

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління закупівлями на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС», м. Київ)

Студента 4 курсу 9с групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Волкова
Анастасія Іванівна

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова
Вікторія Валентинівна

Гарант освітньо-професійної
програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри Бай С. І.

«__» _____ 20__ р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Волкова Анастасія Івенівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Затверджена наказом ректора від «__» грудня 2021 р. №__

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту) 25.02.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту) – вивчення особливостей управління замовленнями та закупівлями на ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

Об'єкт дослідження - процес управління замовленнями та закупівлями на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти управління замовленнями та закупівлями на підприємстві.

4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАМОВЛЕННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та особливості управління замовленнями на підприємстві

1.2. Методичні підходи щодо управління замовленнями та закупівлями на підприємстві

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАМОВЛЕННЯМИ ТА ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка його фінансового стану

2.2. Оцінка ефективності системи управління замовленнями та закупівлями на підприємстві

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАМОВЛЕННЯМИ ТА ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

3.1. Формування програми заходів вдосконалення управління замовленнями та закупівлями на підприємстві

3.2. Оцінка ефективності від впровадження запропонованих заходів вдосконалення управління закупівлями та замовленнями на підприємстві

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 05.11.21 р.	
2	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (ВКРБ)	до 19.11.21 р.	
3	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 6.12.21 р.	
4	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 17.12.21 р.	
5	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	згідно графіка навч. процесу	
6	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної	до 17.01.21 р.	

	кваліфікаційної роботи		
7	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
8	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 25.01.22 р.	
9	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу бакалавра науковим керівником	до 11.02.22 р.	
10	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	згідно графіка	
11	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	згідно графіка	
12	Проходження зовнішнього рецензування	згідно графіка	
13	Направлення ВКРБ із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	згідно графіка	
14	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «01» грудня 2021 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Хмурова В. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи

(гарант освітньої програми) Підкамінний І. М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Волкова А.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента _____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми) _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 202 _____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАМОВЛЕННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Сутність та особливості управління замовленнями на підприємстві	9
1.2. Методичні підходи щодо управління замовленнями та закупівлями на підприємстві	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАМОВЛЕННЯМИ ТА ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».....	17
2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка його фінансового стану	17
2.2. Оцінка ефективності системи управління замовленнями та закупівлями на підприємстві.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАМОВЛЕННЯМИ ТА ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».....	31
3.1. Формування програми заходів вдосконалення управління замовленнями та закупівлями на підприємстві.....	31
3.2. Оцінка ефективності від впровадження запропонованих заходів вдосконалення управління закупівлями та замовленнями на підприємстві.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах господарювання перед українськими підприємствами виникає необхідність формування нових підходів в управлінні діяльністю у зв'язку з тим, що традиційні системи управління процесами постачання, виробництва та збуту не забезпечують оперативного реагування на швидкі зміни ринкового середовища. Закупівельна логістика займає одне з провідних місць, оскільки її змістом є управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємств матеріальними ресурсами. Закупівельна логістика взаємодіє з іншими підсистемами загальної логістики: фінансової, виробничої, транспортно-складської, інформаційної. Цілями закупівельної логістики для виробника є: встановлення партнерських відносин з постачальниками, скорочення часу і витрат на транспортування, забезпечення виробництва продукції матеріалами та комплектуючими за конкурентоспроможними цінами, що і визначає актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи. Важливу роль в управлінні витратами при закупівлях відіграють постачальники ресурсів, з якими підприємство повинно встановлювати партнерські відносини.

Питанням формування та управління замовленнями та закупівлями приділяється велика увага як закордонних, так і вітчизняних учених. Значну увагу їхньому вивченню з позицій логістики приділяють такі відомі зарубіжні вчені, як Бауерсокс Д., Кристофер М., Уотерс Д., Сток Дж. і Ламберт Д. Серед вітчизняних вчених варто, насамперед, відзначити праці Крикавського Є.В., Ніколайчука В.Е., Окландера А.М., Чухрай Н.І. Однак значення процесу постачання в управлінні ланцюгом поставок продукції на машинобудівному підприємстві недостатньо висвітлено в науковій літературі.

Мета дослідження. Вивчення системи управління замовленнями та закупівлями на підприємстві.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні аспекти управління замовленнями на підприємстві;
- дослідити система управління замовленнями та закупівлями на підприємстві ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»;
- запропонувати напрямки вдосконалення управління замовленнями та закупівлями на підприємстві ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».

Об’єктом дослідження є процес управління замовленнями та закупівлями на підприємстві..

Предмет дослідження система управління замовленнями та закупівлями на підприємстві.

Методи дослідження. Системно-функціональний (узагальнено теоретико-методологічні аспекти управління замовленнями та закупівлями на підприємстві), абстрактно-логічний (досліджено методичні підходи до оцінки ефективності управління замовленнями та закупівлями на підприємстві), діалектичний (розглянуто еволюцію об’єкта дослідження протягом останніх років, виявлено шляхи та резерви його подальшого розвитку), порівняльний аналіз тощо.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні документи, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, форми №1 “Баланс”, форми №2 “Звіт про фінансові результати”, емпіричні дані наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних економістів, матеріали наукових конференцій, семінарів, наукові публікації, інформаційні дані результатів діяльності ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці напрямків вдосконалення управління замовленнями та закупівлями на підприємстві ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 56 сторінки. Список використаних джерел містить 32 найменувань (в т. ч. інтернет-ресурси). Кількість додатків – 8.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАМОВЛЕННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та особливості управління замовленнями на підприємстві

Управлінням замовленнями, це процес який в основному відстежує замовлення клієнтів та обробляє кроки, пов'язані з їх виконанням, це процес, який працює у фоновому режимі, поки покупець не отримає свою покупку. Для якісного задоволення попиту споживачів необхідною умовою є наявність відповідної інформації, яка доводиться до постачальників (виробничих, оптових підприємств) у формі замовлень споживачів товарів або продукції. Саме операції приймання та опрацювання замовлень споживачів у зв'язку з цим є початковим етапом логістичного процесу і дають імпульс про необхідність руху відповідного матеріального потоку. Дослідженнями встановлено, що крім терміну «закупівельна логістика» [1; 2; 3; 4; 5] в цьому ж значенні вживаються «логістика постачання» [6; 7; 8] та «заготівельна логістика» [9; 10; 11]. Вивчення літературних джерел щодо трактування сутності поняття «закупівельна логістика» свідчить про певне розмаїття поглядів науковців із цього питання (Додаток А.). Закупівельна логістика, на нашу думку, – це діяльність підприємства, що здійснюється на оперативному рівні та спрямована на оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі постачання, складування закуплених чи вироблених самостійно товарів та (або) їх підготовки до виробничого використання за оптимальних логістичних витрат.

Метою закупівельної логістики є задоволення потреб виробництва в сировині, матеріалах, напівфабрикатах із максимальною ефективністю [4,с.51; 5,с.41]. Її досягнення залежить від вирішення окремих завдань (Додаток Б).

Функціями закупівельної логістики є процеси закупівлі, доставки, приймання, розміщення та зберігання матеріально-технічних ресурсів, їх підготовки до виробничого використання у взаємодії з транспортною, складською логістикою та логістикою запасів. Логістичний цикл замовлення в системі функціонального

менеджменту виступає як багатоетапна взаємообумовлена процедура, яка включає етапи рис. 1.1. При цьому перші 4 етапи відносяться до блоку операцій з опрацювання замовлень, а решта – до блоку операцій з виконання замовлень.

Етап	Характеристика
1	приймання і попереднє опрацювання інформації про замовлення
2	конфігурування замовлення
3	передача замовлення в службу управління замовленнями
4	визначення джерел виконання замовлення
5	планування
6	моніторинг і контроль виконання і доставки замовлення споживачеві

Рис. 1.1. Логістичний цикл замовлення*

* побудовано автором

Основними принципами інтегрованого управління замовленнями є:

- спрямованість на забезпечення замовлень остаточних споживачів;
- регулювання вхідного потоку вимог на виробництво товарів шляхом реагування на пред'явлений попит;
- забезпечення конкурентоспроможності логістичної системи завдяки координації та прискоренню часу виконання поставок товарів.

Основними цілями управління замовленнями є:

- визначення часу виконання замовлення відповідно до вимог споживачів;
- висока якість управління замовленнями, що проявляється в мінімальних втратах під час доставки замовлень і максимальних очікуваннях щодо якості товарів та логістичного обслуговування;
- зменшення загального розміру запасів в інтегрованій логістичній системі;
- зростання ефективності інвестицій в матеріально-технічну базу учасників логістичної системи;
- підвищення спроможності задовольняти замовлення безпосередньо з виробничих підрозділів і зменшення запасів товарів в інших ланках логістичного ланцюга;
- зменшення загальних логістичних витрат.

З врахуванням характеру та специфіки загального процесу управління замовленнями на практиці виділяють і відокремлено виконують операції, що пов'язані з замовленнями остаточних споживачів, та операції, що пов'язані з

замовленнями в логістичному ланцюгу. Визначальною умовою ефективного управління замовленнями є пошук та вибір найбільш вигідних способів задоволення потреб різноманітних споживачів з їх специфічними очікуваннями та вимогами щодо якості товарів та логістичного сервісу. Вимоги до окремих етапів процедури управління замовленнями, завдяки дотриманню яких досягається зазначена мета, наведені в Додатку В. При цьому важливо пам'ятати, що скорочення тривалості циклу замовлення можливе лише за умови роботи споживачів з меншими запасами товарів та покращення постачальником логістичного сервісу.

Розглядаючи питання організації роботи служби логістики щодо блоку з опрацювання замовлень, необхідно зауважити, що більшість підприємств намагається отримувати інформацію про замовлення шляхом застосування найбільш простих та надійних схем приймання і опрацювання замовлень; при цьому служба логістики повинна бути спроможною до приймання та опрацювання замовлень всіх типів і вимог від всіх джерел та засобів комунікації. Основними джерелами замовлень, як правило, є конкретні споживачі та пункти продажу продукції (товарів); засобами комунікації можуть бути пошта, телефон, телеграф, кур'єрський зв'язок, факсимільний зв'язок, ПК та комп'ютерні мережі, телекомунікаційні мережі, супутниковий зв'язок тощо.

Традиційно замовлення можуть надходити на виробниче підприємство, або в певний дистрибутивний центр від підприємств роздрібної торгівлі, торгових агентів, групових або окремих споживачів. Ця інформація попередньо опрацьовується і передається через комунікаційні мережі в службу логістики. Замовлення можуть бути документованими або бездокументними. В останньому випадку необхідною умовою є заповнення стандартних первинних документів про інформацію щодо кожного такого замовлення, а також перенесення всієї попередньо опрацьованої інформації на магнітні носії з метою формування відповідних баз даних. Найбільш зручним з точки зору достовірності інформації та швидкості опрацювання замовлень, є подання замовлень від споживачів з використанням мереж електронного обміну даними, а також – застосування

систем оптичного сканування та наступної комп'ютерної обробки інформації штрихового кодування товарів. Основною вимогою до управління замовленнями під час приймання, передавання та попереднього опрацювання інформації про замовлення є максимально можлива уніфікація інформаційних ресурсів з метою подальшого планування та виконання замовлень. Залежно від рівня інтеграції учасників логістичних ланцюгів і специфічних вимог споживачів конкретного сегменту ринку, обсяги, рівень та місця опрацювання інформації про замовлення можуть суттєво відрізнятися.

Для зручності подальших робіт із виконання замовлень кожне замовлення аналізується щодо реквізитів, тобто комплексу продуктових і сервісних атрибутів, які найбільш доцільно відображати на стандартному бланку замовлення. Таким чином формується конфігурований список параметрів замовлення. Разом з тим, у стандартному бланку замовлення немає можливості відображати непередбачену інформацію про можливі додаткові компоненти товарів, потреба в яких може з'явитися у випадку замовлення того чи іншого виробу. Тому служба логістики повинна проводити відповідний аналіз замовлень і вчасно доповнювати та розширювати поданий список. Процедура такого обліку прийнято називати конфігуруванням замовлення. Процедура опрацювання замовлень включає дії представлені на рис. 1.2.

Дії	Характеристика
1	контроль точності і достовірності інформації
2	контроль наявності потрібної позиції товарів
3	підготовка документів про терміни виконання замовлення або про можливу відсутність або дефіцит товару
4	реєстрація і контроль кредитоспроможності покупця
5	перезапис інформації про замовлення, якщо це необхідно
6	виписування рахунку-фактури та інших необхідних товарно-супровідних документів

Рис. 1.2. Процедура опрацювання замовлень*

* побудовано автором

Для визначення джерел виконання замовлення, як правило, застосовуються два основні підходи: 1. У випадку обслуговування основної маси споживачів, які розташовані поблизу підприємства-виробника чи його дистрибутивних центрів і які висувають вимоги щодо мінімального часу

доставки та невеликих партій виробів, в якості джерела виконання замовлення обирається та ланка логістичної стстеми, яка територіально знаходиться якомога ближче до локального ринку попиту. 2. Якщо вимоги споживачів не обмежують терміну та об'ємів партій поставки, замовлення можуть адресуватися віддаленим дистрибутивним центрам або підприємству-виробнику для організації транзитних поставок. Якщо джерел виконання замовлень небагато, то основне завдання планування полягає у виборі виду транспорту, виборі відповідного перевізника, встановленні обсягів вантажних перевезень і розробці графіків відправки замовлень споживачам. У випадку формування розгалужених дистрибутивних мереж планування пов'язане з розробкою плану виконання замовлень, який включає повний графік виробництва-доставки замовлення у вигляді відповідного відвантаження партій виробів з кожного джерела (рис.1.3.).



Рис.1.3. План-графік виконання замовлення*

* побудовано на основі [14]

Завершальним етапом роботи з управління замовленнями є моніторинг і контроль за планом виконання замовлень, які повинні забезпечувати неперервне порівняння параметрів планових і фактичних логістичних операцій з формування і доставки замовлень споживачам. Моніторинг повинен охоплювати весь процес управління замовленням та забезпечувати службу логістики повною та об'єктивною інформацією про рух кожного замовлення в логістичних каналах з метою підвищення гнучкості та адаптивності логістичної системи, забезпечення можливості переключення замовлення з одного джерела на інше, заміни перевізника та ін. Остаточна стадія управління замовленнями полягає у складанні

звіту та оцінки рівня задоволеності споживача доставленою товаром та якістю обслуговування.

1.2. Методичні підходи щодо управління замовленнями та закупівлями на підприємстві

Управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів це процес стратегічного та оперативного управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками у ході постачання, складування матеріально-технічних ресурсів, їх підготовки до виробничого використання за оптимальних логістичних витрат. Відмінності між закупівельною логістикою та логістичним управлінням закупівлями матеріально-технічних ресурсів наведені в Додатку Г. Розкриття сутності закупівельної логістики й логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів дало змогу визначити основні відмінності між традиційним і логістичним підходами до управління закупівлями ресурсів Додатку Д. Традиційний підхід до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів базується на принципі зберігання запасів [16, с. 21]. Головним недоліком традиційного підходу до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів, є потреба в комплексі складів із притаманними їм витратами. Використання логістичного підходу в управлінні закупівлями матеріально-технічних ресурсів, на наш погляд, дозволяє: зменшити кількість складів, оскільки зменшується величина запасів, що зберігаються; через формування обґрунтованого страхового запасу уникати випадків, коли потрібні матеріали відсутні на складі. У процесі логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів нерідко використовуються підприємства-посередники, які беруть на себе функції відбору, доставки та зберігання матеріально-технічних ресурсів, тобто має місце аутсорсинг.

Важливим є питання, що забезпечує безперерйну роботу системи товаропостачання роздрібної торговельної мережі, є визначення моменту, в який потрібно поповнювати наявні запаси товарів, щоб не допустити перебоїв у

торгівлі. Для цього також рекомендується використовувати теорію управління запасами, у якій враховується, що запас товарів у підприємстві торгівлі (наприклад у магазині) повинен складатися з двох частин — поточного запасу, який має витрачатися на покриття попиту покупців, та страхового запасу, необхідного для гарантування продажу товарів у разі можливих затримок поповнення запасів. В системі для безперебійності продажу товарів здійснюється поповнення товарних запасів шляхом завезення наступної партії товарів, замовлення на яку потрібно подавати у момент, коли поточний запас товарів набуває свого мінімального значення (т.зв. точка замовлення).

Точка замовлення — це розмір запасу, за якого подається замовлення на завезення товару. Точка замовлення визначається кількістю товару, яка може бути реалізована протягом часу, що відповідає інтервалу виконання замовлення.

В практиці організації логістичних систем найбільш поширеними є дві основні системи управління запасами (графічно роботу систем наведено в Додатку Е):

- система управління запасами з фіксованим розміром замовлення;
- система управління запасами з постійним рівнем запасу (з фіксованим інтервалом часу між замовленнями);
- система управління запасами з фіксованим розміром замовлення і нижньою межею розміру запасу (S_s — система, або система двох бункерів).

Система з фіксованим розміром замовлення передбачає, що розмір замовлення строго фіксований і не змінюється ні при яких умовах роботи системи. Критерієм оптимізації повинен є сукупні витрати на зберігання запасів і повторення замовлення. Даний критерій враховує три фактори, які впливають на розмір названих сукупних витрат: використовувана площа складських приміщень; витрати на зберігання запасів; вартість оформлення замовлення. Оптимальний розмір замовлення за цим критерієм розраховується за формулою Вілсона:

$$q = \sqrt{\frac{2 * C_o * S}{C_{ui} * i}} \quad (1.1)$$

де: g – оптимальний розмір замовлення, шт; C_0 – витрати на поставку однієї партії замовленого продукту, грн; S – потреба в замовленому продукті, шт; C_{ui} – витрати на зберігання одиниці замовленого продукту, грн/шт.

Формула орієнтована на миттєве поповнення запасу. У випадку, якщо поповнення запасу на складі здійснюється через певний проміжок часу, то формула Вілсона коригується на коефіцієнт K , який враховує швидкість цього поповнення:

$$g_m = \sqrt{\frac{2 * C_0 * S}{C_{ui} * i * K}} \quad (1.2)$$

де C_0 – витрати на поставку однієї партії продукції, що замовляється, грн./од.; C_u – закупівельна ціна одиниці товару, грн.; S – потреба /річний обсяг попиту чи споживання/ в продукції, од.; i – річні витрати на зберігання одиниці продукції, виражені в % від закупівельної ціни.

Система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями передбачає, що замовлення робляться в суворо визначені моменти часу, котрі перебувають один від одного на рівних інтервалах, наприклад, 1 раз в місяць, 1 раз в тиждень і т.п. Визначити інтервал часу між замовленнями можна з врахуванням оптимального розміру замовлення у такий спосіб:

$$I = \frac{N}{\frac{S}{OPЗ}} \quad (1.3.)$$

де N – кількість робочих днів у році, днів; S – потреба в заказуваному продукті, шт; $OPЗ$ – оптимальний розмір замовлення, шт.

Розрахунок розміру замовлення в цій системі здійснюється за формулою

де: $PЗ$ – розмір замовлення, шт; $MЗ$ – максимальний бажаний запас (відповідає значенню оптимального розміру замовлення), шт; $ПЗп$ – поточний запас, шт; $Осп$ – очікуване споживання елементів запасу за час поставки, шт.

Розглянуті основні системи управління запасами базуються на фіксації одного з двох можливих параметрів – розміру замовлення або інтервалу часу між замовленнями.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАМОВЛЕННЯМИ ТА ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»

2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка його фінансового стану

Організація ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" зареєстрована 05.03.2020 за юридичною адресою 02091, м.Київ, Дарницький район, вулиця Тростянецька, будинок 6Г. Керівником організації є Чабанюк Максим Анатолійович. Розмір статутного капіталу складає 25 000,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 25.12.2021 стан організації - Не перебуває в процесі припинення. Юридична адреса: 02091, м. Київ, вул. Тростянецька, 6г. Основний вид діяльності 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (основний); до інших видів належать:

- 78.10 Діяльність агентств працевлаштування;
- 82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг;
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у.;
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.;
- 68.31 Агентства нерухомості;
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 73.11 Рекламні агентства.

На сьогодні основною метою діяльності ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" є: надання інформаційних послуг населенню та підприємствам; висока якість в поєднанні з доступністю придбання; задоволення потреб споживача до високого рівня послуг та інформаційної продукції; надання споживачам широкого асортименту друкованих виробів. Завдяки цьому споживачі мають змогу належним чином оцінити високу якість послуг.

Організаційна структура досліджуваного підприємства представлена у вигляді лінійно-функціональної структури, тобто заснована на дотриманні єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів і розподілу

функцій управління між ними. Даний тип організаційної структури реалізує принцип демократичного централізму, за якого підготовка та обговорення рішення проводиться колегіально, а прийняття рішення і відповідальність – тільки першим керівником одноособово.

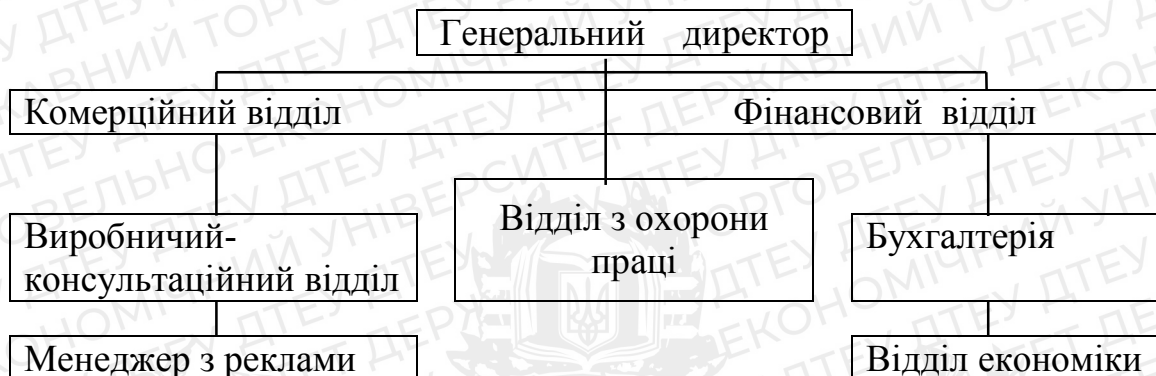


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС"*

* побудовано за даними ТОВ

Як видно на підприємстві є фінансовий відділ, відділ економіки, комерційний відділ, що забезпечує ефективне виконання всіх функцій управління розвитком підприємства.

Таблиця 2.1.

Основні постачальники підприємства ТОВ «ПЕНТХАУС ОФІСЕС»*

№п/п	Назва	Матеріал
1	2	3
1	Товариство з обмеженою відповідальністю "Мембрана"	Банер, ББ, Люверси.
2	Приватне підприємство "Теракомм"	Оракал, Пластик
3	Приватне підприємство „Гіфтек”	Банер, Сіті, ББ
4	Товариство з обмеженою відповідальністю „Мартекс”	Банер, Сітка.
5	Приватне підприємство "Імпреза"	Краски, канцелярські вироби
6	Приватне підприємство "ЛПС "	Фотопапір та офісний папір

* побудовано автором

Техніко-економічні показники ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" за останні роки погіршились (табл. 2.2). Пов'язано це з падінням обсягів замовлень у 2019 році. На його зниження значно вплинула криза COVID-19

та кризова ситуація в країні, що сталась на фоні локдаунів та велика конкуренція на ринку аналогічних послуг.

Таблиця 2.2.

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС"

Показники	Од. виміру	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темп росту, %	
					2020р. до 2019р.	2021р. до 2020р.
1	2	3	4	5	6	7
1. Виручка від реалізації	тис.грн.	6536	7905	7829	120,94	99,03
2. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	6025	6169	5905	102,39	95,72
3. Обсяг виробництва	тис. од.	365	306	565	83,83	184,64
4. Обсяг виробництва	тис.грн.	6935	6421	8050	92,58	125,36
5. Собівартість виробленої продукції	тис.грн.	6463	5833	6944	90,25	119,04
6. Прибуток від реалізації	тис.грн.	511	1736	1924	339,7	110,82
7. Дебіторська заборгованість	тис.грн.	525	1056	455	201,14	43,08
8. Кредиторська заборгованість	тис.грн.	706	421	441	59,63	104,75
9. Основні фонди	тис.грн.	3853	3645	4231	94,6	116,07
10. Оборотні фонди	тис.грн.	2279	2420	1759	106,18	72,68
11. Чисельність	чол.	30	22	18	98,85	93,64
12. Фонд заробітної плати	тис.грн.	1578	1595	2593	101,07	162,57

* побудовано автором

На протязі 2019 року надавались послуги з виготовлення інформаційної та рекламної продукції та деякі види продукції які не користуються попитом у населення. Постачання сировини та матеріалів на підприємство проводилась неритмічно, що говорить про неефективну систему закупівлі та замовлення на підприємстві.

На протязі трьох років чисельність працівників зменшувалась. З таблиці 2.2 видно, що 2020 рік був не вдалий для підприємства, багато показників змінилося не в кращий бік. Ціни на продукцію підприємства

невисокі, що забезпечує один із факторів її конкурентоспроможності ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" має широку мережу ділових партнерів, поставників сировини та матеріалів як на Україні, так і в країнах СНД. Наявність всіх вище перерахованих чинників негативно відзначилось на обсягах виробництва.

Зменшення обсягів виробництва у 2020 році у натуральному та вартісному виразі призвело до погіршення всіх техніко-економічних показників роботи підприємства: значно знизилась прибутки підприємства (73,9%) та рентабельність продукції; знизилась продуктивність праці та фондівіддача. Для виходу із такого положення підприємству слід проводити роботу, направлену на зростання обсягів виробництва. Доцільною є робота з розширення асортименту на основі маркетингових досліджень ринку України.

Головною метою аналізу фінансового стану є постійний контроль фінансового стану та не дозволити підприємству збанкрутувати. Оцінка фінансової стійкості підприємства проводиться за допомогою досить великої кількості відносних фінансових коефіцієнтів. Фінансові коефіцієнти, що застосовуються для оцінки фінансової стійкості підприємства розраховуються в таблиці 2.3 Розрахунок і аналіз відносних коефіцієнтів істотно доповнює оцінку абсолютних показників фінансової стійкості підприємства. Фінансова незалежність підприємства досить висока, підприємство є фінансово стійким. На основі даних таблиці видно, що спостерігається підвищення коефіцієнта автономії на 0,05 пункти.

Таблиця 2.3.

Показники фінансової стійкості ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС"

Показник	2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп зростання, %
	На початку періоду	На кінець періоду	На початку періоду	На кінець періоду		
1	2	3	4	5	6	7
1. Майно підприємства	21772	21048	21048	18244	-2804	86,68

тис.грн.						
2. Джерела власних коштів тис.грн.	19705	18354	18354	16728	-1626	91,1
3. Коротко-строкові пасиви тис. грн.	1865	2309	2309	1171	-1138	50,7
4. Довгострокові пасиви тис. грн.	202	385	385	345	-40	89,6
5. Разом позикових коштів тис.грн.	2067	2694	2694	1516	-1178	56,3
6. Позаоборотні активи тис. грн.	17887	17065	17065	14904	-2161	87,3
7. Оборотні активи тис.грн.	3885	3983	3983	3340	-643	83,80
8. Запаси і витрати тис.грн.	2081	2143	2143	1666	-477	77,7
9. Власні оборотні кошти тис.грн.	1818	1289	1289	1826	535	141,5
10. Автономії (Ка) [2:1]	> 0,5	0,9	0,87	0,87	0,92	0,05
11. Співвідно-шення пози-кових і власних коштів (Кз/к) [5:2]	< 0,7	0,10	0,15	0,15	0,09	-0,06
12. Забезпеченість власними коштами (Кб) [9:7]	≥ 0,1	0,47	0,32	0,32	0,55	0,23
13. Маневреність (Км) [9:2]	≥0,2-0,5	0,09	0,07	0,07	0,12	0,05
14. Співвідно-шення мобільних і мобілізованих коштів (Км/т) [7: 6]	-	0,23	0,233	0,233	0,224	-0,009
15. Майно виробничого призначення (Кв.м.) [(6+8):1]	≥ 0,5	0,92	1,046	1,046	0,99	-0,56
16. Прогнозу банкрутства (Кп.б) [(7+3):1]	-	0,26	0,079	0,079	0,119	0,04

* побудовано автором

Незважаючи на те, що майновий потенціал ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" зменшився на 1178 тис. грн., воно зуміло зберегти при цьому стійке фінансове становище. Спостерігається збільшення коефіцієнта маневреності (Км). За звітний період він збільшився на 0,05 пункти і на

кінець 2021 року його значення становило 0,12, хоча показник маневреності вважається незадовільним. За період, що аналізується, знизився коефіцієнт майна виробничого призначення, на 0,009 пункти. При зниженні цього показника рекомендується залучення довгострокових позикових коштів для збільшення майна виробничого призначення. Значення коефіцієнта прогнозу банкрутства дорівнювало 0,079, за 2021 рік значення коефіцієнта підвищилося на 0,04 пункти, це свідчить про те, що підприємство намагається вийти з фінансових ускладнень.

Для якісної оцінки платоспроможності і ліквідності ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" необхідний розрахунок коефіцієнтів ліквідності. Коефіцієнти представлені в аналітичній таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Показники ліквідності ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС"

Показник	2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп зростання, %
	На початку періоду	На кінець періоду	На початку періоду	На кінець періоду		
1	2	3	4	5	6	7
1. Грошові кошти, тис.грн.	13	8	8	15	+7	187,5
2. Короткострокові фінансові вкладення, тис.грн.	-	-	-	-	-	-
3. Разом грошових коштів й короткострокових фінансових вкладень, тис.грн.	13	8	8	15	+7	187,3
4. Дебіторська заборгованість, тис.грн.	1792	1832	1832	1617	-215	88,26
5. Інші оборотні активи, тис.грн.	-	-	-	-	-	-
6. Разом дебіторської заборгованості й інших активів, тис.грн.	1792	1832	1832	1617	-215	88,26
7. Ітого грошових коштів, фінансових						

вкладень й дебіторської заборгованості, тис.грн.	1805	1840	1840	1632	-208	88,69	
8. Запаси і витрати (без витрат майбутніх періодів), тис.грн.	2081	2143	2143	1642	-503	76,62	
9. Разом оборотних коштів, тис.грн.	3885	3983	3983	3340	-643	83,80	
10. Поточні активи, тис.грн	1865	2309	2309	1171	-1138	50,7	
Коефіцієнт	Інтервал оптимальних значень	2020 р.		2021 р.		Абсолютні відхилення (+,-)	Темп зростання, %
		На початку періоду	На кінець періоду	На початку періоду	На кінець періоду		
11. Покриття (Кп) [9:10]	≥ 1-2	2,08	1,73	1,73	2,85	1,12	164,7
12. Критичної ліквідності (Кк.л) [7:10]	≥ 1	0,97	0,79	0,79	1,39	0,6	175,9
13. Абсолютної ліквідності (Ка.л) [3:10]	≥ 0,2-0,5	0,007	0,004	0,004	0,013	0,009	325

* побудовано автором

Таким чином, аналіз коефіцієнтів ліквідності показує, що підприємство знаходиться в нестійкому фінансовому становищі. Коефіцієнти характеризують низьку платоспроможність і ліквідність, при цьому деякі з них значно нижче оптимальних значень. Значення показника абсолютної ліквідності дуже низьке але спостерігається тенденція його невеликого підвищення. Коефіцієнт підвищився з початку року до кінця на 0,09 пункти. Але за цим одним показником не можна робити відразу негативні висновки про можливість ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" негайно погасити свої борги, тому що усі кредитори підприємства однозначно не можуть пред'явити йому свої боргові вимоги.

Коефіцієнт критичної ліквідності до кінця звітної періоду підвищився. На початок 2020 року він дорівнював 0,97, а вже на кінець 2021 року він підвищився до інтервалу оптимальних значень 1,39. Це позитивна

тенденція. Цей коефіцієнт показує на скільки в даний момент можуть бути покриті короткострокові зобов'язання не лише за рахунок грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень, але за рахунок дебіторської заборгованості (потенційних грошових коштів).

Провівши аналіз фінансового стану ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" за 2020-2021 роки можна зробити висновок, що в цілому діяльність підприємства погіршилася. Загальна вартість майна зменшилася, що свідчить про зменшення господарської діяльності підприємства. Негативним моментом є зменшення використання підприємством зовнішніх позикових коштів. На підприємстві спостерігається нестача власних оборотних коштів, що свідчить про неефективне ведення господарської діяльності. Нестійке фінансове становище, а це характеризується порушенням платоспроможності та зниженням прибутковості виробництва.

На підприємстві спостерігається абсолютна фінансова стійкість, витрати і запаси повністю покриваються власними оборотними коштами. Цю ситуацію не можна вважати за позитивну, оскільки підприємство не використовує зовнішні джерела фінансування в своїй господарській діяльності. Зменшення обсягів замовлень від клієнтів у 2020 році у натуральному та вартісному виразі призвело до погіршення всіх техніко-економічних показників роботи підприємства: значно знизились прибутки підприємства (73,9%) та рентабельність продукції; знизилась продуктивність праці та фондівіддача. Для виходу із такого положення підприємству слід проводити роботу, направлену на зростання обсягів виробництва. Доцільною є робота з розширення асортименту послуг на основі маркетингових досліджень ринку України. ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" можна оцінити як підприємство, у якого є наявні ознаки фінансової напруженості.

Для покращення фінансового положення підприємству перш за все потрібно активізувати свою комерційну діяльність та покращити систему закупівель та замовлень, визначити усі труднощі які є на підприємстві та

вивести підприємство з кризового становища.

2.2. Оцінка ефективності системи управління замовленнями та закупівлями на підприємстві

Процеси управління замовленнями на ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" розпочинаються одразу після того, як клієнт розміщує своє замовлення та оплачує його. Замовлення — це пропозиція покупця, надати послугу та поставити йому необхідну документацію певного виду і якості або виконати певну роботу. Замовлення повинне містити відомості про запитувану послугу (кількість, властивості), терміни їх виконання, вигляді і величині оплати.

Деталі замовлення надсилаються в інвентар магазину, де працівники складу керують комплектацією, упаковкою та доставкою. Процес закінчується реєстрацією торгівельної компанії у клієнта, щоб з'ясувати, чи задоволений він своєю покупкою. Більшість процесів управління замовленнями на ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" можна розділити на 3 етапи: отримання замовлення клієнта, виконання замовлення та обробка процесів післяпродажного обслуговування. Процес, як правило, складається з етапів наведених на рис. 2.1.

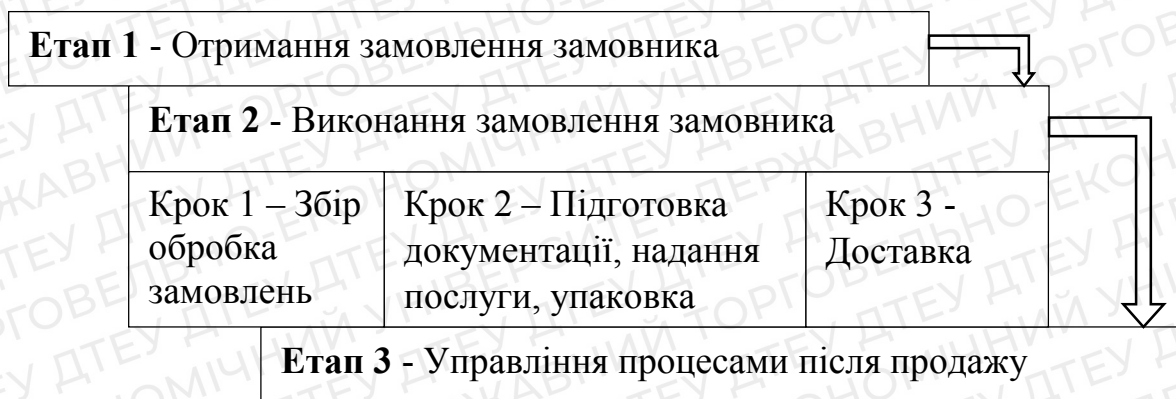


Рис. 2.1. Етапи процесу управління замовленнями

* складено автором

Перший етап (рис. 1.2.) будь-якого процесу управління замовленнями

починається, з розміщення клієнтом замовлення у торговельній компанії. Отримання включає прийняття замовлення від клієнта-замовника та стягнення плати за нього. Після цього деталі закупівлі пересилаються на склад торговельної компанії, щоб персонал міг почати працювати над підготовкою продуктів до відвантаження. На другому етапі торговельна компанія фактично виконує замовлення клієнта. Цей етап можна розділити на 3 різні етапи:

1) Збір. Виконання замовлення починається з процесу комплектування, при якому предмети замовлення збираються зі складу. Склади зазвичай вистелені полицями, кожна з яких забезпечена різними видами продукції, тому працівники складу повинні мати можливість швидко та точно підібрати потрібні предмети для замовлення. Після того, як товари були вибрані, вони відправляються на пакувальну станцію для упаковки.

2) Упаковка. Пакувальна станція несе більше обов'язків, ніж просто упаковувати предмети та відправляти їх на доставку. Вони також відповідають за використання відповідних пакувальних матеріалів для кожного продукту, щоб він потрапляв до клієнта цілим і у хорошому стані, одночасно ефективно використовуючи ресурси. Якщо замовлення стосується послуги, то відбувається її надання та підготовка необхідної документації.

3) Доставка. Після того, як вибрали та упаковали правильне замовлення, наступним кроком є його доставка. Працівники складу, які працюють на пункті відправлення, зазвичай виконують 3 завдання:

- Додавання до замовлення відповідного ярлика для доставки та рахунок-фактуру;
- Позначення замовлення як поставленого у всіх каналах збуту;
- Розсилання замовнику електронних листів з підтвердженням доставки та відстеження замовлення.

Збір, упаковка та доставка можуть відбуватися в такому порядку, лише якщо у торговельній компанії є необхідні товари на складі. Якщо товари за замовленням відсутні на складі у торговельної компанії є два варіанти дій:

можна або відхилити клієнта, або відкласти доставку замовлення на більш пізній термін, використовуючи попереднє замовлення або дропшипінг. Для попереднього замовлення компанія розміщує у постачальника замовлення на придбання товару, якого немає в наявності. Постачальник дасть підприємству дату, коли він отримає нові запаси, і, в свою чергу, торгівельна компанія призначає своєму клієнтові орієнтовну дату, яка повинна очікувати отримання їх замовлення. За допомогою дропшипінгу бізнес пересилає замовлення замовника постачальнику, який доставляє товар безпосередньо замовнику, не відправляючи його спочатку торгівельній компанії. Останній етап управління замовленнями - це обробка післяпродажних процесів. Тут торгівельна компанія звертається до клієнтів, щоб отримати зворотний зв'язок і переконатися, що вони задоволені своєю покупкою, а також керувати будь-якою поверненням та відшкодуванням коштів, якщо вони не.

Всі три етапи разом складають типовий процес управління замовленнями. Деякі компанії адаптують стратегію управління замовленнями відповідно до своїх потреб. Управління замовленнями також застосовується для підприємств, які пропонують послуги замість товарів, хоча процес дещо відрізняється. Організований та добре спланований процес управління замовленнями може забезпечити ефективність руху грошових потоків та запасів підприємства. Це може заощадити час і гроші, надати інформацію про «вузькі» місця роботи різних підрозділів компанії, і допомогти прогнозувати попит, який отримає торгівельна компанія.

Кожен процес управління замовленнями складається з кількох окремих процесів, які мають координувати між собою від початку до кінця, це може допомогти скласти уявлення про те, чи ефективно працюють різні частини бізнесу чи ні. Це важливо для того, щоб торгівельна організація працювала точно і ефективно доставляла замовлення з мінімальними ймовірностями помилок, що призведе до задоволеності споживачів та як наслідок підвищення конкурентоспроможності торгівельної компанії на ринку.

Ще одна перевага використання процесу управління замовленнями

полягає в тому, що він може допомогти навчитися передбачати рівень попиту, який отримає торговельна компанія. Прогнозування попиту допоможе в свою чергу уникнути надмірного запасу та недоотримання, оскільки торговельна компанія точно буде знати, скільки кожного товару потрібно поставити своїм клієнтам. Оскільки прогнозування попиту дає загальні вимоги та витрати торговельної компанії, доцільно використовувати цю інформацію, щоб виділити бюджет, якому слід слідувати, що призведе до утримання рівня прибутковості. Правильна техніка управління замовленнями, яка допомагає кожному процесу дотримуватися фіксованого бюджету, підтримує добре організовані товарні запаси та економить час та гроші, повинна бути на першому місці в списку пріоритетів кожного складу.

Управління замовленнями є невід'ємною частиною складських процесів, оскільки формує суть того, як клієнти отримують своє замовлення. Але оскільки торговельна компанія в часом починає отримувати більше замовлень, обробка всіх цих процесів вручну може стати неможливою.

Тому для більшості підприємств доцільно переходити на використання програмного забезпечення для управління замовленнями, яка управляє всіма вашими процесами виконання, спрощує доставку та відстеження і навіть дозволяє налаштовувати покупки за кількома каналами. Завдяки програмним продуктам що забезпечують ефективне управління замовленнями торгівельні компанії можуть виділити більше часу на зростання своїх замовлень, а не просто керувати ними. Основними завданнями ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" в управлінні процесом закупівлі є:

- пошук і закупівля необхідних матеріалів відповідної якості за мінімальними цінами;
- дотримання визначених термінів закупівлі сировини і комплектуючих (матеріали, закуплені раніше наміченого терміну, лягають додатковим навантаженням на оборотні фонди підприємства, запізнення може зірвати виробничу програму або призвести до її зміни);
- забезпечення точної відповідності між кількістю поставок і потребами

в них (надлишок або недостатня кількість товарно-матеріальних ресурсів також негативно впливає на баланс оборотних фондів і стійкість випуску продукції і, крім того, може викликати додаткові витрати при відновленні оптимального рівня); -

дотримання вимог, встановлених у якості сировини й комплектуючих;

- вибір потенційного постачальника.

Факторами ефективної закупівлі на які орієнтуються ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" в процесі підготовки та реалізації прямих і непрямих закупівель є модель закупівлі «п'яти прав». Модель стала «традиційною формулою» в закупівлях, основні цілі та критерії оцінки показників закупівель — придбані товари і послуги повинні бути правильної якості, правильної кількості, доставлені в потрібне місце в потрібний час і за потрібною ціною. Альтернативний перелік п'яти прав — фактор "правильне місце" замінюється на фактор "правильне джерело", тобто надійний постачальник, що є важливим для ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС".

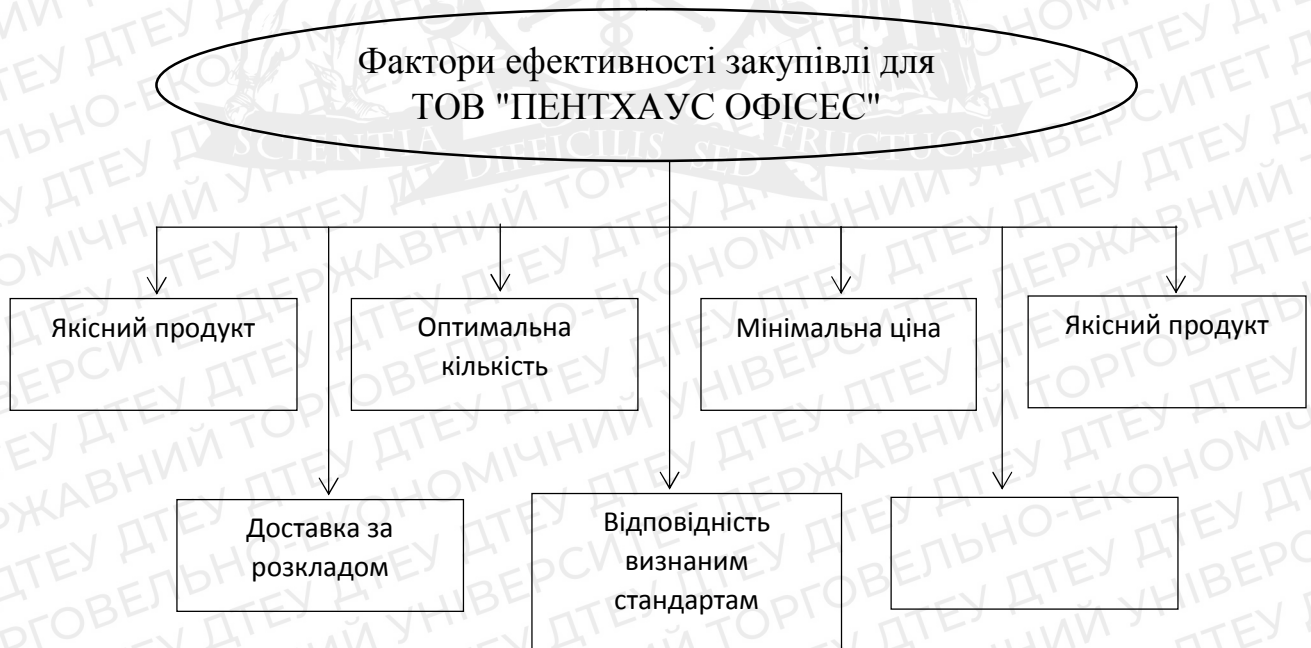


Рис. 2.2. Фактори ефективності закупівлі для ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС"

* побудовано автором

Якісний продукт. Компанія-замовник формує вимоги до продукту — опис, склад, термін, кінцевий термін споживання та інші критерії до

закупівлі.

Оптимальна кількість — ознака хорошої закупівлі. Наявність товарів, які компанія не використовує вчасно і навпаки, відсутність товарів, що необхідні — негативно позначається на діяльності компанії.

Мінімальна ціна. Ціновий критерій — ключовий в комерційних торгах і тендерах на товари, послуги, роботи.

Відповідність визнаним стандартам. Як правило, базовий критерій закупівлі, на товар або послугу, що бере участь в подальшому просуванні в циклі виробництва.

Доставка за розкладом. Бізнес цінує, коли прогнози збуваються, а це можливо, коли контрагент погоджується на терміни замовника.

Надійний постачальник. Закупівельники шукають контрагентів, з'ясовують репутацію, позицію на ринку, потім служба безпеки перевіряє відомості про можливого партнера — справжність документації, та інші факти, що можуть вплинути на результат співпраці.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАМОВЛЕННЯМИ ТА ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПЕНТХАУСОФІСЕС»

3.1. Формування програми заходів вдосконалення управління замовленнями та закупівлями на підприємстві

Сучасне комплексне споживче навколишнє середовище потребує від фірми пошуку всіх можливих шляхів і джерел отримання інформації відносно замовлення за допомогою комунікаційних технологій (Додаток Ж)

Для ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" замовлення можуть надходити різними способами. Замовлення, що надходять безпосередньо від споживачів поштою, телефонним або кур'єрським зв'язком, можуть бути документованими або бездокументними (мовними). У табл. 3.1 наведені порівняльні характеристики питомої ваги способів прийому і попередньої обробки інформації відносно замовлення для ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" за 2021 рік.

Таблиця 3.1

Способи надходження/прийому інформації про замовлення на ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС"

Способи прийому інформації	Питома вага, %
Телефон	44,0
Пошта	5,6
Пряме замовлення споживачем	9,1
Пряме замовлення фірмою	8,6
Електронна пошта, телекомунікаційні мережі	32,7

У контексті менеджменту замовлень кожне замовлення складається з певних реквізитів, що являють собою сукупність продуктових і сервісних

атрибутів. Для подальшого визначення джерел виконання замовлень і складання плану необхідно мати конфігурований список параметрів замовлення, у ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" це стандартний бланк замовлення.

Менеджмент замовлень після їхнього отримання й попередньої обробки повинен визначити ті джерела в логістичному каналі, які здатні виконати агреговані вимоги на замовлення. Після визначення джерел виконання замовлень необхідно розробити план реалізації кожного замовлення з відповідного джерела і доставки його споживачам.

У ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" план виконання замовлень звичайно спрямований на координацію усіх елементів надання послуг та доставки замовлень споживачам. Цей план схожий на проект-менеджмент план, що включає повну схему (графік) який було розглянуто в першому розділі роботи (рис. 1.3) Такий план-графік виконання замовлення може включати не тільки логістичні активності у збуті (доставку, передпродажний сервіс та ін.), але й власне виробництво інформаційної документації чи процес надання послуг. З погляду логістичного менеджменту важливі інформаційні й фінансові активності плану виконання замовлень.

Планування менеджменту замовлень дозволяє мати наступні переваги:

- по-перше, приймати більш ефективні рішення стосовно реалізації плану з позицій зниження витрат і поліпшення логістичного сервісу;
- по-друге, дозволяє знаходити вузькі місця й резерви зниження витрат і часу циклу виконання замовлення, координувати функціонування окремих джерел в інформаційному, фінансовому й дистрибутивному аспектах.

Ключовим фактором менеджменту замовлень є здатність до моніторингу і контролю за планом виконання замовлень, що забезпечує зворотний зв'язок для прийняття логістичним персоналом фірми ефективних рішень при виникненні нестандартних ситуацій.

Кінцева стадія процесу управління замовленнями на ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" полягає в складанні звіту про виконання замовлення й оцінці ступеня задоволеності споживача.

Враховуючи все вище сказане, доцільно для ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" запропонувати впровадження системи управління замовленнями (Order Management System) - це комплексний бізнес-інструмент, який використовується для відстеження замовлень, запасів та продажів. Система управління замовленнями допомагає виконувати замовлення прозоро і в ідеалі, забезпечує багатоканальну підтримку. Сучасному підприємству потрібна система управління замовленнями, оскільки підприємства хочуть мати центральний портал, який може приймати замовлення та платежі на всіх каналах, а також обробляти товарний запас та відстежувати замовлення. Система управління замовленнями добре працює із зворотним рахунком для кредиторської заборгованості та дебіторської заборгованості. Системи управління замовленнями відіграють важливу роль в сучасному бізнесі, оскільки компанії модернізують ІТ-операції таким чином, що є масштабованим та підтримує декілька каналів збуту на споживчому ринку. Ще одним аргументом на користь необхідності впровадження системи управління замовленнями є факт того, що Кількість покупців на ринку електронної комерції продовжує рости з кожним роком. Світові бренди e-commerce націлені забезпечити покупцям безпроблемний досвід покупок, використовуючи систему управління замовленнями.

Сучасна операційна технологія підлаштовується під масштабування бізнесу відповідно до попиту та галузевих тенденцій. Процес управління замовленнями передбачає продаж, контроль запасів, доставлення, логістику, прогнозування і т.д. Компанії можуть вибрати між різними варіантами OMS, від ручного управління до комплексної платформи цифрових операцій. Правильне та персоналізоване налаштування OMS-системи дає безліч позитивних результатів. Вони включають ширші функції для автоматизації, меншу кількість помилок і відмінне обслуговування клієнтів. Надійна

система управління замовленнями — сучасне рішення, яке забезпечує швидкий процес оформлення та доставлення товару, задовольняючи очікування покупців.

"BAS Управління торгівлею" є сучасним інструментом для підвищення ефективності бізнесу торговельного підприємства. Рішення дозволяє збільшити продуктивність праці всіх служб підприємства, працювати з оперативною інформацією, яка відображає поточний стан операційної діяльності, швидко і в зручній формі отримувати звіти для прийняття рішень на різних рівнях. Використання даного продукту на ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" дозволить

- збільшити продуктивність праці всіх служб торгового підприємства;
- працювати з оперативною інформацією, яка відображає поточний стан підприємства;
- швидко і в зручній формі отримувати звіти для прийняття рішень на різних рівнях.

ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" зможе автоматизувати такі задачі як:

- планування та план-фактний аналіз продажів, закупівель, збирання (розбирання);
- управління продажами, поставками, складськими запасами;
- управління відносинами з постачальниками та замовниками;
- управління замовленнями;
- самообслуговування клієнтів через web;
- робота торгових представників;
- обробка претензій;
- управління грошовими коштами;
- облік і аналіз комерційних витрат;
- управління взаєморозрахунками;
- аналіз цін і управління ціновою політикою;
- інтеграція з торговим обладнанням;
- аналітична звітність з торгової діяльності;

- спільна робота з BAS Роздрібна торгівля та "BAS Бухгалтерія".

Що до процесу управління замовленнями та закупівлями на ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС", то програмний продукт передбачає такі можливості:

- підбір постачальників товарів;
- різноманітні умови закупівель;
- підтримка декількох схем прийому товарів від постачальника;
- різні варіанти формування замовлень постачальникам і контроль їхнього виконання;
- коригування й закриття замовлень постачальникам;
- моніторинг цін постачальників;
- оформлення поставки товарів;
- складання графіків поставок і графіків платежів;
- коригування надходжень і повернення постачальникам.

Більш детальна інформація про функції програмного продукту стосовно процесу управління замовленнями та закупівлями наведено в Додатку 3. Ціна програмного продукту 8400 грн. Установка програмного продукту здійснюється безкоштовно, додаткові консультації коштують 3500грн.

3.2. Оцінка ефективності від впровадження запропонованих заходів вдосконалення управління закупівлями та замовленнями на підприємстві

Отже, підводячи підсумки вищевикладеного, необхідно розрахувати основні витрати, які знадобляться для здійснення даного плану заходів протягом місяця, так як результат буде вже видно через місяць - чи є ефект від того чи іншого заходу чи ні, щоб зробити висновки про його окупності та ефективності. Тепер розрахуємо приблизну кількість витрат на заходи з формування маркетингової стратегії підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Загальна кількість витрат протягом місяця на реалізацію
впровадження "BAS Управління торгівлею" в діяльність
ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС"**

Назва витрат	Кількість, шт.	Ціна за одну одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
Папір А4 (500 листів)	384	42,00	16128
Ручка	30	1	30
Комп'ютер	1	—	—
Послуги з надання інтернету	1	462,00	462,00
Послуги зв'язку	1	160,00	160,00
Принтер	1	—	—
Картридж для принтера	1	450,00	450,00
Енергоресурси	1	300,00	300,00
Одноразова вартість програмного продукту "BAS Управління торгівлею"	1	8400,00	8400,00
Послуги з додаткові консультації по роботі з програмним продуктом	2	3500,00	7000,00
Послуги для освіти персоналу по роботі з програмним продуктом	2	2500	5000
Ножиці	1	—	—
Зарплата співробітникам	2	2000,00	4000,00
		РАЗОМ	41930

Для організації роботи програмного продукту, підвищення кваліфікації персоналу необхідно, папір, принтер і картридж з чорнилом, щоб його надрукувати, інтернет і комп'ютер, а також телефон і послуги оператора зв'язку для озвучування пропозиції по телефону. Розрахуємо витрати на впровадження сучасного інструменту "BAS Управління торгівлею", що забезпечить підвищення ефективності бізнесу ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС".

Таблиця 3.3

Прогнозне збільшення обсягу реалізованих послуг

Період	Обсяг реалізованих послуг (за даним ТОВ "ПЕНТХАУ С ОФІСЕС" 1-й квартал 2021	Збільшення обсягу реалізованих послуг на 5%, грн.	Збільшення обсягу реалізованих послуг на 10%, грн.	Збільшення обсягу реалізованих послуг на 15%, грн.	Збільшення обсягу реалізованих послуг на 20%, грн.
2-й кварта л 2022	481000	505050	529100	553150	577200

Отже, розрахуємо ефективність витрат щодо обсягу реалізованих послуг (табл. 3.4).

Якщо обсяг реалізованих послуг за 2-й квартал 2022 року збільшиться на 5% на відміну від обсягу реалізованих послуг за 1-й квартал 2021 року, то прибуток становитиме:

$$505050 - 481000 = 24050 \text{ (грн.)}$$

Якщо обсяг реалізованих послуг збільшиться на 10%, прибуток буде

$$529100 - 481000 = 48100 \text{ грн.}$$

Якщо обсяг реалізованих послуг збільшиться на 15%, прибуток становитиме

$$552150 - 481000 = 72150 \text{ грн.}$$

Якщо обсяг реалізованих послуг збільшиться на 20%, прибуток буде

$$577200 - 481000 = 96200 \text{ грн.}$$

Таким чином, цільове збільшення прибутку реалізованих послуг за реалістичним прогнозом має скласти 15% в період за третій квартал 2022 року.

Щоб визначити ефективність проекту розрахуємо термін окупності РР і внутрішню дохідність проекту IRR (табл. 3.4).

$$PP = K / CF, \quad (3.1)$$

де K - вкладений капітал, а CF - річний дохід, але ми беремо показники за 1-й квартал 2020 року.

$$PP=41930/481000=0,08$$

Термін окупності проекту складе 0,08 - тобто Приблизно менше 1 місяця. IRR знаходиться з рівняння:

$$CF_t / (1 + IRR) - It / (1 + IRR) = (0, 481000/(1+IRR)) - (41930-(1+IRR))$$

де It - сума інвестицій .

Отже, внутрішня норма доходності становить 225%, значить, проект ефективний, так як внутрішня норма прибутковості даного проекту більше, ніж прибутковість інших напрямків вкладень. Оцінка інвестицій визначається розрахунком внутрішньої ставки прибутку, або внутрішнього коефіцієнта прибутковості. Показник являє собою таку дисконтну ставку, за якої сьогоднішня (приведена) вартість грошових потоків за проектом дорівнює сьогоднішній вартості витрат на даний проект. Звідси виводиться рівняння:

$$NPV = 0;$$

$$\sum_{t=0}^n \left[\frac{CF_t}{(1+r)^t} \right] - \sum_{t=0}^n CF_t (PVIF_{r,t}) = 0,$$

де CFt — грошові потоки в період t;

r — дисконтна ставка.

Таблиця 3.4

Розрахунок ефективності проекту

Передбачуваний обсяг реалізованих послуг за третій квартал 2022, грн.	Термін окупності проекту, місяць	Внутрішня норма прибутковості проекту, %
553150	0,08	225

Період, місяць, Т	Початкові інвестиції	Грошовий дохід від впровадження BAS Управління торгівлею	Грошові витрати на обслуговування програмного продукту BAS Управління торгівлею	Грошовий потік	Дисконтований грошовий потік, грн.
0	34930	481000	0	481000	481000
1		505050	0	505050	439173,913
2		529100	3500	525600	397429,112
3		553150	0	553150	363705,104
4		577200	3500	573700	328014,837
		NPV=		1974392,97	

На підставі даного розрахунку можна зробити висновки про доцільність впровадження "BAS Управління торгівлею" на ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС", оцінити всі грошові потоки за проектом, а також термін повернення вкладених інвестицій. Таким чином, запропоновані заходи з підвищення ефективності процесу управління замовленнями та закупівлями на ТОВ "ПЕНТХАУС ОФІСЕС" дозволить зберегти позиції на ринку і зміцнити їх, а запропоновані заходи забезпечать розвитку підприємства і дозволять збільшити обсяг реалізованих послуг.

У процесі дослідження з'ясовано, що застосування сучасних логістичних методів дозволяє знизити витрати, підвищити якість продукції та підвищити продуктивність і в результаті отримати конкурентну перевагу на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження сутності закупівельної логістики засвідчує певну відмінність тлумачення науковцями її змісту. Недоліком існуючих поглядів на сутність закупівельної логістики є відсутність уваги до фінансових потоків, що виникають при закупівлі матеріально-технічних ресурсів. Під закупівельною логістикою слід розуміти діяльність підприємства, що здійснюється на оперативному рівні та спрямовану на оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі постачання, складування закуплених чи вироблених самостійно товарів та (або) їх підготовки до виробничого використання за оптимальних логістичних витрат. Функціями закупівельної логістики є процеси закупівлі, доставки, приймання, розміщення та зберігання матеріально-технічних ресурсів, їх підготовки до виробничого використання у взаємодії з транспортною, складською логістикою та логістикою запасів.

Логістичне управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів є структурною складовою логістичного управління підприємствами й ґрунтується на системному, стратегічно орієнтованому підході до управління процесами закупівель. Логістичне управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів – це процес стратегічного та оперативного управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками у ході постачання, складування матеріально-технічних ресурсів, їх підготовки до виробничого використання за оптимальних логістичних витрат. Його функціями є: визначення стратегічних і тактичних цілей логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів; вибір стратегій закупівельної логістики; прийняття рішень щодо закупівель чи власного виробництва матеріально-технічних ресурсів та при виборі постачальників; планування оперативних і стратегічних потреб підприємства в матеріально-технічних ресурсах, розмірів поставок і термінів закупівлі матеріально-технічних ресурсів, транспортування і складування закуплених

матеріально-технічних ресурсів; формування організаційної структури закупівель матеріально-технічних ресурсів; мотивація працівників служби логістики підприємства і постачальників; контроль розмірів поставок і термінів закупівель матеріально-технічних ресурсів, транспортування і складування закуплених матеріально-технічних ресурсів.

Відмінності між закупівельною логістикою та логістичним управлінням закупівлями матеріально-технічних ресурсів виявляються з огляду на методологічну основу, місце в системі наук, рівні управління, функції.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажин И. И. Логистика : компакт-учебник: для студ. высших экон. учеб. завед. / И. И. Бажин. – 2-е изд., стер. – Х. : Коксум, 2014. – 240 с.
2. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. – К. : Професіонал, 2014. – 288 с.
3. Гаджинский А. М. Логистика : учеб. / А. М. Гаджинский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Маркетинг, 2017. – 395 с.
4. Ларина Р. Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами : монография / Р. Р. Ларина, В. Л. Пилюшенко, В. Н. Амитан. – Донецк : ВИК, 2016. – 239 с.
5. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 192 с.
6. Дзебко И. Экономисту о логистике: сущность, основные понятия, концепция / Ирина Дзебко. – Х. : Консульт, 2016. – 152 с.
7. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2. / ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2014. – 848 с.
8. 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, 2017. – 165 с.
9. Кальченко А. Г. Логістика : підруч. / А. Г. Кальченко. – 2-е вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2016. – 284 с.
10. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів : підруч. / Є. В. Крикавський. – Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2014. – 448с.
11. Ковшик В. І. Інформаційні технології в контексті управління логістичними витратами промислових підприємств / В. І. Ковшик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – No 4 (1). – С. 208–212.
12. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com_content&id=23760&c-62&Itemid=91

13. Nettsträter A. Logistics Software Systems and Functions: An Overview of ERP, WMS, TMS and SCM Systems / A. Nettsträter, T. Geissen, M. Witthaut[et al.] // Cloud Computing for Logistics. – Springer, 2015. – P. 1–11.

14. Tenhiälä A. Performance effects of using an ERP system for manufacturing planning and control under dynamic market requirements / A. Tenhiälä, P. Helkiö // Journal of Operations Management. – 2015. – Vol. 36. – P. 147–164.

15. Wood L. C. Manufacturing and logistics information systems / L. C. Wood, T. Reiners, J. Pahl // Encyclopedia of Information Science and Technology. – Hershey, PA : Information Science Reference, 2015. – P. 5136–5144.

16. Собчишин В. М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності [Електронний ресурс] / В. М. Собчишин // Ефективна економіка – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2308>.

17. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – К.: Знання, 2017. – 1072 с.

18. Кулик Ю. М. Методика оцінки надійності логістичних систем машинобудівних підприємств / Ю. М. Кулик // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2014. – No 1. – С. 93–102.

19. Ковшик В. І. Використання штучних нейронних мереж для прогнозування логістичних витрат машинобудівних підприємств / В. І. Ковшик // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – No 4.

20. Гаврись О. М. Прийняття управлінських рішень у контексті управління логістичними витратами / О. М. Гаврись, В. І. Ковшик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2016. – No 18. – С. 73–76.

21. Ташбаев Ы.Э./Актуальные вопросы и тенденции развития логистики./<http://www.gouzb.uz/news/page2>

22. Тимошенко А. В. Системи управління запасами / А. В. Тимошенко // Справочник экономиста. – 2018. – № 9. – С. 53–57.

23. Давидюк Т. В. Управлінський облік в системі менеджменту: сучасні реалії / Т. В. Давидюк // Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки. – 2016. – С. 165–169.

24. "BAS Управління торгівлею" сучасний інструмент для підвищення ефективності бізнесу торговельного підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-mass/bas-trade-management/>

25. Управління закупівлями в проектному менеджменті [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://infopedia.su/12x825b.html>

26. Гаджинский А. М. Логистика: учеб. / А. М. Гаджинский. – 4-е изд., перераб. и доп. – К.: Маркетинг, 2016. – 395 с.

27. Дзебко И. Экономисту о логистике: сущность, основные понятия, концепция / Ирина Дзебко. – Х.: Консульт, 2016. – 152 с.

28. Kang M. Activity-based Costing Research on Enterprise Logistics Cost Management / M. Kang // Business and Management Research. – 2015. – Vol. 4, No 2. – P. 18–21.

29. Ковшик В. І. Алгоритм вибору підходу до управління логістичними витратами підприємства / В. І. Ковшик // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – No 45. – С. 24–31.

30. Метеленко Н. Г. Логістична система підприємства машинобудівної галуззі у логістичному менеджменті / Н. Г. Метеленко, К. С. Тарабан // Финансы, учет, банки. – 2017. – No 1. – С. 196–202.

31. Kovshik V. I. Distribution costs of Ukrainian mechanical engineering enterprises / V. I. Kovshik // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – т. 1, No 3. – С. 133–137.

32. Liu R. Utilizing RFID Technology in Chinese Power Grid Logistics Management / R. Liu, S. Lin, B. Hubbard // 3rd International Conference on Material, Mechanical and Manufacturing Engineering. – 2015. – P. 1136–1142.

ДОДАТКИ

Додаток А Таблиця А.1.

Тлумачення поняття «закупівельна логістика»

Зміст поняття	Автор, джерело
Закупівельна логістика – це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами.	І. І. Бажин [1, с. 58], А. М. Гаджинський [3, с. 143], Р. Р. Ларіна [4, с. 51]
Закупівельна логістика – це управління рухом товарних та інформаційних потоків від постачальника до підприємства з метою задоволення потреб у товарах та забезпечення економічної ефективності.	Л. В. Балабанова, А. М. Германчук [2, с. 74]
Логістика постачання – «це діяльність із організації та управління закупками, яка направлена на те, щоб компанія отримувала необхідні по якості і кількості сировину, матеріали, товари та послуги в потрібний час, у потрібному місці, від надійного постачальника, який своєчасно виконує свої зобов'язання, з добрим сервісом (як до здійснення продажу, так і після нього) та по вигідній ціні» (переклад наш. – В. М.).	І. Дзебко [6, с. 29]
Заготівельна логістика – це логістика, що пов'язана із заготівлею матеріальних ресурсів. Вона займається комплексом проблем і питань з аналізу, планування та управління матеріальними потоками в сфері матеріально-технічного забезпечення й підготовки товарів до виробничого споживання.	В. Є. Ніколайчук [11, с. 5]
Логістика постачання – це комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, покупних частин і відповідного інформаційного потоку в процесі їх переміщення від постачальника у сферу початкового виробничого складування з метою оптимізації витратних та часових характеристик процесів.	Є. В. Крикавський [12, с. 202]
Логістика постачання – це система планування, організації й контролювання ефективних витрат та інформаційного забезпечення процесу створення, переміщення і зберігання адекватних за якістю матеріалів, сировини, напівфабрикатів від моменту закупівлі у постачальника до моменту розміщення в складських приміщеннях або використання у виробництві з метою задоволення потреб споживача цих ресурсів.	О. В. Мороз, О. В. Музика [8, с. 9]

Джерело: узагальнено автором [18]

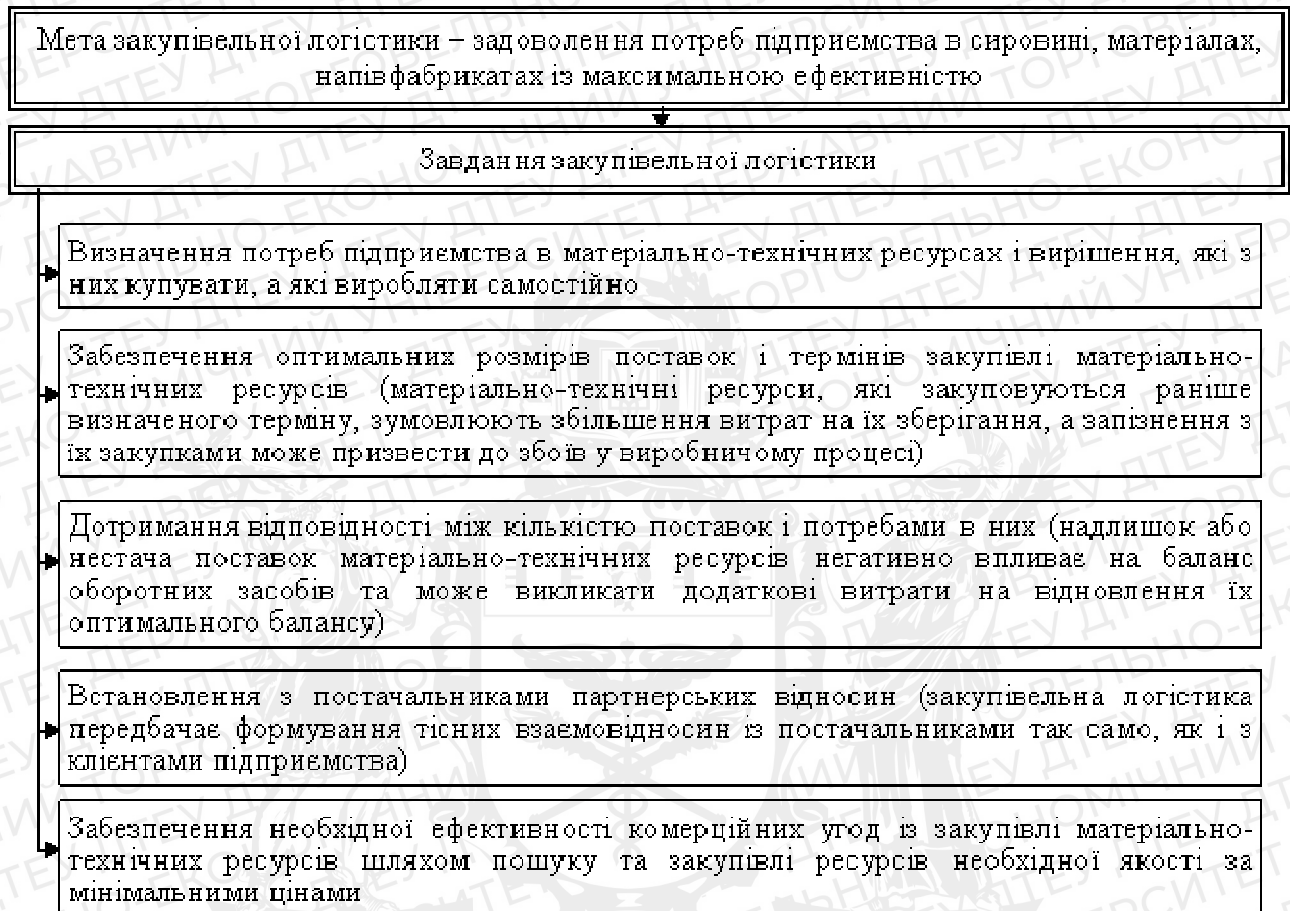


Рис. Б.1. Мета й завдання закупівельної логістики Систематизовано

авторомна підставі [1,с. 58–59; 4,с. 51–52; 5,с. 41; 13,с. 6–7; 18]

Додаток В
Таблиця В.1.

Вимоги до окремих етапів процедури управління замовленнями

№ з/п	Етап	Зміст вимоги
1.	Приймання і попереднє опрацювання замовлень	Служба управління замовленнями повинна отримувати всі замовлення споживачів із різних потоків та від різних учасників логістичних ланцюгів (мереж), в т.ч. – замовлення від підприємств роздрібної торгівлі, замовлення, отримані через телекомунікаційні мережі і системи, замовлення на основі телемаркетингу (телепродажі) та з інших джерел, які використовуються підприємством-організатором логістичної системи
2.	Конфігурування замовлення	Кожне замовлення повинне бути проаналізоване з метою визначення т.зв. продуктових та сервісних атрибутів (тобто окремих характеристик продукції, товару, а також вимог щодо їх постачання), котрі повинні враховуватися під час безпосереднього виконання замовлення. Служба управління замовленнями повинна чітко визначати (ідентифікувати) ці вимоги навіть у тих випадках, коли вони недостатньо чітко сформульовані в документах
3.	Передавання замовлень	Для передачі замовлень від однієї ланки логістичної системи (або учасника логістичного ланцюга) до іншої (іншого) повинні використовуватися всі можливі засоби зв'язку та передавання інформації, в т.ч. ті, що дозволяють пересилати узагальнені (агреговані) дані через сучасні надійні і швидкодіючі телекомунікаційні канали
4.	Визначення джерел виконання замовлень	Служба управління замовленнями, використовуючи агреговані дані про замовлення, повинна визначати конкретні джерела їх задоволення з врахуванням всіх необхідних продуктових та сервісних атрибутів. – Джерелами виконання замовлень можуть бути визначені як підприємства (підрозділи) збутової мережі, так і виробничі підрозділи
5.	Планування	Для кожного з визначених джерел виконання замовлень повинні бути розроблені плани виконання замовлень в розрізі укрупнених і детальних (специфікованих) груп товарів з розрахунком тривалості циклів виконання замовлення та часу доставки замовлень в кожен об'єкт торговельної мережі
6.	Моніторинг виконання і доставки замовлення	Реалізація планів виконання замовлень повинна забезпечуватися шляхом неперервного контролю термінів, обсягів і якості постачання з допомогою ефективної системи моніторингу процедур виконання замовлень та доставки замовлених обсягів продукції (товарів) споживачам

Додаток Г
Таблиця Г.1.

**Порівняння змісту закупівельної логістики та логістичного управління
закупівлями матеріально-технічних ресурсів**

Ознака	Закупівельна логістика	Логістичне управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів
Методологічна основа	Теоретичні основи логістики	Теоретичні основи менеджменту та теоретичні основи логістики
Місце в системі наук	Складова логістики	Складова логістичного менеджменту
Рівні управління	Оперативний рівень	Стратегічний та оперативний рівні
Функції	1. Визначення потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах та вирішення, які з них купувати, а які виробляти самостійно. 2. Оптимізація розмірів поставок і термінів закупівель матеріально-технічних ресурсів. 3. Оцінка та вибір постачальників і встановлення з ними партнерських відносин. 4. Транспортування та складування закуплених матеріально-технічних ресурсів.	1. Визначення стратегічних і тактичних цілей логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів. 2. Вибір стратегій закупівельної логістики. 3. Прийняття рішень: щодо закупівель чи власного виробництва матеріально-технічних ресурсів; при виборі постачальників. 4. Планування: оперативних і стратегічних потреб підприємства в матеріально-технічних ресурсах; розмірів поставок і термінів закупівлі матеріально-технічних ресурсів; транспортування і складування закуплених матеріально-технічних ресурсів. 5. Формування організаційної структури закупівель матеріально-технічних ресурсів. 6. Мотивація працівників служби логістики підприємства і постачальників. 7. Контроль: розмірів поставок і термінів закупівель матеріально-технічних ресурсів; транспортування і складування закуплених матеріально-технічних ресурсів.

Джерело: [7, с. 207; 13, с. 6–7; 15, с. 144–145, 151; 18], власні дослідження

Додаток Д
Таблиця Д.1.

Відмінності традиційного та логістичного підходів до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів

Ознака	Підхід до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів	
	Традиційний	Логістичний
Мета управління закупівельною діяльністю	Мінімізація ціни придбання матеріально-технічних ресурсів	Мінімізація загальних витрат суб'єкта господарювання, необхідних для перетворення конкретного товару або послуги в кінцевий продукт
Підхід до прийняття рішення щодо закупівлі чи власного виробництва матеріально-технічних ресурсів	Виробництво матеріально-технічних ресурсів власними силами підприємства	Комплексний підхід шляхом аналізу можливих переваг на користь власного виробництва чи придбання матеріально-технічних ресурсів
Підхід до закупівлі частин і компонентів	Окрема закупівля частин і компонентів	Закупівля комплектних систем і цілих модулів
Виконання функції відбору, доставки та зберігання матеріально-технічних ресурсів	Покладається переважно на відділ закупок покупця матеріально-технічних ресурсів	Покладається або на службу логістики покупця матеріально-технічних ресурсів, або на підприємство-посередника
Розміри партії закупівлі	Закупівля більшими партіями з меншою частотою постачання	Закупівля партіями, що відповідають оптимальному розміру замовлення з урахуванням потреби та мінімальних витрат
Обсяги запасів	Максимальна	Відмова від надмірних обсягів
Кількість складів для зберігання запасів та їхня площа	Необхідні для зберігання значних розмірів запасів	Економічно обґрунтовані
Ставлення до постачальників та їх кількість	Розглядаються як протилежна сторона, часта зміна постачальників, багато постачальників окремих видів матеріально-технічних ресурсів із метою уникнення зривів постачання	Розглядаються як партнери із спільними інтересами, довгострокові партнерські відносини з невеликою кількістю постачальників окремих видів матеріально-технічних ресурсів
Основні критерії вибору постачальника	Якість (допускається незначний відсоток браку), ціна, умови постачання	Відсутність браку, максимально висока якість, надійність джерела постачання
Витрати часу на узгодження та оформлення зміни розміру потреби чи дати постачання	Значні витрати часу	Зведено до мінімуму за рахунок ефективного управління інформаційними потоками та налагодження партнерських відносин
Час виконання транспортно-	Визначається ходом виробничо-збутового	Відмова від завищення

складських операцій	процесу	
Критерії організації транспортування для покупця	Забезпечення низької ціни на транспорт та надійність постачання	Частота, обсяги і графік поставок економічно обґрунтовані, виходячи із забезпечення мінімальних сукупних витрат
Контроль постачання	Виконується покупцем матеріально-технічних ресурсів	Зведений до мінімуму за рахунок ефективного управління ланцюгом постачання
Пакування	Зручне для відправника чи перевізника (відсутня чітка характеристика матеріально-технічного ресурсу, що міститься в упаковці)	Використання стандартної тари незначних розмірів (ефективне використання транспортного засобу), на якій вказана точна характеристика матеріально-технічного ресурсу, що міститься в упаковці

Джерело: побудовано на підставі [5, с. 57–58; 15, с. 155; 16, с. 21–24; 18]



Додаток Е

Графічне зображення типового процесу в системі з фіксованим розміром замовлення наведено на рис. Е.1.

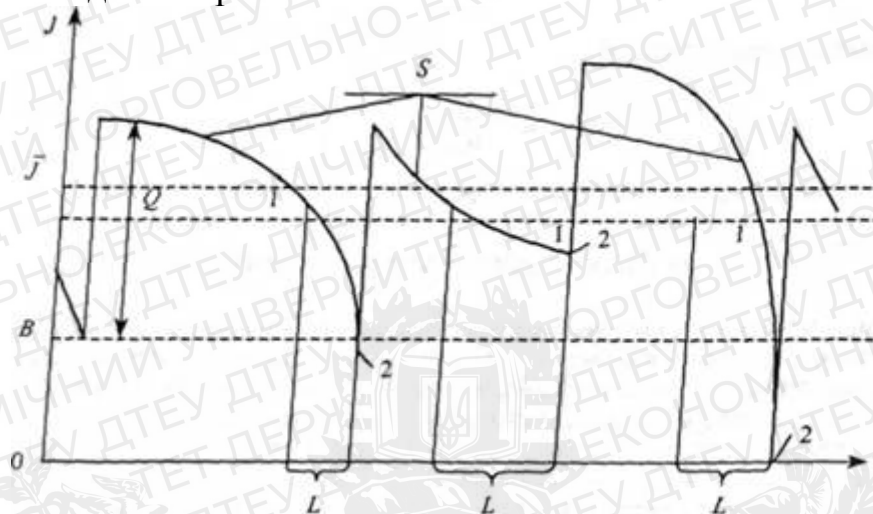


Рис Е.1. Типовий процес в системі з фіксованим розміром замовлення:

J — наявні запаси, од.;

t — час;

S — змінна інтенсивність витрачання запасу (відповідає обсягам середньоденної реалізації товарів);

B — резервний запас;

J — середній рівень запасів,

I — момент подання замовлення,

L — час доставки замовлення

Графічне зображення точки замовлення і середнього розміру запасу в моделі з фіксованим розміром замовлення наведено на рис. Е.2.

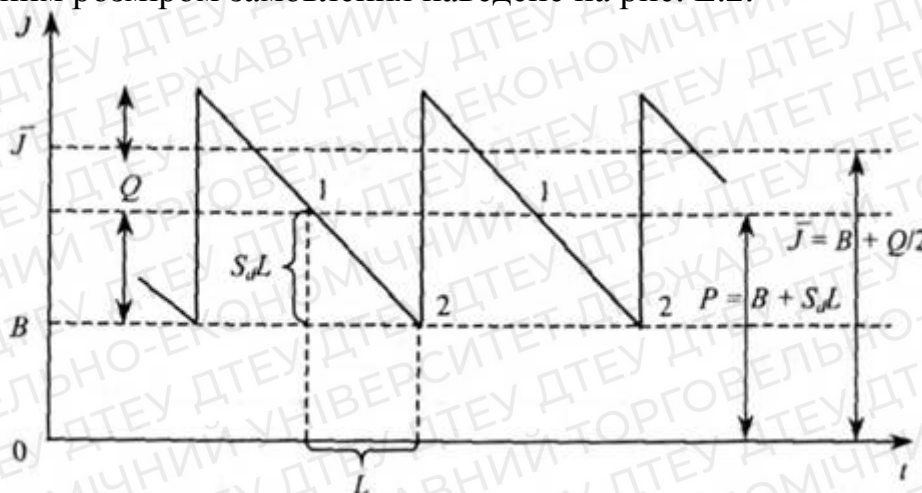


Рис. Е.2. Точка замовлення і середній розмір запасу в моделі з фіксованим розміром замовлення

Графічно роботу системи з постійним рівнем запасу відображено на рис. Е.3.



Рис. Е.3. Графічна інтерпретація роботи системи управління запасами з постійним рівнем запасу (з фіксованим інтервалом часу подачі замовлення)

M — максимальний рівень запасів, од.;

V — резервний запас, од.;

$i, 2, 3$ — розмір замовлення, од.;

J — рівень запасу, од.;

i — тривалість часу між перевітками, дн.;

L — час доставки замовлення, дн.;

N — час, дн.;

Π — кількість одиниць товару

Загальна інтегрована схема прийому-передачі інформації про замовлення





Управління закупівлями

Для управління закупівлями передбачені різні можливості:

- підбір постачальників товарів;
- різноманітні умови закупівель;
- підтримка декількох схем прийому товарів від постачальника;
- різні варіанти формування замовлень постачальникам і контроль їхнього виконання;
- коригування й закриття замовлень постачальникам;
- моніторинг цін постачальників;
- оформлення поставки товарів;
- складання графіків поставок і графіків платежів;
- коригування надходжень і повернення постачальникам.

Реєстрація інформації від постачальників

Реєстрація отриманих від постачальника первинних документів (прибуткова накладна, прайс-листи тощо) здебільшого вимагає зазначення номенклатури. Можлива ситуація, коли найменування товарів у документах постачальника не збігається з найменуванням цих же товарів, зареєстрованих в інформаційній базі. Для вирішення цієї ситуації передбачена можливість зберігання інформації про відповідність номенклатури постачальника й тієї номенклатури, яка зареєстрована в інформаційній базі.

- прайс-листи постачальника реєструються в рамках угоди з постачальником;
- передбачена можливість реєструвати ціни у відповідності з різними умовами.

За кожним постачальником можна зареєструвати діючі ціни (прайс-лист постачальника):

Ціни постачальника будуть зареєстровані тільки для тих позицій, які зіставлені з номенклатурними позиціями інформаційної бази.

Завантажити ціни постачальника можна з опублікованого на сайті прайс-листа постачальника, використовуючи зовнішню обробку. Також можна реєструвати ціни конкурентів.

Умови закупівель

Для реєстрації умов закупівель передбачений елемент прикладного рішення — “Угода про умови закупівель”, використання якого дозволяє:

- вказати постачальника;
- визначити умови оплати (порядок оплати, етапи оплати, використання договорів);
- вказати термін поставки товарів — використовується для розрахунку передбачуваної дати поставки;
- задати варіант приймання товарів (виписка фінансових документів і реєстрація приймання товарів на склад розділені);
- вказати склад поставки товарів від постачальника та ін.

У рамках угоди з постачальником може бути оформлений договір із постачальником.

Договір із постачальником формується на підставі даних угоди.

Варіанти приймання товарів від постачальників

Операція прийому товарів від постачальника може бути оформлена різними способами:

- оформлення разових поставок без оформлення угоди з постачальником і без контролю термінів поставки. Фактичний прийом товарів від постачальника здійснюється на підставі даних накладної;
- оформлення поставок за декількома документами. Накладна оформлюється за результатом фактичного прийому товарів від постачальника. Фактичний прийом товарів на склад здійснюється відповідно до угоди постачальника, якщо за ним оформлені замовлення або прибуткові накладні;
- оформлення поставок на регулярній основі відповідно до цін і умов поставки, які визначаються в угоді з постачальником і можуть бути уточнені в замовленні постачальнику. Фактичний прийом товарів на склад здійснюється відповідно до угоди постачальника. Документи поставки (замовлення, накладна) можуть бути оформлені після фактичного прийому товарів на склад.

Оформлення замовлень постачальникам

Для відображення попередньої домовленості про умови та терміни поставки товарів, які закуповуються в постачальника, порядок і терміни оплати передбачено використання замовлень постачальникам. “Замовлення постачальнику” — інструмент, що дозволяє організувати процес закупівель і контролювати як виконання товарних зобов’язань постачальника, так і власних фінансових зобов’язань.

Замовлення постачальникам можуть формуватися автоматично на підставі розрахунку потреб у забезпеченні товарами відповідно до параметрів забезпечення (терміном поставок товарів від постачальника, середньоденного споживання тощо).

Також замовлення постачальнику може бути введено на підставі раніше оформлених замовлень покупців, угоди з клієнтом. Під час оформлення замовлення в рамках угоди автоматично заповнюються основні умови закупівель (валюта, вид ціни постачальника, параметри оплати, використання договорів та інші умови). Контроль оплати товарів за замовленнями постачальників проводиться відповідно до дати оплати, зазначеної в замовленні постачальнику. У замовленні можна вказати бажану дату надходження товарів. На основі аналізу передбачуваних дат поставки товарів можна скласти графік поставок товарів.

Контроль виконання зобов'язань постачальником здійснюється за допомогою статусів і станів документа. Статуси для документа присвоюються вручну. Стан — інформація про замовлення, яка розраховується автоматично, з огляду на наявні в інформаційній базі дані (статус, оплата, наявність на складі тощо).

Оформлення поставок товарів від постачальника

При оформленні поставок товарів від постачальника можна відображати різні операції:

- Закупівля товарів у постачальника.
- Закупівля товарів через підзвітну особу.
- Прийом товарів на комісію.
- Закупівля імпортованих товарів.

Операції надходження товарів від постачальника реєструються документом “Надходження товарів і послуг”. Поставка товарів може бути оформлена в рамках замовлення постачальнику, декількох замовлень постачальникам, угоди або як окрема поставка товарів. Зареєструвати надходження товарів на склад можна за однією накладною відразу на кілька складів. Для цих цілей у табличній частині документів закупівлі доступна можливість вибору складів.

Оплата на поставку товарів може здійснюватися в рамках договору, конкретного замовлення постачальнику, за конкретним документом надходження:

- передбачена можливість заліку авансу, перерахованого постачальнику;
- оплату можна переносити з одного замовлення постачальнику на інше.

Якщо на складі використовується ордерна схема, товари, що надійшли, оприбутковуються на склад тільки після оформлення прибуткового ордера на товари.

Є можливість у момент надходження товарів зафіксувати розбіжності між фактично прийнятим товаром і товаром, переліченим у первинних супровідних документах.

Після фіксації розбіжностей, нестачі, що виникли, можна віднести на взаєморозрахунки зі сторонньою організацією або на інші витрати. Надлишки товарів, що утворилися, можна віднести на інші доходи.