

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	6
1.1. Сутність та принципи управління закупівельною діяльністю на підприємстві роздрібною торгівлі.....	6
1.2. Особливості організації комерційних зв'язків з постачальниками товарів.....	16
1.3. Методика оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	33
2.1. Аналіз практики управління закупівельною діяльністю товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	33
2.2. Дослідження комерційних зв'язків із постачальниками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	42
2.3. Оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства.....	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	60
3.1. Оптимізація закупівлі товарів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	60
3.2. Розробка плану підвищення ефективності закупівельної діяльності.....	66
3.3. Шляхи удосконалення роботи з постачальниками товарів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	71
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. Закупівельна діяльність підприємства має комплексний характер. Вона тісно пов'язана з іншими видами діяльності: фінансовою, кадрово-організаційною, реалізацією товарів, робіт, послуг, тощо. Закупівлі входять до складу ланцюга вартості підприємства і залежать від ряду внутрішніх та зовнішніх факторів. Враховуючи істотний вплив закупівельної діяльності підприємства на формування конкурентних переваг та здобуття позицій на ринку, позитивний досвід функціонування зарубіжних компаній, насамперед японських, у сфері закупівельної діяльності та логістики постачання, потребує ґрунтовних досліджень та розвитку.

Оскільки на сучасному етапі розвитку та заострення конкуренції на багатьох товарних ринках конкурують не окремо взяті підприємства, а цілі ланцюги поставок, відбувається еволюція функції закупівель на промисловому підприємстві: від трансакційних відносин з постачальниками до закупівельної діяльності у ланцюгу поставок, що актуалізує дослідження цього процесу та виявлення найважливіших чинників, що впливають на процес закупівлі у ланцюгу поставок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями організації закупівельної діяльності підприємств займалися ряд зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як Х. Фирон, М. Линдерс, Р.М. Мончка, А. Ван Веле, М. Дей, Ковальська Л.Л., Коноваленко В.М., Король А.Н., Лігоненко Л.О., Рогоза М.Є., тощо. Серед багатьох науковців відбувається дискусія стосовно напрямків еволюції функції закупівель в організаціях. З цих дискусій виникає теза, що функція закупівель в корпораціях (насамперед, в економіках розвинутих країн) еволюціонує від трансакційної моделі (названої також реактивною) до інтегрованої моделі (так званої проактивної). Такий підхід ґрунтується на твердженні, що можна визначити ідеальний цільовий етап розвитку, до якого у природний спосіб еволюціонує функція закупівель.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей організації закупівельної діяльності підприємства.

Для досягнення мети в роботі необхідно вирішити такі *завдання*:

- дослідити сутність та принципи управління закупівельною діяльністю на підприємстві роздрібною торгівлі;
- визначити особливості організації комерційних зв'язків з постачальниками товарів;
- охарактеризувати методику оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі;
- провести аналіз практики управління закупівельною діяльністю товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- здійснити дослідження комерційних зв'язків із постачальниками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- оцінити ефективність закупівельної діяльності підприємства;
- здійснити оптимізацію закупівлі товарів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- розробити план підвищення ефективності закупівельної діяльності;
- обґрунтувати шляхи удосконалення роботи з постачальниками товарів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи виступає процес організації закупівельної діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес вирішення теоретичних, методичних і практичних проблем управління закупівельною діяльністю на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Інформаційна база дослідження. Вихідними даними для виконання випускної кваліфікаційної роботи були законодавчі та нормативно-правові документи, що регулюють діяльність підприємств, спеціальна література з даної проблеми, матеріали управлінської та статистичної звітності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», матеріали особистих досліджень.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети

використовується система загальнонаукових методів дослідження, таких як системний підхід, аналіз, синтез, метод порівняння. Також в процесі дослідження використано спеціальні методи економіко-статистичної та кореляційно-регресійної оцінки показників якості управління ланцюгами постачання на підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (налічує 80 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок.

Публікації за темою дослідження. Результати дослідження відображені в статті: Музира А.В. Особливості організації закупівельної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» / А.В. Музира // Підприємництво , торгівля та біржова діяльність : зб. наук. ст. студ. – Київ: нац. торг.-економ. ун-т, 2018. - Ч.2. - С.115-122

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність та принципи управління закупівельною діяльністю на підприємстві роздрібною торгівлі

Управління закупівельною діяльністю є важливою складовою загального організаційно-економічного механізму здійснення торговельної діяльності. У даному питанні спочатку варто розглянути основні теоретичні підходи до визначення поняття управління закупівельною діяльністю.

На сьогодні можна виокремити декілька основних підходів до визначення закупівельної діяльності, визначених науковцями, які здійснювали дослідження у сфері логістичних операцій підприємства.

Науковці Бурсаков А.В., Козлов А.П., Захаров В.А. розглядають закупівельну логістику як комплекс заходів по формуванню та фінансуванню заходів закупівлі, що відповідає стратегічній меті розвитку підприємства [1, с. 134].

Каїра З. С., Лук'янченко А. А., Омельянчук А. І. під закупівельною діяльністю розглядають систему заходів комерційного та технологічного управління, що спрямовані на оптимізацію структури товарних запасів [21, с. 112].

Автори Гордон М.П., Карнаухов С.Б. розглядаючи питання управління закупівельною діяльністю на комерційно-фінансовому рівні, акцентують увагу на процесах аналізу політики ефективності формування та використання товарних запасів [10, с. 44].

Науковець Гаджинский А. М. характеризує закупівельну логістику, визначає її на управлінському рівні. Недоліком його підходу є незначний рівень уваги аспектам технологічних операцій під організації поставок на етапі їх формування [5, с. 84].

Науковець Гой І. В. зазначає, що політика управління закупівлями має розглядатися через призму логістичних процесів та аналізу комерційної ефективності їх реалізації. Незначна увага комерційному та управлінському аспекту закупівельної діяльності значно обмежує діапазон розкриття автором важливих аспектів управління [7, с. 34].

Вчений Кальченко А. Г. характеризує закупівельну логістику як чіткий комплекс заходів, що передбачає обґрунтування потреби в товарах, механізм їх доставки та розміщення, а також формування технологічної програми. Автор упускає комерційний аспект формування товарних запасів, а також фактор зміни їх вартості у часі [22, с. 51].

Науковці Крикавський Є.В., Чернописька Н. В. політику закупівельної діяльності підприємства зводять до формування методологічного інструментарію управління техніко-технологічними процесами доставки товарів на склади [34].

Таким чином, абсолютизувати той чи інший підхід до визначення управління закупівельною діяльністю не можна. Базуючись на розглянутих підходах, можна сформулювати наступне визначення закупівельної діяльності:

Закупівельна діяльність є складним комплексом заходів, що передбачають пошук постачальників, їх оптимізацію, формування графіка поставок та їх умов.

Основна мета закупівельної діяльності полягає у задоволенні потреб товарообороту у товарних ресурсах з максимально можливою ефективністю. Базовими завданнями закупівельної діяльності є [21]:

1. Встановлення оптимальних термінів закупівлі товарних ресурсів.
2. Забезпечення точного співвідношення між кількістю поставок готової продукції та потребами в них.
3. Дотримання вимог закупівлі до якості товарних ресурсів.

Закупівельна діяльність має займатися організацією пошуку та закупівлею необхідних товарних ресурсів відповідної якості та за

мінімальними цінами. У підвищенні ефективності закупівельної діяльності істотну роль відіграє аналіз можливих логістичних витрат.

Розглянемо основні елементи процесу управління закупівлями товарів, які складаються з таких етапів [7]:

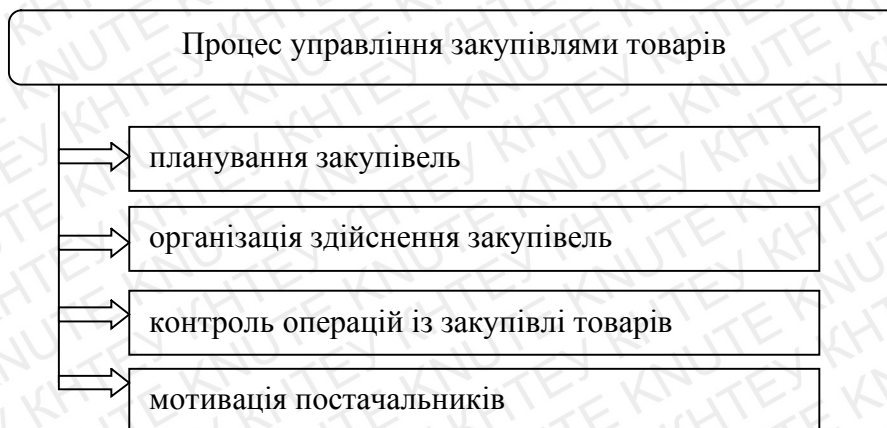


Рис. 1.1. Процес управління закупівлями товарів

Джерело: [7]

Планування та проведення діяльності щодо закупівлі та постачання починається з вибору відповідних даних заявці постачальників.

Призначення питомої значущості кожного чинника при розрахунку рейтингу постачальника для конкретного завдання поставки є творчим і неформалізованим актом. Найбільш правильним буде, якщо ця питома значимість буде призначена як експертна оцінка в результаті проведення незалежної експертизи.

Зараз все більшого поширення набуває звернення названого агента або відділу в спеціалізовану посередницьку фірму чи бюро. Зазвичай до послуг спеціалізованих фірм або бюро вдаються тоді, коли компанія-споживач постає перед необхідністю отримання принципово нового сировини, матеріалів або комплектуючих виробів, або коли вона освоює нові ринки.

Орієнтація на зовнішнього постачальника чревата ризиком і втратами не тільки пов'язаними зі зривом термінів постачання, але й пов'язаних з поставками виробів більш низької якості, ніж це потрібно за умовами технологічного процесу. Грошові санкції по відношенню до

недобросовісного постачальнику не можуть компенсувати проблеми, що виникають у такому випадку у компанії-покупця.

Наступним етапом процесу управління закупівельною діяльністю є організація поставок. Новою організаційною формою, покликаною забезпечити необхідну якість продукції, наданої постачальниками, є створення асоціацій компаній-покупців. Сучасною тенденцією на ринку товарів виробничого призначення є здійснення довготривалих планованих зв'язків між постачальниками і покупцями. Основною формою комерційних зв'язків, що закріплює вибір постачальників і умови взаємодії продавця з покупцем, є договір поставки товарів.

Після того, як обрано постачальників, необхідно визначити характер взаємодії з ними. Практично це виражається у визначенні обсягу замовленої партії, а також періодичності повторення замовлень. Витрати з придбання та доставку замовлень приблизно обернено пропорційні обсягу замовленої партії. Витрати на зберігання доставленої партії товарів, навпаки, ростуть прямо пропорційно до зберігається обсягу товару.

При організації закупівлі потрібно визначити потреби у кількості та якості товару, тобто розробити його специфікацію, виходячи з ескізів та креслень, торговельних стандартів, торговельних марок, хімічних формул, детального опису, вихідних продуктів та способу отримання, галузевих стандартів, робочих характеристик. Зразок цього подано на рис. 1.2.

Раціонального обсягу закупівель можна досягти тільки за умови інтеграції виробництва, закупівель і збуту, оскільки закупівля тісно пов'язана із задоволенням потреб споживачів. Для досліджень обирають безпосередні ринки, тобто ті, що забезпечують у цей час потреби у сировині та матеріалах; опосередковані ринки, тобто ринки, що використовуються постачальниками; ринки замінювачів та нові ринки [54]. Результати досліджень визначають структуру ринку, його організацію (балансування попиту та пропозиції). Інструментом дослідження ринку закупівлі товарів виробничого призначення є запити потенційних споживачів.

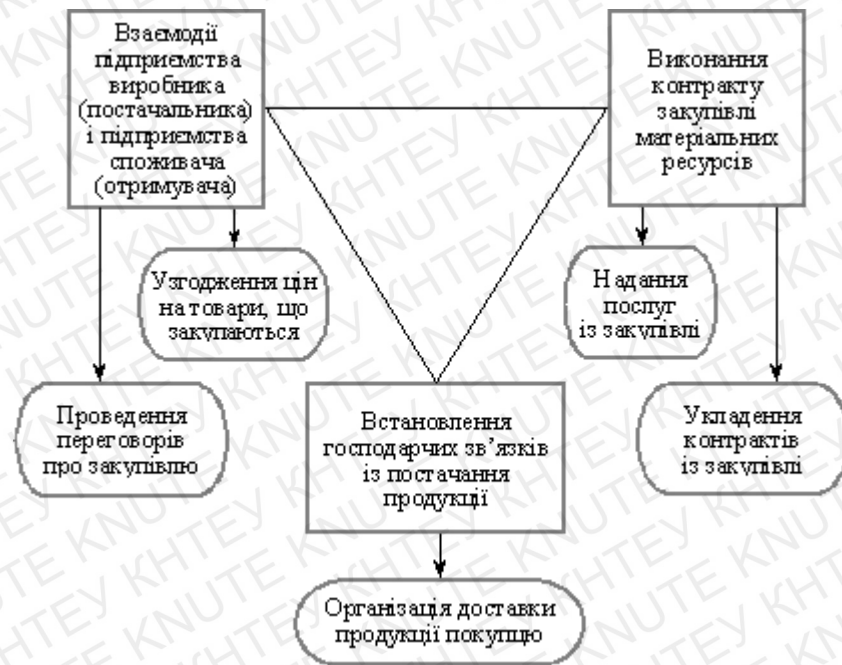


Рис. 1.2. Процес закупівлі товарних ресурсів у постачальника

Джерело: [43]

Досліджуючи ринок і обравши будь-яких конкретних постачальників, функція закупівельної діяльності полягає у визначенні потреб у сировині та матеріалах, їх конкретних поставках. Потреба може визначатися шляхом виявлення матеріалів і послуг за їх якістю, кількістю в основному двома методами: шляхом визначення потреб на основі замовлень і планомірного визначення потреб на основі витрат чи минулого досвіду [44].

Організовуючи роботу з постачальниками, необхідно здійснювати баланс між інтенсивністю і коливаннями поставок, з одного боку, та інтенсивністю і коливаннями споживання цих поставок виробництвом - з іншого.

Для ув'язки цих двох незалежних і в загальному випадку стохастичних процесів на стиках відповідних систем створюються певні товарно-матеріальні запаси. Створення таких запасів обумовлюється прагненням максимально можливою мірою забезпечити свою господарську безпеку і незалежність, а також гнучко й оперативно реагувати на коливання пропозиції і попиту у зовнішньому економічному середовищі. Такі запаси здатні демпфувати подібні коливання.

Структурно основні етапи закупівлі товарів можемо представити на рис. 1.3.

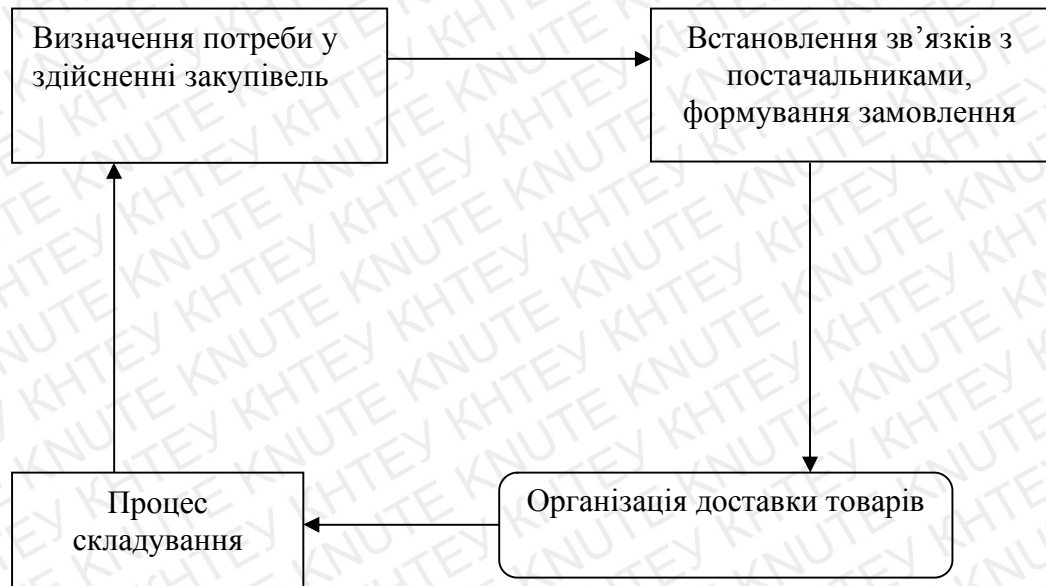


Рис. 1.3. Основні етапи закупівлі товарів на підприємстві

Джерело: [33]

На першому етапі відбувається визначення потреби у здійсненні закупівель конкретних товарних ресурсів. Даний процес супроводжується відповідними аналітичними процедурами щодо прогнозування можливого дефіциту залишку товарів. На другому етапі здійснення закупівель проходить встановлення зв'язків з постачальниками, формування замовлення. Даний етап передбачає ретельну оцінку постачальників, стабільності роботи з ними. Після вибору постачальника відбувається формування необхідної документації та складається замовлення на закупівлю. Третій етап передбачає організацію переміщення товарних ресурсів на склад підприємства. Він характеризується здійсненням ряду логістичних операцій по доставці товару та формуванні і передачі відповідної товаросупровідної документації. На четвертому етапі відбувають складські процеси по розміщенню отриманого товару від постачальника.

Таким чином, організація товаропостачання є складним комплексом заходів, що передбачають пошук постачальників, їх оптимізацію,

формування графіка поставок та їх умов. Організація товаропостачання є невід'ємною складовою технологічного процесу підприємства, що і визначає досить значний її вплив на ефективність діяльності. Особливої актуальності організація товаропостачання набуває за умов зростання транспортних витрат. Формування логістичних потоків при поставках передбачає одночасно різноманітні варіанти товароруку.

За структурно-методичним принципам всі системи контролю рівня запасів розрізняються в тому, коли покладається необхідне зробити замовлення, і якою має бути величина замовлення.

Найбільш поширені способи організації поповнення запасів зводяться до наступних різновидів: поповнення запасів з фіксованою періодичністю, поповнення запасів з фіксованими розмірами поставки, періодичне поповнення запасів до заданого рівня, поповнення запасів за системою «максимум-мінімум».

Поповнення запасів із заданою фіксованою періодичністю здійснюється за результатами контролю, проведеного через рівні проміжки часу. Під час такого сеансу контролю проводиться фіксація фактичного значення обсягу наявних запасів.

Обсяг замовлення в цьому випадку визначиться як сума величини відхилення фактичного рівня запасу від встановленої норми та прогнозованого додаткового витрати запасу за час очікування партій поставки. Така схема в принципі не виключає можливості виникнення дефіциту. Дефіцит виникає, якщо споживання запасу на тому чи іншому інтервалі часу істотно зросте або якщо час очікування нової партії поставки затягнеться.

На оптимізацію закупівель впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. До зовнішніх слід віднести взаємовідносини підприємців із кредиторами і постачальниками. Внутрішні фактори пов'язані із різним розумінням оптимальності логістичних процесів, необхідністю пошуку економічних компромісів між різними підрозділами підприємства.

Успішне здійснення закупівель передбачає наявність широкого спектра інформації про стан ринків. Для дослідження ринку регулярно відбирається та оцінюється детальна інформація з метою визначення місткості ринку і створення передумов для оптимізації закупівель.

Цю інформацію отримують з даних, котрі створюють внутрішні і зовнішні інформаційні потоки. Внутрішні інформаційні потоки пов'язані з процесами збереження товарних запасів, реалізацією продукції, з процесами розподілу товарів, а також фінансами та розрахунками.

Для зовнішньої інформації необхідні дані про потреби у товарних ресурсах, закупівельні ціни, відстань перевезень, транспортні тарифи та ін.

На основі цих даних в закупівельній логістиці приймаються рішення з оптимізації управління товарно-потоківим процесом, котрий переміщається від постачальника до покупця.

Виходячи зі процесів закупівельної діяльності, ефективність підприємства визначається функціонуванням операційної системи, орієнтованої на ринок кінцевого споживача, а також посередників, котрі здійснюють закупівлю товарних ресурсів. Це спонукає зробити систему забезпечення і закупівлі центром переорієнтації в здійсненні закупівельно-забезпечувального процесу.

З переходом на ринкові умови господарювання логістика ефективно використовується у процесі закупівлі. Ринок закупівлі можна поділити на два сегменти [31]:

- ринок покупців товарів;
- ринок проміжних продавців як покупців цих товарів.

Мотивація закупівлі пов'язана з потребами у товарному забезпеченні, котрі визначають споживача за якостями закупівельних товарів. Важливе значення має економічний фактор, тобто ціна, а також організація доставки товару за місцями призначення (виробничого споживання). Логістичний вплив на ефективність закупівлі і доставки придбаних товарів до місць їх

виробничого споживання можна простежити завдяки результатам роботи підприємства [31].

Матеріальний потік виходить або із джерела сировини, або з виробництва, або з розподільного центра. Надходить або на виробництво, або в розподільний центр, або кінцевому споживачеві (рис. 1.3.).

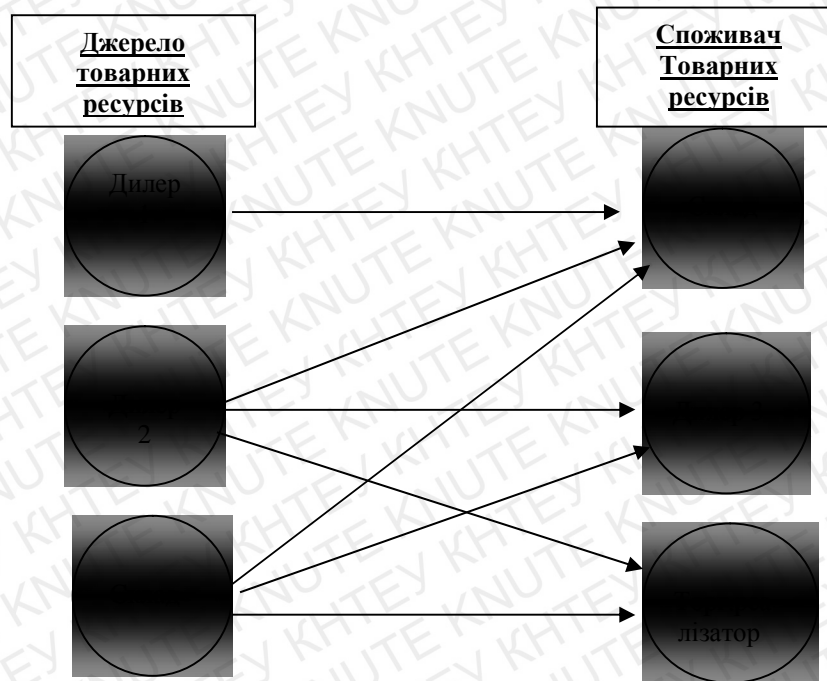


Рис. 1.4. Варіанти надходження товарного потоку в систему споживання [1]

Джерело: [1]

Товарним споживанням може закінчуватися потік товарів, наприклад, реалізованих кінцевим споживачам в торговельних точках або оптових підприємствах. До товарного споживання відноситься також процес перетворення товарного потоку в розподільному центрі. Тут здійснюються такі логістичні операції, як підсортування, упакування, формування партії вантажу, зберігання, комплектація, фасовка, переміщення та інші. Комплекс цих операцій становить процес обслуговування товарообороту в сфері постачання.

На всіх етапах процесу закупівельної діяльності товарний потік є предметом праці учасників логістичного процесу. На стадії руху товарів, які потребують додаткової обробки це можуть бути неопрацьовані матеріали або складові товарів й т.д. На стадії руху товарів матеріальний потік являє собою рух готових товарів народного споживання.

Можливість вибору логістичного каналу є істотним резервом підвищення ефективності логістичних процесів. Розглянемо канали товароруку, по яких товари з кінцевого виробництва через систему розподільних центрів попадають до замовника (рис. 1.5).

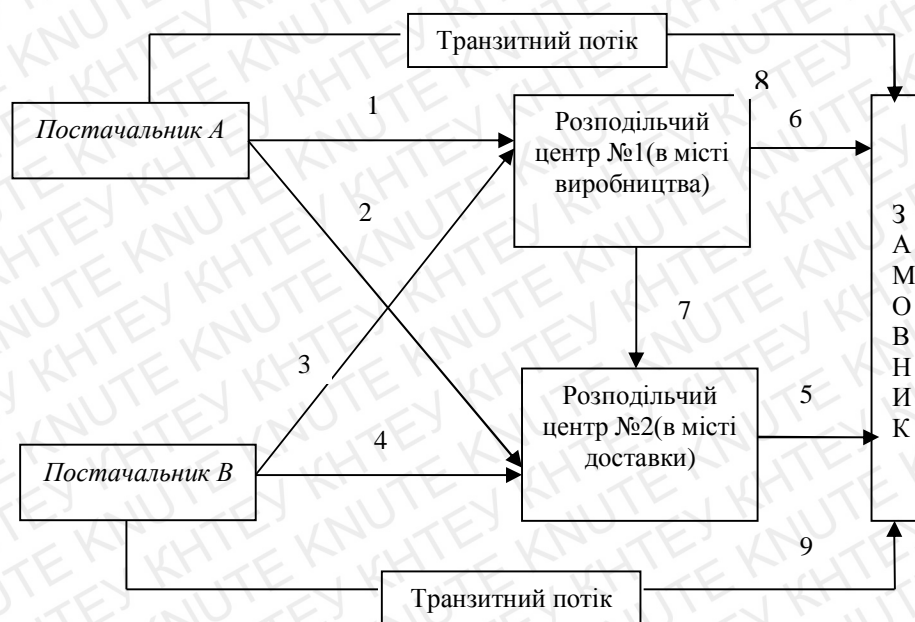


Рис. 1.5. Структурна схема каналів товароруку при закупівлях

Джерело: [33]

При виборі каналу розподілу відбувається вибір форми руху товарів - транзитної або складської. При виборі логістичного ланцюга - вибір конкретного дистриб'ютора, перевізника, страховика, експедитора, банкіра й т.д. При цьому можуть використатися різні методи експертних оцінок, методи дослідження операцій й інших.

Отже, закупівельна діяльність є складним комплексом заходів, що передбачають пошук постачальників, їх оптимізацію, формування графіка

поставок та їх умов. Закупівельна діяльність є невід'ємною складовою технологічного процесу підприємства, що і визначає досить значний її вплив на ефективність діяльності. Особливої актуальності закупівельна діяльність набуває за умов зростання транспортних витрат. Формування логістичних потоків при закупівлях передбачає одночасно різноманітні варіанти товароруку.

1.2. Особливості організації комерційних зв'язків з постачальниками товарів

Успішне здійснення постачання передбачає наявність широкого спектра інформації про стан ринків. Для дослідження ринку регулярно відбирається та оцінюється детальна інформація з метою визначення місткості ринку і створення передумов для оптимізації логістичних процесів.

Цю інформацію отримують з даних, котрі створюють внутрішні і зовнішні інформаційні потоки. Внутрішні інформаційні потоки пов'язані з процесами збереження товарних запасів, реалізацією продукції, з процесами розподілу товарів, а також фінансами та розрахунками.

Для зовнішньої інформації необхідні дані про потреби у товарних ресурсах, ціни, відстань перевезень, транспортні тарифи та ін.

На основі цих даних в логістиці приймаються рішення з оптимізації управління товарно-потоковим процесом, котрий переміщається від постачальника до покупця.

Виходячи з процесів ланцюга постачання, ефективність підприємства визначається функціонуванням операційної системи, орієнтованої на ринок кінцевого споживача, а також посередників, котрі здійснюють постачання товарних ресурсів. При формуванні ланцюга постачання і забезпеченні підприємства необхідно враховувати, що товарні ресурси потребують таких кінцевих товарів, котрі стають більш вартісними, більш складними і різноманітними. Важливо й те, що замовлення цього виробництва щодо

постачання та забезпечення виявляються все більш дрібними, короткотерміновими і специфічними залежно від потреб кінцевих споживачів. Це спонукає зробити систему забезпечення і постачання центром переорієнтації в здійсненні логістично-забезпечувального процесу.

З переходом на ринкові умови господарювання логістика ефективно використовується у процесі постачання. Ринок можна поділити на два сегменти [8]:

- ринок покупців товарів;
- ринок проміжних продавців як покупців цих товарів.

Більшу частину ринку взагалі займає ринок засобів виробництва, тобто більшість вантажопотоків у складі товарних ресурсів працюють на ринок підприємств (виробляючих і споживаючих засоби виробництва та послуги), що ускладнює використання логістики. Особливості ланцюга постачання, котра займається поставками засобів виробництва порівняно із поставками споживчих товарів у тому, що вона придбаває засоби виробництва та послуги з метою споживання задоволення потреб своїх внутрішніх підрозділів. Рішення про поставки приймаються усіма ланками підприємства. При цьому може існувати декілька попередніх узгоджених пропозицій, і лише потім укладається угода.

Мотивація постачання пов'язана з потребами у товарному забезпеченні, котрі визначають споживача за якостями товарів. Важливе значення має економічний фактор, тобто ціна, а також організація доставки товару за місцями призначення (виробничого споживання). Логістичний вплив на ефективність постачання і доставки придбаних товарів до місць їх виробничого споживання можна простежити завдяки результатам роботи підприємства [22].

Успішне здійснення закупівель передбачає наявність широкого спектру інформації про стан ринків. Для дослідження ринку регулярно відбирається та оцінюється детальна інформація з метою визначення місткості ринку і створення передумов для оптимізації закупівель.

Для здійснення вибору конкретного постачальника є такі методи (табл. 1.1) [21]:

Таблиця 1.1

Методи оцінювання постачальників підприємства

Методи	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Визначення категорій переваг	Такий метод має на увазі наявність великої та різноманітної інформації з багатьох джерел	Інформація з різних джерел, що дає їй бути більш достовірною	Складність в отриманні інформації
Оцінки витрат	Весь досліджуваний процес постачання ділиться на кілька можливих варіантів, і для кожного розраховуються всі витрати і доходи. Потім з набору варіантів вибирається найбільш вигідний	Дозволяє визначати "вартість" вибору постачальника	Потребує значного обсягу інформації та аналізу інформації щодо кожного постачальника
Домінуючих характеристик	Зосередження на одному вибраному параметрі (критерії)	Простота	Ігнорування інших факторів - критеріїв відбору
Бальний	Вибираються основні критерії вибору постачальника, далі працівниками служби закупівель або залученими експертами встановлюється їх значущість експертним шляхом	Постачальників можна оцінити в балах	У разі звернення до потенційних постачальників складно отримати об'єктивні дані, необхідні для роботи експертів
Метод Сааті (або метод аналізу ієрархій)	Формують критерії ефективності роботи постачальників, на основі чого здійснюється поділ усіх постачальників за певною обраною ієрархічною структурою	Можна здійснити пріоритезацію постачальників	Метод залежить від вибору критеріїв, що є індивідуальним процесом для кожного експерта

Джерело: [21]

При цьому варто також навести перелік основних показників (критеріїв) оцінки ефективності закупівель з алгоритмом їх розрахунку, що показано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні показники (критерії) оцінки ефективності закупівель

Назва показника (критерія)	Алгоритм розрахунку показника
Коефіцієнт виконання поставок у термін	кількість поставок, що були виконані у термін до всієї сукупності поставок

Середній термін тривалості доставки	середня за аналізований період кількість днів з моменту оформлення запиту до моменту постачання товару до максимальної кількості днів постачання товару аналізованим постачальником за період
Коефіцієнт зриву поставок	кількість поставок, що не відбулися з вини постачальника до загальної кількості поставок
Коефіцієнт пошкодження продукції при доставці з вини постачальника	кількість розрахункових одиниць товару, що були доставлені із ушкодженням з вини постачальника до загальної кількості розрахункових одиниць товару
Коефіцієнт орендування товарів	кількість товарних марок, підтримка бренду яких регулярно проводиться за кошт постачальника до загальної кількості товарних марок, що закуповується роздрібним підприємством в аналізованого постачальника
Коефіцієнт промотування товарів	кількість товарних марок, по яких постачальником за розрахунковий період проводилися промоутерські акції на торговельній площині роздрібно підприємства до загальної кількості товарних марок, що закуповується роздрібним

Джерело: [21]

Варто зазначити, що наведені у табл. 1.1 методи мають певні недоліки. Застосування одних методів передбачає необхідність збору й аналізу значного обсягу інформації, інших - зосередження уваги на одному з факторів (або критеріїв) та ігнорування інших, що, на думку автора, є не досить коректним. До того ж автор вважає, що вибір підприємств-постачальників товарних ресурсів повинен здійснюватися в контексті зв'язку пріоритетності кожного постачальника з урахуванням відповідності всіх критеріїв, які з точки зору певного торговельного підприємства є для нього важливішими [25].

Вирішення цього завдання можливе на основі застосування методу аналізу ієрархій, автором якого є англійський математик Т. Сааті. Доцільність використання цього методу полягає в тому, що він дозволяє працювати з якісними критеріями (якість, умови постачання та ін.) та, окрім цього, дозволяє визначити пріоритетність вибору кожного потенційного постачальника з точки зору відповідності основним критеріям їх оцінки. Застосування методу Сааті дозволяє порівнювати різні критерії або об'єкти між собою для розробки загальної ієрархії та становить парні порівняння.

Проведення дослідження методом аналізу ієрархій потребує вирішення такого питання: якою мірою (у скільки разів) один елемент (постачальник, критерій) переважає інший [3].

Матриця парних порівнянь складається за такими принципами:

- порівнюючи вагомість показників, виходять до бальної системи;
- оцінки, отримані з одного боку від головної діагоналі матриці, повинні бути зворотними оцінками, що знаходяться з іншого боку від головної діагоналі;
- оцінки складаються, виходячи з принципів.

Метод аналізу ієрархій передбачає побудову узгоджених матриць, стовпчиками та рядками яких є одні й тіж показники. На основі попарного порівняння всіх елементів матриці виводиться власний вектор кожного об'єкта дослідження, який нормалізується та перетворюється у вектор пріоритетів, тобто саме в той показник, який буде частиною ієрархії.

Ефективність застосування ланцюга постачання визначають завдяки принципово новим стратегіям досягнення кінцевого прибутку підприємства, а, виходячи з цього, і відповідною стратегією поставчання і забезпечення, теж орієнтованою на мінімальний розподіл праці та розмір партії постачань і доставки комплектуючих деталей виробів фірми; а також новим структуруванням не тільки виробництва, а й постачання та забезпечення шляхом урахування принципів стратегій виробництва на підприємствах майбутнього.

В сучасних умовах постає питання розроблення діючої комплексної системи оцінки ефективності постачальників з точки зору повноти та доцільності формування запасів товарів. Для цього рядом авторів [12, 34, 41, 26] пропонується використовувати підхід кластеризації всього кола постачальників торговельного підприємства методом мінімального остовного (ще відомого як покриваючого) дерева.

З даною метою на основі експертної оцінки визначаються основні ключові критерії ефективності роботи із постачальниками, які мають

першорядне значення при виборі постачальників та обґрунтовується система показників. Показники для оцінювання можуть обиратися довільно.

Однак, варто розподілити усе різномайття показників, які можуть характеризувати ефективність роботи із певним постачальником для конкретного торговельного підприємства на дві великі групи: група, яка характеризуватиме надійність постачальника та група, яка характеризуватиме його економічність (під терміном «економічність» розуміється вплив співробітництва з конкретним постачальником на фінансові результати досліджуваного торговельного підприємства від реалізації товару).

Критерії оцінки постачальників залежать від вимог споживачої логістичної системи і можуть бути різними [44]:

- надійність постачання;
- віддаленість постачальника від споживача;
- терміни виконання замовлень;
- періодичність постачань;
- умови оплати;
- мінімальний розмір партії товару;
- можливість отримання знижки;
- частка постачальника у покритті витрат;
- повнота асортименту;
- умови розподілу ризиків;
- наявність сервісного обслуговування;
- рекламна підтримка;
- репутація постачальника;
- фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність та ін.

Підприємство визначає для себе найбільш значимі критерії залежно від специфіки своєї діяльності.

Внаслідок аналізу потенційних постачальників формується перелік конкретних постачальників, з якими проводиться робота із встановлення

договірних відносин. Список постачальників зазвичай складається за кожним конкретним видом матеріальних ресурсів, які постачаються.

Конкретні результати за багатьма із наведених позицій досягаються як компроміс у процесі переговорів і залежать від позицій постачальника та покупця на ринку.

На вибір постачальника суттєвий вплив здійснюють результати роботи згідно з вже укладеними договорами. Оцінку постачальників потрібно проводити не тільки на стадії пошуку, але й у процесі роботи з вже відібраними постачальниками. Для оцінки вже відомих постачальників часто використовують методику ранжування, за допомогою якої розробляється спеціальна шкала оцінок, що дозволяє розрахувати рейтинг постачальника.

Оскільки під час вибору постачальника вирішується багатокритеріальна задача оптимізації розв'язку з нерівноцінними критеріями, то необхідно оцінити і розставити їх за ступенем важливості для підприємства. Щоб оцінити значимість окремих критеріїв, за якими планується вибрати постачальника, обирають експертів (це можуть бути керівники підприємства або спеціалісти із постачання, виробництва). Кожному експерту пропонують (незалежно і таємно від інших експертів) встановити коефіцієнт значимості кожного критерію в межах від 0 до 1 (можуть бути встановлені межі значень коефіцієнтів від 1 до 5, чи від 1 до 10 і т.д.). Коефіцієнти значимості критеріїв, встановлені експертами, проставляють у таблицю визначеної форми і потім в останньому стовпчику підраховують комплексну оцінку як суму коефіцієнтів значимості за кожним критерієм.

Порядок кластеризації постачальників згідно принципу побудови основного дерева є таким: спочатку обирається відрізок між двома крапками на графіку, довжина якого є найбільшою; відповідно таким чином непряма розподіляється на дві частини; потім в більшій за довжиною відрізка частині виокремлюють наступні дві крапки, довжина відрізка між якими є найбільшою із залишившихся; таким чином вся сукупність даних

кластеризується на певні частини, які має бути, згідно із рекомендаціями до використання даного методу, від трьох до шести.

На основі кластеризації формується чотири кластери постачальників виходячи з приведених нижче розроблених типів політики взаємодії із постачальниками. Після розбивання постачальників на кластери постає питання вибору оптимальної стратегії та політики взаємодії із постачальниками.

Однак, як стає очевидним з самої назви роботи, відповідні стратегії можуть бути рекомендованими лише торговельному підприємству, яке має за мету створення стратегічного альянсу або планує певну диверсифікацію. За відсутності таких тенденцій використання подібних стратегій для взаємодії із постачальниками взагалі є неможливим. Крім того, в умовах мінливості зовнішнього середовища розробляти саме стратегічні плани по взаємодії з конкретними постачальниками, які не являються виробниками певної продукції, для роздрібних торговельних підприємств взагалі є недоречним, особливо в національних умовах розгалуженості ланок доведення товару від виробника до кінцевого споживача. Відповідно більш доцільним, виходячи із вказаних вище умов, є розроблення певного набору альтернативних політик взаємодії із постачальниками із подальшим обиранням однієї з них в залежності від характеристики постачальника.

Отже, організація ланцюгів постачання є складним комплексом заходів, що передбачають пошук постачальників, їх оптимізацію, формування графіка постачання та їх умов. Організація ланцюгів постачання є невід'ємною складовою технологічного процесу підприємства, що і визначає досить значний її вплив на ефективність діяльності. Особливої актуальності організація ланцюгів постачання набуває за умов зростання транспортних витрат. Формування логістичних потоків при поставках передбачає одночасно різноманітні варіанти товароруху.

1.3. Методика оцінювання ефективності управління закупівельною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі

Найбільш використовуваним підходом до оцінювання закупівельної діяльності торговельного підприємства в працях сучасних вітчизняних та іноземних дослідників є оцінка ефективності її здійснення. Не зважаючи на широку поширеність такого підходу, єдиного розуміння суті даного поняття ще не досягнуто, як і не розроблено достатньо обґрунтованого переліку оціночних показників, за допомогою яких можна було б оцінити ефективність закупівельної діяльності окремого торговельного підприємства або окремого фахівця - закупівельника. В той же час не знайшли належного аналітичного осмислення (формування системи факторів) інші, крім ефективності, аспекти здійснення закупівельної діяльності, які б відповідали цілям та завданням здійснення цієї діяльності [34].

Факторами ефективності закупівельної діяльності, на наш погляд, коректно вважати різноманітні чинники, які формуються шляхом порівняння результатів та витрат, пов'язаних із здійсненням закупівельної діяльності.

Найвагоміше аналітичне значення мають наступні фактори ефективності закупівельної діяльності [16, 32]:

1. Для проведення експрес-діагностики:

1) Витратовіддача (ВВво), яка характеризує співвідношення між обсягом товарообороту (Ор) та сукупними витратами обігу (ВО) торговельного підприємства (обсяг товарообороту на одиницю витрат обігу).

$$\text{ВВво} = \text{Ор} / \text{ВО} \quad (1.1)$$

Для отримання аналітичних висновків доречно оцінювати динаміку даного показника та порівнювати його значення з групою підприємств-аналогів.

2) Коефіцієнт доданої вартості (Кдв), який характеризує отриманий підприємством комерційний дохід від реалізації закуплених товарів (КД). Кількісно цей показник може розраховуватися таким чином [16, 32]:

$$\text{Кдв} = \text{Op} / \text{СРТР} - 1 = (\text{Op} - \text{СРТР}) / \text{СРТР} = \text{КД} / \text{СРТР}, \quad (1.2)$$

де: Op - обсяг товарообороту в цінах реалізації (без ПДВ та інших вирахувань з доходу); СРТР- собівартість реалізованих товарних ресурсів; Кд - комерційний дохід від реалізації товарів.

Даний показник дозволяє оцінити рівень торговельної надбавки до ціни закупівлі товарів, яка сприйнята ринком (покупцями), оскільки товари по визначеним цінам реалізовані. Чим вищим є рівень даного показника, тим більш ефективною є закупівельна діяльність торговельного підприємства, оскільки підприємство спроможне збільшити свою ефективність без негативного впливу на ціни реалізації товарів.

Оскільки на рівень даного показника вагомий вплив справляють фактори цінового позиціонування торговельного підприємства та асортимент товарів, які реалізуються, при аналітичній роботі рекомендується обмежуватися динамічним дослідженням даного показника. Можлива і порівняльна оцінка, але тільки при умові коректного визначення підприємств-аналогів.

3) Доходність витрат обігу (Дво), яка характеризує отриманий підприємством комерційний дохід від реалізації закуплених товарів (КД) в розрахунку на одиницю сукупних витрат обігу (ВО) [16, 32]:

$$\text{Дво} = \text{КД} / \text{ВО} \quad (1.3)$$

Позитивною ознакою слід вважати зростання даного показника та його більш високе значення, порівняно з підприємствами-аналогами, оскільки це є свідченням того, що закуплені товари потребують відносно менших додаткових витрат по їх підготовці та доведенню до покупця (реалізації), а отже, дозволяють отримати більший прибуток.

4) Рентабельність витрат обігу (Рво), яка є інтегральним показником ефективності закупівельної діяльності та розраховується як співвідношення операційного (торговельного) прибутку (ПР торг), отриманого від реалізації закуплених товарів, до сукупних витрат обігу, які були здійснені в процесі їх реалізації (ВО):

$$P_{\text{во}} = \text{ПР торг} / \text{ВО} \quad (1.4)$$

Свідченням зростання ефективності закупівельної діяльності є підвищення значення даного показника.

5) Доходність власних оборотних коштів, які використовуються для фінансування закупівель (Д вокз). Характеризує обсяг комерційного доходу (КД), отриманого підприємством з кожної одиниці власних оборотних коштів, які було авансовано в придбання товарних ресурсів (ВОКЗ) [17, 35]:

$$D_{\text{вокз}} = \text{КД} / \text{ВОКЗ} \quad (1.5)$$

Показник розраховується тільки при позитивному значенні власного оборотного капіталу. Критерієм ефективності є зростання значення даного показника в динаміці та порівняно з підприємствами-аналогами.

Зростання значення показника свідчить про підвищення ефективності закупівельної діяльності, оскільки кожна одиниця власних оборотних коштів, які інвестовані в закупівельну діяльність, дозволяє отримати більший дохід. Значення показника може порівнюватися з доходністю альтернативних варіантів інвестування коштів.

6) Оборотність власних закупівельних ресурсів (О взр), яка характеризує обсяг товарообороту (Ор), отриманого підприємством з кожної одиниці власних оборотних коштів, які було авансовано в придбання товарних ресурсів (ВОКЗ) [16, 32]:

$$O_{\text{взр}} = \text{Ор} / \text{ВОКЗ} \quad (1.6)$$

Розрахунок показника має сенс тільки в разі позитивного значення закупівельного капіталу. Чим вищим є значення даного показника, тим більш ефективною є його закупівельна діяльність.

7) Рентабельність власних закупівельних ресурсів (Р взр), яка характеризує обсяг торговельного прибутку (П торг), отриманого підприємством з кожної одиниці власного оборотного капіталу, який було авансовано в придбання товарних ресурсів (ВОКЗ) [16, 32]:

$$R_{\text{взр}} = \text{П торг} / \text{ВОКЗ} \quad (1.7)$$

Показник розраховується тільки при позитивному значенні власного оборотного капіталу. Критерієм ефективності є зростання його значення в динаміці та порівняно з підприємствами-аналогами.

Зростання значення показника свідчить про підвищення ефективності закупівельної діяльності, оскільки кожна одиниця власних оборотних коштів, які інвестовані в закупівельну діяльність, дозволяє отримати більший прибуток. Значення показника може порівнюватися з рентабельністю альтернативних варіантів інвестування коштів [24].

Запропоновані показники дозволяють отримати лише попередній висновок щодо ефективності закупівельної діяльності, оскільки обумовлюються не лише закупівельними, а й інші операційними витратами торговельного підприємства. Зниження даних показників може бути обумовлено не тільки низькою ефективністю закупівельної діяльності, а й неефективною організацією продажу закуплених товарів. Враховуючи це, експрес-діагностика обов'язково повинна доповнюватися поглибленою діагностикою на базі обчислення обсягу закупівельних витрат.

Для проведення поглибленої діагностики (при наявності інформації щодо трансакційних витрат) використовуються такі аналітичні показники [24]:

1) Коефіцієнт закупівлевіддачі закупівельних витрат (Кзв), який оцінює співвідношення обороту по закупівлі товарів (Оз) до закупівельних витрат обігу (Воз) (обсяг закупівель на одиницю витрат на здійснення закупівельної діяльності):

$$Кзв = Оз / Воз \quad (1.8)$$

Даний показник характеризує обсяг закуплених товарних ресурсів на одиницю витрат, безпосередньо пов'язаних з організацією функції закупівлі. Зростання ефективності закупівельної діяльності діагностується в разі зростання цього показника в динаміці та порівняно з підприємствами-аналогами.

2) Коефіцієнт реалізаційної віддачі закупівельних витрат, який розраховується як співвідношення обсягу товарообороту (Ор) до закупівельних витрат обігу (ВОз) (обсяг товарообороту на одиницю витрат на здійснення закупівельної діяльності):

$$K_{pv} = Or / VOz \quad (1.9)$$

Даний показник характеризує досягнутий обсяг товарообороту на одиницю витрат, безпосередньо пов'язаних з організацією функції закупівлі. Чим більш високим є значення цього аналітичного показника в динаміці та порівняно з підприємствами – аналогами, тим більш ефективною є організація закупівельної діяльності торговельного підприємства.

3) Доходність закупівельних витрат (Дзв), яка характеризує отриманий підприємством комерційний дохід від реалізації закуплених товарів (КД) на одиницю витрат, пов'язаних з закупівельною діяльністю (ВОз) [16, 32]:

$$Дзв = КД / ВОз \quad (1.10)$$

Зростання даного показника при проведенні динамічного аналізу та його більший рівень при порівнянні з конкурентами позитивно характеризує ефективність закупівельної діяльності торговельного підприємства.

4) Рентабельність закупівельних витрат (Рзв), яка оцінюється як співвідношення обсягу отриманого фінансового результату операційної (торговельної) діяльності (ПР торг) на одиницю закупівельних витрат торговельного підприємства (ВОз):

$$Рзв = Пторг / ВОз \quad (1.12)$$

Даний показник характеризує торговельний прибуток, яке отримало підприємство в розрахунку на одиницю закупівельних витрат обігу. Позитивним явищем є зростання значення цього аналітичного показника.

5) Коефіцієнт ефективності залучення додаткових фінансових ресурсів (комерційного кредиту) на підприємство в процесі здійснення закупівельної діяльності (Кез фр), який пропонується розраховувати як співвідношення обсягу додаткових фінансових ресурсів, отриманих від закупівлі товарів на умовах товарного кредиту (ДФР ткр) (в результаті збільшення періоду

кредитування або прискорення реалізації товарів) до обсягу витрат, пов'язаних із здійсненням закупівельної діяльності (ВОз) [16, 32]:

$$\text{Кез фр} = \text{ДФР ткр} / \text{ВОз} \quad (1.13)$$

Даний показник характеризує скільки додаткових фінансових ресурсів отримало підприємство на кожну одиницю закупівельних витрат обігу. Оптимальною є тенденція до зростання значення цього показника.

Об'єктами оцінки в межах площини «Якість організації логістичних процесів» є різноманітні аспекти організації закупівельної діяльності такі, як: конкурсність, прозорість, публічність, обґрунтованість вибору постачальника, рівень криміногенних ризиків при проведенні закупівельних процедур, розмір та рівень збитків, нанесених підприємству внаслідок завищення ціни закупівлі товарів. Вони можуть оцінюватися виключно в процесі фундаментальної діагностики, оскільки потребують деталізованої інформації, в тому числі спеціальних досліджень.

Найважливішими з них є [24]:

1) рівень конкурсності процедури закупівлі ($P_{\text{конкурсності}}$) розраховується, як співвідношення обсягу закуплених товарних ресурсів, який сформовано в процесі закритих та відкритих конкурсних закупівельних процедур ($O3_{\text{конкурс}}$), до загального обсягу закуплених товарних ресурсів ($O3_{\text{заг}}$):

$$P_{\text{конкурсності}} = O3_{\text{конкурс}} / O3_{\text{заг}} \quad (1.14)$$

2) рівень прозорості (публічності) процедури закупівлі ($P_{\text{прозорості}}$), розраховується, як співвідношення обсягу закуплених товарних ресурсів, який сформовано в процесі відкритих конкурсних закупівельних процедур ($O3_{\text{відкритий конкурс}}$), до загального обсягу закуплених товарних ресурсів ($O3_{\text{заг}}$):

$$P_{\text{прозорості}} = O3_{\text{відкритий конкурс}} / O3_{\text{заг}} \quad (1.15)$$

3) коефіцієнт обґрунтованості вибору постачальника товарних ресурсів ($K_{\text{овп}}$), розраховується наступним чином:

$$Kовп = \sum_{i=1}^n (ВЗфакт.i / ВЗсер.ринк.i), \quad (1.16)$$

де, ВЗ факт. – фактична вартість закупівлі (ціна закупівлі разом із трансакційними витратами), ВЗ сер. ринк. – середньо ринкова вартість закупівлі;

4) рівень криміногенних ризиків при проведенні закупівельних процедур ($P_{кр}$), розраховується, як співвідношення кількості договорів поставок, в яких ціни закупівлі товарних ресурсів вище середньо ринкових ($K_{дп\ кр}$) до загальної кількості договорів поставок ($K_{дп\ заг}$):

$$P_{кр} = K_{дп\ кр} / K_{дп\ заг} \quad (1.17)$$

5) розмір збитків, нанесених підприємству внаслідок завищення ціни закупівлі товарних ресурсів (Z), розраховується за наступною формулою:

$$Z = \sum_{i=1}^n ((Ц_p - Ц_ф) * k), \quad (1.18)$$

де, C_p – середньо ринкова ціна закупівлі; $C_ф$ – фактична ціна закупівлі; k – кількість закуплених товарних ресурсів.

6) рівень збитків (P_z), розраховується, як співвідношення розміру збитків, нанесених підприємству внаслідок завищення ціни закупівлі товарних ресурсів (Z), до загального обсягу закуплених товарних ресурсів (O_3):

$$P_z = Z / O_3 \quad (1.19)$$

Об'єктом оцінювання слід вважати також стан кадрового (фаховість та досвідченість закупівельників), програмного (наявність спеціалізованих програм) та методичного (наявність стандартизованих методик оцінювання пропозицій постачальників) забезпечення закупівельної діяльності [42].

Для оптимізації розміру запасів використовується ряд моделей, серед яких найбільшого поширення набула «Модель економічно обґрунтованого розміру замовлення EOQ», яка передбачає оптимізацію розміру як виробничих запасів, так і запасів готової продукції. Розрахунковий механізм моделі EOQ заснований на мінімізації сукупних операційних витрат по

закупівлі і зберіганню запасів на підприємстві. Розглянемо механізм моделі EOQ на прикладі формування виробничих запасів на молокопереробних підприємствах регіону [39].

Математично ця модель виражається формулою

$$ОСРП = \sqrt{\frac{2 * ОВС * C_{рз}}{C_x}}, \quad (1.20)$$

Де, ОСРП – оптимальний середній розмір партії поставки; ОВС – об'єм виробничого споживання товарів (сировини або матеріалів) в даному періоді; $C_{рз}$ – середня вартість розміщення одного замовлення; C_x – вартість зберігання одиниці сировини [39].

Відповідно оптимальний середній розмір виробничого запасу визначається за формулою

$$ОСЗ = ОСРП / 2 \quad (1.21)$$

де ОСЗ – оптимальний середній розмір виробничих запасів (сировини, матеріалів); ОСРП – оптимальний середній розмір партії поставки сировини [17].

Коефіцієнт ритмічності характеризує питому вагу товарів, що постачаються на підприємство згідно з плановим графіком. Він визначається як відношення фактичного обсягу постачання товарів до запланованого обсягу поставок. Коефіцієнт ритмічності постачання визначається за формулою:

$$K_p = \frac{ОПф}{ОПпл} \quad (1.22)$$

де K_p – коефіцієнт ритмічності постачання; ОПф – фактичний обсяг поставки, ОПпл – плановий обсяг поставки [17].

Для підвищення ефективності процесу управління матеріальними запасами і здешевлення контролю їх стану у логістичній практиці використовуються методи структуризації матеріальних ресурсів.

Найпоширенішим є вже згаданий вище АВС-метод, заснований на диференціації всієї номенклатури матеріальних ресурсів, що використовуються, на три нерівноцінні підмножини А, В і С залежно від питомої ваги вартості кожного виду матеріальних ресурсів у загальних витратах на матеріальні ресурси.

При плануванні закупівель після визначення потреби та розрахунку кількості часто виникає необхідність прийняти рішення про те, здійснювати закупівлю тих чи інших матеріалів, чи виробляти їх власними силами, тобто вирішити «завдання МОВ» (в англійській літературі – Make-or-Buy Problem) – завдання «зробити або купити». Для цього природно необхідним є зіставлення витрат на закупівлю та власне виробництво [17].

В цілому витрати на закупівлю визначаються ціною постачальника. Необхідно також враховувати витрати на замовлення, транспортування, пакування, складування, обробку, персонал тощо. Витрати на виробництво складаються з вартості сировини, енергії, робочої сили, зберігання та накладних витрат.

Таким чином, система факторів оцінки ефективності закупівельної діяльності базується на досягненні нею оперативності, мінімізації витрат, економічної безпеки, тощо. Було розглянуто основні показники, які дозволяють оцінити результативність (ступінь досягнення цільових показників), ефективність (отримання ефекту на одиницю витрат) та якість організації (використання сучасних організаційних прийомів, інформаційного, методичного, програмного забезпечення) закупівельної діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Аналіз практики управління закупівельною діяльністю товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Торговельна мережа «СІЛЬПО» є однією з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів.

Супермаркет «Сільпо» — це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів. Частка продовольчих товарів становить близько 80%. Середня торгова площа супермаркету – 1 440 кв. м.

Мережа супермаркетів «Сільпо» стала переможцем Премії року в загальнонаціональному конкурсі «Вибір споживача» Retail Awards – 2017 у номінаціях: - 1-ше місце: мережа супермаркетів України, Києва, Львова, Одеси; - 2-ге місце: мережа супермаркетів Дніпра; - 3-тє місце: мережа супермаркетів Харкова.

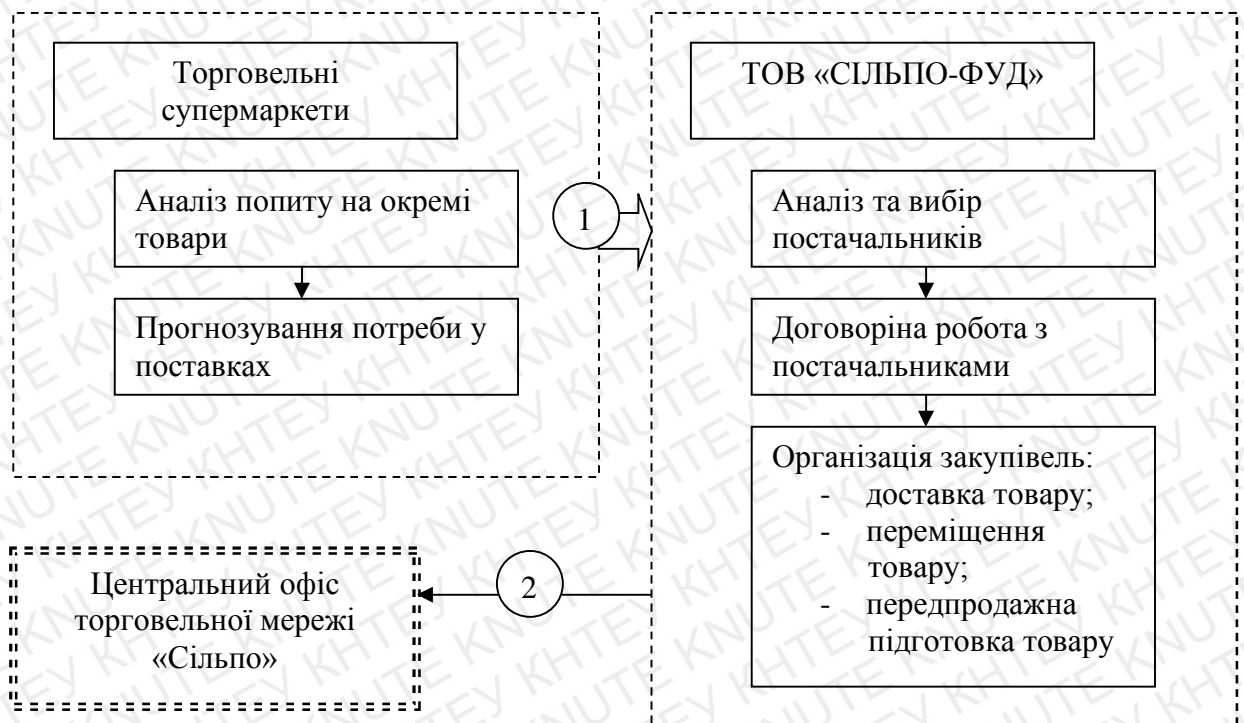
Основною діяльністю торговельної мережі «Сільпо» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання; оптова торгівля напоями; оптова торгівля тютюновими виробами; роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах; діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. В зв'язку з тим, що емітент займається роздрібною торгівлею товарами народного вжитку з великим асортиментом, за звітний період емітент не отримував дохід більше 10% від продажу одного виду товарів.

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» входить до складу торговельної мережі «Сільпо» і виконує функції постачальника продовольчих товарів до

продовльчих супермаркетів. Усі функції з організації закупівель закріплені саме за підприємством ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Процес організації закупівельної діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачає організацію системи визначення планової потреби підприємства у формуванні запасів та організацію складського господарства, в тому числі доставку, розвантаження, приймання вантажів, тощо.

Розглянемо окремо основні етапи закупівельної діяльності підприємства (рис. 2.1).



Ум.позначення:

- 1 – процес передачі інформації стосовно планових обсягів закупівлі товарів;
- 2 – процес передачі зведеної інформації про результати закупівель до головного офісу торговельної мережі «Сільпо»

Рис. 2.1. Схема закупівельної діяльності на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Процес здійснення закупівель на підприємстві починається з отримання інформації від торговельних супермаркетів відносно потреби в поставці окремих видів товарів за продовльчими групами. При цьому комерційний відділ підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» здійснює розробку графіка

постачання з відповідними показниками обсягу поставок, частоти завезення, періодичності постачання.

Для аналізу потреби в закупівлях продовольчих товарів на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» комерційний відділ використовує наступну інформацію:

- товарознавчі характеристики товарів за основними продовольчими групами, які знаходяться в межах загального товарного асортименту на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- оцінка основних економічних показників щодо організації закупівель, зокрема формування оперативного плану здійснення закупівель та передачі його до фінансового відділу з метою включення до операційних бюджетів підприємства;
- план розміщення товарів на складах (у випадку складської програми для продовольчих товарів тривалого зберігання).

Важливим етапом організації закупівельної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є оцінка постачальників, про що більш детально йтиметься у питанні 2.2. Після вибору постачальників відбувається оформлення заявки на поставку. Даний процес передбачає проведення попередньої договірної роботи та формування умов для встановлення відносин між постачальником та підприємством ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Основним документом, який забезпечує формування замовлень, є заявки на поставку. Заявки узгоджуються постачальником у паперовому вигляді. Копії заявок на закупівлю товарів надсилають на електронні адреси підприємств-постачальників.

Важливим етапом організації закупівельної діяльності діяльності є організація логістичних процесів в ході доставки товару та його розміщення на складах і в торговельному залі. При здійсненні цих операцій підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» орієнтується на умови поставки укладеного договору (розділ "базис поставки"). Відповідно на підприємстві готуються місця розвантаження під зазначений транспортний засіб (трейлер, хура, контейнер)

і необхідне вантажно-розвантажувальне устаткування. Розвантаження на складі здійснюються на розвантажувальних автомобільних рампах.

Спеціальне оснащення місць розвантаження й вибір вантажно-розвантажувального встаткування дозволяють підприємству проводити розвантаження. Проведені на даному етапі операції включають: розвантаження транспортних засобів, контроль документальної й фізичної відповідності замовлень поставки, документальне оформлення прибулого вантажу через інформаційну систему, формування складської вантажної одиниці, внутрішньоскладське транспортування. Внутрішньоскладське транспортування припускає переміщення вантажу на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» між різними зонами складу: з розвантажувальної рампи в зону приймання, звідти - в зону зберігання, комплектації й на навантажувальну рампу. Ця операція виконується за допомогою підйомно-транспортної машини, яка є єдиною на підприємстві.

Відмітимо, що закупівля окремих товарних груп відбувається за принципом категорійного менеджменту. Принцип категорійного менеджменту у формуванні закупівельної політики полягає у тому, що на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за кожною товарною групою закріплена відповідальна особа (категорійний менеджер), яка відповідає за закупівлю товарів, їх зберігання, просування та кінцевий фінансовий результат по своїй товарній групі.

З одного боку, запровадження засад категорійного менеджменту, на думку фахівців комерційного відділу підприємства, дає можливість усунути недоліки в системі управління закупівлями. З іншого боку, відмова від регіонального принципу управління закупівлями вносить певний елемент ризику з позиції ринкової кон'юнктури закупівель. Це пояснюється тим, що організаційно ефективне управління закупівлями можливо лише за умови розподілу контрагентів за окремими менеджерами. Кожен менеджер повинен працювати лише зі своїм переліком компаній-контрагентів. Неприпустимою є ситуація, коли кожен менеджер працюватиме лише з певним, закріпленим

за ним товаром (категорією), а робота з одним і тим самим контрагентом може одночасно проводитися одночасно декількома менеджерами (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Схема управління процесами закупівлі товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на засадах категорійного менеджменту

Досить важливою є присутність категорійного менеджера у формуванні закупівель, бо саме він є центром відповідальності в її реалізації. Категорійний менеджер працює з великою кількістю постачальників в своїй групі товарів. Усього у підприємства налічується 7 основних категорійних менеджерів, які працюють в головному офісі компанії та керують процесами постачання по своїм товарним групам.

Надалі розглянемо основні показники організації здійснення закупівельних операцій на підприємстві. На сьогодні на підприємстві нараховується близько 10 тис. найменувань окремих товарних позицій, які постачають від різних виробників.

Показники товарообороту підприємства за 2015-2017 рр. наведено на рис. 2.3.

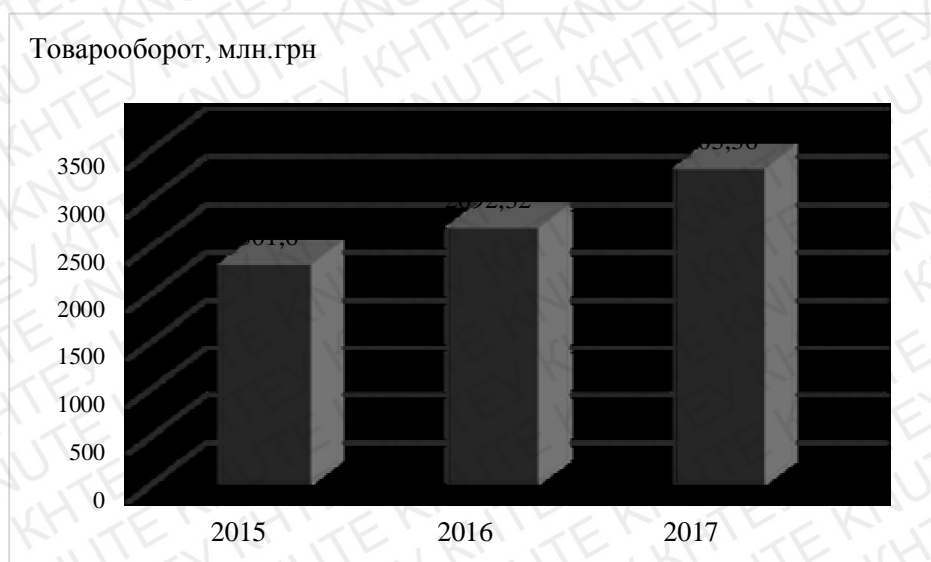


Рис. 2.3. Динаміка товарообороту підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2015-2017 рр., млн.грн

**Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Як свідчать дані рис. 2.3, обсяг товарообороту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015 році становив 2301,6 млн.грн. У 2016 році значення даного показника зросло до 2692,3 млн.грн, а у 2017 році - до 3303,36 млн.грн.

Варто відмітити, що підприємство також має налагоджене власне виробництво кондитерських виробів, а також продукції кулінарії. Для виготовлення такої продукції підприємство здійснює закупівлю деяких видів продовольчої сировини. Однак, в основному виробництво кулінарії відбувається на основі використання тих товарних запасів, які є на складі. При цьому відбувається внутрішнє переміщення товарів зі складу товарів на продаж, до складу виробничих запасів.

Загальний обсяг закупівель товарів у даинімці за 2015-2017 рр. наведено на рис. 2.4.

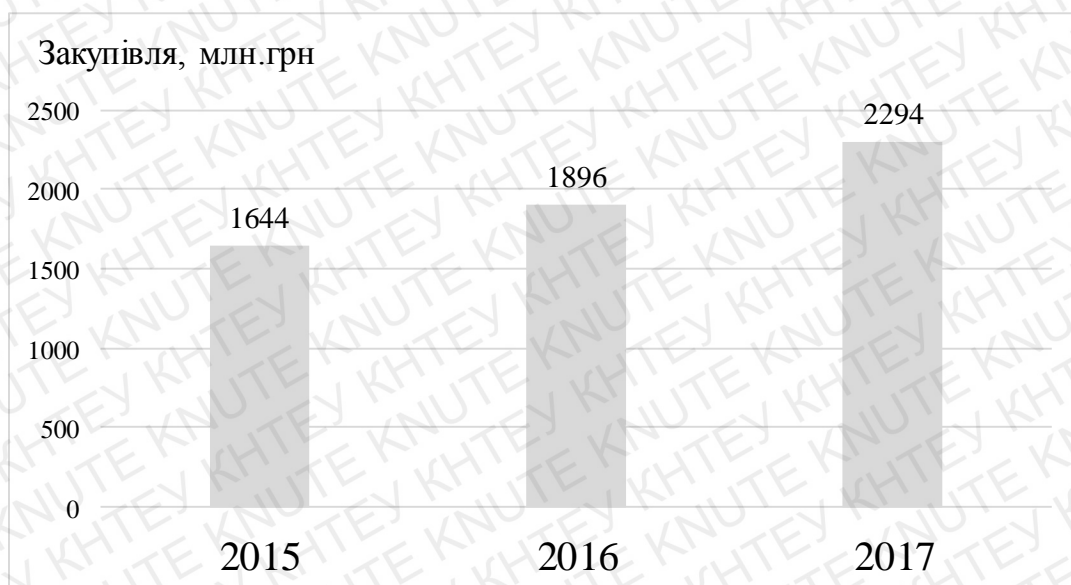


Рис. 2.4. Динаміка закупівель ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2015-2017 рр., млн грн

**Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Як можна бачити з рис. 2.4, загальна динаміка обсягу закупівель підприємства мала зростаючий характер. У 2015 році загальний обсяг закупівель становив 1644 млн.грн, у 2016 році він збільшився на 22,8% і склав 2294 млн грн (рис. 2.4). Зростання обсягу закупівель також зумовлювалося і інфляційними процесами. У 2016 році зростання закупівель становило 15,3%, у 2017 році - 21,0%. Як можна бачити з діаграми на рис. 2.3-2.4, зростання закупівель відбувалося упродовж всього досліджуваного періоду.

Надалі варто розглянути асортиментну структуру закупівель підприємства. Асортимент продовільчих товарів на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» формується на основі методики аналізу попиту. Виходячи з даних про товарооборот, формуються прогнози по залишках товарів, а також замовлення на їх закупівлю.

Динаміку обсягу закупівель товарів у розрізі різних товарних груп наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка обсягу закупівель товарів підприємством ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД» в розрізі основних товарних груп за 2015-2017 рр.**

Товарна група (укрупнена)	Роки, млн.грн			Відхилення у 2016 році проти 2015 р.		Відхилення у 2017 році проти 2016 р.	
	2015	2016	2017	в млн. грн	Темп при- росту %	в млн. грн	Темп при- росту %
М'ясні та рибні товари, копченості	393,1	426,7	484,1	33,5	8,5	57,5	13,5
Молочні товари та яйця	190,5	228,5	286,5	38,0	20,0	58,0	25,4
Фрукти та овочі	111,5	133,5	167,3	22,0	19,7	33,8	25,3
Бакалія, спеції	46,3	50,2	57,2	4,0	8,6	6,9	13,8
Продукти пекарні, хлібобулочні вироби	32,6	40,6	53,0	8,0	24,4	12,4	30,6
Консерви та приправи	294,5	344,1	422,2	49,6	16,8	78,1	22,7
Заморожені напівфабрикати	271,4	316,6	387,7	45,2	16,6	71,2	22,5
Напої	146,2	165,2	194,9	18,9	12,9	29,7	18,0
Кулінарія	34,7	42,0	53,0	7,3	21,0	11,0	26,3
Солодощі, чіпси, снеки	36,0	44,7	57,2	8,7	24,1	12,4	27,8
Дитяче харчування, продукти для тварин	24,5	31,0	41,3	6,5	26,5	10,4	33,4
Інші	62,6	72,9	89,5	10,4	16,6	16,6	22,7
Разом	1644,0	1896,0	2294,0	252,0	15,3	398,0	21,0

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства (Додаток А)

Як свідчать дані табл. 2.1, у 2016 році обсяг закупівлі товарів підприємством становив 2204,0 млн.грн, що на 270,4 млн.грн більше порівняно з 2015-м роком (або на 14%). Зростання обсягу товарообороту у цьому періоді відбувалося в найбільшій мірі по таким товарним групам як «Молочні товари та яйця», «Фрукти та овочі», «Продукти пекарні, хлібобулочні вироби)», «Консерви та приправи». У 2017 році обсяг закупівлі

продукції підприємством ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» збільшився на 460,8 млн.грн або на 20,9%.

Структуру закупівель товарів у розрізі різних товарних груп наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура закупівель товарів підприємством ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в розрізі основних товарних груп за 2015-2017 рр.

Товарна група (укрупнена)	Роки, %			Відхилення (+/-), %	
	2015	2016	2017	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
М'ясні та рибні товари, копченості	23,9	22,5	21,1	-1,4	-1,4
Молочні товари та яйця	11,6	12,1	12,5	0,5	0,4
Фрукти та овочі	6,8	7,0	7,3	0,3	0,3
Бакалія, спеції	2,8	2,6	2,5	-0,2	-0,2
Продукти пекарні, хлібобулочні вироби	2,0	2,1	2,3	0,2	0,2
Консерви та приправи	17,9	18,1	18,4	0,2	0,3
Заморожені напівфабрикати	16,5	16,7	16,9	0,2	0,2
Напої	8,9	8,7	8,5	-0,2	-0,2
Кулінарія	2,1	2,2	2,3	0,1	0,1
Солодощі, чіпси, снеки	2,2	2,4	2,5	0,2	0,1
Дитяче харчування, продукти для тварин	1,5	1,6	1,8	0,1	0,2
Інші	3,8	3,8	3,9	0,0	0,1
Разом	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

**Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Як свідчать дані табл. 2.2, найбільшу питому вагу в обсягах постачання товарів у 2015 році на підприємство мали такі товарні групи: «М'ясні та рибні товари, копченості» - 23,9%, «Молочні товари та яйця» - 11,6%, «Консерви та приправи» - 17,9%, «Заморожені напівфабрикати» - 16,5%, тощо. У 2017 році частка товарної групи «М'ясні та рибні товари, копченості» складала 21,1%, «Молочні товари та яйця» - 12,5%, «Консерви та приправи» - 18,4%, «Заморожені напівфабрикати» - 16,9%.

Отже, процес організації закупівельною діяльністю досліджуваного підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачає організацію системи визначення планової потреби підприємства у формуванні запасів та організацію складського господарства, в тому числі доставку, розвантаження, приймання вантажів, тощо. Загальна динаміка обсягу закупівель підприємства мала зростаючий характер. У 2015 році загальний обсяг закупівель становив 1644 млн.грн, у 2016 році він збільшився на 22,8% і склав 2294млн.грнУ 2016 році зростання закупівель становило15,3%, у 2017 році - 21,0%. Закупівля окремих товарних груп відбувається за принципом категорійного менеджменту. Принцип категорійного менеджменту у формуванні закупівельної політики полягає у тому, що на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за кожною товарною групою закріплена відповідальна особа (категорійний менеджер), яка відповідає за закупівлю товарів, їх зберігання, просування та кінцевий фінансовий результат по своїй товарній групі. Найбільшу питому вагу в обсягах постачання товарів на підприємство мали такі товарні групи: «М'ясні та рибні товари, копченості» - 23,9%, «Молочні товари та яйця» - 11,6%, «Консерви та приправи» - 17,9%, «Заморожені напівфабрикати» - 16,5%, тощо.

2.2. Дослідження комерційних зв'язків із постачальниками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Формування системи комерційних зв'язків з постачальниками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», в першу чергу, передбачає визначення загальних показників формування поставок на підприємство.

На сьогодні підприємство має близько 950 постачальників різних товарів. Тому, для зручності аналізу комерційних зв'язків з постачальниками на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було отримано від комерційного відділу підприємства дані про обсяги поставок у розрізі основних 4-х груп постачальників, що здійснюють доставку продовольчих товарів на підприємство: 1) підприємства АПК (підприємства харчової промисловості,

агрофірми, фермерські господарства); 2) посередники ринку харчових продуктів (ТОВ «ТРЕЙД ХАУС», ТОВ «Асканія Україна»); 3) регіональні локальні постачальники; 4) підприємства з холдингу Fozzy Group.

Динаміку структури обсягів закупівлі товарів підприємства у вартісному виразі у розрізі постачальників наведено у табл. 2.3:

Таблиця 2.3

Обсяги закупівлі товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у розрізі основних категорій постачальників за 2015-2017 рр.

Категорії постачальників	Роки, млн.грн			Відхилення у 2016 році проти 2015 р.		Відхилення у 2017 році проти 2016 р.	
	2015	2016	2017	в млн.грн	Темп росту %	в млн.грн	Темп росту %
1. Підприємства АПК	384,7	422,8	562,0	38,1	9,9	139,2	32,9
- Підприємства харчової промисловості	100,3	96,7	162,9	-3,6	-3,6	66,2	68,4
- Агрофірми	87,1	121,3	96,3	34,2	39,3	-25,0	-20,6
- Фермерські господарства	197,3	204,8	302,8	7,5	3,8	98,0	47,9
2. Посередники ринку харчових продуктів	609,1	673,1	885,5	64,0	10,5	212,4	31,6
- ТОВ «ТРЕЙД ХАУС»	260,6	282,5	385,4	21,9	8,4	102,9	36,4
- ТОВ «Асканія Україна»	348,5	390,6	500,1	42,0	12,1	109,5	28,0
3. Регіональні локальні постачальники	198,9	193,4	321,2	-5,5	-2,8	127,8	66,1
4. Підприємства з холдингу Fozzy Group	451,3	606,7	525,3	155,4	34,4	-81,4	-13,4
Всього	1644	1896	2294	252,0	15,3	398,0	21,0

*за даними Додатку Б

Як свідчать дані табл. 2.3, в цілому обсяги закупівлі товарів у 2016 році зросли на 252,0 млн.грн, зокрема у розрізі сегменту великих оптових посередників – на 64,0 млн.грн або на 10,5%, в тому числі за рахунок

підприємства ТОВ «ТРЕЙД ХАУС» та ТОВ «Асканія Україна» відповідно на 8,4 та 12,1 млн. грн. Також можна було спостерігати зниження обсягів закупівлі у розрізі регіональних локальних постачальників – на 5,5 млн.грн (2,8%). Зростання обсягу постачання продукції підприємствами-учасниками холдингу Fozzy Group становило 155,4 млн. грн. (+34,4%).

Обсяги закупівлі товарів у 2017 році зросли на 398,0 млн.грн, зокрема у розрізі сегменту великих оптових посередників – на 212,4 млн.грн або на 31,6%, в тому числі за рахунок підприємства ТОВ «ТРЕЙД ХАУС» та ТОВ «Асканія Україна» відповідно на 102,9 та 109,5 млн. грн. Також можна було спостерігати зниження обсягів закупівлі у розрізі регіональних локальних постачальників товарів – на 127,8 млн.грн (+66,1%). Зниження обсягу постачання продукції підприємствами-учасниками холдингу Fozzy Group становило 81,4 млн. грн. (-13,4%).

Узагальнену структуру основних каналів постачання товарів підприємства наведено на рис. 2.5:



Рис. 2.5. Структура постачання товарів різним категоріям постачальників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015-2017 рр.

Як свідчать дані рис. 2.5, в цілому основним каналом закупівлі товарів на досліджуваному підприємстві є підприємства АПК та крупні оператори

ринку харчових продуктів (посередники), на які у 2016 році припадало 35,5% від загального обсягу закупівлі товарів, а у 2017 році – 38,9%, тобто частка даного каналу закупівель зросла на 3,1 % у 2016-2017 рр (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура закупівель за категоріями постачальників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2015-2017 рр.

Категорії постачальників	Структура закупівлі, %			Відхилення, %	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
1. Підприємства АПК	23,4	22,3	24,5	-1,1	2,2
- Підприємства харчової промисловості	6,1	5,1	7,1	-1,0	2,0
- Агрофірми	5,3	6,4	4,2	1,1	-2,2
- Фермерські господарства	12,0	10,8	13,2	-1,2	2,4
2. Посередники ринку харчових продуктів	37,0	35,5	38,6	-1,6	3,1
- ТОВ «ТРЕЙД ХАУС»	15,8	14,9	16,8	-1,0	1,9
- ТОВ «Асканія Україна»	21,2	20,6	21,8	-0,6	1,2
3. Регіональні локальні постачальники	12,1	10,2	14,0	-1,9	3,8
4. Підприємства з холдингу Fozzy Group	27,5	32,0	22,9	4,6	-9,1
Всього	100	100	100	0	0

Також доволі значним каналом розподілу є підприємства холдингу Fozzy Group, які здійснювали постачання продукції в межах супермаркетів групи (Фора, Сільпо, Фоззі, тощо). Однак у 2016-2017 роках частка даного каналу закупівлі суттєво знизилось – на 9,1% від обсягів закупівлі. Також у даному питанні пропонуємо для прикладу взяти одну з товарних груп підприємства та проаналізувати по ній обсяги та структуру закупівлі у розрізі основних постачальників.

Розглянемо структуру закупівель підприємства у розрізі постачальників за товарною групою «Солодощі, чіпси, снеки» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка закупівель підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в розрізі постачальників по товарній групі «Кондитерські вироби» за 2015-2017 рр.

Підприємства-постачальники	Роки			Відхилення у 2016 році проти 2015 р.		Відхилення у 2017 році проти 2016 р.	
	2015	2016	2017	в тис.грн	Темп приросту %	в тис.грн	Темп приросту %
ПАТ "К.к.ф. "Рошен"	867,2	810,5	703,3	-56,7	-6,5	-107,2	-13,2
ПАТ "Конті"	466,9	476,1	468,6	9,2	2,0	-7,4	-1,6
ТОВ "АВК"	111,0	166,4	260,5	55,4	49,9	94,2	56,6
ТОВ "Харківська БФ"	115,4	177,0	281,2	61,6	53,4	104,2	58,9
ПАТ "Полтавакондитер"	78,1	122,1	202,9	44,0	56,3	80,8	66,2
ТОВ "Житомирські ласощі"	199,7	230,9	233,9	31,2	15,6	2,9	1,3
ТВФ "Світоч"	80,8	92,9	96,3	12,1	15,0	3,4	3,7
Інші	63,9	65,5	63,6	1,6	2,5	-1,9	-2,8
Разом	1983,0	2141,4	2310,4	158,4	8,0	169,0	7,9

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 2.5, обсяги закупівель кондитерських виробів у 2016 році збільшилися на 158,4 тис.грн, або на 8,0%. Найбільше зростання закупівель спостерігалось по таким постачальникам як ТОВ "АВК" та ТОВ "Харківська БФ".

У 2017 році обсяг закупівель кондитерських виробів підприємством зріс на 169,0 тис.грн або на 7,9% переважно за рахунок таких постачальників як ТОВ "Харківська БФ" та ПАТ "Полтавакондитер".

Структуру закупівель кондитерських виробів підприємством у розрізі постачальників за 2017 р. наведено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Структура закупівель кондитерських виробів підприємством ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у розрізі постачальників за 2017 р., %

**Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Надалі проаналізуємо показники закупівель через основні канали постачання та приріст кількості різних категорій постачальників наведено в табл. 2.6. Дані для аналізу було отримано від комерційного відділу підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 2.6

Показники розвитку комерційних зв'язків з постачальниками товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015-2017 рр.

Показники	Роки		
	2015	2016	2017
Загальна кількість постачальників:	945	990	989
1. Підприємства АПК	105	108	132
2. Посередники ринку харчових продуктів	63	63	84
3. Регіональні локальні постачальники	21	22	24
4. Підприємства з холдингу Fozzy Group	15	17	18
Приріст кількості постачальників:	6	6	6

1. Підприємства АПК	-	3	-1
2. Посередники ринку харчових продуктів	-	0	0
3. Регіональні локальні постачальники	-	1	1
4. Підприємства з холдингу Fozzy Group	-	2	2

*за даними Додатку В

На рис. 2.7. наведено показники приросту кількості постачальників підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Як свідчать дані таблиці 2.6 та рис. 2.7, в цілому за 2015-2017 роки кількість постачальників підприємства в цілому зросла на 44 компанії.

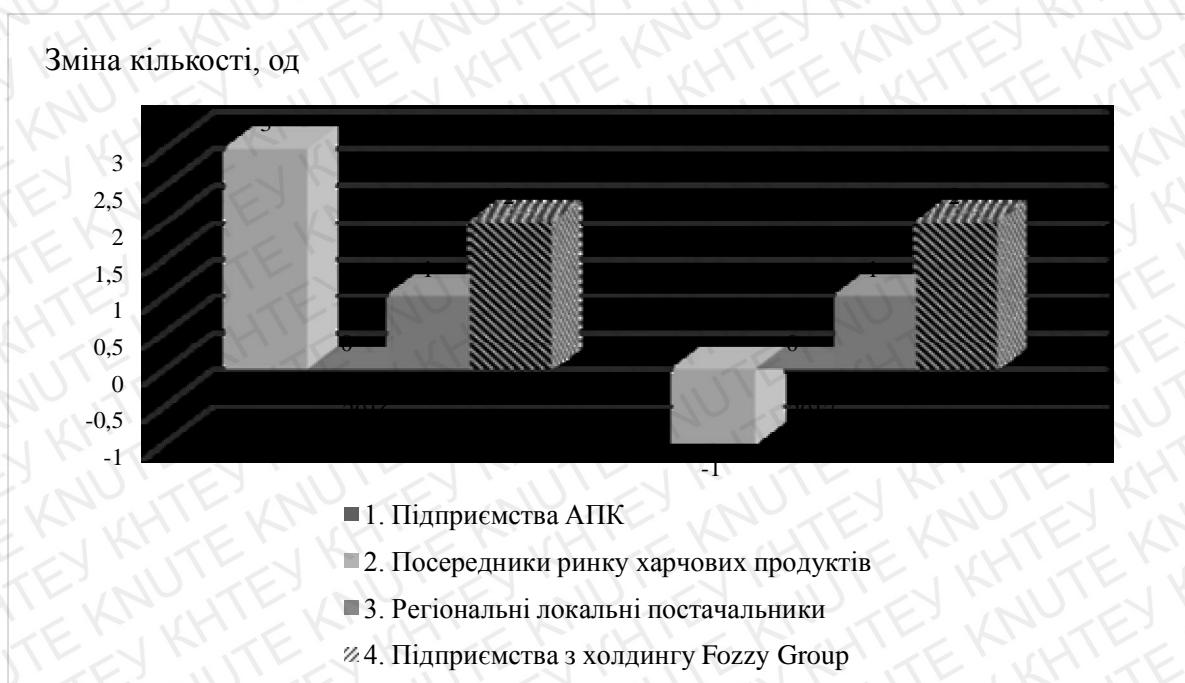


Рис. 2.7. Динаміка зміни кількості постачальників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2016-2017 рр., %

Зростання кількості постачальників підприємства на ринку ритейлу було зумовлено збільшенням кількості посередників ринку харчових продуктів та регіональних локальних постачальників.

Також дані управлінської звітності підприємства (отримані від комерційного директора) свідчать і про зростання кількості великих постачальників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Проведемо ABC-XYZ аналіз каналів закупівлі продовольчих товарів підприємством ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на прикладі даних стосовно обсягів постачання у розрізі окремих товарних груп. Організацію ABC-XYZ аналізу закупівлі за товарним асортиментом варто здійснювати за декількома параметрами, які характеризують інтенсивність використання того чи іншого каналу, а саме: темпи зростання обсягів закупівлі, частка у обсягах закупівлі. Вихідні дані для ABC-XYZ-аналізу у зазначеному ракурсі наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для ABC-XYZ оцінки каналів закупівлі за показниками структури закупівель та темпів росту обсягів закупівель у 2016-2017 рр.

Товарні групи	Темп зростання обсягів закупівлі за 2016-2017 рр.	Структура закупівлі 2017 році, %
М'ясні та рибні товари, копченості	1,13	21,1
Молочні товари та яйця	1,25	12,5
Фрукти та овочі	1,25	7,3
Бакалія, спеції	1,14	2,5
Продукти пекарні, хлібобулочні вироби	1,31	2,3
Консерви та приправи	1,23	18,4
Заморожені напівфабрикати	1,22	16,9
Напої	1,18	8,5
Кулінарія	1,26	2,3
Солодощі, чіпси, снеки	1,28	2,5
Дитяче харчування, продукти для тварин	1,33	1,8
Інші	1,23	3,9

Як видно з даних табл. 2.7, показники по різних товарним групам демонструють різний рівень динаміки обсягів закупівлі та структури поставок. Проведемо ранжування наведених товарних груп наступним чином: ранжування ABC – за критерієм структури обсягу закупівель; ранжування XYZ – за критерієм темпів зростання обсягів закупівель. Результати оцінки наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

ABC-XYZ оцінка закупівлі за показниками структури поставок та темпів зростання закупівлі у розрізі товарних груп

Товарні групи	Критерій ABC (за питомою вагою каналу поставок у структурі закупівель, %)	Критерій XYZ(за темпами зростання закупівель по кожному каналу)	Узагальнююча оцінка
М'ясні та рибні товари, копченості	A	Z	AZ
Молочні товари та яйця	A	Y	AY
Фрукти та овочі	B	Y	BY
Бакалія, спеції	C	Z	CZ
Продукти пекарні, хлібобулочні вироби	C	X	CX
Консерви та приправи	A	Y	AY
Заморожені напівфабрикати	A	Y	AY
Напої	B	Z	BZ
Кулінарія	C	X	CX
Солодощі, чіпси, снеки	C	X	CX
Дитяче харчування, продукти для тварин	C	X	CX
Інші	B	Y	BY

Як свідчать проведені розрахунки, найбільш оптимальними в плані структури та динаміки закупівель виявилися товарні групи, що належать до категорій AY (консерви та приправи, заморожені напівфабрикати) та BY (фрукти та овочі, інші), на які припадало 59,0% від загального обсягу закупівель у 2017 році (рис. 2,8). Наведені товарні групи є найбільш перспективними у плані розвитку політики закупівель, оскільки вони користуються найбільшим попитом та мають найвищу динаміку у обсягах зростання.

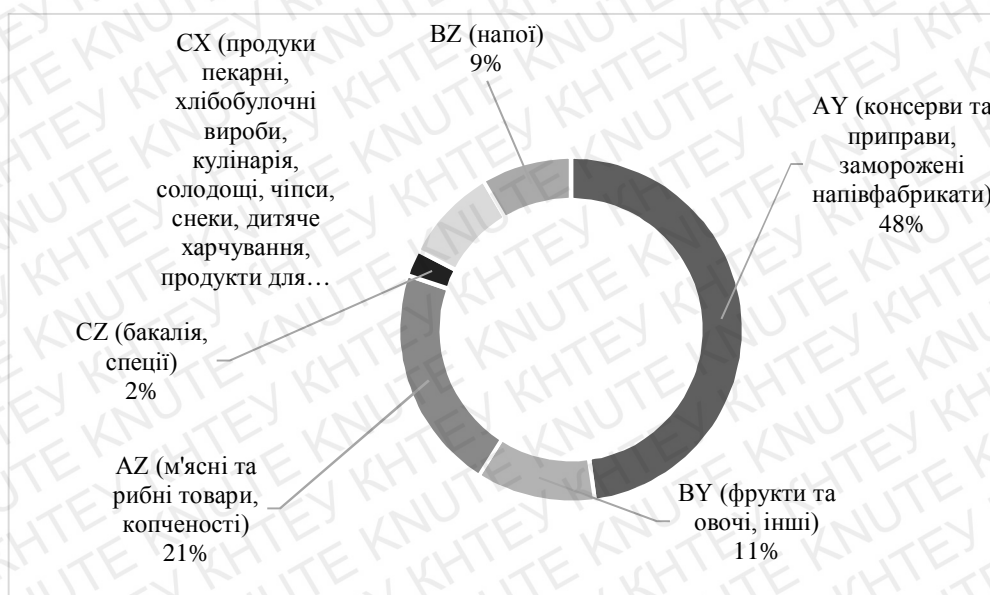


Рис. 2.8 Структура товарних груп ABC-XYZ за критеріями частки у закупівлях та темпами зростання закупівель у 2017 році, %

Отже, обсяги закупівлі товарів у 2017 році зросли на 398,0 млн.грн, зокрема у розрізі сегменту великих оптових посередників – на 212,4 млн.грн або на 31,6%, в тому числі за рахунок підприємства ТОВ «ТРЕЙД ХАУС» та ТОВ «Асканія Україна» відповідно на 102,9 та 109,5 млн. грн. Також можна було спостерігати зниження обсягів закупівлі у розрізі регіональних локальних постачальників товарів – на 127,8 млн.грн (+66,1%). Зниження обсягу постачання продукції підприємствами-учасниками холдингу Fozzy Group становило 81,4 млн. грн. (-13,4%). В цілому основним каналом закупівлі товарів на досліджуваному підприємстві є підприємства АПК та крупні оператори ринку харчових продуктів (посередники), на які у 2016 році припадало 35,5% від загального обсягу закупівлі товарів, а у 2017 році – 38,9%, тобто частка даного каналу закупівель зросла на 3,1 % у 2016-2017 рр. За результатами ABC-XYZ аналізу виявлено, що найбільш оптимальними в плані структури та динаміки закупівель виявилися товарні групи, що належать до категорій AY (консерви та приправи, заморожені напівфабрикати) та BУ (фрукти та овочі, інші), на які припадало 59,0% від загального обсягу закупівель у 2017 році

2.3. Оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства

Проведемо оцінку ефективності закупівлі товарів, які реалізуються підприємством ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у роздрібній торговельній мережі. Аналіз ефективності закупівель передбачає вивчення показників економічної ефективності від торгівлі продовольчими товарами.

До показників відносної ефективності управління закупівлями належать середній рівень націнки по окремим каналам постачальників, обсяги закупівлі, собівартості та прибутку за окремими каналами закупівель.

У табл. 2.9. наведено динаміку вартісних показників, які описують загальну результативність розвитку системи закупівель підприємства.

Таблиця 2.9

Показники загального ефекту від закупівель на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Зміна за 2015-2016 (+/-)		Зміна за 2016-2017 (+/-)	
	2015	2016	2017	Абсол	Відн., %	Абсол	Відн., %
Обсяг виручки від постачання товарів, млн грн	2301,6	2692,32	3303,36	390,7	17,0	611,0	22,7
Собівартість товарів, млн грн	1644	1896	2294	252,0	15,3	398,0	21,0
Витрати обігу, млн грн	246,6	284,4	344,1	37,8	15,3	59,7	21,0
Прибуток від збут товарів, млн грн	411	511,9	665,2	100,9	24,6	153,3	30,0

*за даними комерційного відділу (Додаток В)

Як свідчать дані табл. 2.9, обсяг прибутку підприємства від реалізації товарів у 2015 році становив 411 млн.грн. За 2016 рік даний показник збільшився на 100,9 млн.грн і склав 511,9 млн.грн. У 2017 році обсяг прибутку від закупівлі товарів збільшився на 153,3 млн.грн або на 30,08%. Зростання прибутку від закупівлі та реалізації товарів було зумовлене збільшенням рівня торговельної націнки, яка є різницею між ціною товару та його собівартістю.

Характеризуючи ефективність закупівлі товарів на ринку, доцільно проаналізувати показники прибутковості витрат обігу та рентабельності поставок. Розрахунки згаданих вище показників наведено в табл. 2.10. та на рис. 2.9.

Таблиця 2.10

**Показники прибутковості закупівель товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
ринку у 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Зміна за 2015-2016 (+/-)		Зміна за 2016-2017 (+/-)	
	2015	2016	2017	Абсол	Відн., %	Абсол	Відн., %
Прибутковість витрат обігу, грн прибутку на 1 грн витрат обігу	1,7	1,8	1,9	0,1	8,0	0,1	7,4
Рентабельність закупівель, %	21,7	23,5	25,2	1,7	8,0	1,7	7,4
Доходність закупівель, %	17,9	19,0	20,1	1,2	6,5	1,1	5,9

*за даними комерційного відділу

Як свідчать дані табл. 2.10 та рис. 2.9, рівень витрат обігу, що виражається у рівні прибутку в розрахунку на 1 грн витрат обігу, у 2015 році становив 1,7 грн. У 2016 році даний показник зріс до 1,8 грн, або на 8,0%. Це

свідчить про загальне зростання відносної ефективності закупівель товарів на ринку продукції. У 2017 році ефективність витрат обігу зросла на 7,4%.



Рис. 2.9. Динаміка показників ефективності постачання товарів та послуг ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015-2017 рр.

*за даними комерційного відділу

Аналогічним чином можна спостерігати позитивну динаміку у рентабельності закупівель, яка виражається рівнем прибутку, який підприємство отримувало з 1 грн виручки. У 2016 році зростання рентабельності закупівель відбулося на 1,7 відсоткових пункти, а у 2017 році – на 1,7 відсоткових пункти.

Характеризуючи динаміку наведених вище показників, можна зробити висновок, що зростання ефективності закупівель було зумовлене передусім зростанням обсягу виручки від реалізації товарів.

Тобто, можна було спостерігати ефект масштабу, при якому приріст обсягу валового прибутку перевищував зростання витрат обігу. Це підтверджується, якщо порівняти темпи зростання доходів та витрат на закупівлі (рис. 2.10).

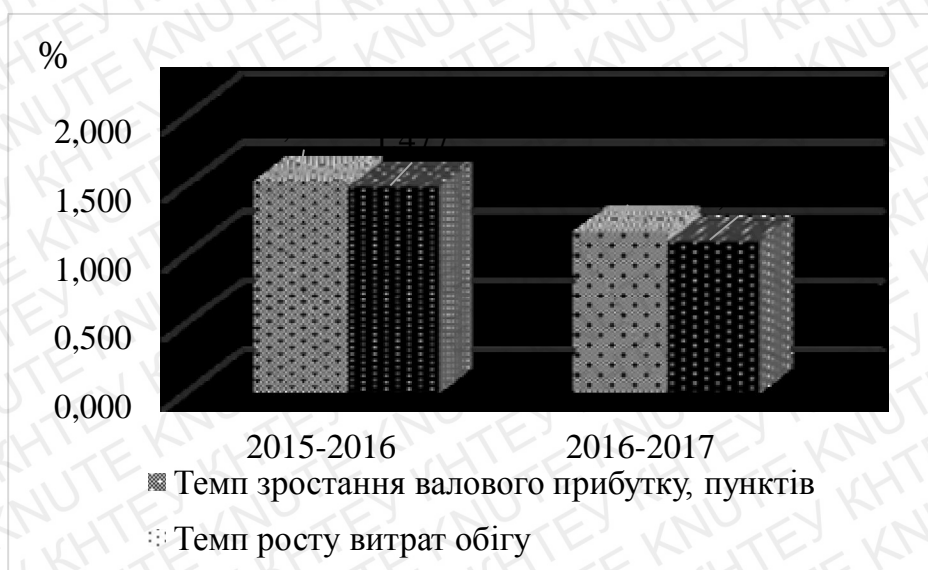


Рис. 2.10. Порівняльна динаміка темпів зростання доходів та обігу у 2015-2017 рр.

*за даними комерційного відділу

Так, у 2015-2016 рр. темп зростання валового прибутку склав 1,521, в той же час темп зростання витрат на закупівлі становив 1,477. У 2016-2017 рр. темп зростання валового прибутку склав 1,155, а темп зростання витрат на закупівлі склав 1,085.

Оцінка ефективності управління закупівлями передбачає аналіз прибутковості каналів поставок. Інформацію стосовно витрат обігу у розрізі їх видів та окремих каналами поставок наведено у табл. 2.11.

Як свідчать дані табл. 2.11, найбільші обсяг витрат обігу за каналами закупівель припадали на посередників ринку харчових продуктів та корпоративних клієнтів. Велика кількість контрагентів (постачальників) юридичних осіб визначила досить суттєві витрати на оплату праці, зокрема відрядження працівників комерційного відділу.

Витрати на контроль поставок та оплату праці були найвищими в структурі витрат на управління закупівлями. Досить незначним є обсяг витрат на зберігання за рахунок наявності власних складських приміщень.

Таблиця 2.11

Показники витрат обігу за каналами поставок ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2016-2017 рр.

Види витрат	Канали закупівель				Разом
	Підприємства АПК	Торговельні мережі	Регіональні локальні постачальники	Підприємства з холдингу Fozzy Group	
	2016 рік				
Контроль поставок	0,1	27,4	27,5	29,8	84,8
Оплата праці	31,1	38,7	14,2	55,4	139,3
Транспортування	6,8	16,5	4,7	18,4	46,4
Зберігання	3,1	4,9	1,4	4,4	13,9
Всього	41,1	87,5	47,8	108,0	284,4
	2017 рік				
Контроль поставок	0,1	52,4	37,5	30,5	120,5
Оплата праці	26,7	60,5	22,0	47,6	156,8
Транспортування	7,5	23,1	4,4	17,2	52,3
Зберігання	2,4	6,8	2,0	3,3	14,5
Всього	36,7	142,8	65,9	98,7	344,1

Надалі, користуючись інформацією про реалізацію товарів у розрізі каналів поставок, а також показники витрат на закупівлі по цим каналам, зможемо визначити обсяги прибутку для кожного каналу. Відповідні розрахунки наведено у табл. 2.12.

Як свідчать проведені розрахунки, найбільші обсяги прибутку приносили такі канали поставок як «Підприємства АПК» та «Підприємства з холдингу Fozzy Group». Так, у 2016 році канал закупівель «Підприємства АПК» дав можливість підприємству отримати 121,2 млн.грн прибутку, канал «Підприємства з холдингу Fozzy Group» приніс 196,8 млн.грн прибутку.

Таблиця 2.12

**Показники прибутку за видами каналів поставок ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
у 2016-2017 рр.**

Показники	Категорії постачальників				Разом
	1. Підприємства АПК	2. Посередники ринку харчових продуктів	3. Регіональ- ні локальні постачаль- ники	4. Підприємства з холдингу Fozzy Group	
	2016 рік				
Дохід, тис.грн	585,1	845,9	349,7	911,6	2692,3
Собівартість, тис.грн	422,8	673,1	193,4	606,7	1896,0
Витрати на управління закупівлями, тис.грн	41,1	87,5	47,8	108,0	284,4
Прибуток, тис.грн	121,2	85,4	108,5	196,8	511,9
	2017 рік				
Дохід, тис.грн	733,7	1125,0	595,8	849,0	3303,4
Собівартість, тис.грн	562,0	885,5	321,2	525,3	2294,0
Витрати на управління закупівлями, тис.грн	36,7	142,8	65,9	98,7	344,1
Прибуток, тис.грн	134,9	96,7	208,7	225,0	665,3

У 2017 році обсяги прибутку за наведеними каналами склали відповідно 134,9 млн.грн та 225,0 млн.грн.



Рис. 2.11. Динаміка рентабельності каналів закупівлі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на B2B ринку у 2016-2017 рр.

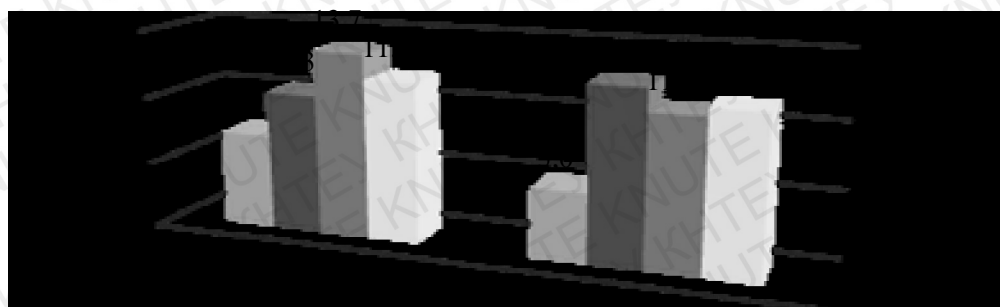
Такі канали закупівель як «Регіональні локальні постачальники» та «Посередники ринку харчових продуктів» були менш прибутковими.

Аби зробити висновки щодо ефективності закупівель за різними каналами закупівель, варто розглянути показники рентабельності закупівель (рис. 2.11). Як свідчать дані рис. 2.11, найвищим рівнем рентабельності характеризувався канал закупівель «Регіональні локальні постачальники». У 2016 році рентабельність даного каналу становила 45,0%, у 2017 році вона зросла до 53,9%.

Менший рівень рентабельності цих каналів поставок пояснюється передусім досить високими витратами на обслуговування цих каналів. Так, у 2016 році канал закупівель «Регіональні локальні постачальники» мав прибуток у сумі 85,4 млн.грн, канал «Посередники ринку харчових продуктів» приніс 108,5 млн.грн збитку. У 2017 році обсяги прибутку за наведеними каналами склали відповідно 96,7 млн.грн та 208,7 млн.грн.

Рентабельність закупівель від посередників у 2016 році становила 11,2%, а у 2017 році спостерігалось її зниження до рівня 2,8%.

Рівень витрат на закупівлі в доходах, %



- 1. Виробничі підприємства 2017
- 2. Посередники ринку харчових продуктів
- 3. Регіональні локальні постачальники
- 4. Підприємства з холдингу Fozzy Group

Рис. 2.12. Динаміка рівня витрат на закупівлі на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2016-2017 рр.

Основним чинником зниження рентабельності закупівель від великих оптових посередників є зростання рівня витрат на обслуговування даного

каналу поставок по відношенню до доходів, які цей канал генерує. Можна сказати, що показник рівня витрат на закупівлі є одним з головних важелів, який впливав на зміну рівня рентабельності закупівель (рис. 2.12).

Отже, у 2015-2016 рр. темп зростання валового прибутку склав 1,521, в той же час темп зростання витрат на закупівлі становив 1,477. За 2016-2017 рр. темп зростання валового прибутку склав 1,155, а темп зростання витрат на закупівлі склав 1,085. Найбільші обсяги витрат обігу за каналами закупівель припадали на посередників ринку харчових продуктів та корпоративних клієнтів. Велика кількість контрагентів (постачальників) юридичних осіб визначила досить суттєві витрати на оплату праці, зокрема відрядження працівників комерційного відділу. Найвищим рівнем рентабельності характеризувався канал закупівель «Регіональні локальні постачальники». У 2016 рентабельність даного каналу становила 45,0%, у 2017 вона зростає до 53,9%.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Оптимізація закупівлі товарів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Здійснення оптимізації закупівель товарів на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонуємо здійснити виходячи з методики, запропонованої Т. Сааті. Дана методика полягає у системному підході до складних проблем прийняття рішень при виборі постачальників. В основі методу поряд з математичними процедурами закладені і психологічні аспекти. Даний метод дозволяє доступним і раціональним чином структурувати складну проблему прийняття рішень у вигляді ієрархії, порівняти і виконати кількісну оцінку альтернативних варіантів рішення, щоб вибрати найкращий з урахуванням переваг ОПР.

У даному питанні пропонуємо розглянути більш детально дану методику. Зокрема, вказаний метод Сааті дозволяє обґрунтувати вибір ваг для заданих приватних критеріїв. Використання методики Сааті для оптимізації закупівель на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» можна представити декількома етапами. Розглянемо їх детальніше.

На першому етапі формується вибір оціночних критеріїв для узагальненої оцінки постачальників. Для цього пропонується використовувати стандартизовану метрику критеріїв, що наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Метрика критеріїв для оцінки оптимальності постачальників

Рівень	Перевага	Бали
1	еквівалент	1
2	помірна перевага	3
3	істотна перевага	5
4	значна перевага	7
5	дуже велика перевага	9

Для цього після визначення таких критеріїв відбору компанії (для реалізації горизонтальної кооперації) заповнюється матриця порівняння відповідно до 10-бальної системою, яка представлена п'ятьма рівнями.

Далі здійснюється процедура порівнянь різних постаальників за основними критеріями у балах. Для прикладу, у табл. 3.2 наведено дані порівняння окремих постачальників по групі «Солодоші, чіпси, снеки». Інформацію було отримано від комерційного директора, який виступав експертом.

Таблиця 3.2

**Порівняльна матриця оцінки критеріїв ефективності
постачальника**

Критерії вибору постачальника	Постачальники					
	ПАТ "Конті"	ТОВ "АВК"	ТОВ "Харківська БФ"	ПАТ "К.к.ф. "Рошен"	ТОВ "Житомирські ласощі"	ПАТ "Полтава- кондитер"
1. Досягнуто економії відповідно до методики сукупною вартістю володіння (ТСО)	5	7	6	8	6	9
2. Можливість використання постачальників спільно з обраною компанією	7	6	5	7	7	5
3. Постачальник має сертифікацію ISO 9000	8	5	7	8	8	9
4.% поставок в строк	9	7	6	5	6	6
5.% виконання замовлень	7	6	8	7	7	7
6.% браку	9	8	5	7	8	8

*за даними комерційного відділу підприємства

Після заповнення відповідної матриці порівнянь (табл.3.2) з урахуванням представлених оцінок переваг (табл. 3.1) розраховується середнє геометричне по кожному з критеріїв. Потім після відповідного нормування (сума показників повинна дорівнювати одиниці) визначається коефіцієнт важливості кожного критерію. Такий коефіцієнт доцільно представити у відсотковому вимірі (сума показників становить 100% - див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок зважених значень для кожного критерію

Критерії вибору постачальника	Середня геометрична	Вагове значення критерія
1. Досягнуто економії відповідно до методики сукупною вартістю володіння (ТСО)	6,85	0,29
2. Можливість використання постачальників спільно з обраною компанією	5,93	0,24
3. Постачальник має сертифікацією ISO 9000	7,26	0,19
4.% поставок в строк	6,47	0,14
5.% виконання замовлень	6,97	0,10
6.% браку	7,26	0,05

Отримані в табл. 3.3 оцінки дають обґрунтовані оцінки зважених значень для індивідуальних критеріїв (з урахуванням зазначених елементів процесів аналітичної ієрархії і переваг кожного постачальника). Це дозволяє запропонувати нову модифікацію вибору постачальника для організації постійного співробітництва.

Варто відмітити, що вибір постачальника за наведеною методикою може мати певну різницю від висновків, які можна зробити, використовуючи інші підходи оптимізації каналів постачання. Причиною такої різниці може

бути використання різномірної інформації для прийняття одних і тих же управлінських рішень.

Також для підвищення обґрунтованості вибору постачальників товарних ресурсів (за наявності альтернативних пропозицій) на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» можна запропонувати проводити експертне оцінювання потенційних постачальників товарних ресурсів за розробленою системою оцінних критеріїв та показників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Система критеріїв та показників оцінювання потенційного постачальника підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Критерії оцінювання	Найменування показника	Ранг
Економічна доцільність співпраці з постачальником	X1 Дохід від співпраці з постачальником, грн	2
	X2 Середньоденний дохід від реалізації товарів в розрахунку на одиницю демонстраційної площі, що використовується для їх експозиції, грн. / кв ²	1
Асортимент та ціновий рівень продукції постачальника	X3 Кількість асортиментних груп	5
	X4 Широта та глибина асортименту товарів	4
	X5 Прийнятність цін (порівняно з середньоринковими)	3
	X6 Частка брендівих товарів	6
	X7 Частка продукції вітчизняного виробництва	26
Фінансові взаємовідносини	X8 Умови оплати за поставлені товари	12
	X9 Податковий статус (надання податкового кредиту)	13
Організаційні аспекти співпраці	X10 Наявність запасів товарів	9
	X11 Можливість виконати велике замовлення	10
	X12 Можливість повернення (обміну) пошкоджених та неякісних товарів	7
	X13 Можливість коригування обсягів закупівлі	11
	X14 Виконання договірних зобов'язань	21
	X15 Репутація постачальника на ринку	20
Підтримка	X16 Проведення рекламних кампаній	15

процесу продажу товарів	X17 Надання додаткових послуг	16
	X18 Наявність мережі гарантійного с	продовження табл. 3.4
	X19 Забезпечення продавцями-консультантами (промоутерами)	18
	X20 Забезпечення спеціальним торговельним обладнанням	19
	X21 Забезпечення комунікаційних процесів	8
Оперативність та пунктуальність	X22 Час підтвердження замовлення	23
	X23 Час виконання замовлення	14
	X24 Пунктуальність виконання замовлення	22
	X25 Час реагування на зауваження	24
Інформаційна сумісність	X26 Забезпечення товарів штрих-кодами, узгодженими з торговельним підприємством	25

Ранжування значущості оціночних показників варто здійснювати на основі опитування фахівців ТОВ «Сільпо-Фуд», що займаються закупівельною діяльністю. За базовий критерій варто обрати показник «середньоденного комерційного доходу у розрахунку на одиницю демонстраційної площі, що використовується для експозиції товарів відповідного постачальника». Це обумовлено актуальністю завдання забезпечення ефективного використання торговельних площ підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» порівняно з можливостями їх передання в оренду та отримання орендних доходів (для підприємств, що мають власні торговельні площі) та забезпеченням окупності витрат на оренду (для підприємств, що здійснюють торговельну діяльність в орендованих приміщеннях).

На впровадження системи заходів по вдосконаленню процесу закупівлі товарів, формування товарного асортименту супермаркету потрібно:

- розробка нової концепції системи моніторингу та контролю асортименту;
- розробка системи контролю поставок товарів;
- розробка методики контролю виконання договорів постачання, умов повернення;

- розробка концепції системи організації продажу товарів;
- формування концепції маркетингової політики супермаркету;
- розробка маркетингового плану.

Організаційний план заходів по вдосконаленню процесу закупівлі товарів, формування товарного асортименту наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Організаційний план реалізації заходів з удосконалення процесу управління закупівлями товарів у 2019 році

Назва заходу	Період				Загальна тривалість, днів	Особа, що контролює хід впровадження заходів
	Лют. 19	Бер. 19	Квіт. 19	Трав. 19		
Оцінка основних бізнес-процесів, пов'язаних із закупівельними операціями	5	5	-	-	10	Директор, Комерційний директор
Формування системи моніторингу основних показників закупівлі товарів	-	10	-	-	10	Комерційний директор
Забезпечення методичного інструментарію управління закупівлями в умовах їх оптимізації, в т.ч. інформатизації	-	30	30	22	82	Комерційний директор
Формування системи електронного документообороту	-	10	-	-	10	Комерційний директор,
Внесення змін до посадових інструкцій працівників, задіяних у процесах закупівлі	-	-	10	15	25	Комерційний директор, Бухгалтер
Формування бюджету витрат на удосконалення закупівель	-	-	-	10	10	Комерційний директор, Бухгалтер

З метою впровадження інформаційної системи планування закупівель досліджуваного підприємства було запропоновано організаційний план

основних заходів з визначенням термінів та відповідальних (табл. 3.5). Загальна тривалість впровадження заходів становитиме 149 днів. Оцінка основних бізнес-процесів, пов'язаних із закупівельними операціями передбачає визначення основних критеріїв та центрів відповідальності. Відповідальними за оцінку бізнес-процесів на підприємстві є комерційний директор, фінансовий директор та начальник складу. Формування системи моніторингу основних показників закупівлі товарів передбачає формування системи звітності та періодичності її відстеження. Ключовими показниками для моніторингу закупівель варто обрати як специфічні, так і загальні економічні індикатори.

Отже, у даному питанні було обгрунтовано напрямки оптимізації закупівлі товарів на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд», базуючись на обгрунтуванні методики Т.Сааті. Наведена методика дасть можливість підприємству визначити оптимальних постачальників за рядок критеріїв та сформувати вигідні комерційні зв'язки з ними.

3.2. Розробка плану підвищення ефективності закупівельної діяльності

Обгрунтування шляхів підвищення ефективності закупівельної діяльності передбачає визначення заходів, які передусім дадуть змогу підвищити рівень ділової репутації, знизити іміджеві ризики у ході виконання контрактів з постачання товарів на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». На нашу думку, важливим напрямком удосконалення роботи з постачальниками може бути впровадження системи контролю розрахунків та відвантажень за поставлені товари.

Можливість удосконалення роботи з постачальниками може бути реалізована за рахунок розробки та впровадження ряду заходів, які наведено на рис. 3.1.

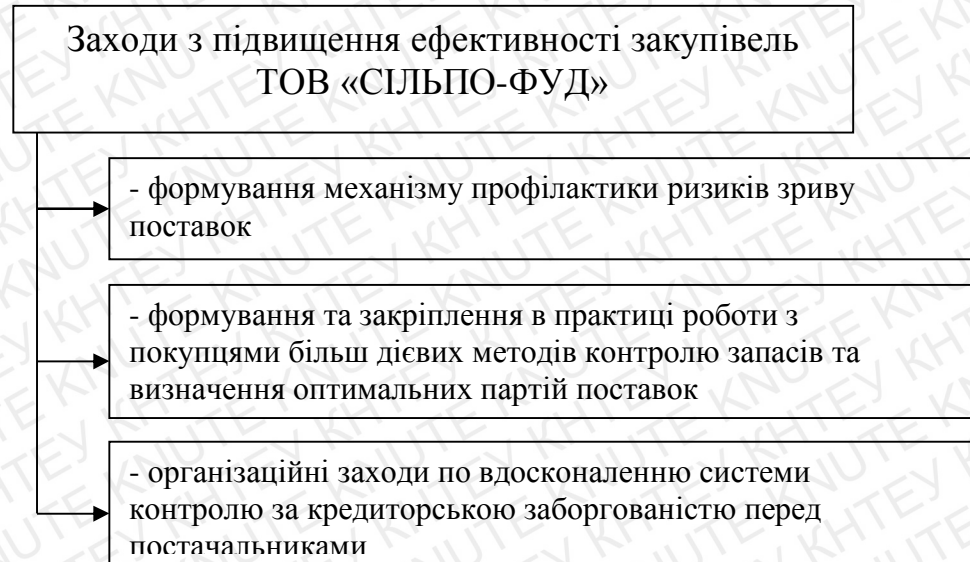


Рис. 3.3. Основні заходи підвищення ефективності закупівель на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Профілактика зриву поставок може бути забезпечена шляхом перегляду наявних договірних умов, а також запровадженням нового комплексного підходу до укладання договорів поставки.

Відповідно до нового положення, процедура укладання договорів має передбачати детальний аналіз умов відвантаження, оплати та штрафних санкцій по договору. В умовах договорів повинно бути прописано, що в разі повного виконання умов оплат ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має право на отримання певної знижки.

Реалізація наведених заходів дозволить суттєво підвищити результативність роботи з постачальниками товарів на підприємство, оскільки вони передбачають використання всіх наявних можливостей по недопущенню виникнення ризиків збою поставок та скороченню кредиторської заборгованості.

Також варто зауважити, що підвищення ефективності закупівельних операцій дасть змогу оптимізувати логістичну систему, що в цілому матиме позитивні наслідки не лише для закупівельної діяльності, але і для всієї операційної діяльності підприємства. Удосконалення закупівель здатне

знизити рівень собівартості товарів, що знаходяться в обороті, що у перспективі матиме позитивний економічний ефект. На думку комерційного директора ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», впровадження заходів з удосконалення роботи з постачальниками може дати можливість знизити собівартість закупівлі на 5% (відповідно до даних рис. 3.1).

З метою впровадження наведених заходів пропонуємо розгорнутий організаційний план їх реалізації (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Організаційний план заходів покращення роботи з постачальниками товарів на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Заходи	Основні етапи виконання	Зміст етапу	Відповідальний	Строк виконання
Формування механізму недопущення ризиків збою поставок	Розробка нового положення «Про укладання договорів»	Відповідно до нового положення, процедура укладання договорів має передбачати детальний аналіз умов відвантаження, оплати та штрафних санкцій по договору	Юрист, Головний бухгалтер, Комерційний директор, Фінансовий Директор	січ. 2019
	Розробка системи мотивацій за виконання умов договорів	В умовах договорів повинно бути прописано, що в разі повного виконання умов оплат клієнт має право на певну знижку. Але для цього необхідно розробити адекватну сітку знижок для різних можливих категорій покупців та умов роботи з ними	Юрист, Комерційний директор, Фінансовий директор,	лют. – бер. 2019
Організаційні заходи по вдосконаленню системи контролю за кредиторською заборгованістю	Розробка нового аналітичного пакету для відслідковування вчасного розрахунку з постачальниками за товари, роботи, послуги	Новий пакет має містити вичерпну інформацію не лише стосовно фактичних даних про відвантаження та оплати, але і прогностичний (договірний) термін оплати. Це дасть можливість прогнозувати прострочки дебіторки та вчасно їх попереджувати. Для цього пропонується вести спеціальну карточку клієнта	Фінансовий директор	лют.-бер. 2019

продовження табл. 3.6

Формування та закріплення в практиці роботи з постачальниками більш дієвих методів контролю запасів	Розробити інструкцію нагадувань	Даний механізм має бути реалізований у формі інструкції стосовно різних категорій контрагентів в залежності від їх поведінки та якості виконання договірних умов	Фінансовий директор, Комерційний директор	січ. – лют. 2019
	Розробити інструкцію щодо контролю рівня запасів на складах підприємства	Розробка процедури використання відповідного переліку методів щодо оптимізації залишків запасів	Комерційний директор	лют. 2019

Також варто відмітити, що наведені заходи повинні здійснюватися у певній логічній послідовності, оскільки вони взаємопов'язані між собою.

Часову логіку реалізації заходів (таймінг) наведено на рис. 3.2.

Заходи	Січень 2019 р.			Лютий 2019 р.			Березень 2019 р.			Разом годин
	1 декада	2 декада	3 декада	1 декада	2 декада	3 декада	1 декада	2 декада	3 декада	
Розробка нового положення "Про укладання договорів"	12	24				4				36
Розробка системи мотивацій за виконання умов договорів					12	12	24			48
Розробити інструкцію нагадувань		11	15							26
Розробити інструкцію психологічного стимулювання порушників платіжної дисципліни та системи документообороту				16	10	24				50
Розробка нового аналітичного пакету для відслідковування заборгованості							16	16	16	48

Рис. 3.2. Графік реалізації заходів удосконалення роботи з постачальниками

*Цифрами наведено кількість годин, необхідних для виконання кожного етапу в межах кожної декади

Здійснимо оцінку витрат на реалізацію відповідних заходів виходчи з середньо вартості однієї робочої години в середньому по наведеним посадам (табл. 3.7).

Наведені заходи удосконалення роботи з постачальниками мають стати підґрунтям для вдосконалення системи управління закупівельною діяльністю досліджуваного підприємства. Визначимо обсяг ресурсів, необхідних для реалізації наведених заходів.

Таблиця 3.7

**Економічна оцінка альтернативних витрат на реалізацію заходів з
удосконалення роботи з постачальниками**

Посада	Кількість годин на виконання завдання	Середньочасовий оклад (виходчи з середньомісячного ФОП з урахуванням нарахувань та додаткових виплат)	Обсяг витрат на виконання завдань, грн
	А	Б	С=А*Б
Комерційний директор	8	330,8	2646,6
Старший менеджер	30	144,0	4320,2
Фінансовий директор	12	245,2	2942,4
Фінансовий аналітик	54	97,3	5254,3
Головний бухгалтер	45	198,5	8932,2
Юрист	59	159,6	9414,9
<i>Разом</i>	<i>208</i>	-	<i>33510,5</i>

Розробка відповідних нормативних положень та інструкцій з удосконалення рівня виконання договорів потребує в основному лише робочого часу відповідних працівників підприємства.

До організаційно-економічних заходів, що спрямовані на покращення показників закупівельної політики підприємства можна віднести також роботу по аналізу структури затрат, зокрема виявлення резервів їх зниження для оптимізації витрат обігу в частині здійснення логістичних операцій.

Звичайно підприємство понесе деякі збитки внаслідок цього. Проте усі ці витрати є раціональними і в майбутньому принесуть підприємству значні доходи у вигляді нових вигідних постачальників.

Також варто відмітити, що невід'ємним етапом розробки програми закупівель супермаркету ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є формування системи моніторингу та контролю за процесом формування товарного асортименту. Тому розглянемо основні перспективи впровадження цієї пропозиції.

Важливою передумовою забезпечення стійкої роботи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виступає наявність своєчасної достовірної інформації, на яку впливають різноманітні фактори прямої (постачальники, конкуренти, споживачі, новітні технології) і непрямой дії (швидкість передачі) зовнішнього середовища. Зворотні зв'язки, які дають інформацію для розробки і прийняття управлінських рішень, забезпечують синтезування зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на неї і намагаються вивести систему з рівноваги. Завдяки коригуючим діям функції координації, за відхиленнями контрольних показників, підтримується динамічний процес управління підприємством. Координація прямих і зворотних зв'язків підприємства забезпечує такий їх розподіл, щоб вони не заважали один одному й запобігали порушенню процесу комунікацій. В реальній практиці це означає всебічну обробку рішень, що приймаються, аналіз всіх можливих варіантів їх реалізації, координацію зусиль у різноманітних напрямках.

Отже, у даному питанні нами було обгрунтовано план заходів удосконалення управління закупівлями товарів на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». У ході реалізації програми удосконалення закупівель товарів буде здійснено ряд заходів. З проведених розрахунків бачимо, що усіх постачальників можна ранжувати в порядку зниження їх ефективності наступним чином: 1) ПАТ «Яготинський маслозавод»; 2) ТОВ «Мілкіленд-Україна»; 3) ДП «Сумський молочний завод»; 4) ФГ «Байрон Агро»; 5) ТОВ «Азорель».

3.3. Шляхи удосконалення роботи з постачальниками товарів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

З метою обгрунтування шляхів удосконалення роботи з постачальниками товарів на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у даному питанні проведемо апробацію підходу, що був запропонований у питанні 3.1. З цією метою варто обрати групу певних товарів, в межах якої будуть аналізуватися постачальники. Пропонуємо взяти товари, які потребують точного виконання

поставки. Ці товари належать до групи високого ризику, оскільки збої постачань у цих товарах можуть призводити до виникнення дефіциту та незадоволеності попиту.

В якості групи товарів, яку будемо досліджувати, візьмемо кисломолочні товари. Характеристику основних постачальників кисломолочних товарів до ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено у табл. 3.8.

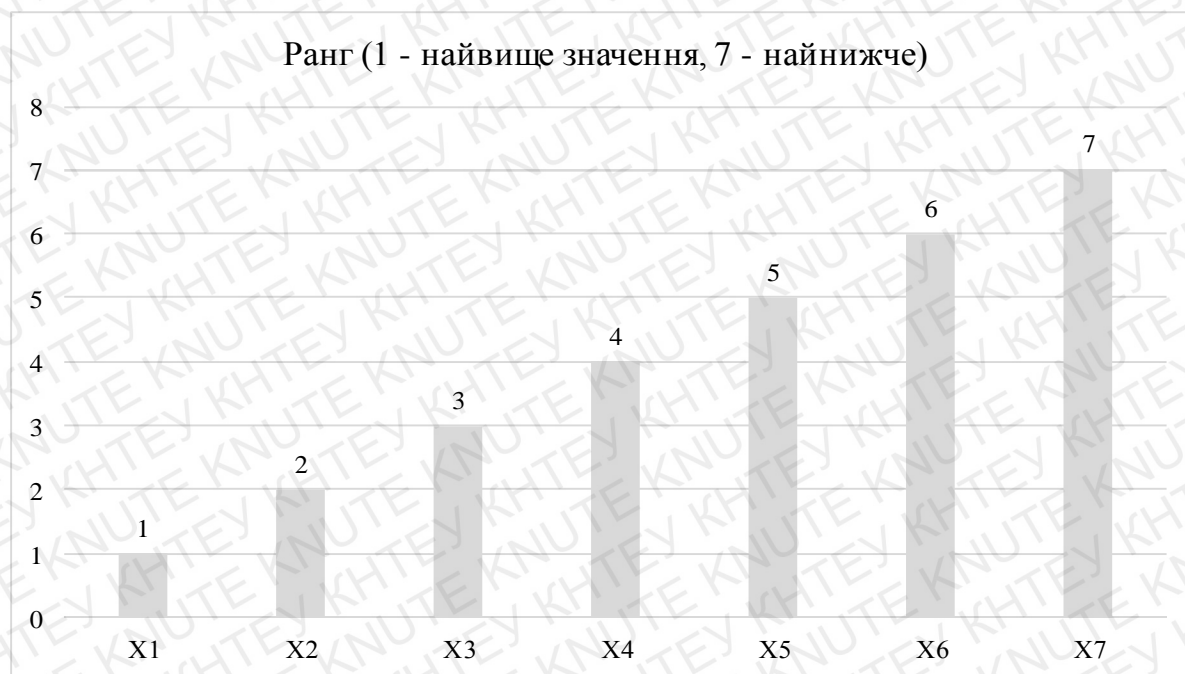
Таблиця 3.8

Характеристика основних постачальників кисломолочних товарів до ТОВ «Сільпо-Фуд»

Критерії	ТОВ «Азорель»	ФГ «Байрон Агро»	ПАТ «Яготинський маслозавод»	ДП «Сумський молочний завод»	ТОВ «Мілкіл енд-Україна»
1	2	3	4	5	6
Торгова марка постачальника	ТМ «Азорель»	ТМ «Вілла Роз»	ТМ «Яготинська»	ТМ «Добряна»	ТМ «Кринка»
Наявність відповідного товарного знаку у постачальника	наявний	наявний	наявний	наявний	наявний
Повна адреса і телефон постачальника	Виницька область, с. Мухивці ТМ «Азорель» 345-21-17	Київська область, с. Стопляги, ТМ «Вілла Роз» 228-39-69	Київська область, м. Яготин ТМ «Яготинське» 5-14-02	М.Суми, вул. Білопільски й шлях, 15 3-21-17	м. Київ, вул. Бориспільська, 9 529-46-52

Надалі для оцінки постачальників пропонуємо використати комбінацію підходу Сааті з критеріями до оцінки постачальників, які вказані у табл. 3.4. Це пояснюється тим, що критерії Сааті не завжди можуть ідеально підходити для тої чи іншої сфери бізнесу. Тому ми вправі самі обирати ті критерії, які вважаємо за доцільне. З метою вибору критеріїв для оцінки постачальників

було проведено опитування працівників відділу постачання ТОВ «Сільпо-Фуд» з метою ранжування і визначення найбільш значущих критеріїв. Результати оцінки критеріїв постачальників експертним методом наведено на рис. 3.3.



Середньоденний дохід від реалізації товарів в розрахунку на одиницю демонстраційної площі, що використовується для їх експозиції, грн. / кв ²	X1
Дохід від співпраці з постачальником, грн	X2
Наявність запасів товарів	X3
Прийнятність цін (порівняно з середньоринковими)	X4
Широта та глибина асортименту товарів	X5
Можливість відстрочки платежу за товари	X6
Кількість асортиментних груп	X7

Рис. 3.3. Результати ранжування оціночних критеріїв постачальних кисломолочних товарів до ТОВ «Сільпо»

Надалі наведемо матрицю, яка виявляє результати оцінювання кожного постачальника кисломолочних товарів за обраними критеріями (табл. 3.9).

Для формування зваженої оцінки по кожному постачальнику, варто, відповідно до методики Т. Сааті, виконати 2 етапи:

- нормалізувати матрицю оціночних критеріїв;
- визначити коефіцієнти вагомості для кожного критерію.

Таблиця 3.9

**Порівняльна матриця оцінки критеріїв ефективності
постачальників кисломолочних товарів ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Оціночні критерії	ТОВ «Азорель»	ФГ «Байрон Агро»	ПАТ «Ягоди нський маслоза вод»	ДП «Сумськ ий молочни й завод»	ТОВ «Мілкіленд- Україна»
X1 Середньоденний дохід від реалізації товарів в розрахунку на одиницю демонстраційної площі, що використовується для їх експозиції, грн. / кв ²	2	3	5	4	5
X2 Дохід від співпраці з постачальником, грн	3	4	5	4	4
X3 Наявність запасів товарів	3	2	5	5	5
X4 Прийнятність цін (порівняно з середньоринковими)	5	5	4	4	4
X4 Широта та глибина асортименту товарів	2	3	5	3	4
X5 Можливість відстрочки платежу за товари	4	4	2	4	3
X6 Кількість асортиментних груп	2	2	5	4	5
X7 Рентабельність операційної діяльності	4	3	5	3	3
X8 Рентабельність реалізації товарів	3	2	5	5	5

Розрахунок нормалізованої матриці критеріїв виконується за наступною формулою:

$$K_{\text{нз}} = K_3 / K_{\text{макс}} \quad (3.1)$$

де, $K_{\text{нз}}$ – нормалізоване значення критерію для конкретного постачальника, K_3 - фактичне абсолютне значення критерію для конкретного постачальника, $K_{\text{макс}}$ - максимальне значення критерію між обраною групою постачальників, які оцінюються.

Результати визначення нормалізованої матриці критеріїв ефективності постачальників наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Нормалізована матриця оцінки критеріїв ефективності
постачальників кисломолочних товарів ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Оціночні критерії	ТОВ «Азорель»	ФГ «Байрон Агро»	ПАТ «Яготинський маслозавод»	ДП «Сумський молочний завод»	ТОВ «Мілкленд-Україна»
X1 Середньоденний дохід від реалізації товарів в розрахунку на одиницю демонстраційної площі, що використовується для їх експозиції, грн. / кв ²	0,40	0,60	1,00	0,80	1,00
X2 Дохід від співпраці з постачальником, грн	0,60	0,80	1,00	0,80	0,80
X3 Наявність запасів товарів	0,60	0,40	1,00	1,00	1,00
X4 Прийнятність цін (порівняно з середньоринковими)	1,00	1,00	0,80	0,80	0,80
X4 Широта та глибина асортименту товарів	0,40	0,60	1,00	0,60	0,80

продовження табл. 3.10

X5 Можливість відстрочки платежу за товари	0,80	0,80	0,40	0,80	0,60
X6 Кількість асортиментних	0,40	0,40	1,00	0,80	1,00

груп					
X7 Рентабельність операційної діяльності	0,80	0,60	1,00	0,60	0,60
X8 Рентабельність реалізації товарів	0,60	0,40	1,00	1,00	1,00

Далі визначимо коефіцієнти вагомості по кожному критерію. З цією метою скористаємося даними рис. 3.1. рівень вагомості кожного критерію розраховано виходячи з показника індивідуального рангу по кожному критерію (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Оцінка коефіцієнтів вагомості для критеріїв ефективності
постачальників кисломолочних товарів ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Оціночні критерії	Ранг	Коефіцієнт вагомості
X1 Середньоденний дохід від реалізації товарів в розрахунку на одиницю демонстраційної площі, що використовується для їх експозиції, грн. / кв ²	1	0,20
X2 Дохід від співпраці з постачальником, грн	2	0,17
X3 Наявність запасів товарів	3	0,15
X4 Прийнятність цін (порівняно з середньоринковими)	4	0,13
X4 Широта та глибина асортименту товарів	5	0,11
X5 Можливість відстрочки платежу за товари	6	0,09
X6 Кількість асортиментних груп	7	0,07
X7 Рентабельність операційної діяльності	8	0,05
X8 Рентабельність реалізації товарів	9	0,03

І завершальним етапом є пошук зваженого значення узагальнюючого показника (індикатора) ефективності по кожному постачальнику. Для цього необхідно знайти суму з добутків відповідних значень критеріїв та коефіцієнтів їх вагомості по кожному постачальнику (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Оцінка узагальнюючого показника (індикатора) ефективності по
кожному постачальнику кисломолочних товарів ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Оціночні критерії	ТОВ «Азорель»	ФГ «Бай-рон Агро»	ПАТ «Яготинський маслозавод»	ДП «Сумський молочний завод»	ТОВ «Мілкіленд-Україна»	Коефіцієнт вагомості
X1 Середньоденний дохід від реалізації товарів в розрахунку на одиницю демонстраційної площі	0,40	0,60	1,00	0,80	1,00	0,20
X2 Дохід від співпраці з постачальником, грн	0,60	0,80	1,00	0,80	0,80	0,17
X3 Наявність запасів товарів	0,60	0,40	1,00	1,00	1,00	0,15
X4 Прийнятність цін (порівняно з середньоринковими)	1,00	1,00	0,80	0,80	0,80	0,13
X4 Широта та глибина асортименту товарів	0,40	0,60	1,00	0,60	0,80	0,11
X5 Можливість відстрочки платежу за товари	0,80	0,80	0,40	0,80	0,60	0,09
X6 Кількість асортиментних груп	0,40	0,40	1,00	0,80	1,00	0,07
X7 Рентабельність операційної діяльності	0,80	0,60	1,00	0,60	0,60	0,05
X8 Рентабельність реалізації товарів	0,60	0,40	1,00	1,00	1,00	0,03
Зважена сума оцінок	0,60	0,65	0,92	0,80	0,86	-

Отже, з проведених розрахунків бачимо, що усіх постачальників можна ранжувати в порядку зниження їх ефективності наступним чином:

- 1 - ПАТ «Яготинський маслозавод»
- 2 - ТОВ «Мілкіленд-Україна»
- 3 - ДП «Сумський молочний завод»

4 - ФГ «Байрон Агро»

5 - ТОВ «Азорель»

Результати оцінки по кожному постачальнику мають значення, яке знаходиться в діапазоні від 0 до 1. Чим ближчим є значення узагальнюючого критерію до 1, тим більш ефективним є постачальник. Рейтинг постачальників зобразимо у вигляді рис. 3.4.

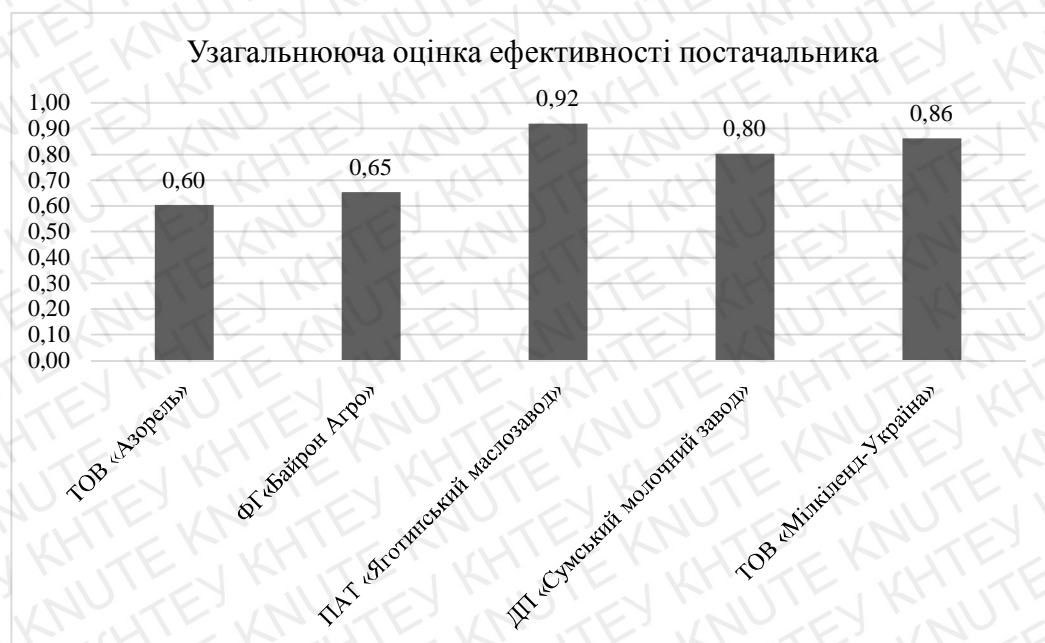


Рис. 3.4. Результати оцінки узагальнюючих показників ефективності по кожному постачальнику

Надалі варто також спрогнозувати можливий економічний ефект, який може бути отриманий у результаті впровадження усіх запропонованих вище заходів. З цією метою скористаємося фактичними показниками закупівельної діяльності і екстраполювати їх на 2019 рік, враховуючи те, що запропоновані заходи зможуть скоротити обсяг собівартості на 5% у плановому періоді. Розрахунки планового обсягу операційного прибутку та економічного ефекту від удосконалення закупівельної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведено у табл. 3.13. та на рис. 3.5.

Таблиця 3.13

Оцінка прогнозного прибутку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління закупівлями у 2019 році

Показники	ФАКТ			Розрахункові оказники для прогнозування			Прогноз на 2018 рік	Прогноз на 2019 рік	
	2015	2016	2017	Темп росту, середньорічний	Рівень у товарообороті	Коефіцієнт зниження в результаті впровадження заходів		Без урахування заходів	З урахуванням заходів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Товарооборот, млн грн	2301,6	2692,3	3303,4	1,20	-	-	3957,5	4741,1	4741,1
Собівартість реалізованих товарів, млн грн	1644,0	1896,0	2294,0	1,18	0,70	0,95	2782,6	3333,6	3166,9
Витрати обігу, млн грн	246,6	284,4	344,1	1,18	0,11	0,95	417,4	500,0	475,0
Витрати на впровадження заходів з удосконалення закупівель, млн.грн	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0
Операційний прибуток, млн.грн	411,0	511,9	665,2	-	-	-	757,5	907,5	1098,2
Економічний ефект, млн.грн	-	-	-	-	-	-	-	-	190,7

Отже, як бачимо, за результатами проведених розрахунків прогнозний обсяг операційного прибутку без урахування заходів може скласти у 2019 році 757,5 млн.грн (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Результати прогнозування економічного ефекту від удосконалення управління закупівлями у 2019 році, млн.грн

З урахуванням заходів щодо удосконалення управління закупівлями прогнозний операційний прибуток підприємства складе 1098,2 млн.грн, а економічний ефект становитиме 190,7 млн.грн.

Таким чином, на основі наведеного підходу було визначено, що можливість удосконалення роботи з постачальниками може бути реалізована за рахунок розробки та впровадження ряду заходів: формування механізму профілактики ризиків зриву поставок; формування та закріплення в практиці роботи з покупцями більш дієвих методів контролю запасів та визначення оптимальних партій поставок; організаційні заходи по вдосконаленню системи контролю за кредиторською заборгованістю перед постачальниками. Підприємству розробка основної нормативної документації та інструкцій з удосконалення роботи з постачальниками приблизно обійдеться у 33 510,5 грн, виходячи з оцінки вартості роботи окремих працівників для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Спрогнозовано можливий економічний ефект, який може бути отриманий у результаті впровадження усіх запропонованих вище

заходів. За результатами проведених розрахунків прогнозний обсяг операційного прибутку без урахування заходів може скласти у 2019 році 757,5 млн.грн. З урахуванням заходів щодо удосконалення управління закупівлями прогнозний операційний прибуток підприємства складе 1098,2 млн.грн, а економічний ефект становитиме 190,7 млн.грн.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки та пропозиції:

Закупівельна діяльність є складним комплексом заходів, що передбачають пошук постачальників, їх оптимізацію, формування графіка поставок та їх умов. Закупівельна діяльність є невід'ємною складовою технологічного процесу підприємства, що і визначає досить значний її вплив на ефективність діяльності. Особливої актуальності закупівельна діяльність набуває за умов зростання транспортних витрат. Формування логістичних потоків при закупівлях передбачає одночасно різноманітні варіанти товароруку.

Організація ланцюгів постачання є складним комплексом заходів, що передбачають пошук постачальників, їх оптимізацію, формування графіка постачання та їх умов. Організація ланцюгів постачання є невід'ємною складовою технологічного процесу підприємства, що і визначає досить значний її вплив на ефективність діяльності. Особливої актуальності організація ланцюгів постачання набуває за умов зростання транспортних витрат. Формування логістичних потоків при поставках передбачає одночасно різноманітні варіанти товароруку.

Система факторів оцінки ефективності закупівельної діяльності базується на досягненні нею оперативності, мінімізації витрат, економічної безпеки, тощо. Було розглянуто основні показники, які дозволяють оцінити результативність (ступінь досягнення цільових показників), ефективність (отримання ефекту на одиницю витрат) та якість організації (використання сучасних організаційних прийомів, інформаційного, методичного, програмного забезпечення) закупівельної діяльності підприємства роздрібною торгівлі.

Процес організації закупівельною діяльністю досліджуваного підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачає організацію системи визначення планової потреби підприємства у формуванні запасів та

організацію складського господарства, в тому числі доставку, розвантаження, приймання вантажів, тощо. Загальна динаміка обсягу закупівель підприємства мала зростаючий характер. У 2015 році загальний обсяг закупівель становив 1644 млн.грн, у 2015 році він збільшився на 22,8% і склав 2294млн.грнУ 2016 році зростання закупівель становило15,3%, у 2017 році - 21,0%. Закупівля окремих товарних груп відбувається за принципом категорійного менеджменту. Принцип категорійного менеджменту у формуванні закупівельної політики полягає у тому, що на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за кожною товарною групою закріплена відповідальна особа (категорійний менеджер), яка відповідає за закупівлю товарів, їх зберігання, просування та кінцевий фінансовий результат по своїй товарній групі. Найбільшу питому вагу в обсягах постачання товарів на підприємство мали такі товарні групи: «М'ясні та рибні товари, копченості» - 23,9%, «Молочні товари та яйця» - 11,6%, «Консерви та приправи» - 17,9%, «Заморожені напівфабрикати» - 16,5%, тощо.

Обсяги закупівлі товарів у 2017 році зросли на 398,0 млн.грн, зокрема у розрізі сегменту великих оптових посередників – на 212,4 млн.грн або на 31,6%, в тому числі за рахунок підприємства ТОВ «ТРЕЙД ХАУС» та ТОВ «Асканія Україна» відповідно на 102,9 та 109,5 млн. грн. Також можна було спостерігати зниження обсягів закупівлі у розрізі регіональних локальних постачальників товарів – на 127,8 млн.грн (+66,1%). Зниження обсягу постачання продукції підприємствами-учасниками холдингу Fozzy Group становило 81,4 млн. грн. (-13,4%). В цілому основним каналом закупівлі товарів на досліджуваному підприємстві є підприємства АПК та крупні оператори ринку харчових продуктів (посередники), на які у 2016 році припадало 35,5% від загального обсягу закупівлі товарів, а у 2017 році – 38,9%, тобто частка даного каналу закупівель зросла на 3,1 % у 2016-2017 рр. Різні канали закупівель демонструють різний рівень динаміки обсягів закупівлі та структури поставок. Проведемо ранжування наведених каналів закупівель наступним чином: ранжування АВС – за критерієм структури

обсягу закупівель; ранжування XYZ – за критерієм темпів зростання обсягів закупівель.

У 2015-2016 рр. темп зростання валового прибутку склав 1,521, в той же час темп зростання витрат на закупівлі становив 1,477. За 2016-2017 рр. темп зростання валового прибутку склав 1,155, а темп зростання витрат на закупівлі склав 1,085. Найбільші обсяги витрат обігу за каналами закупівель припадали на посередників ринку харчових продуктів та корпоративних клієнтів. Велика кількість контрагентів (постачальників) юридичних осіб визначила досить суттєві витрати на оплату праці, зокрема відрядження працівників комерційного відділу. Найвищим рівнем рентабельності характеризувався канал закупівель «Регіональні локальні постачальники». У 2016 році рентабельність даного каналу становила 45,0%, у 2017 році вона зросла до 53,9%.

Обґрунтовано напрямки оптимізації закупівлі товарів на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд», базуючись на обґрунтуванні методики Т.Сааті. Наведена методика дасть можливість підприємству визначити оптимальних постачальників за рядок критеріїв та сформувати вигідні комерційні зв'язки з ними. З метою впровадження інформаційної системи планування закупівель досліджуваного підприємства було запропоновано організаційний план основних заходів з визначенням термінів та відповідальних. Загальна тривалість впровадження заходів становитиме 149 днів. Оцінка основних бізнес-процесів, пов'язаних із закупівельними операціями передбачає визначення основних критеріїв та центрів відповідальності. Відповідальними за оцінку бізнес-процесів на підприємстві є комерційний директор, фінансовий директор та начальник складу. Формування системи моніторингу основних показників закупівлі товарів передбачає формування системи звітності та періодичності її відстеження. Ключовими показниками для моніторингу закупівель варто обрати як специфічні, так і загальні економічні індикатори.

Розроблено програму заходів поліпшення удосконалення управління закупівлями товарів на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». У ході реалізації програми удосконалення закупівель товарів буде здійснено ряд заходів. З проведених розрахунків бачимо, що усіх постачальників можна ранжувати в порядку зниження їх ефективності наступним чином: 1) ПАТ «Яготинський маслозавод»; 2) ТОВ «Мілкіленд-Україна»; 3) ДП «Сумський молочний завод»; 4) ФГ «Байрон Агро»; 5) ТОВ «Азорель».

На основі наведеного підходу було визначено, що можливість удосконалення роботи з постачальниками може бути реалізована за рахунок розробки та впровадження ряду заходів: формування механізму профілактики ризиків зриву поставок; формування та закріплення в практиці роботи з покупцями більш дієвих методів контролю запасів та визначення оптимальних партій поставок; організаційні заходи по вдосконаленню системи контролю за кредиторською заборгованістю перед постачальниками. Підприємству розробка основної нормативної документації та інструкцій з удосконалення роботи з постачальниками приблизно обійдеться у 33 510,5 грн, виходячи з оцінки вартості роботи окремих працівників для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Спрогнозувано можливий економічний ефект, який може бути отриманий у результаті впровадження усіх запропонованих вище заходів. За результатами проведених розрахунків прогнозний обсяг операційного прибутку без урахування заходів може скласти у 2019 році 757,5 млн.грн. З урахуванням заходів щодо удосконалення управління закупівлями прогнозний операційний прибуток підприємства складе 1098,2 млн.грн, а економічний ефект становитиме 190,7 млн.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурсаков А. В. Основы логистического управления : учеб. пособ. / А. В. Бурсаков, А. П. Козлов, В. А. Захаров. – К.: МАУП, 2013. – 118 с.
2. Васильченко А. Н. Состояние и перспективы развития пищевой промышленности в Украине / А. Н. Васильченко // Научно-виробничий журнал Харчова наука і технологія. - Одеса: Вид-во Одеської національної академії харчових технологій, 2010. - №1 (6). - С. 5 – 8.
3. Васильченко А.Н. Рынок кондитерских изделий - состояние и перспективы //Хранение и переработка зерна. - 2012. - <http://www.apkinform.com>.
4. Ващук О.Г. Напрямки вдосконалення асортиментної політики торговельного підприємства // Маркетинг, 2012. - №2. – с. 36-39.
5. Гаджинский А. М. Логистика : учеб. / А. М. Гаджинский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Маркетинг, 2011. – 395 с.
6. Галик І. С. Товарознавство продовольчих товарів. Частина II. Товарознавство трикотажних товарів: підр. / І. С. Галик., Б. Д. Семак. – К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2012. – 296 с.
7. Гой І.В. Логістика у системі стратегічного управління підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2012. - №4,Т.1. - с.102-105.
8. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: Підручник / Голошубова Н.О. - К.: Книга. 2004. - 560с.
9. Гордієнко Г.С. Оцінка якості кондитерських виробів з функціональними властивостями / Г.С. Гордієнко // Вісник ДНУЕТ, 2012. - №2. – с. 34-42
10. Гордон М.П., Карнаухов С.Б. Логистика товародвижения: пер. с англ. / Гордон М.П., Карнаухов СБ. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2010. - 200 с.

11. Гунько С.М. Використання поліпшувачів для пшеничного борошна при виготовленні кондитерських виробів // Вісник НУХТ, 2010. - №24. – с. 151-160
12. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]: Офіційний сайт. - 2011. - Режим доступу: //www.ukrstat.gov.ua.
13. Дзєбко И. Экономисту о логистике: сущность, основные понятия, концепция / Ирина Дзєбко. – Х. : Консульт, 2012. – 152 с.
14. Домарецкий В. А. Технологія виробництва кондитерських виробів: підр. / В. А. Домарецкий. – К.: Фірма «Інкос», 2011. – 426 с.
15. Дорошенко К. Полуфабрикатные тенденции / К. Дорошенко // Продукты. Ингредиенты. – 2012. – № 9. – С. 56-58.
16. Дробот В.І. Харчові добавки та їх функціональна роль у технологічному процесі // Хранение и переработка зерна. - 2010. - № 9. - С. 25-27.
17. Дубініна А. А. Товарознавство кондитерських товарів: навч. пос. / А. А. Дубініна, В. А. Жук. – Х.: ХДУХТ, 2004. – 321с.
18. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2. / ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2008. – 848 с.
19. Євсеєнко Т.П., Юрчак В.Г. Створення кондитерських виробів з яєчним білком для білкового збагачення раціонів харчування / Т.П. Євсеєнко , В.Г. Юрчак. // Вісник НУХТ, 2013. - №2. – с. 58-63
20. Єр'оміна Л.О. Процес управління закупівельною діяльністю торговельних підприємств у сучасних умовах господарювання / Єр'оміна Л.О.// Придніпровський науковий вісник. Серія «Економіка» – 2010. – № 107/174. – С.30 – 34.
21. Каира З. С. Основы логистики / З. С. Каира, А. А. Лукьянченко, А. И. Омелянчук. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2013. – 522 с.
22. Кальченко А. Г. Логістика : підруч. / А. Г. Кальченко. – 2-е вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2012. – 284 с.

23. Капрельянц Л.В. Ферменты в пищевых технологиях: вчера, сегодня, завтра /Л. В. Капрельянц //Пищевые ингредиенты: сырье и добавки: научно-теоретический и производственный журнал. - М.: Пищевая промышленность. -2012. - №2. - С. 48-51.

24. Капрельянц Л.В. Ферменты в пищевых технологиях: вчера, сегодня, завтра /Л. В. Капрельянц // Пищевые ингредиенты: сырье и добавки: научно-теоретический и производственный журнал. -2012. - №2. - С. 48-51.

25. Каптилова Л.В. Товароведение производственных товаров растительного происхождения. Учебное пособие для высших образовательных учреждений / Л.В. Каптилова [и др.] - Х.: Деловая литература, 2009. - 816 с.

26. Кисляк Н. К. Теоретичні основи товарознавства / Н. К. Кисляк, Г. Ф. Пугачевський. – К.: Вид-во КНТЕУ, 2012. – 302с.

27. Ковтун Е.М. Дмитренко К.В. Небольшая роскошь / Е.М.Ковтун, К.В. Дмитренко // Новый маркетинг.- 2008 .- №1.- С. 80-87

28. Кожанов Ю. Не завжди кондитерам солодко / Ю. Кожанов // Харчова і переробна промисловість.- 2008.- №8.- С.12-15

29. Козак І.М. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств на засаді логістики // Проблеми науки. - 2013. - №5. - с.27-34.

30. Коноваленко В. М. Закупівельна діяльність підприємства в логістичній системі товароруку // Вісник КНТЕУ. - 2012. - №4.- С. 54-592.

31. Крикавський Є. В. Логістика / Є. В. Крикавський. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 756 с.

32. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів : підруч. / Є. В. Крикавський. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2011. – 448 с.

33. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підруч. / Є. В. Крикавський. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2012. – 683 с.

34. Крикавський Є. В. Логістичні системи. Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів : Вид-во Національний університет «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
35. Крикавський Є., Промисловий маркетинг / Є. Крикавський, Н. Чухрай. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2011. – 307 с.
36. Кузьменко О.В. Теоретичні основи товарознавства: Конспект лекцій з елементами розв'язання практичних ситуацій / О.В. Кузьменко, О.Р. Сергеева. – Донецьк: ДУЕП 2008. – 107 с.
37. Кушнір М. К. Товарознавство продовольчих товарів: підр. / М.К. Кушнір, Н.П. Тихонова. – К.: НМЦ «Укоопосвіта». - Частина III. 2011.- – 266 с.
38. Ларина Р. Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами : монография / Р. Р. Ларина, В. Л. Пилюшенко, В. Н. Амитан. – Донецк : ВИК, 2013. – 239 с.
39. Ларина Р. Р. Справочно-информационное пособие: Логистика. Маркетинг. Таможенное дело [Текст] / Р. Р. Ларина [и др.] ; общ. науч. ред. В. Н. Амитан ; Донецкая гос. академия управления. – Донецк : ВИК, 2010. – 324 с. : рис., табл.
40. Маркетингове управління закупівельною діяльністю у торговельних підприємствах [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/NIO_2007/Economics/18116.doc.htm — Назва з титул. Екрану
41. Михайлов В. І. Товарознавство кондитерських виробів: підр. / В.І. Михайлов. – К.: ВЦКДТЕУ, 2009. – 132 с.
42. Міщук І.П. Логістика торговельного підприємства: зміст, напрямки, проблеми // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - 2010. - №14 (594). - с.461-467.
43. Модели и методы теории логистики : учебное пособие / [Под ред. В. С. Лукинського]. – СПб. : Питер, 2007. – 448 с.

44. Мороз О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика ; Вінницький національний технічний ун-т. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2013. – 165 с. : рис., табл.
45. Неуров І.В. Види закупівельних ситуацій на підприємствах / І.В. Неуров // Логістика. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2013. – 520 с.
46. Николаева М. А. Товароведение продовольственных товаров. Теоретические основы / М. А. Николаева. – М.: Норма, 2003. – 278 с.
47. Николайчук В. Е. Заготовительная и производственная логистика : учеб. пособ. / В. Е. Николайчук. – Донецк : Донецкий государственный университет, 2009. – 86 с.
48. Оснач О.Ф. Товарознавство: навч. пос. / О. Ф. Оснач. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 223 с.
49. Основи товарознавства продтоварів: підр. / [Н. С. Ясинська та ін.]; під ред. Н.С. Ясинської – К, 2012. – 131 с.
50. Петрович О. Почти без препятствий развивается кондитерский рынок в текущем году / О. Петрович // Продукты питания. - 2007,- № 20.- с.12 – 17
51. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 192 с.
52. Райкова Е. Ю. Теория товароведения / Е. Ю. Райкова, Ю.В. Додонкин. — М.: Академия, 2003. – 239с.
53. Рудзівська Г. В. Кондитерські вироби: підр. / Г. В. Рудзівська, С. В. Тищенко. – К.: Книга, 2004. – 392 с.
54. Сирохман І. В. Товарознавство продтоварів: підр. / І. В. Сирохман, Т. М. Роситюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 384 с.
55. Сирохман І.В. Проблеми забезпечення якості і безпечності харчових продуктів [електронний ресурс] – режим доступу: [dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/1949/1/ПРОБЛЕМИ% 203...](http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/1949/1/ПРОБЛЕМИ%203...)

56. Сірохман І. В. Товарознавство цукру, меду, кондитерських виробів: підр. / І. В. Сірохман, Т. М. Лозова. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 289с.
57. Сірохман І. В. Товарознавство кондитерських виробів: підр. / І.В. Сірохман, Т. М. Раситюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 384 с.
58. Собчишин В. М. Закупівельна діяльність й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності / В. М. Собчишин // Ефективна економіка [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2308>
59. Стекольщиків М.П. Особливості і конкурентне середовище кондитерської глазури / М.П. Стекольщиків // Кондитерське виробництво. – 2008 – №1 – с.12 – 14
60. Теоретичні основи товарознавства: навч. посіб / [Ю.Т. Жук та ін.], за ред. Ю.Т. Жук. – К.: НКЦ «Укоопосвіта», 2010. – 250 с.
61. Титаренко Л. Д. Теоретичні основи товарознавства: навч. пос. / Л. Д. Титаренко. – К: Центр Навчальної літератури, 2003. – 227 с.
62. Тищенко Є. В. Харчова сировина: підр. / Є. В. Тищенко, П. Х. Пона-морьов. – 2-е вид., доп. та переробл. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 227 с.
63. Товарознавство продовольчих товарів: навч. пос. / А. Б. Рудавська [та ін.]: за заг. ред.. А.Б. Рудавської. - Х.: ХДУХТ, 2004. – 411 с.
64. Товарознавство продовольчих товарів: підручник: у 2 ч. / Л. Г. Войнаш, [та ін.]: за заг. ред. І.О. Дудла. – К.: Освіта, 2004. – Т. 1. - 532 с.
65. Товарознавство. Продовольчі товари: навч. посіб. – К.: Кондор, 2010. – 730 с.
66. Фирон Х., Управление снабжением и запасами. Логистика / Х. Фирон, М. Линдерс ; пер. С англ. – СПб.: Полигон, 2008. – 768 с.
67. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : [монографія] / Л. В. Фролова ; Донецький держ. ун-т

економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2012. – 262 с.

68. Van Weele A. Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice. – Thomson Business Pr., 2010.

69. Накази про підприємницьку діяльність в Україні [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua

70. Інформація про ринок кондитерських виробів інституту перспективних досліджень [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.aitico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=146:2013-03-05-13-43-21&catid=43:news&Itemid=163&lang=ru

71. Ринок та ресурси споживчих товарів / Офіленко Н.О [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://pidruchniki.ws/tovarovnavstvo/>

72. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг / Салухіна [Електронний ресурс] – режим доступу: Н.Г. http://pidruchniki.ws/16010717/tovarovnavstvo/standartizatsiya_ta_sertifikatsiya_tovariv_i_poslug_-_saluhina_ng

73. Товарознавство продовольчих товарів / Бірта Г.О. [Електронний ресурс] – режим доступу: http://pidruchniki.ws/1584072048714/tovarovnavstvo/tovarovnavstvo_prodovolchih_tovariv_-_birta_go

74. Формування якості товарів / Назаренко В.О. [Електронний ресурс] – режим доступу: http://pidruchniki.ws/10450117/tovarovnavstvo/formuvannya_yakosti_tovariv_-_nazarenko_vo

75. Товарознавство: Електронний посібник / Оснач О.Ф [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://tovar.dt-kt.net/books/book-17/>

76. Організація торгівлі / Апопій В.В. [Електронний ресурс] – режим доступу: http://pidruchniki.ws/12601206/marketing/organizatsiya_torgivli_-_apopiuvv

77. Основні принципи організації в торгівлі [Електронний ресурс] – режим доступу: http://pidruchniki.ws/10551208/marketing/osnovni_printsipi_organizatsiyi_torgivli

78. Управління асортиментом - новий ресурс підвищення рентабельності підприємства / Пігулечко О.Я. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://intkonf.org/pigulechko-o-ya-upravlinnya-asortimentom-noviy-resurs-pidvischennya-rentabelnosti-poligrafichnogo-pidpriemstva/>

79. Управління асортиментом і якістю товарів на сучасному підприємстві [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.refine.org.ua/pageid-1515-1.html>

80. Фактори, що впливають на процес управління асортиментом торговельного підприємства / Степанюк Н.С. [Електронний ресурс] – режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vchnu_Ekon/2011_3_1/121-123.pdf