобів, зовнішні джерела інформації, матеріали.
2.	Майорова І.М.	Постачання – придбання і заготовка товарів, необхідних для виготовлення і реалізації продукції підприємства. Як об'єкти закупівель виділено: основні фонди, сировину і матеріали, інші оборотні активи, самостійну службу інформації, фінансові кошти і права.
3.	Нечаєв Г.І., Кузьменко С. В., Соколова Я. В., Чередниченко С. П.	Закупівлі – це підсистема управління проектом. Під «закупівлями» вони розуміють заходи, спрямовані на забезпечення проектів ресурсами – тобто майном (товарами), виконанням робіт (послуг), передачею результатів інтелектуальної творчості в зв'язку з конкретним проектом.
4.	Ларіна Я. С.	Закупівля – це покупка товарів належної якості, в необхідній кількості, в потрібний час, за відповідною ціною, у відповідного постачальника.
5.	Чурсіна Л.А.	Закупівля – це покупка товарів передбаченого обсягу, широкого асортименту і високої якості.
6.	Собчишин В. М.	Закупівля товарів – це складний комерційний процес, що виконується оптовими і роздрібними торговими підприємствами, який повинен здійснюватися в розмірах, що забезпечують стабільне надходження товарів в розгорнутому асортименті.
7.	Пашкевич М. С.	Закупівля – процес покупки: усвідомлення необхідності, пошук і вибір постачальника, переговори за ціною, а також інші умови, наприклад, пов'язані з доставкою товару.
8.	Веретенникова Г. Б.	Закупівля – оптовий або дрібнооптовий товарообіг, здійснюваний торговими підприємствами (юридичними особами) або приватними особами з метою подальшого перепродажу закуплених товарів.

*Джерело: систематизовано автором на основі [4, 19, 24, 28, 31, 35, 36, 44, 55]*

Узагальнюючи результати проведених теоретичних досліджень, можна вважати за доцільне дати наступне визначення: закупівлі – це процес придбання товарів належної якості, необхідної кількості і в потрібний час з метою їх подальшого перепродажу, здійснюваний торговими підприємствами або приватними особами і орієнтований на задоволення споживчого попиту, який включає: виявлення потреби в товарах, пошук і вибір постачальника, переговори за ціною, а також інші умови, наприклад, пов'язані з доставкою товару.

Сутність закупівельної діяльності підприємства торгівлі охоплює широку сферу – від діяльності на ринку закупівель та укладання договорів з постачальниками до створення і зберігання запасів безпосередньо на підприємстві. Основні завдання закупівельної діяльності представлені на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Основні завдання закупівельної діяльності підприємства**

*Джерело: створено автором на основі [53, с.85]*



Важливим інструментом в рамках закупівель є політика цін і оцінка обсягів замовлення товарів. При цьому необхідно пам'ятати, що правильна ціна – не завжди мінімальна ціна. По-перше, низька ціна постачальника ще не гарантує підприємцю якості продукції, на яку розраховують покупці. Низька ціна може означати також низький рівень послуг з боку постачальників. Приймаючи рішення щодо цін, підприємцю доводиться співвідносити ціну з якістю продукції і послуг. Постачальники повинні постачати товари відповідної якості, в потрібній кількості і в строк [17, с.58].

Постачальники, як правило, вважають за кращих покупців, які замовляють великі партії товарів навіть за нижчими цінами, тому вони зазвичай стимулюють покупку великих партій товару знижками. Отримавши знижку, підприємство може використовувати її для стимулювання збуту і збільшення обсягу продажів або ж для отримання додаткового прибутку з кожної одиниці реалізованої товарної продукції. Крім того, можна трохи знизити ціни на товари і збільшити масу прибутку за рахунок зростання обсягу продажів. Все це можливо в результаті проведення гнучкої та вмілої закупівельної політики [37, с. 10].

Однак не можна забувати, що великі обсяги закупівель призводять до «омертвіння» капіталу і можуть спричинити за собою високі витрати зберігання. Іноді величина витрат на зберігання може бути більше вартості самих товарних запасів. Тому потрібно ретельно зважувати переваги і недоліки кожного методу, щоб скоротити час і витрати, пов'язані із закупівлею товарів (дод. Б).

При цьому цілі і завдання управління закупівлями повинні відповідати головним цілям і задачам підприємства. Таким чином, управління закупівельною діяльністю підприємства повинно здійснюватися в рамках його загальної стратегії.

Основними факторами, що впливають на ефективність закупівельної діяльності підприємства можна зазначити: стан ринку закупівель; канали розподілу; необхідна кількість товарів, які закуповуються; жорсткість

обмежень складських приміщень і фінансових ресурсів; чутливість цін закупівель до методу закупівлі; умови оплати; характер і ступінь довіри у відносинах з постачальниками.

Таким чином, закупівельна діяльність торгового підприємства – це сукупність заходів, що включає розробку програми закупівель, планування умов поставок, встановлення контактів з постачальниками, планування доставки товарів, яка спрямована на реалізацію стратегії розвитку зв'язків підприємства з ринками постачальників і досягнення цілей і завдань закупівельної діяльності підприємства.

## **1.2. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства**

Попередній огляд літератури свідчить про те, що розробка питань економічної ефективності закупівельної діяльності найчастіше стосувалися оцінки та забезпечення ефективності комерційних угод [25, с.183], тобто окремих етапів здійснення закупівельної діяльності.

Ефективність закупівельної діяльності торгового підприємства – це розширення масштабів діяльності, забезпечення міцних конкурентних позицій на ринку за рахунок оптимізації витрат по закупівлях і отримання цільового прибутку. Визначення ефективності закупівельної діяльності починається з встановлення критерію ефективності і вибору показників для її визначення. В економічній літературі проблеми вибору критерію і системи показників економічної ефективності присвячено достатню кількість робіт [39, с.37].

У економіці існує підхід, який передбачає орієнтацію господарської діяльності кожного суб'єкта економічних відносин не на один критеріальний показник, а на кілька. Серед них найбільш часто зустрічаються – здатність до інновацій, оптимальне використання ресурсів, фінансова стабільність, підтримку загальної стабільності [48, с. 7].

Доцільним є підхід, згідно з яким сукупність цілей закупівельної

діяльності підприємств поділено на 4 основні групи: цілі якості, цілі витрат, цілі ліквідності, цілі надійності (рис. 1.2)



*Рис. 1.2. Цілі закупівельної діяльності підприємства*

*Джерело: створено автором на основі [57, с.359]*

Характеризувати економічну ефективність закупівельної діяльності необхідно через систему показників з виділенням інтегрального показника, що відповідає сутності явища. Обґрунтування необхідності застосування системи показників дано в теорії множинності цілей, основу якої становить системний підхід до опису підприємства, що передбачає існування в системі ієрархії цілей і, відповідно, критеріїв їх досягнення.

Вибір системи показників економічної ефективності закупівельної діяльності підприємств визначається ступенем їх відповідності напрямку розвитку комерційних відносин, залежить від виконуваних функцій і завдань кожного підприємства. Іншими словами критерій ефективності закупівельної діяльності – це ступінь реалізації її цілей [34, с. 669]. Систему показників ефективності закупівельної діяльності підприємства роздрібної торгівлі наведено у дод. В.

Між різними цілями закупівлі можуть існувати додаткові і конкуруючі

зв'язки. Часто цілі якості, ліквідності і надійності встановлюються у формі додаткових послуг. Найчастіше головна функція наведених цілей виражена у формі мінімізації витрат [16, с.163].

Головним завданням менеджерів у зниженні витрат закупівельної діяльності є стабільне отримання інформації в строк та точний підрахунок усіх витрат, пов'язаних з постачанням. Це дає змогу вчасно провести оцінку результатів та впровадження нових управлінських рішень для покращення системи управління закупівельною діяльністю.

Для оцінки ефективності закупівельної діяльності за критерієм якості товарів і послуг, що надаються необхідно використовувати такі показники: обсяг роздрібного товарообігу, динаміка роздрібного товарообігу, кількість асортиментних позицій, коефіцієнт зміни асортименту, коефіцієнт оновлення асортименту, товарооборотність.

Забезпечення необхідного асортиментного переліку товарів є необхідною умовою підтримки конкурентоздатності підприємства на певному сегменті споживчого ринку.

Показник кількості асортиментних позицій характеризує широту асортименту товарів, які реалізує підприємство. Асортимент є частиною роздрібною стратегії і знаряддям в конкурентній боротьбі. Ступінь зміни асортименту можна обчислити за допомогою коефіцієнта зміни асортименту. Від складу і своєчасного оновлення асортименту товарів в магазинах значною мірою залежать ступінь задоволення попиту, витрати споживання населення, пов'язані з купівлею товарів, кількісні та якісні показники господарської діяльності роздрібних торгових підприємств [14, с. 144].

Ступінь оновлення асортименту можна виразити у вигляді коефіцієнта оновлення асортименту. Зіставлення коефіцієнта зміни асортименту і коефіцієнта оновлення асортименту дозволяє виявити причини зміни якісного складу товарообігу.

Процес реалізації товарів вимагає постійної наявності на підприємствах торгівлі товарних запасів. Формування певних розмірів товарних запасів

дозволяє підприємству забезпечувати стійкість асортименту товарів, здійснювати певну цінову політику, підвищувати рівень задоволення попиту покупців. Усе це вимагає підтримки оптимального рівня і достатньої широти асортиментних позицій, товарних запасів на кожному торговому підприємстві.

Багато в чому ефективність закупівельної діяльності залежить від вибору постачальників. Оцінити правильність вибору можна за допомогою наступних показників:

- частота і характер невиконання (неналежного виконання) постачальником договірних зобов'язань;
- кількість і питома вага поставок неякісного товару;
- порушення встановлених строків поставок з вини постачальника;
- кількість і питома вага поставок товарів в неналежній кількості й асортименті;
- стійкість умов договору (наявність можливості внесення змін до договору до найбільш значущих пунктів, особливо таких як ціна, асортимент, терміни і кількість продукції) та стабільність укладення договорів;
- співвідношення портфеля замовлень і обороту (визначення доходу від продажу товарів даного постачальника, питома вага в загальній сумі доходу, частку витрат на здійснення операцій в сумі доходу) [41, с. 96].

Проведення даного розрахунку по кожному постачальнику окремо та порівняння їх результатів дозволяє виявити найбільш надійних та вигідних партнерів для підприємства.

З постачальниками товарів повинні бути налагоджені раціональні господарські зв'язки, переважно прямі і довгострокові договірні взаємини, що дозволяють закуповувати товари безпосередньо у постачальників виробників на стабільній договірній основі. Встановлення міцних взаємозв'язків з постачальниками може сприяти отриманню ексклюзивних прав на: продаж товарів у певному регіоні, придбання товарів за нижчими цінами або на більш вигідних умовах, ніж конкуренти, прискорену доставку товарів [46, с.145]. Тому одним з важливих показників ефективності закупівельної діяльності є

стабільність укладення договорів. Налагоджені зв'язки з постачальниками дозволяють формувати портфель замовлень, тим самим, підвищуючи надійність постачання.

Необхідно відзначити, що існує думка, згідно з яким суб'єкт господарювання повинен прагнути до скорочення кількості постачальників. Однак в умовах вітчизняної практики господарювання для забезпечення надійності постачання слід орієнтуватися на розширення джерел постачання. Збільшення кількості джерел закупівель зменшує залежність покупця від постачальника, підвищує гарантію постачання, збільшує конкуренцію між постачальниками, що змушує їх знижувати ціни і йти на інші поступки.

Оцінити забезпеченість товарообігу підприємства майбутніми замовленнями можна з допомогою показника забезпеченості обороту портфелем замовлень. Для оцінки ефективності закупівельної діяльності за критерієм ліквідності можна використовувати такі показники: рентабельність оборотного капіталу, структура оборотних активів, коефіцієнт покриття, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості.

Оцінити забезпеченість товарообігу підприємства майбутніми замовленнями можна з допомогою показника забезпеченості обороту портфелем замовлень. Для оцінки ефективності закупівельної діяльності за критерієм ліквідності можна використовувати такі показники: рентабельність оборотного капіталу, структура оборотних активів, коефіцієнт покриття, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості.

Закупівельна діяльність безпосередньо тісно пов'язана з формуванням товарних запасів. Відомо, що на торговельних підприємствах запаси товарів складають 70-90% від загальної суми оборотних активів [33, с. 669]. Тому показники, які характеризують ефективність управління оборотними активами, можна розглядати як показники ефективності закупівельної діяльності.

Запропонована методика може бути використана для комплексної оцінки ефективності закупівельної діяльності торгового підприємства, виявлення

резервів її підвищення.

Також необхідно проводити зіставлення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості. Сплата боргів дебіторами – це джерело коштів для погашення кредиторської заборгованості, і навпаки. Якщо оборотність дебіторської заборгованості повільніша, ніж кредиторської, це означає, що у підприємства несприятливі умови розрахунків з покупцями і постачальниками: підприємство повинно повертати свої борги рідше, ніж воно отримує оплату за реалізовану продукцію. І навпаки, якщо дебіторська заборгованість обертається швидше кредиторської, у підприємства з'являються вільні кошти в обороті в розмірі, відповідному різниці числа днів обороту кредиторської та дебіторської заборгованості.

Отже, закупівельна діяльність торгового підприємства – це сукупність заходів, що включає розробку програми закупівель, планування умов поставок, встановлення контактів з постачальниками, планування доставки товарів, яка спрямована на реалізацію стратегії розвитку зв'язків підприємства з ринками постачальників і досягнення цілей і завдань закупівельної діяльності підприємства.

Підводячи підсумки, можна зробити висновок, що категорія економічної ефективності закупівельної діяльності підприємств роздрібною торгівлі складна і багатогранна. Кількісний її вимір можливий за допомогою системи органічно взаємозалежних показників, що відображають основні сторони закупівельної діяльності підприємств торгівлі та взаємно доповнюють один одного.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФІРМА «ФОТОТОВАРИ»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» працює на ринку України з 2004 року та являється надійним продавцем фототоварів. До основного виду діяльності підприємства відноситься продаж дзеркальних та цифрових фотоапаратів. Окрім цього до продукції підприємства належать: відеокамери, об'єктиви та інші запчастини для цифрових фотоапаратів та відеокамер, аксесуари для фототоварів, штативи, принтери для фотодруку, фотопапір та інше.

Організаційна структура управління підприємством наведена в додатку Г. До функцій генерального директора, крім забезпечення загального керівництва та координації роботи підрозділів, входить затвердження планів роботи, укладання договорів із зовнішніми організаціями, постачальниками, опрацювання бюджету. Керівник департаменту маркетингу розробляє стратегію маркетингової діяльності, планує бюджет на рекламу.

До основних обов'язків менеджерів департаменту закупок належать:

- закупівля товарів відповідно до попиту споживачів;
- визначення потреби у товарах та оцінка кількості запасів на складі;
- пошук, аналіз та вибір надійних постачальників продукції;
- укладання договорів та контроль за виконанням їх умов;
- перевірка надходжень на підприємство та підтвердження відповідності якості товарів вимогам та умовам договорів.

На основі даних, наданих ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ», було проведено економічний аналіз діяльності підприємства. Горизонтальний аналіз балансу підприємства наведений в додатку Д.

Проаналізувавши баланс за 3 роки (з 2015 по 2017 рр.) можна зробити висновки, зазначені далі.



Активи у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшились на 28%, з них необоротні активи зменшились на 18%, а оборотні активи зменшились на 28%.

Зменшення в необоротних активах в 2016 році здебільшого відбулося за рахунок зменшення незавершеного будівництва на 32 тис. грн. та зменшення основних засобів на 51 тис. грн.

На зменшення в оборотних активах в 2016 році найбільш вплинуло зменшення товарів та запасів на 5027 тис. грн., збільшилась дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги та дебіторська заборгованість за розрахунками на 29%, це означає, що підприємство фактично кредитувало своїх партнерів по бізнесу, які вчасно не розраховувалися за товари та послуги, що надавалися підприємством. В той же час в 2016 році спостерігається збільшення в грошових коштах 206 тис. грн. (14%).

В 2017 році порівняно з 2016 роком активи збільшились на 10%, з них необоротні активи збільшились на 61%, оборотні активи збільшились на 8%. Збільшення в необоротних активах відбулось за рахунок збільшення незавершеного будівництва на 25 тис. грн. (54%) та збільшення основних засобів на 61%. На збільшення в оборотних активах вплинуло збільшення запасів та товарів на 2031 тис. грн. (45%) та грошових коштів на 339 тис. грн. (20%). Також спостерігали зменшення дебіторської заборгованості на 42%, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Проаналізувавши пасиви підприємства можна відмітити, що нерозподілений прибуток в 2016 році зменшився на 1%. Найбільші зміни відбулись в поточних зобов'язаннях (зменшення порівняно з минулим роком на 50%), довгострокові зобов'язання зменшились на 1%.

Отже, можна зробити висновок, що у 2016 році порівняно з 2015 роком спостерігаємо зменшення валюти балансу на 28% та зниження нерозподіленого прибутку на 1 %, такі зміни в діяльності компанії були викликані кризою в економіці.

В 2017 році порівняно з 2016 роком нерозподілений прибуток збільшився на 72%, за рахунок чого виріс і власний капітал підприємства на 39%. В

позиковому капіталі найбільші зміни були в довгострокових зобов'язаннях, вони знизились на 79% , в той час поточні зобов'язання знизились на 36%. Поряд з цим суттєво збільшилась кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги на 890 тис. грн. (337%).

Отже, можна сказати, що за даними балансу в 2017 році мали суттєве збільшення нерозподіленого прибутку, що свідчить про збільшення реалізації продукції та мали зменшення по зобов'язанням, що є теж позитивним для підприємства.

Також проведено аналіз доходів та витрат ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» за 2015-2017 роки, що наведено у додатку Е.

Чистий дохід від реалізації зменшився в 2016 році на 28%, в той же час собівартість продукції зменшилась на 22%, як наслідок валовий прибуток від основної діяльності зменшився на 66% порівняно з 2015 роком. Відбулось зниження адміністративних та витрат на збут на 53%. Суттєво знизився прибуток від операційної діяльності на 82%, на що вплинуло зниження обсягів реалізації та зниження інших операційних доходів на 44%.

Показники рентабельності характеризують ефективність діяльності підприємства, значимість фінансового результату. Значення показників рентабельності наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Показники рентабельності ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»  
за 2015-2017 рр.**

№ пор.	Назва показника	Значення показника по роках			Зміна показника	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
1.	Коефіцієнт рентабельності активів	10,79	1,77	21,01	-9,02	19,24
2.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	24,60	2,93	27,26	-21,67	24,33
3.	Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,98	0,33	1,62	-1,66	1,30

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» під час проходження виробничої переддипломної практики.*

В динаміці показник коливався на рівні 10-11% активів. Темп зростання

рентабельності активів був нестабільним – від спаду на 9,02% у 2016 році до зростання на 19,21% у 2017. Отже в 2017 році на 1 грн., інвестовану в активи підприємства припадало 0,2101 грн. чистого прибутку. Збільшення показника для підприємства мало позитивне значення, оскільки для ефективної господарської діяльності підприємства частка чистого прибутку повинна зростати і бути додатною.

Рентабельність власного капіталу демонстрував різноспрямовані зміни протягом 2015-2017 років: спад на 21,67% у 2016 році, досягаючи значення в 2,93%, зростання в 2017 на 24,33% до рівня 27,2%. Зниження показника пояснюється зменшенням чистого прибутку у 2016 році.

В табл. 2.2. наводяться дані, які стосуються значення окремих критеріїв оцінки постачальників як зовнішніх постачальників підприємства.

Таблиця 2.2

### Значення критеріїв оцінки посередників

#### ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»

Постачальники	Річний обсяг закупівель, тис. грн	Частка закупівлі продуктів – новинок, %	Динаміка обсягів закупівель	Рівень платоспроможності	Період співпраці
1	2	3	4	5	6
Nikon	63750	6	81	Дуже хороший	Більше 5 років
Canon	50988	10	115	Хороший	Більше 5 років
SONY	7716	1	114	Дуже хороший	2 – 5 років
Samsung	6064	3	63	Дуже хороший	Більше 5 років
Panasonic	6005	4	118	Хороший	До 2 років
Kodak	5872	6	54	Слабкий	2 – 5 років
Olympus	1431	11	120	Дуже хороший	Більше 5 років
Fuji	1372	4	108	Хороший	2 – 5 років
Casio	1298	9	63	Хороший	2 – 5 років
ТОВ «Євросеть»	1092	4	39	Хороший	До 2 років
ТОВ «Дієса»	1003	1	109	Слабкий	2 – 5 років
ТОВ «Електротехніка»	944	1	210	Слабкий	До 2 років

*Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень під час проходження виробничої переддипломної практики*

Оцінка постачальників за рейтингом наведена в додатку Ж. Отже, за результатами оцінки постачальників за даними критеріями, можна скласти ряд важливості посередників для ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» в порядку зниження важливості: Nikon, Canon, Olympus, Samsung, SONY, Panasonic, Kodak, Fuji, Casio, ТОВ «Дієса», ТОВ «Електротехніка», ТОВ «Євросеть».

Отже, Аналізуючи ефективність діяльності ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ», можна зробити висновок про відносну стійкість та стабільність. Варто зазначити, що в динаміці спостерігалось зниження значень багатьох показників, але в основному в межах встановлених нормативів.

## **2.2. Аналіз управління закупівельною діяльністю підприємства**

Закупівельна діяльність виступає засобом управління закупкою товарів на ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» та характеризується за змістом наступними рисами:

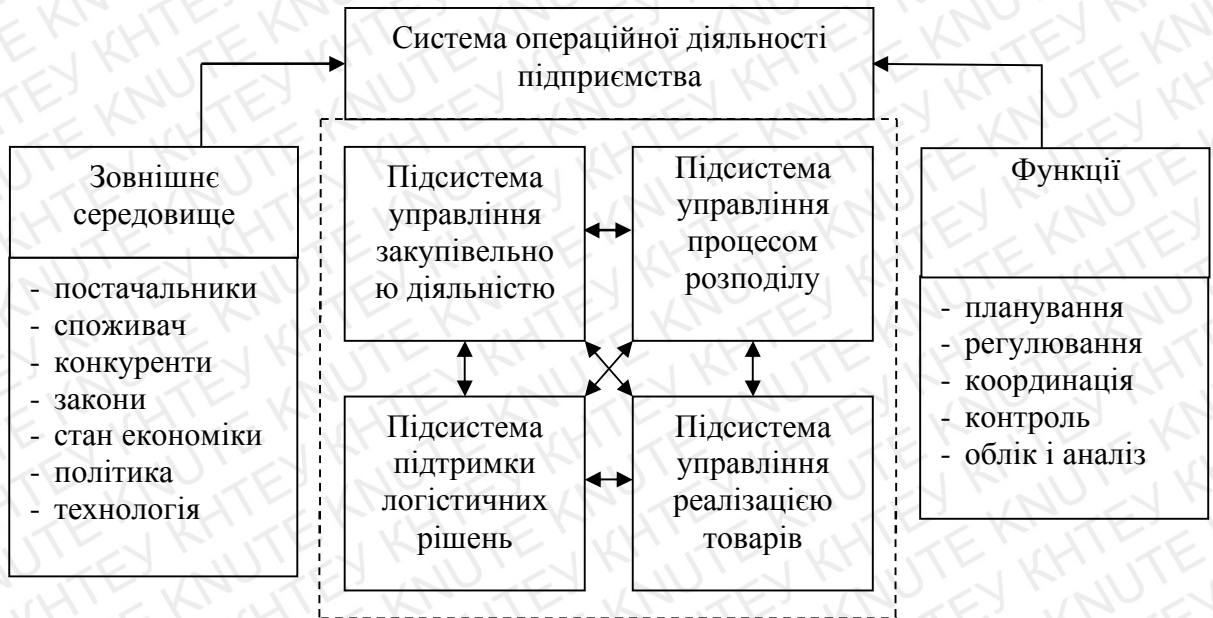
1. Складністю організаційної та функціональної підсистем і численними взаємозв'язками між її складовими елементами.
2. Різноманітністю забезпечуючих підсистем, до яких можна віднести функціональне, математичне, інформаційне, технічне, технологічне, програмне, лінгвістичне, організаційне та правове види забезпечення.

При визначенні структури пропонуємо виходити з двох ознак:

- 1) вид діяльності системи та її основних елементів (оперативний і стратегічний);
- 2) характер її діяльності (основна і допоміжна діяльність).

Основні сфери функціонування дозволяють визначити основні елементи її структури. До них відносяться підрозділи: планування діяльності закупок та її основних елементів; збору, обробки і передачі інформації; підготовки управлінських рішень; забезпечення ресурсами; формування моделей, методів і баз даних.

Структуру системи операційної діяльності підприємства пропонується зобразити на рис. 2.1.



*Рис. 2.1. Структура системи операційної діяльності  
ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»*

*Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» під час проходження виробничої переддипломної практики*

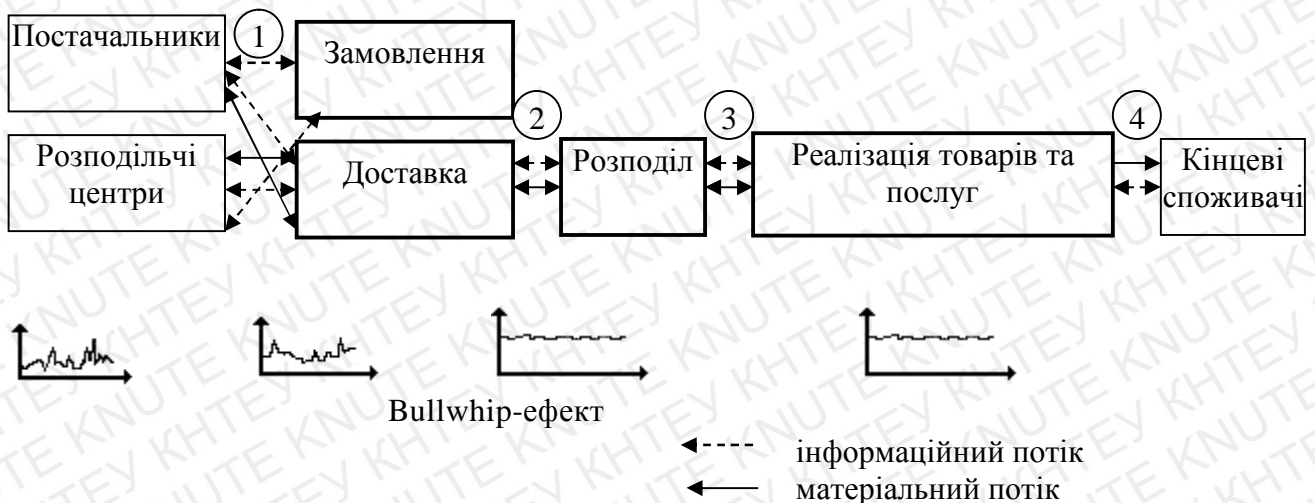
Для визначення того, наскільки закупівельна діяльність ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» відповідає своєму призначенню, потрібно виміряти величину властивих їй загальних витрат та її результативність. Результативність визначається доступністю запасів, якістю і продуктивністю, тобто наскільки швидко ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» спроможна реагувати на проблеми. Величина витрат на логістику безпосередньо пов'язана з бажаним рівнем результативності. Як правило, чим вище цей рівень, тим більші витрати на логістику. Ключем до створення ефективної системи логістики служить вміння підтримувати рівновагу між рівнем сервісу та величиною загальних витрат.

Динамічний розвиток ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ», зростання її оборотів та розширення асортименту послуг призводять до збільшення обсягу інформації, яку стає складніше обробити. Для кращої ефективності бізнесу керівництво намагається уникати посередників і розвиває свою

інфраструктуру: будує розподільчі центри, оптимізує логістику. Через це структура підприємства ускладнюється, знижується її керованість, стає складно уявити фінансовий розвиток бізнесу як єдине ціле.

Дослідивши діяльність ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ», дійшли висновку, що більшість із відділів працює ізольовано. Переважно їхні системи розглядаються як відокремлений елемент, що самостійно визначати попит та планувати закупівлі товарів. В результаті застосування такого підходу виникають істотні відхилення і коливання по всьому ланцюзі. Адже між учасниками процесу немає узгодженості дій та недостатній інформаційний обмін. Це призводить до виникнення так званого Bullwhip-ефекту. Він відображає ситуацію, за якої незначні зміни попиту кінцевого споживача призводять до значних відхилень планів інших учасників.

У ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» він виникає при зміні попиту та призводить до значних відхилень у планах постачальників та розподільчих центрів і до збільшення амплітуди коливань попиту. При цьому порушується безперербійний рух матеріальних та інформаційних потоків у логістичній системі, внаслідок чого виникає ризик невиконання замовлення. Схематично появу цього ефекту зобразимо на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Ланцюг постачань та Bullwhip-ефект  
ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»**

*Джерело: побудовано автором під час проходження виробничої практики*

На рис. 2.2 номерами позначено інформаційні потоки, що супроводжують товар по всьому ланцюзі. Виділили інформаційні потоки, які формуються в процесі просування та відображають ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» процес від замовлення до поставки продукції. Для зручності відображення цих потоків поділили на чотири ланки, перша відображає процес замовлення товарів. Це оформлення на бланку замовлення у двох примірниках, у якому зазначаються: найменування суб'єкта господарювання, назва товару, його ціна, кількість, загальна вартість товару, вартість послуг, що надаються додатково, дата (час) виконання замовлення. Перший примірник оформленого бланка замовлення передається покупцю (або розподільчому центру), другий – залишається у постачальника або в розподільчому центрі.

Якщо замовлення прийняте та оброблене, то в ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» надходить підтвердження, і у визначений строк здійснюється доставка товарів. Цей логістичний процес супроводжується такими документами: довіреність на товар, сформована витратна і податкова накладні та маршрутний лист водієві. Також додаються документи, які засвідчують якість поставлених товарів, а саме: посвідчення якості; сертифікат відповідності (декларація про відповідність товарів); свідоцтво про державну реєстрацію підприємства, що здійснило доставку. При недовезенні або зіпсуванні товару між постачальником та ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» чи розподільчим центром складається акт недовезення товару чи акт зіпсування.

При замовленні товарів дуже часто виникає Bullwhip-ефект, відображений на рис. 2.2 під номером 1, де видно амплітуду коливань. Цей ефект виникає при неналагодженому механізмі замовлення товарів або при порушенні термінів поставки. В процесі поставки товарів також виникає Bullwhip-ефект. Це можна пояснити тим, що немає єдиного інформаційного каналу між ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» та постачальниками. Тому при доставленні товарів існують розбіжності в документах між замовленим та отриманим товаром.

Коли товар по ланцюзі потрапляє на склад ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» чи в розподільчий центр, йому присвоюють універсальний штрих-код і заносять дані про нього в базу даних. Якщо замовлення товарів відбувається через розподільчий центр, то саме там на основі сформованих листів замовлень здійснюються розподіл та комплектація товарів. Якщо товар знаходиться на складі, то розподіл здійснюється завідувачами відділів, які постійно контролюють залишки та формують заявку на переміщення товарів.

Розподіл товарів у відділеннях ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» здійснюється у згідно з відомостями, що передаються по комунікаційній системі. Тому на рис. 2.2 крива на графіку позначена під номером 2, враховує процес розподілу товарів і відображає Bullwhip-ефект, має меншу амплітуду коливань. Причиною коливань є те, що ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» обслуговують два розподільчі центри, які знаходяться лише в Київській області.

Проведене дослідження свідчить, що до основних причин появи Bullwhip-ефекту в ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» можна віднести: помилки в прогнозуванні попиту; створення в межах відділень страхових запасів; збільшення розмірів партій поставок; коливання цін на товари та послуги в різних регіонах; запізнення в отриманні керівництвом відділення необхідної інформації; відхилення від планових термінів і обсягів поставок.

Приймаючи стосовно закупівельної діяльності за основу три важливих елементи: надійність поставки, цикл замовлення, умови кредиту, наведемо приклад такого підходу у вигляді методу попарного порівняння.

Виходячи із кількісних характеристик названих елементів обслуговування, представницька група здійснює ранжування комбінацій в кожній парі елементів обслуговування. Скористаємося вихідними даними поданими в таблиці 2.3.



Таблиця 2.3.

**Характеристика елементів закупівельної діяльності та варіанти їх реалізації ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»**

Елементи обслуговування	Варіанти реалізації
Надійність поставки	±3 дні
	±1 день
	своєчасно
Цикл замовлення	2 дні
	3 дні
	4 дні
Умови кредиту	40 днів
	30 днів

*Джерело: побудовано автором під час проходження виробничої переддипломної практики*

Подамо граничні рейтинги для кожної з пар елементів з допомогою матриці комбінацій, зображеної на рис 2.3. Найвищий рейтинг «1» присвоюється комбінації найкращих характеристик, найнижчий рейтинг «9» (або «6») комбінації найгірших характеристик пари елементів обслуговування.

		Цикл замовлення		
		2 дні	3 дні	4 дні
<b>Надійність поставки:</b>	± 1 день	6	8	9
	± 3 дні	3	5	7
	в термін	1	2	4
		Цикл замовлення		
		2 дні	3 дні	4 дні
<b>Умови кредиту</b>	40 днів	1	3	5
	30 днів	2	4	6
		Надійність поставки		
		± 3 дні	± 1 день	в термін
<b>Умови кредиту</b>	40 днів	4	2	1
	30 днів	6	5	3

Рис. 2.3. Матриця комбінацій

*Джерело: побудовано автором під час проходження виробничої переддипломної практики*

У табл. 2.4. подані заповнені матриці комбінацій та обраховані нормалізовані рейтинги кожного з прийнятих елементів закупки, що може служити достатнім обґрунтуванням визначення істотних елементів обслуговування для вибраного сегменту споживачів.

Як видно з отриманих результатів для ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» найважливішим є надійність поставки (рейтинг 0,480), менш важливим є цикл замовлення (рейтинг 0,456) і в два рази менш важливим є умови кредиту (рейтинг 0,239).

Цей метод стає корисним і для підприємства, що стикається з проблемою вибору альтернативних параметрів закупки. Підприємству, можливо, доведеться піти на збільшення часу виконання замовлення на один-два дні, щоб гарантувати надійність поставки, або ж пожертвувати терміновістю замовлення задля отримання додаткових технічних удосконалень.

Таблиця 2.4

#### Значення елементів обслуговування згідно матриці комбінацій

Елемент обслуговування	Значення	
Надійність поставки:	± 3 дні	-0,480
	± 1 день	0
	в термін	+0,480
Час поставки:	2 дні	+0,456
	3 дні	0
	4 дні	-0,456
Умови кредиту:	40 днів	+0,239
	30 днів	-0,239

*Джерело: розраховано автором під час проходження виробничої переддипломної практики*

По суті, метод компромісів надає респонденту набір можливих комбінацій елементів обслуговування і вимагає від нього визначення переваги того або іншого поєднання. Потім ці дані обробляються на комп'ютері, що дозволяє визначити значущість, яку надають респонденти кожному з елементів обслуговування.

Після визначення різними групами респондентів важливості кожної з ідентифікованих раніше характеристик обслуговування, фінальний етап дослідження полягає у виявленні схожих рис серед знайдених переваг, тобто в ідентифікації сегментів постачальників. Наприклад, якщо одна група

респондентів має ряд пріоритетів, відмінних від пріоритетів іншої групи, то доцільно вважати ці групи самостійними сегментами постачальників. Один із способів, успішно вживаних для вирішення подібних задач, отримав назву кластерного аналізу. Кластерний аналіз є комп'ютерним методом пошуку, який заснований на перегляді отриманих даних і виявленні респондентів, які є «близькими» один до одного по максимально можливій кількості параметрів. У додатку 3 представлені приклади елементів обслуговування, аналіз яких представлений далі.

Оцінку можливої зміни елементів закупівельної діяльності полегшують побудовані на цій підставі: матриця конкурентної позиції (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Матриця конкурентної позиції**

*Джерело: побудовано автором під час проходження виробничої переддипломної практики*

Аналіз впорядкованого набору даних дозволяє оцінити, у якому напрямку повинні змінюватися досліджувані елементи закупівельної діяльності, запропоновані Canon, у порівнянні з пропозицією компанії Nikon. Матриця конкурентної позиції відображає сильні і слабкі сторони Canon у сфері

закупівлі в порівнянні з найсильнішим конкурентом – компанією Nikon. Слабкості повинні бути виключені, натомість елементи обслуговування, які становлять сильну сторону – утримані і експоновані у контактах з клієнтами.

Для визначення потреб та очікувань ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» використовується такий перелік стандартів обслуговування: час поставки (цикл замовлення); доступність продуктів з запасу; гнучкість поставок; якість доставки; частота поставок; надійність поставок продукції (комплектність поставок; докладність поставок); гнучкість оплати (можливість надання відтермінування оплати); зручність складання замовлення; зручність документації. Результати проведеного дослідження подані в додатку II.

Можна зауважити, що підприємства прагнуть пристосуватися до вимог клієнтів. Найбільші відхилення спостерігаються в терміні оплати, що зумовлено вимогою передоплати з боку Nikon, оскільки Canon надає своїм постачальникам відтермінування оплати терміном від 10-ти до 30-ти днів і не вимагає передоплати. Основними перевагами Canon є її близькість до споживача, що дозволяє їй швидко реагувати на замовлення покупців та здійснювати своєчасні поставки визначеного асортименту продукції замовнику.

### **2.3. Оцінка ефективності закупівельної діяльності підприємства**

Наступний етап полягає у встановленні цілей обслуговування і підборі таких параметрів, які перевіряли би рівень їх виконання. Лише у такий спосіб можна ефективно управляти обслуговуванням. Цілі мають зазвичай форму стандартів у сфері виконання основних елементів, запропонованих клієнтам, їх пакети, якщо вони є вдало визначені, мусять бути реалізовані або змінені в той час, коли цього вимагає ситуація на ринку. Необхідним є також аналіз залежностей trade-offs між користями даного рівня обслуговування і його витратами. При формулюванні цілей і визначенні стандартів обслуговування

використовується аналіз АВС і дослідження реакції клієнтів на недостатню доступність продукту, оскільки підприємство застосовує стратегію дотримання кроку конкурентам.

Метод АВС застосовується для кількісно-вартісного аналізу, за яким здійснюється класифікація продукції і постачальників, в залежності від розміру прибутків, які вони приносять ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ».

Процедура поділу за кількісно-вартісним методом АВС-аналізу така:

- розрахунок доходності кожної позиції в асортименті продукції (кожного постачальника);
- ранжування асортименту продукції (переліку постачальників) за критерієм доходності в порядку її зменшення;
- розрахунок процентного вмісту кожної позиції у скупуюваній вартості витрат;
- створення скупуюваної черговості позицій;
- дослідження скупуюваної черговості;
- поділ переліку продукції (постачальників) на АВС- групи згідно з прийнятими критеріями поділу.

Проведемо АВС-аналіз продукції ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ». Розрахунки подаються в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**АВС- аналіз продукції ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»**

Продукція	Річний обсяг продажу, тис. грн.	Частка за вартістю в загальному обсязі продаж, %		Група
		Сі	ΣСі	
Дзеркальні камери	72145	48,90	48,90	А
Цифрові компактні камери	26409	17,90	66,80	В
Бездзеркальні камери	19770	13,40	80,20	В
Цифрові камери	10652	7,22	87,40	С
Запасні частини	9900	6,71	94,10	С
Акcesуари	8660	5,87	100,00	С
Сума	147535	100,00	-	-

*Джерело: розраховано автором під час проходження виробничої переддипломної практики*

Асортиментна група А, тобто дзеркальні камери, що характеризується найвищою часткою вартості закупівлі, вимагають виняткової уваги до планування потреб, замовлення і управління запасами. Відповідно група С (цифрові камери, запасні частини та аксесуари), а в певних межах група В (цифрові компактні камери і бездзеркальні камери), не вимагають реалізації строгих підходів, характерних для групи А, і надає деяку свободу у плануванні потреб продукції, терміновості виконання замовлення, виборі системи управління запасами. Проведемо АВС-аналіз постачальників ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ». Розрахунки подаються в табл. 2.6.

Постачальники, які відносять до групи А, Nikon і Canon вимагають найвищого рівня обслуговування, оскільки характеризуються найбільшою часткою вартості закупівлі. Відповідно постачальники групи С (Olympus, Fuji, Casio, ТОВ «Євросеть», ТОВ «Дієса» і ТОВ «Електротехніка») вимагають високого рівня обслуговування. Для SONY, Samsung, Panasonic і Kodak, групи В, встановлюється середній рівень обслуговування в порівнянні з групами А і С.

Таблиця 2.6

### АВС-аналіз постачальників ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»

Постачальники	Річний обсяг продажу, тис. грн.	Частка за вартістю в загальному обсязі продаж, %		Група
		Сі	Сі	
Nikon	63750	43,21	43,21	А
Canon	50988	34,56	77,77	А
SONY	7716	5,23	83,00	В
Samsung	6064	4,11	87,11	В
Panasonic	6005	4,07	91,18	В
Kodak	5872	3,98	95,16	В
Olympus	1431	0,97	96,13	С
Fuji	1372	0,93	97,06	С
Casio	1298	0,88	97,94	С
ТОВ «Євросеть»	1092	0,74	98,68	С
ТОВ «Дієса»	1003	0,68	99,36	С
ТОВ «Електротехніка»	944	0,64	100,00	С
Сума	147535	100,00	-	-

Джерело: розраховано автором під час проходження виробничої переддипломної практики

Завдяки ABC – аналізу можна визначити дуже важливі і корисні деталі, які стосуються характеристики поведінки окремих груп посередників, а також розробити і прийняти раціональні рішення щодо управління процесом розподілу. Матриця ABC є вихідним пунктом для сегментації клієнтів, оскільки на її підставі виділяють різні сегменти клієнтів фірми, відповідно до яких ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» може розробляти різні стратегії діяльності, що стосуються постачальників.

Як видно з розрахунків, які подані в табл. 2.5 і 2.6, деякі постачальники, і деяка продукція, приносять більші доходи, ніж інші. ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ», підприємство, яке реалізує стратегію диференціації обслуговування і стратегію прибуткового клієнта, повинно надавати високий рівень обслуговування найбільш дохідної комбінації постачальник-продукт.

У табл. 2.7 показаний приклад класифікації постачальників і продукції з точки зору їх частки і впливу на прибутки підприємства. Отже, найбільш рентабельним є продаж дзеркальних камер і цифрових компактних камер, а менш рентабельним є без дзеркальних камер, цифрових камер, запасних частин та аксесуарів.

Таблиця 2.7

### Класифікація «постачальник-продукт» методом ABC

Клас-постачальника	Клас продукції		
	А (Дзеркальні камери)	В (цифрові компактні камери, бездзеркальні камери)	С (цифрові камери, запасні частини, аксесуари)
I: Nikon, Canon	1	2	6
II: SONY, Samsung, Panasonic, Kodak	3	4	7
III: Olympus, Fuji, Casio, ТОВ «Євросеть», ТОВ «Діеса», ТОВ «Електротехніка»	5	8	9

*Джерело: побудовано автором під час проходження виробничої переддипломної практики*

Nikon і Canon є для ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» найважливішими постачальниками, оскільки вони приносять підприємству найбільші прибутки. Постачальники класу III (Olympus, Fuji, Casio, ТОВ «Євросеть», ТОВ «Дієса», ТОВ «Електротехніка») приносять підприємству найменше прибутків, оскільки купують в малих кількостях, що означає у річному масштабі менший продаж. Проте клас III охоплює більшість постачальників.

Прибутковими комбінаціями постачальник-продукт є випадки коли продукти А закуповуються у постачальника класу I. Наступні корисні комбінації - це продукти В, які закуповуються у постачальника класу I, продукти А, які закуповуються у постачальника класу II, аж до продуктів С, які закуповуються у постачальника класу III.

В залежності від класу постачальника встановлюється рівень обслуговування, приклад чого показаний в дод. К.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що зовнішнє (маркетингове) і внутрішнє оцінювання закупівельної діяльності дозволяє менеджерам виявити найбільш важливі проблеми в закупках. Отримана інформація слугує розробці стратегії з метою покращення прибутковості, продажу.

Розглянемо модель формування результативної стратегії на прикладі ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ». Проведення SWOT - аналіз рівня постачальника (табл. 2.8) передбачає нагромадження необхідної інформації для діагностики шансів і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі, які впливають на позицію підприємства в сфері закупок, та визначення сильних та слабких сторін підприємств.

Після цього відбувається адаптація сильних і слабких сторін до відповідних їм шансів і загроз із оточення. Метою цього процесу є надання можливості Canon максимально скористатися шансами і уникнути загроз через розпізнання переваг і слабкостей організації. Отримані результати вказують на те, що при визначеному поєднанні зовнішніх та внутрішніх чинників найбільш прийнятним варіантом діяльності Canon є прийняття агресивної стратегії. Це спричинено прийнятним рівнем обслуговування,



порівняно невисокими цінами та широким асортиментом, дані переваги дозволяють їй збільшити частку володіння вітчизняним ринком фототоварів.

Таблиця 2.8

**SWOT - аналіз основних постачальників**

<b>Canon</b>	
<p style="text-align: center;"><i>сильні сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- надання відтермінування;</li> <li>- час поставок;</li> <li>- гнучкість поставок;</li> <li>- якість поставок;</li> <li>- частота поставок;</li> <li>- зручність складання замовлення;</li> <li>- комплектність поставок;</li> <li>- докладність поставок;</li> <li>- зручність документації</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>можливості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення ринку збуту;</li> <li>- технічне переоснащення виробництва;</li> <li>- зростання попиту на продукцію;</li> <li>- зростання культури споживання</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><i>слабкі сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доступність продуктів з запасу;</li> <li>- надійність поставок;</li> <li>- управління запасами</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- загострення конкуренції;</li> <li>- зміни законодавства</li> </ul>
<b>Nikon</b>	
<p style="text-align: center;"><i>сильні сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доступність продуктів з запасу;</li> <li>- надійність поставок;</li> <li>- докладність поставок;</li> <li>- зручність документації</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>можливості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сучасні інформаційні технології (Інтернет послуги);</li> <li>- розширення асортименту продукції;</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><i>слабкі сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність відтермінування та обов'язковість передоплати;</li> <li>- час поставок;</li> <li>- гнучкість поставок;</li> <li>- якість поставок;</li> <li>- комплектність поставок</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зриви термінів оплати;</li> <li>- загострення конкуренції;</li> <li>- офіційні правові зміни</li> </ul>

*Джерело: побудовано автором під час проходження виробничої переддипломної практики*

За допомогою методу ABC можна правильно розпізнати постачальників і рівень обслуговування, який їм відповідають (не занадто високий і не занадто низький) з користю для підприємства. Підприємство не може собі дозволити відсутність запасів продуктів, які постачають найкращі постачальники. Натомість менш прибуткові продукти і постачальники можуть стати більш дохідними через зниження витрат їх обслуговування.

Згідно з положеннями методу ABC можемо виокремити постачальників групи А – найбільших з точки зору обсягів закупівель, постачальників групи В

– середніх з точки зору обсягів закупівель, і групи С – дрібних постачальників. Спосіб групування постачальників може бути розширений, додаючи інші критерії, якісного характеру, наприклад, платоспроможність постачальників і рівень співпраці посередника з ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ». В зв'язку з великою проблемою, що виникає з простроченням оплати постачальників, важливим критерієм для ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» став саме цей критерій.

Обсяг закупівель	<i>великий</i>	Клієнт А Nikon Canon	Клієнт А1 -
	<i>середній</i>	Клієнт В SONY, Samsung, Panasonic	Клієнт В1 Kodak
	<i>малий</i>	Клієнт С Olympus, Fuji, Casio, ТОВ «Євросеть»	Клієнт С1 ТОВ «Дієса», ТОВ «Електротехніка»
		<i>хороший платник</i>	<i>слабкий платник</i>
Вчасність оплати			

**Рис. 2.5. Матриця постачальників ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» згідно обсягу закупівель і платоспроможності**

*Джерело: побудовано автором під час проходження виробничої переддипломної практики*

Розглядаючи матрицю, представлену на рис. 2.5, постачальником з групи:

- 1) А – постачальник, який дуже добре платить, і здійснює великі обсяги закупівель;
- 2) А1 – постачальник, який здійснює великі обсяги закупівель, але платить не в термін, часто прострочує дебіторську заборгованість. Його великі обсяги викликані найчастіше великим потенціалом і широким ринком збуту;
- 3) В – постачальник, який купує сезонно великі партії товарів або постійно закуповує партії середнього розміру і в результаті його річні обсяги закупівель є досить великі, і платить вчасно;

- 4) В1 – постачальник, який здійснює середні обсяги закупівель і в результаті чого його річні обсяги є досить великими, проте платить із запізненням;
- 5) С – постачальник, який діє у ринковій ніші, купує спеціалізовані продукти, за високими цінами, але його загальні закупівлі є дуже малими, але він є хорошим платником;
- 6) С1 – клієнт з невеликим потенціалом обсягів закупівель, мало купує і платить із запізненням.

Рекомендовано застосовувати альтернативні методи оцінки посередників підприємства, які дозволять оцінити їх не тільки на підставі величини річних обсягів закупівель, але також на підставі інших чинників, які є вирішальними при сегментації ринку і диференціації закупок. Зокрема, визначено наступні прийнятні критерії оцінки:

1. Розміри річних обсягів закупівель.
2. Частка закупівлі продуктів – новинок.
3. Динаміка обсягів закупівель.
4. Оцінка посередника як платника.

В процесі застосування ABC - аналізу щодо посередників ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» для ефективного їх розподілу можна врахувати також критерій рівня співпраці з підприємством, тобто перспектива партнерських стосунків.

При аналізі системи управління закупками необхідно відмітити, що ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» утримує високий рівень запасів (запаси коливаються від 20 % до 50 % річного обсягу). Підприємство не в повній мірі використовує позитивну сторону створення таких значних запасів фототоварів, оскільки їх структура не є досконалою і іноді не відповідає реальному попиту на продукцію підприємства, тому, відповідно, страждає рівень закупівельної діяльності. Отже, можна зробити висновок, що система управління закупками на підприємстві працює незадовільно, про що свідчить і частка витрат на утримання запасів в структурі собівартості: 10 – 12 %.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФІРМА «ФОТОТОВАРИ»**

#### **3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності підприємства ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»**

Розробляючи стратегію закупівельної діяльності, що ґрунтується на використанні механізму «trade-offs», важливим є визначення очікувань і бажань постачальників в порівнянні з рівнем послуг, які пропонують конкуренти. У подальших дослідженнях створюється матриця розвитку елементів закупівельної діяльності. За її допомогою визначаються необхідні напрямки змін в стратегії закупівельної діяльності, тобто встановлюється, які елементи закупівельної діяльності слід вдосконалити, рівень виконання яких зберегти, а яких – знизити.

Графічну інтерпретацію матриці оцінки рівня закупівельної діяльності подано на рис. 3.1.

З аналізу матриці оцінки рівня закупівельної діяльності видно, що проведення дій з вдосконалення вимагають елементи: другий - доступність товару із наявного запасу, третій - гнучкість поставок, четвертий - частота поставок і шостий - відповідність асортименту поставки замовленню. Одночасно слід трохи зменшити стандарти сьомого (зручність здійснення замовлення), восьмого (швидка реакція на реєламації), дев'ятого (гнучкість оплати), а також десятого (можливість отримати необхідну інформацію про товар та його переміщення) елементів, оскільки нині вони є вищими, ніж очікувані. Про необхідність збереження рівня виконання першого (час поставки товару) і п'ятого (надійність поставок) елементів говорить узгоджена з очікуваннями постачальників оцінка їх реєлазації, а також рівень обслуговування, наблизений до рівня, запропонованого компанією Nikon.

### Зміни елементів роботи постачальника



**Рис. 3.1. Матриця розвитку елементів роботи постачальників**

*Джерело: побудовано автором під час проходження виробничої переддипломної практики на основі дод. 3*

Представлені методи є особливо корисними у реалізації стратегій «trade-offs» і стратегій підбору постачальника. Як вже підкреслювалось раніше, проведені дослідження запропонованого рівня постачальника в порівнянні з конкурентами відображають реальний ситуацію і дозволяють підприємству вдосконалювати закупівельну діяльність.

Стратегічне забезпечення постачальників ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» дозволить полегшити виконання процедур, пов'язаних з обслуговуванням. В процесі реалізації замовлень, опитуванні постачальника, оцінюванні виконання обслуговування, а також збиранні інформації про постачальників і аналізі конкурентів мусять бути використані системні рішення, стандартні процедури і людські засоби. Повинно бути відомо відразу, хто, коли, як часто і якими методами досліджує рівень обслуговування постачальника. Реалізація

замовлень, відгуки постачальників і інші (процедури аналізу постачальника і конкурентів) є вирішальними для визначення ефективності системи.

Процедури аудиту, здійснення моніторингу і перевірка системних дій дають змогу визначити і оцінити необхідні інструменти у разі виникнення відхилень від запланованих стандартів або змін вимог постачальників. Контрольні процедури повинні бути чутливими до відхилень від запланованого рівня обслуговування як в більшу, так і в меншу сторону, а також здатні до виконання коригуючих дій.

Як вже було зазначено, проведене дослідження у другому розділі свідчить, що до основних причин появи Bullwhip-ефекту в ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» можна віднести такі: помилки в прогнозуванні попиту; створення в межах відділень страхових запасів; збільшення розмірів партій поставок; коливання цін на товари та послуги в різних регіонах; запізнення в отриманні керівництвом відділення необхідної інформації; відхилення від планових термінів і обсягів поставок.

Послаблення негативних наслідків Bullwhip-ефекту можливе за рахунок створення системи взаємодії підприємств-учасників, яка включає організацію кооперативних відносин, реінжиніринг основних процесів та інтегроване планування і управління закупівельною діяльністю, а також, створення єдиного інформаційного простору для координації закупівельної діяльності і комунікації бізнес-партнерів.

Функціональність закупівельної діяльності оцінюється також за ступенем гнучкості, з яким система реагує на несподівані вимоги постачальників. Типові ситуації, що вимагають гнучкості, наступні: зміна умов поставок; впровадження нового продукту; завершення життєвого циклу виробу; збої в постачанні; відкликання продукції (вилучення з перетворенням); пристосування системи до конкретних ринків чи постачальників; модифікації продукту, що торкаються логістики; зміни в ціноутворенні, асортименті чи упаковці.

Рівень недоліків обслуговування на ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» необхідно тримати на низькому рівні, тобто ймовірність виникнення збоїв у процесі закупівельної діяльності, зокрема постачання непридатної чи дефектної продукції, помилок у підборі асортименту, неправильного оформлення документів повинна бути дуже мала. Система закупівельної діяльності з погляду постачальників повинна працювати з однаковим ступенем досконалості у всіх ситуаціях і в будь-який час. Якщо відбувся збій, то якість обслуговування оцінюється за величиною часу, необхідного для усунення збою (тобто для відновлення планового рівня постачання). ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» повинні обслуговуватися з найменшою кількістю помилок, невідповідностей, збоїв. Для цього аналізуються допущені помилки, а процес закупівельної діяльності постійно удосконалюється. Плани закупівельної діяльності повинні передбачати можливість зривів і помилок а, отже, містити дії, спрямовані на їхнє корегування. Такі плани гарантують досягнення і підтримку необхідного рівня закупок.

Найбільш важливими постачальниками для ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» є офіційні дистриб'ютори фототоварів відомих зарубіжних брендів. Для створення партнерських відносин і надання офіційного статусу постачальника товариства, посередник повинен виконати такі вимоги:

- річний обсяг закупівель повинен становити не менше 1 млн. грн.;
- мінімальний термін співпраці – шість місяців.

Співпраця посередників з конкурентами, ширина асортименту, що закуповується у постачальників ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ», а також зростання та спадання трендів продаж не відіграє важливої ролі при створенні довгострокових відносин. Комерційну діяльність підприємство здійснює за умовами договорів купівлі-продажу. Перевагами посередників, які мають офіційний статус постачальника ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ», перед іншими є відтермінування оплати за готову продукцію, мінімальне відтермінування триває 10 днів, його термін залежить періоду співпраці, а також відсутність передоплати. Досконале виконання замовлення вимагає

значних зусиль, ресурсів і розвиненої інформаційної системи. Рівень якості, що перевищує базові стандарти, передбачає здатність і готовність швидко надавати постачальникам точні відомості про процес закупівельної діяльності.

ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» збирає додаткову інформацію про постачальників, зокрема їх назву, адресу, вид організаційно-правової форми підприємства, обсяги закупівель. Таку інформацію використовують для створення бази даних про споживачів. Такі бази даних використовують для адаптації продукції до вимог споживачів, надання їм додаткових послуг і підтримки довгострокових взаємовідносин з ними.

На основі зазначених раніше напрямів удосконалення закупівельної діяльності ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» була створена програма заходів на 2018-2019 роки, представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Програма заходів щодо удосконалення закупівельної діяльності**

**ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»**

№ пор.	Зміст заходу	Термін виконання	Відповідальні особи	Бюджет на виконання
1	2	3	4	5
1.	Проведення зовнішнього навчального тренінг курсу для персоналу департаменту закупок: «Практичні системи управління запасами та їх проектування»	10.11.18 – 11.11.18 р.	Начальник відділу кадрів	35 000 грн.
2.	Замовлення нової системи інформаційного забезпечення та автоматизації закупівель «Парус»	до 29.12.19 р.	Начальник департаменту закупок	55 000 грн.
3.	Встановлення та налаштування нової системи інформаційного забезпечення та автоматизації закупівель «Парус» для департаменту закупок та розподільчих центрів	до 10.02.19 р.	Менеджери департаменту закупок, запрошений консультант	10 000 грн.
4.	Замовлення аналізу закупівельної діяльності у зовнішнього консультанта та представлення звіту керівництву..	до 24.02.19 р.	Генеральний директор	25 000 грн.



## Продовження таблиці 3.1.

1	2	3	4	5
5.	Перегляд умов договорів з постачальниками, підготовка і розробка пропозицій щодо внесення змін та доповнень до діючих контрактів з метою підвищення ефективності постачання	до 24.02.18 р.	Менеджери департаменту закупок	0 грн.
6.	Поглиблений аналіз асортименту та цін на продукцію із з представленням звіту керівництву	до 06.03.19 р.	Менеджери департаменту закупок	0 грн.
7.	Пошук нових видів товарів, вивчення попиту на них, та впровадження	до 15.04.19 р.	Менеджери департаменту закупок	0 грн.
8.	Проведення зовнішнього навчального тренінг курсу для персоналу департаменту закупок із залученням 4-х тренерів: «Переговори з постачальниками»	23.03. 19 - 24.03.19 р.	Начальник відділу кадрів	45 000 грн.
9.	Переговори з постачальниками щодо пропозиції зміни або доповнень до умов поставок	до 28.06.19 р.	Начальник департаменту закупок	10 000 грн.
10.	Впровадження нового товару для реалізації	до 01.10.19 р.	Начальник департаменту продажу та начальник департаменту закупок	27 000 грн.
<b>Всього:</b>				<b>207 000 грн</b>

*Джерело: побудовано автором під час проходження виробничої переддипломної практики*

Отже, важливо здійснювати постійне контролювання за якістю закупівельної діяльності. Можна рекомендувати два основні підходи, які допоможуть підприємству контролювати якість співпраці з постачальником: системне контролювання якості, а також оцінювання якості, яке здійснюється з допомогою постачальників. Обидва підходи повинні проводитися на підприємстві з певною періодичністю.

### 3.2. Оцінка ефективності від впровадження запропонованих заходів удосконалення управління закупівельною діяльністю

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»». Розрахунок прогнозних значень приросту ціни та клієнтів за рахунок більш повного задоволення попиту та постачання оптимальних партій продукції, виконується на основі результатів експертних опитувань провідних спеціалістів та керівників ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»» (дод. Л).

Спрогнозуємо зростання ціни та клієнтів ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»» за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей. Величини даного прогнозу перевіряємо на надійність і типовість. Для цього на основі проміжних розрахунків визначаємо середнє значення, що характеризує думки окремих експертів. Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень:

Приріст ціни:

$$\bar{Ц} = \frac{30 + 22 + 30 + 26 + 25}{5} = 24,6$$

Приріст обсягу клієнтів:

$$\bar{К} = \frac{4 + 5 + 8 + 11 + 6}{5} = 6,8$$

За оптимістичним прогнозом (О) приріст ціни становитиме 30%, песимістичний прогноз (П) складає 22%.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу:

Приріст ціни:

$$Ц = (30 + 3 * 24,6 + 22) / 5 = 24,76$$

Приріст обсягу клієнтів:

$$К = (11 + 3 * 6,8 + 4) / 5 = 6,48$$

Розрахунок середнього чеку на основі прогнозних значень зростання будуть становити:

- реалістичний:

$$Ч = 1103,15 * (100 + 24,76) / 100 = 1376,29 \text{ грн.}$$

- оптимістичний:

$$Ч = 1103,15 * (100 + 30) / 100 = 1434 \text{ грн.}$$

- песимістичний:

$$Ч = 1103,15 * (100 + 22) / 100 = 1083,2 \text{ грн.}$$

Визначення додатково залучених клієнтів:

- реалістичний:

$$К = 8904 * 6,48 / 100 = 577 \text{ осіб}$$

Собівартість додатково реалізованої продукції розраховуємо із рівня товарної маржі при оптимістичному та реалістичному сценаріях відповідно до рівня маржі 18,5% (рівень 2017 року становив 16%), а за песимістичним сценарієм на рівні 17,5%. При цьому планується, що за рахунок розроблених заходів витрати на закупівельну діяльність зменшаться на 2,5%, що призведе до збільшення рівня маржі на 2,5%.

Розрахунок зростання основних показників за рахунок вдосконалення закупівельної діяльності підприємства відображено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Розрахунок зростання основних показників за рахунок  
вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»»**

Показник	Найбільш реалістичний	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
1. Середня вартість чеку, грн.	1376,29	1434,00	1083,20
2. Середня кількість додатково залучених клієнтів на рік	577	933	415
3. Операційний прибуток (р.1*р.2), тис грн.	794,12	1338,56	449,31
4. Операційні витрати, тис грн.	647,21	1090,93	370,68
5. Фінансовий результат до оподаткування (р.3-р.4), тис грн.	146,91	247,63	78,63
6. Витрати на податок на прибуток (р.5*0,18) (18%)	26,44	44,57	14,15
7. Чистий прибуток після оподаткування (р.5-р.6), тис грн.	120,47	203,06	64,48

*Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень*

Як видно з табл. 3.2, за проектом, при збільшенні середньої кількості

додатково залучених клієнтів на рік з 415 при песимістичному сценарії, до 933 осіб при оптимістичному. Розглянемо 3 можливих сценарії розвитку подій: найбільш імовірний, оптимістичний та песимістичний (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Основні параметри найбільш імовірного, оптимістичного та песимістичного сценаріїв розвитку**

Показники за різних сценаріїв	Найбільш імовірний	Оптимістичний	Песимістичний
1. Щорічний приріст ціни, %	5%	10%	3,5%
2. Щорічне зростання витрат, %	5%	3,50%	6%

*Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень*

Визначаючи ставку дисконтування, зазвичай виходять з так званого безпечного або гарантованого рівня прибутковості фінансових інвестицій, що забезпечується державним банком за вкладками або при операціях з цінними паперами. При цьому може даватися добавка за ризик, причому, чим більш ризиковим вважається розглянутий проект або фінансовий контракт, тим більше розмір премії за ризик. Формула розрахунку ставки дисконтування має наступний вигляд:

$$\text{СД} = \text{Сдцп} + k \quad (3.13)$$

де, СД – ставка дисконтування, %;

Сдцп – розмір ставки по державних цінних паперах, %;

k – коефіцієнт, що враховує ступінь ризику (премію за ризик).

Премія за ризик визначається із наступних даних:

- низький ризик: 0,2 – 0,3;
- середній ризик: 0,3 – 0,4;
- високий ризик: 0,5 – 1,0.

Станом на 21.08.2018 р. процентні ставки за активними та пасивними операціями НБУ під забезпечення державними цінними паперами становить 18%. Даний інвестиційний проект ідентифікуємо як проект із низьким ступенем ризику (ставка, яка враховує ризик буде становити 2%). Тоді ставка дисконтування буде становити 20% (18% розмір ставки по державних цінних

паперах + 2% премія за ризик).

Тому у якості ставки дисконту ми обрали ставку 20%. На підставі дисконтованих грошових потоків проекту розраховані основні показники його економічної ефективності: чиста поточна вартість проекту (NPV), прибутковість вкладень в проект (PI) та строк окупності проекту.

У підрахунках за оптимістичним варіантом планується зростання попиту на продукції підприємства на 10%, внаслідок чого відбудеться зростання доходів підприємства на 10% в порівнянні із базовим проектом, а витрати підприємства збільшаться на 3,5%.

У підрахунках за песимістичним варіантом планується збільшення попиту на продукцію підприємства на 3,5%, внаслідок чого відбудеться збільшення доходів на підприємства на 3,5% в порівнянні із базовим проектом, а витрати підприємства збільшаться на 6%.

За реалістичним варіантом доходи та витрати будуть зростати щорічно на 5%. Тоді у 2019 році будуть наступні значення:

- доходи:

$$Д = 794,12 * (100 + 5) / 100 = 833,83 \text{ тис. грн.}$$

- витрати:

$$В = 647,21 * (100 + 5) / 100 = 679,57 \text{ тис. грн.}$$

- фінансовий результат до оподаткування:

$$ФР = 833,83 - 679,57 = 154,26 \text{ тис. грн.}$$

- чистий прибуток:

$$ЧП = 154,26 - 154,26 * 18 / 100\% = 126,49 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічно розраховуємо показники 2020-2021 рр. відповідно до щорічних темпів зростання на 5%.

За оптимістичним варіантом доходи зростуть на 10% та витрати будуть зростати щорічно на 3,5%. Тоді у 2019 році будуть наступні значення:

- доходи:

$$Д = 1338,56 * (100 + 10) / 100 = 1472,42 \text{ тис. грн.}$$

- витрати:

$$B = 1090,93 * (100 + 3,5) / 100 = 1129,11 \text{ тис. грн.}$$

- фінансовий результат до оподаткування:

$$\Phi P = 1472,42 - 1129,11 = 343,31 \text{ тис. грн.}$$

- чистий прибуток:

$$\text{ЧП} = 343,31 - 343,31 * 18 / 100\% = 281,51 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічно розраховуємо показники 2020-2021 рр. відповідно до щорічних темпів зростання доходів на 10%, витрат – на 3,5%.

За песимістичним варіантом доходи зростуть на 3,5% та витрати будуть зростати щорічно на 6%. Тоді у 2019 році будуть наступні значення:

- доходи:

$$D = 449,31 * (100 + 3,5) / 100 = 465,03 \text{ тис. грн.}$$

- витрати:

$$B = 370,68 * (100 + 6) / 100 = 392,92 \text{ тис. грн.}$$

- фінансовий результат до оподаткування:

$$\Phi P = 465,03 - 392,92 = 72,11 \text{ тис. грн.}$$

- чистий прибуток:

$$\text{ЧП} = 72,11 - 72,11 * 18 / 100\% = 59,13 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічно розраховуємо показники 2020-2021 рр. відповідно до щорічних темпів зростання доходів на 3,5%, витрат – на 6%. Розрахунки наведемо в табл. 3.4.

У 2018-2019 роках грошовий потік від вдосконалення закупівельної діяльності розраховуємо із врахуванням амортизації по 9,5 тис. грн. щороку. Отже, до чистого прибутку за відповідним варіантом 2018-2019 роках додаємо 9,5 тис. грн.

- за реалістичним варіантом 2018 року:

$$\text{ГП} = 120,47 + 9,5 = 129,97 \text{ тис. грн.}$$

У 2019 році:

$$\text{ГП} = 126,49 + 9,5 = 135,99 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.4

**Прогнозування прибутку за рахунок вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»» на 2018-2021 рр.**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	2	3	4	5
<b>Найбільш імовірний сценарій</b>				
1. Доходи, тис грн.	794,12	833,83	875,52	919,30
2. Витрати, тис грн.	647,21	679,57	713,55	749,23
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис грн.	146,91	154,26	161,97	170,07
4. Діюча ставка оподаткування, %	18	18	18	18
5. Чистий прибуток після оподаткування, тис грн.	120,47	126,49	132,82	139,46
<b>Оптимістичний сценарій</b>				
1. Доходи, тис грн.	1338,56	1472,42	1619,66	1781,63
2. Витрати, тис грн.	1090,93	1129,11	1168,63	1209,53
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис грн.	247,63	343,31	451,03	572,10
4. Діюча ставка оподаткування, %	18	18	18	18
5. Чистий прибуток після оподаткування, тис грн.	203,06	281,51	369,85	469,12
<b>Песимістичний сценарій</b>				
1. Доходи, тис грн.	449,31	465,03	481,31	498,16
2. Витрати, тис грн.	370,68	392,92	416,50	441,49
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис грн.	78,63	72,11	64,81	56,67
4. Діюча ставка оподаткування, %	18	18	18	18
5. Чистий прибуток після оподаткування, тис грн.	64,48	59,13	53,15	46,47

*Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень*

Із проведених розрахунків можна зазначити, що вдосконалення закупівельної діяльності за реалістичним та оптимістичним варіантами є прибутковим.

Спрогнозовано зростання ціни та клієнтів ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»» за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей. Собівартість додатково реалізованої продукції розраховуємо із рівня товарної маржі при оптимістичному та реалістичному сценаріях відповідно до рівня маржі 18,5% (рівень 2017 року становив 16%), а за песимістичним сценарієм на рівні 17,5%. При цьому планується, що за рахунок розроблених заходів витрати на закупівельну діяльність зменшаться на 2,5%, що призведе до збільшення рівня маржі на 2,5%.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення управління закупівельною діяльністю у ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ».

Відповідно до поставлених у вступі завдань було досліджено, розкрито та обґрунтовано наступне:

1. Закупівлі – це процес придбання товарів належної якості, необхідної кількості і в потрібний час з метою їх подальшого перепродажу, здійснюваний торговими підприємствами або приватними особами і орієнтований на задоволення споживчого попиту, який включає: виявлення потреби в товарах, пошук і вибір постачальника, переговори за ціною, а також інші умови, наприклад, пов'язані з доставкою товару.

2. Характеризувати економічну ефективність закупівельної діяльності необхідно через систему показників з виділенням інтегрального показника, що відповідає сутності явища. Вважається за доцільний підхід, згідно з яким сукупність цілей закупівельної діяльності підприємств поділено на 4 основні групи: цілі якості; цілі витрат; цілі ліквідності; цілі надійності.

3. Аналізуючи ефективність діяльності ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ», можна зробити висновок про відносну стійкість та стабільність. З метою визначення ефективності закупівельної діяльності здійснено ABC-аналіз постачальників. Згідно з положеннями методу ABC можемо виокремити постачальників групи А – найбільших з точки зору обсягів закупівель, постачальників групи В – середніх з точки зору обсягів закупівель, і групи С – дрібних постачальників. Спосіб групування постачальників може бути розширений, додаючи інші критерії, якісного характеру, наприклад, платоспроможність постачальників і рівень співпраці посередника з ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ».



4. У зв'язку з великою проблемою, що виникає з простроченням оплати постачальників, важливим критерієм для ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» став саме він. Представлені методи є особливо корисними у реалізації стратегій «trade-offs» і стратегій підбору постачальника.

5. Для ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» були запропоновані напрями покращення закупівельної діяльності та створена програма заходів на 2018-2019 роки щодо удосконалення закупівельної діяльності підприємства.

6. Розраховано прогнозні значення приросту ціни та клієнтів за рахунок більш повного задоволення попиту та постачання оптимальних партій продукції, які виконуються на основі результатів експертних опитувань провідних спеціалістів та керівників ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андриющенко Т. Ю. Особливості впровадження системи управління партнерськими відносинами на підприємстві / Т. Ю. Андриющенко, О. Б. Бережна // Системи оброб. інформації. – 2015. – Вип. 4. – С. 122-126.
2. Баюра В. І. Закупівля: маркетинговий підхід : навч. посіб. / В. І. Баюра, Н. Л. Новікова, Н. В. Романченко. – Київ : Вид. дім «Києво-Могилян. акад.», 2015. – 226 с.
3. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика : навч. посіб. / А. П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова; Одес. нац. політехн. ун-т. – Одеса : Юрид. літ., 2016. – 225 с.
4. Веретенникова Г. Б. Діагностика закупівельної діяльності промислового підприємства / Г. Б. Веретенникова // БізнесІнформ. – 2014. – № 10. – С. 93-95.
5. Гальчинський Л. Ю. Імітаційна модель оцінки механізму закупівель з метою підвищення їх ефективності / Л. Ю. Гальчинський, С. О. Носок, А. А. Васильченко // Адапт. системи автомат. упр. : міжвід. наук.-техн. зб. – 2016. – Вип. 16. – С. 23-32.
6. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, N 18, № 19-20, № 21-22, ст.144 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
7. Горбатюк Я. В. Правова характеристика процедур публічних закупівель за Законом України «Про публічні закупівлі» / Я. В. Горбатюк // Юрид. вісн. Повітр. і косм. право : Наук. пр. Нац. авіац. ун-ту. – 2016. – № 3. – С. 132-137.
8. Долиновський Ю. С. Особливості проведення публічних закупівель товарів, робіт і послуг / Ю. С. Долиновський // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2016. – № 850. – С. 500-506.

9. Євченко Д. А. Нормативно-правові засади функціонування закупівельної діяльності на виробничому підприємстві / Д. А. Євченко // Управління розвитком. – 2014. – № 1(164). – С. 116-118.
10. Казакова Н. Ф. Інформаційні системи і технології в менеджменті: навч. посіб. / Н. Ф. Казакова, О. О. Фразе-Фразенко. – Одеса : Фенікс, 2017. – 215 с.
11. Карпенко Ю. Процес операційного управління відносинами з постачальниками / Ю. Карпенко // Наук. вісн./Одес. нац. екон. ун-т. – 2017. – № 5. – С. 69-84.
12. Кібік О. М. Менеджмент і маркетинг : навч.-метод. посіб. / О. М. Кібік, В. О. Котлубай, К. В. Белоус. – Одеса : Фенікс, 2017. – 115 с.
13. Кіктенко З. П. Взаємодія маркетингу та закупівель при управлінні запасами / З. П. Кіктенко, І. В. Купа // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. – 2013. – Вип. 3. – С. 101-107.
14. Кіндій М. В. Управління ланцюгами поставок торгових мереж на засадах категорійного менеджменту / М. В. Кіндій, Я. В. Малиш, Л. П. Прийма // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2015. – № 833. – С. 143-152.
15. Клювак О. В. Діагностика участі підприємства в електронних публічних закупівлях: аспект логістичного управління / О. В. Клювак // Проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С. 203-210.
16. Коваленко Д. В. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. для студентів ВНЗ інж.-пед. спец. та слухачів магістратури ден. та заоч. форми навчання зі спец. 037 Менеджмент (Упр. навч. закл.) / Д. В. Коваленко [та ін.] ; Укр. інж.-пед. акад., Каф. педагогіки, методики та менеджменту освіти. – Вид. 2-ге, перероб. та допов. – Харків : Друкарня Мадрид, 2017. – 245 с.
17. Коваленко І. М. Менеджмент : підруч. для студентів спец. менеджмент, економіка підприємства / І. М. Коваленко, М. П. Коваленко, В. С. Коршунов ; за заг. ред. д-ра фіз.-мат. наук, проф. Коваленко М. П. ; [Міжнар. гуманітар. ун-т]. – Одеса : Букаєв Вадим

Вікторович [вид.], 2017. – 361 с.

18. Коваль Т. А. Дослідження маркетингу партнерських відносин як інструменту стратегічного управління підприємством / Т. А. Коваль, В. П. Яхкінд // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 441-448.

19. Коноваленко В. М. Концептуальні основи та принципи управління закупівельною діяльністю підприємства / В. М. Коноваленко // Актуал. проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 92-101.

20. Коноваленко В. М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. М. Коноваленко; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2009. – 24 с.

21. Крещенко О. В. Управління товарними запасами торговельного підприємства за категорійним менеджментом : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Крещенко О. В. ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2014. – 21 с.

22. Кузьмін О. Є. Типологія витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств / О. Є. Кузьмін, О. Б. Телішевська // Бізнес Інформ. – 2017. – № 3. – С. 231-236.

23. Кузьо Н. Є. Інформаційне забезпечення процесу моделювання ланцюга поставок / Н. Є. Кузьо, А. І. Чухрай // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2015. – № 623. – С. 124-129.

24. Ларіна Я. С. Поведінка споживача : навч. посіб. / Я.С. Ларіна, А. В. Рябчик. – К. : Академія, 2014. – 222 с.

25. Лігоненко Л. О. Управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі: концептуальні рішення / Л. О. Лігоненко // Наука й економіка. – 2014. – № 1. – С. 181-186.

26. Лісіца В. Державне регулювання діяльності роздрібних торговельних мереж в Україні в контексті світового досвіду / В. Лісіца // Проблеми і перспективи економіки та упр.. – 2016. – № 3. – С. 79-89.

27. Мазаракі А. А. Комерційна логістика : навч. посіб. для студ. ВНЗ / А. А. Мазаракі, Т. Д. Москвітін, В. М. Торопков, В. В. Черепов,

Д. В. Кочубей, М. В. Лях; ред.: А. А. Мазараки; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2013. – 408 с.

28. Майорова І. М. Управління закупівлями підприємства на базі міжнародних стандартів / І. М. Майорова // Вісн. Донец. акад. автомоб. трансп.. – 2013. – № 1. – С. 46-54.

29. Малеева О. В. Системная модель и архитектура информационной технологии поддержки процессов управления закупками производственного предприятия / О. В. Малеева, А. В. Елизева // Системи оброб. інформації. – 2013. – Вип. 2. – С. 286-289.

30. Муромець Н. Є. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Корсаков Д. О. ; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – Харків : Мезіна В. В., 2017. – 322 с.

31. Нечаєв Г. І. Управління ланцюгом постачань : навч. посіб. / Г. І. Нечаєв, С. В. Кузьменко, Я. В. Соколова, С. П. Чередниченко; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : Ноулідж, 2009. – 160 с.

32. Наконечна Т. В. Логістичні підходи до обслуговування ключових клієнтів у процесі закупівлі продукції індивідуального замовлення / Т. В. Наконечна, Н. Т. Гринів // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2013. – № 762. – С. 128-132.

33. Неуров І. В. Оптимізація управлінського рішення щодо величини партії закупівлі / І. В. Неуров // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2016. – № 690. – С. 669-672.

34. Пасенченко Ю. А. Моделювання сценаріїв розвитку ланцюгів створення вартості товарів на основі збалансованої системи показників та референтної моделі опису процесів ланцюга постачання (SCOR) / Ю. А. Пасенченко, О. І. Назаренко // Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр. – 2015. – Вип. 12. – С. 503-508.

35. Пашкевич М. С. Порівняння ланцюга поставок виробничого та сервісного підприємства / М. С. Пашкевич // Бізнес Інформ. – 2015. – № 1. – С. 235-240.

36. Письмак В. О. Вплив інформаційної складової на формування ефективного співробітництва з постачальниками в процесі закупівельної діяльності промислового підприємства / В. О. Письмак // Бізнес Інформ. – 2014. – № 6. – С. 355-359.

37. Письмак В. О. Формування відносин між підприємством та постачальниками в процесі закупівельної діяльності : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. О. Письмак; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2013. – 20 с.

38. Ратушняк О. Г. Менеджмент та маркетинг : практикум / О. Г. Ратушняк, Н. М. Тарасюк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 119 с.

39. Романенко Є. О. Реформування системи державних закупівель в Україні / Є. О. Романенко, Р. Г. Щокін // Публ. урядування. – 2016. – № 4. – С. 25-34.

40. Репіч Т. А. Оптимізація роботи з клієнтами шляхом проведення XYZ-аналізу / Т. А. Репіч // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. – 2016. – 22, № 4. – С. 110-119.

41. Савченко Ю. Т. Значення стратегії постачання у загальній стратегії розвитку підприємств у ланцюгу поставок / Ю. Т. Савченко // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2015. – № 833. – С. 95-102.

42. Сердюк Т. М. Стратегічний набір управління закупівлями / Т. М. Сердюк // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. – 2015. – 21, № 1. – С. 68-75.

43. Собчишин В. М. Державне регулювання логістичного управління закупівлями : монографія / В. М. Собчишин; ред.: Ю. М. Сафонов. – Одеса : Бондаренко М. О., 2015. – 309 с

44. Собчишин В. М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності / В. М. Собчишин // Ефективна економіка. – 2014. – № 9. – С. 1-5.

45. Ступак І. О. Стратегічні аспекти формування взаємовідносин із постачальниками / І. О. Ступак // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2015.

– № 690. – С. 453-457.

46. Супрунова І. В. Застосування комп'ютерних технологій в економічному аналізі запасів підприємства / І. В. Супрунова, Б. Л. Кирилук // Проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С. 244-249.

47. Ткаченко Н. Б. Електронні публічні закупівлі: досвід країн ЄС та впровадження його в Україні / Н. Б. Ткаченко // Актуал. проблеми економіки. – 2016. – № 10. – С. 471-477.

48. Ткаченко Н. Б. Управління системою закупівель / Н. Ткаченко // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2015. – № 4. – С. 5-13.

49. Фалович В. А. Перспективи залучення підприємств України до міжнародних ланцюгів поставок / В. А. Фалович // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2016. – № 847. – С. 170-177.

50. Фалович В. А. Складське господарство в ланцюгу поставок: між витратами та корисністю / В. А. Фалович // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2014. – № 811. – С. 438-445.

51. Федотова І. В. Система загального управління взаємовідносинами підприємства з основними партнерами / І. В. Федотова // Економіка транспорт. комплексу : зб. наук. пр. – 2015. – Вип. 26. – С. 37-49.

52. Федорович О. Є. Інформаційна підтримка логістики постачань виробничого підприємства : [навч. посіб.] / О. Є. Федорович, О. В. Малєєва, А. В. Єлізеєва; Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». – Харків : ХАІ, 2015. – 107 с.

53. Филевич Л. Г. Комерційна діяльність : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л. Г. Филевич, Л. О. Попова, О. М. Прядко, Т. Л. Мітяєва, Л. А. Прибилович. – Харків : ХДУХТ, 2014. – 225 с.

54. Черней А. В. Міжнародний досвід у сфері закупівель / А. В. Черней // Держава та регіони. Сер. Право. – 2015. – Вип. 1. – С. 18-20.

55. Чурсіна Л. А. Менеджмент в торгівлі : навч. посіб. / Л. А. Чурсіна, Г. А. Тіхосова, О. М. Літвінова ; Херсон. нац. техн. ун-т. – Херсон: Вишемирський В. С., 2013. – 109 с.

56. Чухрай Н. І. Перевізники чи логістичні оператори? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.translog.com.ua/archive/131/number13/print/1>

57. Шванський В. С. Аналіз факторів систем оцінки показників ефективності ланцюгів поставок / В. С. Шванський // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 358-362.

58. Щурова З. С. Автоматизація багатокритеріального вибору потенційного постачальника / З. С. Щурова, О. Л. Жиров // Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр. – 2016. – Вип. 13. – С. 568-575.

59. Якимишин Л. Я. Детермінанти процесів у ланцюгу поставок продукції повсякденного попиту / Л. Я. Якимишин // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2014. – № 789. – С. 172-181.

60. Kitrish E. The role of supply chain sustainability in strengthening the business competitiveness = Роль стійкості ланцюгів постачання в зміцненні конкурентоспроможності бізнесу / E. Kitrish // Екон. вісн. Донбасу. – 2016. – № 4. – С. 128-136.

61. Petryk I. V. Strategic supply chain management models = Стратегічні моделі управління мережею поставок / I. V. Petryk // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2016. – № 848. – С. 145-153.



# ДОДАТКИ

**Додаток Б**  
**Таблиця Б.1**

**Переваги і недоліки основних методів закупівель**

Метод закупівлі	Переваги	Недоліки
1. Закупівля товару однією партією	<ul style="list-style-type: none"> <li>- простота оформлення документів;</li> <li>- гарантія поставки всієї партії;</li> <li>- низька закупівельна ціна;</li> <li>- низькі витрати на замовлення товару</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- велика потреба в складських приміщеннях і фінансових ресурсах;</li> <li>- уповільнення оборотності капіталу</li> </ul>
2. Загальна закупівля з періодичної поставкою	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прискорення оборотності капіталу, тому що товари оплачуються у міру надходження окремих партій;</li> <li>- економія складських приміщень;</li> <li>- скорочення витрат на документування поставки, оскільки оформляється тільки замовлення на всю поставку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ймовірність замовлення надмірної кількості;</li> <li>- необхідність оплати усієї кількості, визначеного в замовленні</li> </ul>
3. Загальна закупівля з отриманням товару в міру необхідності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність жорстких зобов'язань з купівлі певної кількості;</li> <li>- прискорення обороту капіталу;</li> <li>- зниження витрат на зберігання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість відмови від замовлення (за обсягом, асортиментом, цінами);</li> <li>- відсутність важелів впливу на продавця;</li> <li>- збільшення витрат на замовлення</li> </ul>
4. Разові закупівлі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прискорення оборотності капіталу;</li> <li>- зниження витрат на складування і зберігання;</li> <li>- своєчасність поставки;</li> <li>- незалежність від окремих постачальників;</li> <li>- гнучкість і маневреність закупівель;</li> <li>- економія на ціні закупівлі в разі її зниження;</li> <li>- забезпечення оновлення та широти асортименту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залежність ціни закупівлі від кон'юнктури ринку на момент закупівлі та обсягу партії товару, який закуповується;</li> <li>- відсутність налагоджених господарських зв'язків;</li> <li>- ймовірність неможливості закупівлі необхідних товарів;</li> <li>- неотримання додаткового прибутку в разі підвищення цін закупівлі;</li> <li>- нестійкість асортименту товарів, які реалізуються</li> </ul>

*Джерело: побудовано автором на основі [20, с.18]*

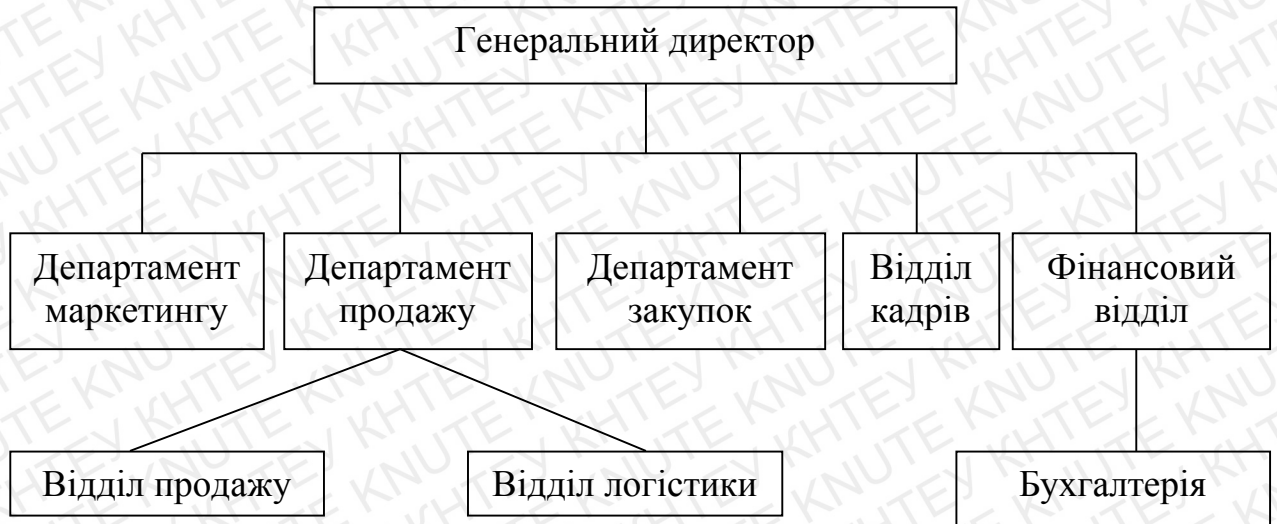
## Додаток В



**Рис. В.1. Система показників ефективності закупівельної діяльності підприємства роздрібної торгівлі**

*Джерело: систематизовано автором на основі [10, 25, 27]*

## Додаток Г



**Рис. Г.1. Організаційна структура ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»**

*Джерело: побудовано автором під час проходження виробничої переддипломної практики*

**Додаток Д**  
**Таблиця Д.1**

**Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»  
за 2015-2017 рр.**

Статті балансу	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Активи</b>							
Незавершене будівництво	78	46	71	-32	25	-41,15	54,25
Основні засоби	386	335	540	-51	206	-13,30	61,49
Необоротні активи	464	380	611	-83	231	-17,96	60,62
Запаси та товари	9495	4469	6499	-5027	2031	-52,94	45,44
Дебіторська заборгованість	2959	3831	2224	872	-1607	29,47	-41,96
Грошові кошти	1513	1719	2058	206	339	13,62	19,72
Оборотні активи	13967	10019	10781	-3948	762	-28,27	7,61
Витрати майбутніх періодів	2	2	2	0	0	0,00	0,00
<b>Всього активи</b>	<b>14433</b>	<b>10401</b>	<b>11394</b>	<b>-4032</b>	<b>993</b>	<b>-27,93</b>	<b>9,54</b>
Статутний капітал	2847	2847	2847	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	3487	3452	5936	-35	2484	-1,01	71,95
Власний капітал	6334	6299	8782	-35	2484	-0,56	39,43
Довгострокові зобов'язання	68	67	14	-1	-53	-0,89	-78,81
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	4068	708	552	-3360	-156	-82,59	-21,99
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	456	265	1155	-191	890	-41,96	336,60
Поточні зобов'язання за розрахунками	3508	3063	891	-445	-2173	-12,68	-70,93
Поточні зобов'язання	8032	4036	2598	-3996	-1438	-49,75	-35,63
<b>Всього пасиви</b>	<b>14433</b>	<b>10401</b>	<b>11394</b>	<b>-4032</b>	<b>993</b>	<b>-27,93</b>	<b>9,54</b>

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» під час проходження виробничої переддипломної практики*

**Аналіз доходів та витрат ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»  
за 2015-2017 рр.**

Стаття	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід від реалізації товарів (послуг)	78590	56724	147535	-21866	90811	-27,82	160,09
Собівартість реалізованих товарів, послуг	68182	53247	145334	-14 935	92 087	-21,91	172,94
Валовий прибуток	10408	3 477	2 202	-6 931	-1 276	-66,59	-36,68
Інші операційні доходи	7 946	4 465	5 172	-3 481	706	-43,80	15,81
Адміністративні витрати та витрати на збут	18004	8 410	10 507	-9 594	2 097	-53,29	24,93
Фінансові результати від операційної діяльності	2 229	401	3 113	-1 827	2 712	-81,99	675,80
Фінансові доходи	200	81	35	-119	-46	-59,41	-56,72
Фінансові витрати	880	94	8	-786	-86	-89,33	-91,91
Інші доходи (витрати)	352	-164	-221	-515	-58	-146,52	35,15
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1 900	225	2 920	-1 675	2 695	-88,16	1198,22
Податок на прибуток	342	40	526	-301	485	-88,16	1198,22
Чистий прибуток	1 558	184	2394	-1 373	2 210	-88,16	1198,22

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ» під час проходження виробничої переддипломної практики.*

## Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Дані, які стосуються значення окремих критеріїв оцінки, в балах

Постачальники	Річний обсяг закупівель, бали	Частка закупівлі продуктів – новинок, бали	Динаміка обсягів закупівель, бали	Рівень платоспроможності, бали	Період співпраці з ТОВ «Фірма «Фототовари» бали
Nikon	3	2	2	3	3
Canon	3	2	3	2	3
SONY	2	1	3	3	2
Samsung	2	1	2	3	3
Panasonic	2	1	3	2	1
Kodak	2	2	2	1	2
Olympus	1	3	3	3	3
Fuji	1	1	3	2	2
Casio	1	2	2	2	2
ТОВ «Євросеть»	1	1	1	2	1
ТОВ «Дієса»	1	1	3	1	2
ТОВ «Електротехніка»	1	1	3	1	1

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Значення бальних оцінок значення кожного критерію:

1. Річний обсяг закупівель: до 5 млн. грн. – 1 бал; 5 – 20 млн. грн. – 2 бали; більше 20 млн. грн. – 3 бали.
2. Частка закупівлі продуктів – новинок: 1 – 5 % – 1 бал; 6 – 10 % – 2 бали; більше 10 % – 3 бали.
3. Динаміка обсягів закупівель: динаміка до 50 % – 1 бал; 50 – 100 % – 2 бали; більше 100 % – 3 бали.
4. Рівень платоспроможності: слабкий – 1 бал; хороший – 2 бали; дуже хороший – 3 бали.
5. Період співпраці з ТОВ «Фірма «Фототовари»: до 2 років – 1 бал; 2 – 5 років – 2 бали; більше 5 років – 3 бали.

В табл. В.2. упорядковані ранги для кожного критерію.

*Продовження дод. Ж*

*Таблиця Ж.2*

**Ранги для окремих критеріїв оцінки постачальників**

Постачальник	Річний обсяг закупівель, бали	Частка закупівлі продуктів – новинок, бали	Динаміка обсягів закупівель, бали	Рівень платоспроможності, бали	Період співпраці з ТОВ «Фірма «Фототовари» бали	Сума оцінок
Ранг	3	1	2	2	3	-
Nikon	9	2	4	6	9	30
Canon	9	2	6	4	9	30
SONY	6	1	6	6	6	25
Samsung	6	1	4	6	9	26
Panasonic	6	1	6	4	3	20
Kodak	6	2	4	2	6	20
Olympus	3	3	6	6	9	27
Fuji	3	1	6	4	6	20
Casio	3	2	4	4	6	19
ТОВ «Свросеть»	3	1	2	4	3	13
ТОВ «Дієса»	3	1	6	2	6	18
ТОВ «Електротехніка»	3	1	6	2	3	15

Джерело: розраховано автором під час проходження виробничої переддипломної практики



## Додаток 3

Таблиця 3.1

**Оцінювання елементів закупівельної діяльності ТОВ «Фірма  
«ФОТОТОВАРИ»**

Елементи	Важли- вість елемента, бали	Зважена оцінка, бали		Різниця між оцінками елементів
		Canon	Nikon	
1. Час поставки товару	6,42	5,65	5,52	+0,13
2. Доступність товару із наявного запасу	6,23	4,98	5,23	-0,25
3. Гнучкість поставок	6,07	4,85	5,16	-0,31
4. Частота поставок	5,92	4,73	4,73	0
5. Комплектність поставок	5,69	5,12	5,12	2
6. Докладність поставок	5,34	4,81	5,07	-0,26
7. Зручність складання замовлення	4,55	4,10	3,19	+0,91
8. Швидка реакція на рекламації	4,29	3,86	3,43	+0,43
9. Гнучкість оплати	3,58	3,58	5,51	+1,07
10. Надання інформації про товар та його переміщення	2,50	2,50	2,00	+0,50

*Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень під час проходження виробничої переддипломної практики*

**Додаток II**  
*Таблиця II.1.*

**Порівняння стандартів**

Стандарти	Canon	Nikon
1	2	3
Час поставок (цикл замовлення), год.	60	72
Доступність товару з запасу, %	80	84
Гнучкість поставок, %	80	85
Частота поставок, замовлень/день	1	1
Надійність поставок:		
- комплектність поставок, %	90	90
- докладність поставок, %	90	95
Гнучкість оплати (можливість надання відтермінування оплати), дні	10 – 30	–
Зручність складання замовлення, бали	9	7
Зручність документації, бали	9	9

*Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень під час проходження виробничої переддипломної практики.*

## Додаток К

## Таблиця К.1.

## Стандарти згідно рангу продукту і постачальника

Ранги	Стандарти					
	Час виконання замовлення, год.	Система поставок	Надійність поставок, %	Час виконання термінового замовлення, год.	Відтер-мінування оплати, дні	Швидкість реакції на рекламачії, роб. дні
1–3	48	«точно, своєчасно»	99,00	24	30	1
4–6	54	традиційна	97,00	48	20	2
7–9	62	традиційна	92,50	немає можливості виконати	попередня оплата у розмірі 30 %, решта 70% - протягом 10 днів	4

*Джерело: побудовано автором під час проходження виробничої переддипломної практики*

## Додаток Л

## Таблиця Л.1

## Результати опитування експертів

Експерти	Генеральний директор	Фінансовий директор	Директор з маркетингу та реклами	Комерційний директор	Директор з розвитку	Планове значення
Плановий приріст ціни	30	22	20	26	25	24,76
Плановий приріст клієнтів	4	5	8	11	6	6,48

*Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень та опитування експертів на ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»*

## Додаток М

## Таблиця М.1

**Зведені дані балансу ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ»  
за 2015-2017 рр.**

Актив	Код рядка	2015	2016	2017
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	78	46	71
Основні засоби:	1010	386	335	540
первісна вартість	1011	411	371	581
знос	1012	25	36	41
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	464	380	611
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	9495	4469	6499
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрашування	1115			
Векселі одержані	1120			

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2299	3221	1614
--	------	------	------	------

*Продовження дод. М*

*Продовження таблиці М.1.*

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1130			
у тому числі з податку на прибуток	1135			
з нарахованих доходів	1136			
із внутрішніх розрахунків	1140			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1145	124	153	157
Поточні фінансові інвестиції	1155	536	457	453
Гроші та їх еквіваленти	1160			
Готівка	1165	1513	1719	2058
Рахунки в банках	1166			
Витрати майбутніх періодів	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170	2	2	2
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	13967	10019	10781
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	14433	10401	11394
<b>Пасив</b>				
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2847	2847	2847
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3487	3452	5936
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			

Усього за розділом I	1495	6334	6299	8782
----------------------	------	------	------	------

*Продовження дод. М*

*Продовження таблиці М.1.*

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	68	67	14
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	68	67	14
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	4068	708	552
за товари, роботи, послуги	1615	456	265	1155
за розрахунками з бюджетом	1620			
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	256	362	85
за розрахунками з оплати праці	1630	1052	998	325
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640	1568	1156	414
із внутрішніх розрахунків	1645	632	547	67
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			

Доходи майбутніх періодів	1665			
---------------------------	------	--	--	--



**Продовження дод. М**  
**Продовження таблиці М.1.**

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690			
Усього за розділом III	1695	8032	4036	2598
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	14433	10401	11394

*Таблиця М.2*

**Зведені дані звіту про фінансові результати ТОВ «Фірма  
«ФОТОТОВАРИ» за 2015-2017 рр.**

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	78590	56724	147535
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестраховання	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	68182	53247	145334
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий: прибуток	2090	10408	3 477	2 202
Валовий: збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			

Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	7 946	4 465	5 172

*Продовження дод. М*

*Продовження таблиці М.2.*

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130			
Адміністративні витрати	2130	9851	5742	7083
Витрати на збут	2150	8153	2668	3424
Інші операційні витрати	2180			
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 229	401	3 113
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	200	81	35
Інші доходи	2240	352		
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250	880	94	8
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270		164	221
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 900	225	2 920
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	342	40	526
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 558	184	2394
Чистий фінансовий результат: збиток	2355			

