

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ**

(назва факультету)

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛОГІСТИКИ ТА ІННОВАЦІЙ**

(повна назва кафедри)

**Пояснювальна записка**

до дипломної роботи

**МАГІСТРА**

(освітній ступінь)

на тему: Удосконалення закупівельної діяльності на підприємстві

Виконала: студентка 2 року навчання за  
освітнім ступенем «магістр»,  
групи 8.03.073.030.20.1  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Логістика»  
Писарєва С.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доц. Колодізева Т.О.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Білоусов О.І.

(прізвище та ініціали)

Харків - 2021 рік

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 136 сторінок, 43 таблиці, 12 рисунків, перелік з 80 джерел, 3 додатку.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних засад управління закупівельною діяльністю на ТОВ «Експрінт» та обґрунтування пропозицій щодо її удосконалення. Об'єктом дипломної роботи виступає процес управління закупівельною діяльністю на підприємстві. Предметом дипломної роботи є теоретичні та практичні засади удосконалення управління закупівельною діяльністю на ТОВ «Експрінт».

У першому розділі дипломної роботи досліджена сутність понять «закупівельна діяльність». Розглянуто теоретичні засади закупівельної діяльності, організації та управління закупівлями.

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Експрінт», а саме проаналізовані основні техніко-економічні та фінансові показники його діяльності, проведено аналіз його закупівельної діяльності.

У третьому розділі дипломної роботи надані рекомендації щодо удосконалення закупівельної діяльності ТОВ «Експрінт». Практичну значущість носять наведені заходи: зміна організаційної структури підприємства та впровадження посади менеджера з закупівель; використання алгоритму процесу закупівель; застосування технології електронного постачання в процесі закупівельної діяльності. Проведено розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів.

Одержані результати можуть бути використані у діяльності ТОВ «Експрінт» для вдосконалення закупівельної діяльності.

Ключові слова: закупівельна діяльність, підприємство, закупівлі, постачальник, управління.

Рік написання – 2021, рік захисту – 2021.

## **ABSTRACT**

Graduate work contains 136 pages, 43 tables, 12 drawings, a list of 80 sources, 3 added.

The purpose of the thesis is to study the theoretical principles of managing procurement activities at LLC «Exprint» and justify proposals for its improvement. The object of diploma work is the process of managing procurement activities at the enterprise. The subject of diploma work is theoretical and practical principles of improving the management of procurement activities at LLC «Exprint».

In the first section of the graduate work, the essence of the concepts «procurement activity» is investigated. The theoretical principles of procurement, organization and management of procurement are considered.

In the second section of the thesis conducted a comprehensive analysis of the activity of LLC «Exprint», namely analyzed the basic technical and economic and financial indicators of its activities, analyzed by its purchasing activities.

In the third section of the graduate work, recommendations are provided to improve the procurement activities of LLC «Exprint». Practical significance are given measures: change in the organizational structure of the enterprise and the implementation of the procurement manager; Using the procurement process algorithm; The application of electronic supply technology in the procurement process has been calculated on the economic effect of the proposed measures.

The results obtained can be used in the activity of LLC «Exprint» to improve procurement.

**Key words:** procurement, enterprise, procurement, supplier, management.

**Year of writing - 2021, year of protection - 2021**

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	10
1.1. Економічна сутність закупівельної діяльності підприємства	10
1.2. Особливості управління закупівельною діяльністю підприємства	17
Висновок за розділом 1	30
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКСПРІНТ»	31
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	31
2.2. Фінансовий аналіз діяльності підприємства	39
2.3. Аналіз організації управління закупівельною діяльністю підприємства	58
Висновок за розділом 2	65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКСПРІНТ»	67
3.1. Методичні рекомендації щодо удосконалення управління закупівельною діяльністю підприємства	67
3.2. Економіко-математичне моделювання закупівельної діяльності на ТОВ «ЕКСПРІНТ»	88
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів	105
Висновок за розділом 3	113
ВИСНОВКИ	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	116
ДОДАТКИ	124

## ВСТУП

В рамках ринкової економіки закупівельна діяльність знаходиться в центрі уваги власників та керівників організацій. У структурі витрат будь-якого підприємства, організації, установи або індивідуального підприємця більшу частину витрат займають закупівля товарів, робіт та послуг. Закупівлі є одними із важливіших елементом діяльності на всіх підприємствах, проте найбільшу цінність вони представляють для компаній, які працюють на ринку роздрібної торгівлі.

Закупівля товарів розглядається в системі підприємства як сполучна ланка трьох найважливіших складових діяльності підприємства: виробничої, фінансової та збутової. Процес закупівлі товарів та формування зв'язків з потенційними постачальниками є з найскладнішим завданням для підприємства.

Теоретичні основи закупівельної логістики розкриті в працях І. Бажина, Л. Балабанової, А. Гаджинського, А. Германчук, Є. Крикавського, Р. Ларіної, О. Музики, В. Ніколайчука та ін., що потребує аналізу й систематизації поглядів науковців на її сутність, завдання, мету та функції. Якщо теоретико-методологічні засади логістичного управління підприємством викладені у працях науковців достатньо об'ємно то сутність і функції логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів та його відмінності від закупівельної логістики опрацьовані недостатньо.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних засад управління закупівельною діяльністю на ТОВ «Експрінт» та обґрунтування пропозицій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

встановити сутність поняття «закупівельна діяльність»;

надати загальну характеристику та проаналізувати організаційну структуру підприємства;

провести техніко-економічний та фінансовий аналіз підприємства;

провести аналіз закупівельної діяльності підприємства.

визначити можливі шляхи удосконалення управління закупівельною діяльністю на даному підприємстві та обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дипломної роботи – процес управління закупівельною діяльністю підприємства.

Предметом дипломної роботи виступають теоретичні та практичні засади удосконалення управління закупівельною діяльністю на ТОВ «Експрінт».

Наукова новизна дипломної роботи полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій з удосконалення закупівельної діяльності в умовах управління підприємством й обґрунтуванні алгоритму процесу закупівель за економіко-математичною моделлю, яка дозволить формалізувати послідовність системи організації роботи підприємства і спостерігати за проміжними результатами управління діяльністю.

Аналітична частина роботи виконувалася за допомогою методів аналізу і синтезу, статистичних методів – порівняння, динаміки, графічного і табличного методів. Також в роботі використані засоби економіко-математичного моделювання, а саме матриці попарних порівнянь. Розрахунки виконувалися за допомогою програмного продукту Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження є підручники, навчальні посібники, статті, автореферати дисертацій та інші наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, закони України, фінансова і бухгалтерська звітність на ТОВ «Експрінт».

За результатами написання дипломної роботи підготовлена до видання наукова стаття «Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності «Закупівельна логістика» та «Логістика постачання».

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Економічна сутність закупівельної діяльності підприємства

В сучасних умовах особливого значення в ринкових відносинах активно набуває закупівля товарів. Вона є основою ефективної діяльності для будь-якого підприємства на ринку. Закупівлі розглядають з одного боку, як вплив торгівлі на виробництво щодо визначення його обсягів, вдосконалення асортименту і підвищення якості товарів, а з іншого, - вплив виробництва на роздрібну торгівлю щодо формування нею торгового асортименту, розширення реалізації, поліпшення організації торговельного обслуговування, а також на підвищення рівня задоволеності матеріальних і культурних потреб населення [30].

Закупівля передбачає реалізацію процесу купівлі-продажу між постачальником і споживачем. При цьому сфера закупівель виділяється зі сторони споживача і є для нього економічно доцільним придбанням товарів і послуг, вироблених не ним самим.

Підприємства ще недавно намагалися, щоб більшість їх потреб, що виникають у процесі діяльності, задовольнялися власними силами. На даний момент підприємства по всьому світу намагаються відійти від цієї практики. Більша частина підприємств при вирішенні проблеми «виробити або закупити» (make or buy problem) роблять вибір на користь придбання необхідного ресурсу або послуги [17].

Виділення функції закупівель визначається економічною доцільністю спеціалізації, оскільки неможливо знайти компанію, якій було б вигідно самостійно виготовляти всі матеріальні ресурси, що використовуються нею у виробничому процесі. Такі товари проходять через ланцюг організацій, які здійснюють закупівлі комплектуючих деталей з метою подальшої переробки чи без неї.

Для виробників товарів та послуг закупівлі є гарантією їх збуту і, відповідно, гарантією забезпечення безперервності виробництва й

ефективного функціонування підприємств. Для споживачів – це гарантія своєчасного надходження необхідних ресурсів у визначеному обсязі для досягнення власної мети, а для всіх учасників товаропросування – гарантія виживання в умовах ринкової конкуренції [69].

У вітчизняній практиці сфера діяльності щодо забезпечення підприємства-виробника необхідними матеріальними ресурсами часто носить назву матеріально-технічного постачання, така ж діяльність стосовно торговельного підприємства – товаропостачання [77]. Сьогодні цю сферу визначають як логістику закупівель.

З одного боку закупівельна діяльність може розглядатися як частина маркетингової політики підприємства, оскільки при плануванні перспективного розвитку маркетологи повинні приділяти особливу увагу проблемам ресурсного забезпечення виробничого процесу. При цьому маркетинг потрібен не лише як засіб активізації продажів підприємства, але є незамінним при закупівлі товарів і послуг [7].

Маркетинговий підхід передбачає, що керівництво фірми повинно постійно відслідковує зміни в потребах і запитах платоспроможних споживачів та формувати асортимент товарів і послуг, щоб дати змогу у майбутньому приносити прибуток підприємству. Таким чином, передбачається стратегічна повинна бути спрямованою на забезпечення підприємства ресурсами (товарами), які приноситимуть прибуток тривалий час [41].

Загальновідомо, що промислові підприємства призначені для виробництва певного товару чи групи товарів, які потрібні споживачам на ринках як у країні-виробнику, так і за кордоном, а в підсумку – для задоволення особистого чи суспільного попиту. При цьому більшість таких підприємств не взаємодіють безпосередньо зі своїми кінцевими споживачами, а отримують сигнали ринку опосередковано, тобто через торговельні підприємства, а загалом – також від інших промислових



споживачів, які є попередніми (вищими) ланками існуючого ланцюга поставок.

У великих корпораціях мережа постачальників може охоплювати від 10 до 13 тис. компаній, починаючи від виробників основних вузлів та компонентів, і закінчуючи постачальниками різноманітних промислових матеріалів. Компанії, які перебувають на вершині ланцюга – промислові лідери, що виконують функцію інтеграторів, виготовляють кінцеву продукцію і розробляють нові продукти для випуску на ринок, здійснюють жорсткий відбір постачальників і поширюють на них свої вимоги та стандарти виробництва[22].

Провівши аналіз літературних джерел можна говорити про те, що на сьогоднішній день в економіці зустрічаються досить різні визначення такого поняття як «закупівельна діяльність».

Встановлено, що крім використання терміну «закупівельна діяльність» та «закупівельна логістика» в цьому ж значенні вживаються такі поняття як: «логістика постачання» та «заготівельна логістика». Це свідчить про певне розмаїття поглядів науковців із цього питання (табл.1.1).

Таблиця 1.1

## Тлумачення поняття «закупівельна логістика»

Зміст поняття	Автор
1	2
Закупівельна логістика – це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами.	І. І. Бажин [4], А. М. Гаджинський [18], Р. Р. Ларіна [38].
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 [6]
Закупівельна діяльність – це сукупність практичних методів та прийомів, що допомагають максимально забезпечити інтереси замовника при проведенні закупівельної кампанії за допомогою конкурсних торгів	Н. Ткаченко та Ю. Уманців[63]

## Закінчення табл. 1.1

1	2
Закупівельна діяльність - діяльність з придбання товару у товаровиробника (постачальника) або оптового продавця з метою його подальшого продажу на ринку.	І.М.Ліфіц [42]
Закупівельна діяльність – це операційний ресурс, за допомогою якого предмети постачання трансформуються в готову продукцію, задовольняючи вимоги кінцевих споживачів.	Матвієнко-Біляєва Г. Л [47]
Закупівельну діяльність - це сукупність процесів дослідження ринку закупівлі та придбання у потрібний час необхідної кількості та якості товарних ресурсів з метою їхнього наступного ефективного перепродажу для задоволення потреб його покупців та економічних інтересів торговельного підприємства.	Коноваленко В.М. [35]
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.	І. Дзєбко [25]
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. С. Ніколайчук [54]
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 [26]
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 [52]

Узагальнюючі підходи до трактування досліджуваного поняття, можна сказати, що закупівельна діяльність – це сукупність дій, які спрямовані на забезпечення інтересів замовника через придбання ним у сторонніх

організацій необхідних ресурсів, товарів чи послуг у визначеній кількості та у визначений час з метою подальшого їх використання для задоволення потреб кінцевих споживачів.

Закупівельна діяльність є найбільш значимою підсистемою в загальній системі операційної діяльності торговельного підприємства, оскільки саме в процесі її здійснення закладається підґрунтя його фінансових результатів, ефективності та конкурентоспроможності [43]. Отже, однією з найважливіх умов для тривалого та безперебійного функціонування підприємства та виконання планових завдань, потрібно правильно вміти організувати закупівлю товарів.

Закупівельна логістика є однією з основних логістичних підсистем і вивчає процес просування сировини, матеріалів, комплектуючих і запасних деталей з ринку закупівель до складів підприємства[35]. Загальна схема процесів закупівельної логістики показана на рис. 1.1

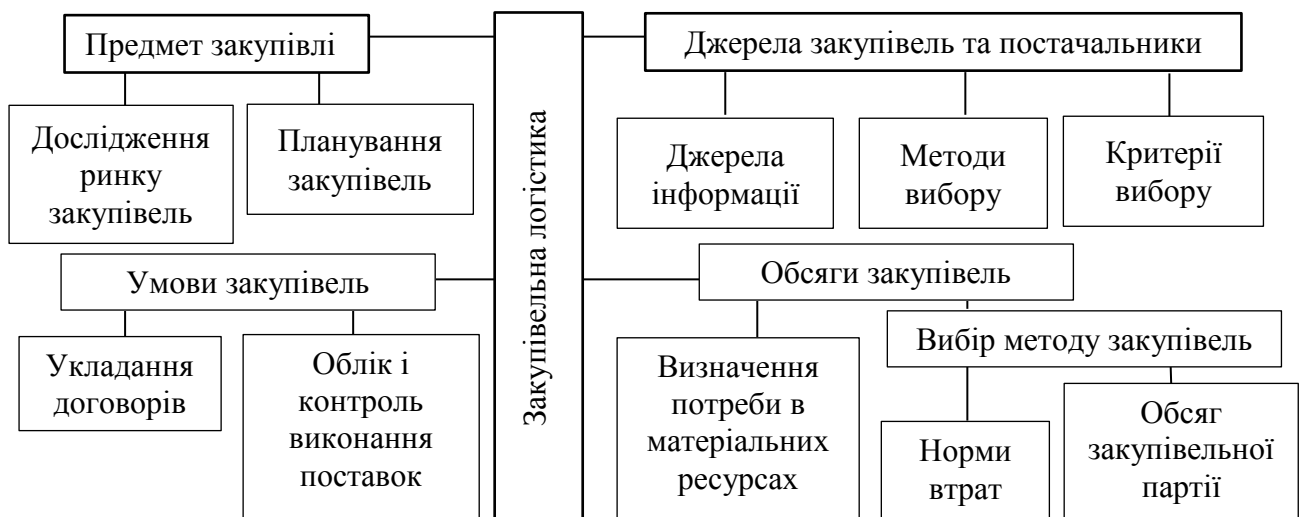


Рис. 1.1. Схема процесів закупівельної логістики

Загальна мета закупівельної логістики полягає в адекватному та повному задоволенні потреб виробництва та торгівлі в матеріальних ресурсах (товарах) з максимально можливою економічною ефективністю [55]. Це означає, що підприємство повинно отримувати необхідні щодо кількості та

якості матеріальні ресурси у визначений час, в потрібному місці, від надійного постачальника, який своєчасно відповідає за своїми зобов'язаннями, з належним рівнем сервісу та за вигідною ціною [35].

Для цього необхідно забезпечити виконання таких умов:

дотримання принципу «ціна-якість» в процесі закупівель; зведення інвестицій, пов'язаних із запасами, та витрат до мінімуму; підтримання і підвищення рівня якості; пошук компетентних постачальників; забезпечення неперервного потоку сировини, поставок комплектуючих деталей, готової продукції і надання послуг, які необхідні для успішної роботи підприємства; підвищення конкурентоспроможності; досягнення гармонійних відносин і ефективного співробітництва служби закупівель з іншими функціональними підрозділами та співробітниками підприємства [48].

З метою ефективного втілення сформульованих цілей необхідна реалізація певних завдань закупівельної логістики (рис. 1. 2).

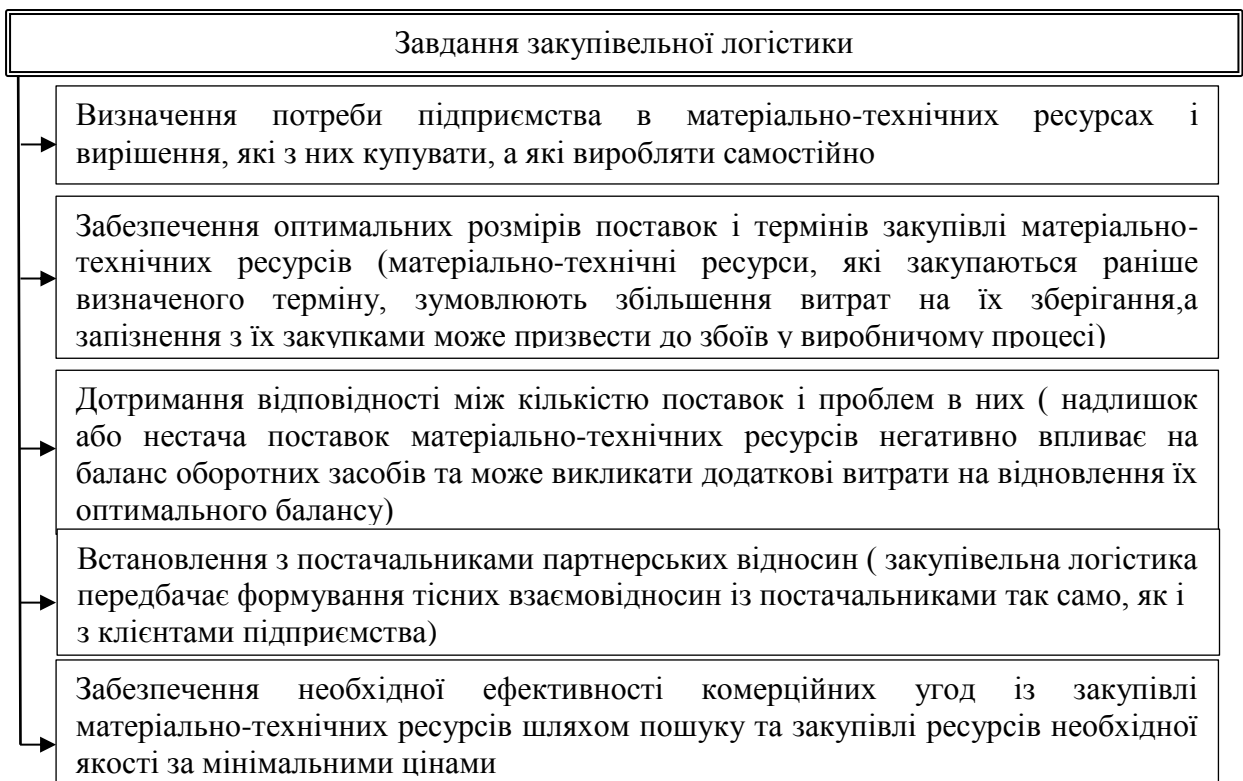


Рис.1.2. Завдання закупівельної логістики

Функціями закупівельної логістики виступають процеси закупівлі, доставки, приймання, розміщення та зберігання матеріально-технічних ресурсів, їх підготовки до виробничого використання у взаємодії з транспортною, складською логістикою та логістикою запасів [19].

Для ефективного функціонування закупівельної логістики підприємство повинно володіти інформацією про те, які саме матеріальні ресурси потрібні для виготовлення продукції [48]. Така інформація міститься в плані закупівель, головною метою якого є забезпечення узгодження дій усіх внутрішньофірмових підрозділів і посадових осіб підприємства щодо вирішення таких завдань постачання як [39]:

- визначення потреби та розрахунок кількості замовлених матеріальних ресурсів;

- визначення методу закупівель і укладання договорів на поставку матеріальних ресурсів;

- організація контролю кількості, якості, термінами поставок ресурсів;

- організація розміщення товарів на складі.

Процесові планування закупівель передуює дослідження ринку закупівель матеріальних ресурсів, яке полягає в регулярному зборі та аналізі інформації з метою визначення ємності ринку і створенні передумов для закупівель [71].

Для цього досліджують: опосередковані ринки (ресурс просувається на ринок через посередницькі структури), безпосередні ринки (на яких підприємство самостійно здійснює закупівлю ресурсів у їх виробників), ринки товарів-замінників, потенційні та нові ринки [35]. Отримана інформація повинна відображати попит, пропозицію та ринкову рівновагу щодо їх сучасного стану, динаміки та прогнозу змін. Для такого аналізу користуються такими критеріями[40]:

- цінність ресурсу або послуги з точки зору отримання фактичного чи планованого прибутку;

- рентабельність продукції;

характеристики ціни/вартості ресурсу (частота зміни, сезонні коливання цін тощо);

доступність ресурсу (кількість існуючих постачальників, наявність потенційних постачальників, можливі закордонні джерела поставки, можливість виробництва необхідного ресурсу на підприємстві чи наявність зовнішніх джерел постачання);

якість матеріальних ресурсів (вимоги до якості, їх дотримання постачальниками);

якість інформації про ринок закупівель (швидкість, точність і повнота інформації, наявність затримок інформації; вартість інформації).

Підприємство має змогу проводити дослідження ринку як власними силами, так і спільно зі сторонніми спеціалістами.

Реальний процес планування починається з аналізу інформації, одержаної з щорічного плану продажу, плану виробництва та загального економічного плану. Планування продажу визначає потреби в сировині, продукції та послугах, які буде купувати відділ закупівель підприємства; виробниче планування подає інформацію про джерела, де будуть купуватися ресурси; економічне планування забезпечує інформацію, необхідну для оцінки загальних тенденцій ціни, зарплати та інших витрат [68]. В останньому випадку для економічного планування у більшості фірм застосовується принцип Парето, відомий також як ABC-аналіз, відповідно до якого при закупівлі менш ніж 20 % ресурсів витрачається понад 80 % засобів [19].

Потреба в матеріальних ресурсах складається з потреби в ресурсах для основного виробництва, потреби на створення і підтримання перехідних запасів на кінець планового періоду та потреби на інші види господарської діяльності, включаючи й невиробничу.

## **1.2. Особливості управління закупівельною діяльністю підприємства**

Основною задачею управління закупівельною діяльністю виявляється також здійснення закупки конкурентоспроможних товарів у відповідності до вимог та запитів потенційних споживачів і до договірних зобов'язань з привабливими, надійними постачальниками [44].

Під логістичним управлінням розуміється «процес формулювання стратегії, планування, управління й контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб клієнта» [26]. В закупівельній логістиці виділяють такі основні методи закупівель (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

## Характеристика основних методів закупівель матеріальних ресурсів

Метод закупівель	Характеристика методу	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4
Оптові закупівлі	Поставка товарів крупною партією за один раз	Простота оформлення документів, гарантія поставки всієї партії, максимальні торгові знижки	Потреба у значних складських площах, сповільнення оборотності капіталу
Регулярні закупівлі дрібними партіями	Покупець замовляє необхідну кількість товару, яка поставляється йому партіями протягом визначеного періоду часу	Прискорення оборотності капіталу, економія складських приміщень	Ймовірність замовлення надмірної кількості товару необхідність оплати всієї партії товару відразу
Закупівлі у міру необхідності	Кількість товарів визначається приблизно, виконання кожного замовлення узгоджується між постачальником і покупцем. Оплачується лише поставлений обсяг	Прискорення оборотності капіталу, мінімум роботи з оформлення документів, немає зобов'язань щодо закупівлі визначеного обсягу ресурсу	Ймовірність замовлення неточної кількості товарів

Закінчення табл. 1.2

1	2	3	4
Щоденні (щомісячні) закупівлі за котирувальними відомостями	Застосовується для закупівлі дешевих і швидко споживаних товарів. Котирувальні відомості складаються щодня (щомісяця) і містять інформацію про повний перелік товарів, кількість наявних на складі товарів, необхідну кількість ресурсу	Прискорення оборотності капіталу, зниження витрат на складування і зберігання, своєчасність поставань	Збільшення вартості товару за рахунок витрат на логістику
Закупівля товару з негайною поставкою	Придбання нечасто використовуваних товарів, якщо неможливо отримувати їх у міру необхідності. Ресурс замовляють лише тоді, коли в ньому є потреба та відразу вивозять зі складу постачальника	Максимальна оперативність поставок, зниження витрат на складування	Збільшення витрат, пов'язаних з необхідністю детального оформлення документації при кожному замовленні, дрібними розмірами замовлень і значною кількістю постачальників

З цієї таблиці. можна зробити висновок, що кожна форма має як свої переваги, так і недоліки, і неможливо стверджувати, що одна з форм є більш оптимальною за інші, бо кожне підприємство само повинно визначитися з формою виходячи із своєї діяльності. За способом взаємодії сторін існують такі способи закупівель ресурсів (табл. 1.3) .

Таблиця 1.3

## Способи закупівель матеріальних ресурсів

Спосіб закупівель	Характеристика способу
1	2
Прямі закупівлі	Закупівлі матеріальних ресурсів безпосередньо у їх виробника



1	2
Зустрічні закупівлі	Закупівлі у постачальників, які є одночасно і споживачами
Нова закупівля	Покупець вперше здійснює закупівлю визначеного матеріального ресурсу та може вимагати проведення серйозних випробувань
Звичайна повторна закупівля	Покупець купує ресурс, який вже попередньо закуповував, не змінюючи попередніх умов закупівлі.
Змінена повторна закупівля	Покупець купує ресурс, який вже попередньо закуповував, змінюючи специфікацію замовлення, ціну, умови поставки або постачальника ресурсу; може вимагати проведення окремих досліджень
Комплексна закупівля	Здійснюється на основі комплексного рішення і не погребує будь-яких окремих рішень

При вирішенні завдань управління закупівлями особлива увага повинна бути приділена скороченню загальних витрат. Витрати пов'язані із закупівлею (вартість матеріальних ресурсів, витрати на транспортування, складування, вантажопереробку тощо) можуть складати 40-60 % собівартості виробництва готової продукції [58]. Для зменшення цих показників потрібна цілеспрямована політика управління закупівлями.

Найпоширенішими методами управління закупівлями на практиці є наступні (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

#### Основні методи управління закупівлями

Метод управління закупівлями	Етапи управління запасами
1	2
Метод збільшення обсягів закупівель	Врахування попиту на конкретні види продукції для прийняття рішень про їх закупівлю
	Аналіз попиту протягом щонайменше 12 міс. для врахування всіх можливих сезонних коливань.
	Визначення достатнього обсягу попиту протягом 12 міс. для створення запасів конкретних видів продукції.
	Прийняття рішення про створення запасів залежно від кількості замовлень на конкретні види продукції, а не від кількості проданої продукції

1	2
Метод зменшення обсягів закупівель	Щомісячний аналіз обсягів збуту продукції, що не користується попитом
	Визначення видів продукції, обсяг запасів якої потрібно зменшити
	Визначення критеріїв, на основі яких визначається необхідність зменшення чи ліквідації конкретних видів запасів продукції
	Зведення до мінімуму частки видів продукції, які повільно реалізуються на основі обліку показників обсягу запасів продукції
Метод прямого розрахунку обсягів закупівель	Визначення періоду часу, для якого здійснюються розрахунки
	Визначення загальної кількості проданої продукції на основі статистики продажів за визначений період
	Визначення середньої величини запасів (у тижнях) шляхом ділення загальної кількості проданої продукції на кількість тижнів у вибраному періоді
	Визначення обсягу запасу певного виду продукції шляхом множення оптимального рівня запасу на середню величину тижневого запасу
	Зміна розрахованого показника та обсягів стандартного замовлення у міру продажу нової продукції
	Щотижнева зміна отриманого розрахункового показника з відображенням актуальних даних, на основі чого змінюються середня величина запасів та їх оптимальний рівень

Для більшого розуміння закупівельної діяльності, потрібно розглянути її зміст. Зміст закупівельної роботи включає:

1. Підготовчі операції. На цій стадії торговельні підприємства уточнюють свою маркетингову стратегію, здійснюють діагностику ринку з метою інформаційного забезпечення закупівельної діяльності (вивчають і прогнозують розвиток потреб, попиту і товарної пропозиції), розробляють маркетингову тактику закупівельної діяльності (розробляють оперативний план оптових закупівель, вивчають їх джерела та можливих постачальників товарів, розробляють проекти договорів постачання товарів) [3];

2. Безпосередньо закупівельні операції (включає укладення договорів, контрактів і угод, підготовку та подання постачальникам рознарядок на відвантаження товарів, внесення уточнень та змін до специфікацій, одержання товарів, організацію їх приймання та оплати) [3];

3. Кінцеві операції на цій стадії здійснюється оперативний облік за виконанням постачальниками своїх зобов'язань, застосуванні методів впливу на недбайливих постачальників та здійсненні контролю загального стану закупівельно-реалізаційної діяльності і відіграють важливу роль в розрізі закупівельної діяльності) [3].

Рішення про купівлю товарів чи послуг на промисловому ринку потребує значних зусиль, а також належного рівня організації на підприємстві, що його приймає. Відповідно до цих критеріїв закупівельні ситуації, що визначають параметри, завдання закупівельного центру і особливості роботи промислового покупця класифікують на наступні типи [36]:

1. Нова купівля, або закупівля для нового завдання. Компанія, яка вперше купує ті чи інші товари або послуги, опиняється в ситуації здійснення нової закупівлі. У таких випадках чим вище витрати або ризик, тим більше кількість учасників процесу прийняття рішення про покупку і тим активніше їх зусилля по збору інформації [3].

Ситуація здійснення нової закупівлі – найкраща можливість і шанс для постачальників [20]. Вони не тільки намагаються «підібрати ключі» до найбільшої кількості осіб, які впливають на прийняття рішення, а й надають потенційному покупцеві інформаційну підтримку і допомогу в здійсненні вибору.

Закупівля для нового завдання передбачає розроблення складної товарної специфікації, висококваліфіковані вимоги до постачальника і високі вимоги до процесу закупівлі такого товару (послуги). Для здійснення такої закупівлі необхідна велика кількість інформації, оскільки рівень невизначеності та ризику надзвичайно високий [40]. У такій ситуації рішення про закупівлю є складним, тривалим, багатоетапним процесом. Перш ніж прийняти рішення, покупець спочатку збирає інформацію, детально вивчає її, аналізує та оцінює альтернативні пропозиції та постачальників. Усі рішення мають бути обґрунтованими.

2. Звичайна купівля з деяким змінами, або модифікована закупівля. За цій ситуації закупівлі підприємство-покупець навмисно змінює специфікацію замовлення, ціну, умови поставки або постачальника товару. Повторна зміненна закупівля вимагає, як правило, участі в прийнятті рішення про неї більшої кількості людей, ніж ситуація звичайної повторної закупівлі [36].

Постачальники, що увійшли до списку покупця докладають максимум зусиль для того, щоб на крок випередити конкурентів і не упустити замовлення. Ті постачальники, які не ввійшли в список сприймають ситуацію зміненої повторної закупівлі як можливість зробити кращу пропозицію і отримати нового клієнта [36].

Маркетологи постійно переконують і стимулюють своїх споживачів здійснювати закупівлі без змін, реагуючи на всі їхні потреби, вимоги та побажання. Водночас конкуренти намагаються переконати і стимулювати цих покупців робити модифіковані закупівлі, пропонуючи певні переваги та вигідні торгові пропозиції.

3. Звичайна купівля без будь-яких змін, або пряма закупівля. В цій ситуації покупець просто робить повторне замовлення на основі попередньої закупівлі, не вносячи в нього ніяких змін. Ґрунтуючись на задоволеності від попередніх закупівель товару, покупець вибирає постачальника з наявного у нього списку [28].

Постачальники, які увійшли в цей список намагаються підтримувати рівень якості своїх товарів і послуг. Найчастіше вони пропонують використовувати автоматичну систему повторних замовлень, щоб агент із закупівель не витрачав час на їх переоформлення. Маркетологи, які прагнуть прямих продажів, зосереджують свої зусилля на підтриманні, дружніх відносин з покупцями шляхом постачання і сервісу на високому рівні, надання спеціальних знижок постійним клієнтам, встановлення вигідних умов закупівлі тощо [49]. У такій ситуації і за таких умов конкурентам надзвичайно складно розірвати ланцюжок повторних закупівель, надати

унікальну торгову пропозицію, запропонувати вигідніші умови, переманити до себе такого споживача.

Постачальники, які не увійшли в список намагаються запропонувати що-небудь нове або використовувати незадоволеність покупця, щоб він звернув увагу на їх продукцію. Вони намагаються отримати спочатку невелике замовлення, а потім з часом збільшити свою частку в обсязі закупівель клієнта[40].

Багато організацій прагнуть знайти комплексне вирішення проблеми закупівель в одного продавця. Такий підхід має назву комплексні закупівелі [77].

Комплексна закупівля - це підхід до вирішення проблеми закупівель, при якому всі необхідні товари купуються в одного постачальника, що усуває необхідність прийняття окремих рішень, неминучих при закупівлі у різних постачальників [77].

Використання в якості маркетингової стратегії комплексного продажу є ключем до перемоги і збереження клієнтури на ринку організаційних споживачів. Врешті-решт, контракт одержує та компанія, яка найбільш комплексно підходить до задоволення потреб замовника [77].

Покупці товарів здебільшого використовують прямі закупки, тобто безпосередньо у виробників, особливо коли йдеться про технічно складні й дорогі вироби [40]. Часто покупці роблять також зустрічні закупки, обираючи постачальників, які водночас є їхніми покупцями. Цей вид закупівель надає орендаторам суттєві переваги.

Також існують інші форми закупівель, їх вибір залежить від складності кінцевого продукту, від набору комплектуючих виробів і матеріалів [12].

Основними формами закупівель є: закупівлі великими партіями (оптові закупівлі); періодичні закупівлі дрібними партіями; різні комбінації перерахованих методів і закупівля в міру необхідності.

Процес управління матеріальними потоками в закупівельній логістиці складається з двох основних частин [60]:

управління диспозицією матеріально-технічних ресурсів, тобто управління запасами;

регулярний аналіз, вибір і організація постачань матеріально-технічних ресурсів на підприємство, тобто управління постачаннями.

Існує типовий набір логістичних активностей, пов'язаних з управлінням закупівлями.

Перераховані логістичні активності в управлінні закупівлями повинні бути об'єднані єдиною політикою відносин з основними постачальниками матеріальних ресурсів. Основними критеріями розробки логістичної політики здійснення закупівель і формування загальної системи закупівельної логістики є [78]:

оптимальна періодичність постачань;

оптимальна структура матеріальних потоків;

мінімальні сукупні логістичні постачальницькі витрати.

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 [77].

Відмінності між закупівельною логістикою та логістичним управлінням закупівлями матеріально-технічних ресурсів наведені в табл. 1.5 [26,40,63,65].

Таблиця 1.5

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

Ознака	Закупівельна логістика	Логістичне управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів
1	2	3
Методологічна основа	Теоретичні основи логістики	Теоретичні основи менеджменту та теоретичні основи логістики

1	2	3
Рівні управління	Оперативний рівень	Стратегічний та оперативний рівні
Функції	<p>1. Визначення потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах та вирішення, які з них купувати, а які виробляти самостійно.</p> <p>2. Оптимізація розмірів поставок і термінів закупівель матеріально-технічних ресурсів.</p> <p>3. Оцінка та вибір постачальників і встановлення з ними партнерських відносин.</p> <p>4. Транспортування та складування закуплених матеріально-технічних ресурсів.</p>	<p>1. Визначення стратегічних і тактичних цілей логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів.</p> <p>2. Вибір стратегій закупівельної логістики.</p> <p>3. Прийняття рішень: щодо закупівель чи власного виробництва матеріально-технічних ресурсів; при виборі постачальників.</p> <p>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.</p> <p>5. Формування організаційної структури закупівель матеріально-технічних ресурсів.</p> <p>6. Контроль: розмірів поставок і термінів закупівель матеріально-технічних ресурсів; транспортування і складування закуплених матеріально-технічних ресурсів.</p>

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 (табл. 1.6) [14,62,65,77].

Таблиця 1.6

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

Ознака	Підхід до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів	
	Традиційний	Логістичний
1	2	3
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

## Закінчення табл. 1.6

1	2	3
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
Час виконання транспортно-складських операцій	Визначається ходом виробничо-збутового процесу	Відмова від завищення
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.



Традиційний підхід до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів базується на принципі зберігання запасів [14]. Однак, головним недоліком традиційного підходу до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів, як вважають А. В. Бурсаков, А. П. Козлов, В. А. Захаров, є потреба в комплексі складів із притаманними їм витратами. Зазначені витрати автори класифікують наступним чином: витрати на підтримування складських приміщень у необхідному стані; затрати на обслуговуючий персонал; затрати на транспортні засоби; збитки від зберігання запасів; втрати процентів на капітал, що можна було б отримати, якби не доводилося знімати кошти з рахунків у банку на фінансування будівництва складських приміщень, їх оснащення та закупку надмірних запасів [14].

Логістичний підхід до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів, на відміну від традиційного, практично унеможливує виникнення дефіциту необхідних для виробничого процесу матеріально-технічних ресурсів шляхом розрахунку оптимальної партії замовлення ресурсів, встановлення точних термінів їх поставки, формування обґрунтованих страхових запасів [32]. Певний дефіцит упродовж короткого проміжку часу необхідних матеріально-технічних ресурсів для виробничого процесу допускається лише, якщо втрати від простою виробництва, зумовлені відсутністю цих ресурсів, менші від витрат на зберігання їх запасів [62]. 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 [15].

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 [70].

Також доцільно розглянути маркетинговий підхід до управління закупівельною діяльністю.

Маркетинг закупівлі – це маркетинг відносин, який поєднує в єдину систему конкретних виробників, оптову і роздрібну торгівлю з конкретними споживачами, де найбільш активну роль грає підприємство, яке здійснює закупівлю [6].

У загальному виді концепція маркетингу закупівлі подана на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Концепція маркетингу закупок

Для забезпечення ефективності управління закупівлями товарів в умовах маркетингової орієнтації в підприємстві повинно базуватися на наступних принципах: ретельний облік потреб реальних і потенційних споживачів при прийнятті управлінських рішень в області закупівельної діяльності; створення умов для максимального пристосування товарної, цінової політики, розподіли і політики просування до потреб покупців; забезпечення прибутковості закупівельної діяльності.

## **Висновок за розділом 1**

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади закупівельної діяльності, організації та управління закупівлями. Аналіз літературних джерел дав можливість надати власне визначення поняттю «закупівельна діяльність» як сукупністю дій, які спрямовані на забезпечення інтересів замовника через придбання ним у сторонніх організацій необхідних ресурсів, товарів чи послуг у визначеній кількості та у визначений час з метою подальшого їх використання для задоволення потреб кінцевих споживачів. Вона є найбільш значимою підсистемою в загальній системі операційної діяльності торговельного підприємства.

В цьому розділі також було розглянуто логістичне управління як процесу формулювання стратегії, планування, управління та контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб клієнта. Була розкрита сутність закупівельної логістики й логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів, що дало змогу визначити основні відмінності між традиційним і логістичним підходами до управління закупівлями ресурсів.

При здійсненні закупівельної діяльності підприємство повинно приділяють значну увагу її організації, яка складається з наступних стадій: здійснення пошуку проблеми, яку можна вирішити за допомогою купівлі якогось товару чи послуги; визначення основних характеристик та необхідної кількості товару; пошук, оцінка та вибір постачальників; оформлення замовлення і, останній етап, оцінка роботи постачальника. В ході останньої стадії приймається рішення щодо продовження ділових відносин з постачальником.

## РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКСПРІНТ»

### 2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Експрінт» було засновано у 2009 році в Харькові та існує на Українському ринку вже більше 12 років. Підприємство «Експрінт» пропонує поліграфічні послуги широкого спектру для вирішення питань бізнесу, реклами та особистих потреб. Сучасна оперативна поліграфія здатна вирішити безліч питань у всіх сферах діяльності.

Клієнтами підприємства «Експрінт» є:

бізнесмени, підприємці;

працівники освітньої та культурної сфери;

маркетологи;

державні інстанції;

письменники та інші творчі діячі;

приватні особи.

Вартість поліграфічних послуг залежить від багатьох факторів. З кожним клієнтом в індивідуальному порядку обговорюється замовлення і послуги, які в нього входять. Це можуть бути:

Розробка дизайну з нуля або за шаблоном. Фахівці які працюють на підприємстві створюють дизайни за побажаннями клієнтів або за шаблонами. Якщо у клієнта вже є готові ескізи або побажання, це обов'язково враховується і втілюється в кращому вигляді. Клієнтам пропонуються різні види паперу, технології, інструменти післяпечатної обробки;

Друк поліграфії. Клієнт має можливість замовити послуги друку цифровим або офсетним способом. У першому випадку замовлення буде готове в найкоротші терміни, використовується для малих тиражів. У другому вартість однієї одиниці буде тим нижче, чим більше одиниць в

тиражі. Швидко надрукувати поліграфію офсетом не вийде, ця технологія вимагає тривалої підготовки обладнання;

Післяпечатна обробка. Після завершення процесу друку робота не закінчується. Післяпечатна обробка може включати фальцювання, брошурування, різання, біговку, ламінацію, плетіння, фольгування, тиснення та інші варіанти приведення друкованого видання в прийнятний вид.

На підприємстві є можливість замовити як всі етапи відразу, так і кожен з них окремо.

У замовника є вибір забрати готовий тираж самовивозом зі складу або замовити доставку кур'єром за будь-якою адресою. Для жителів інших регіонів або країн діє доставлення будь-яким з популярних транспортних сервісів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Експрінт», у формі приватної власності, засновано в 2009 році. ТОВ «Експрінт» займається такими видами діяльності:

брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг;

виробництво інших виробів з паперу та картону

друкування іншої продукції

оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

неспеціалізована оптова торгівля.

ТОВ «Експрінт» підтверджує свою репутацію наявністю ліцензій на здійснення вище перелічених видів діяльності.

Формування організаційної структури підприємства повинно спрямовуватися на забезпечення ефективної діяльності підприємства, на здійснення та запровадження нових, а також зміну старих підходів до управління структурою підприємства. Адже у будь-якій організації відбувається велика кількість еволюційних змін. Це стосується технологій і оновлення виробничих процесів, персоналу, методів управління, які з

розвитком і вдосконаленням науки стають нераціональними у використанні [47].

Організаційна структура управління представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, виконуються. В межах структури управління проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень) [27].

Головне призначення організаційної структури - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. До його складу на підприємстві входять: керівник підприємства, керівники підрозділів, фахівці, обслуговуючий персонал (технічний). В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже - права і відповідальність за їх виконання [34].

На підприємстві ТОВ «Експрінт» лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням. Основна ознака лінійної організаційної структури - наявність виключно лінійних зв'язків (Додаток Б).

Переваги такого типу структури – це [27]:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки такого типу структури це [27]:

- потреба у керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

На підприємстві «Експрінт» кадрове планування – це система підбору кваліфікованих кадрів, яка дозволяє забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства проводиться за два роки (звітний та попередній). Основними джерелами для збирання інформації і проведення аналізу були: фінансова звітність підприємства за 2019-2020 рр. («Баланс», «Звіт про фінансові результати»). На основі даних з бухгалтерського балансу проаналізовано фінансовий стан ТОВ «Експрінт» (Додаток А).

Техніко-економічні показники діяльності підприємства представлені у табл. 2.1

Таблиця 2.1

## Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

№ з/п	Показники	Од. виміру	Період		Зміна в абс. виразі (+,-)	Темп росту, %
			2019 р.	2020 р.		
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід реалізованої продукції	тис.грн	9555	6308,9	-3246,1	66,03
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	8421,9	5016,6	-3405,3	59,57
3	Обсяг товарної продукції	тис. грн	1133,1	1291,7	158,6	114,00
4	Середньоспискова чисельність працівників	Осіб	32	32	0	100,00
5	Чисельність на початок періоду	Осіб	32	32	0	100,00
6	Прийнято працівників	Осіб	0	0	0	0
7	Вибуло працівників	Осіб	0	0	0	0
8	Чисельність на кінець періоду	Осіб	32	32	0	100,00
9	Фонд оплати праці	тис. грн	2010	1299,3	-710,7	64,64
10	Фонд робочого часу	год.	56054	53760	-2294	95,91
11	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	1133,1	1292	158,9	114,02
12	Вартість основних виробничих фондів (ОВФ) на початок періоду	тис. грн	3675,3	1896	-1779,3	51,59

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
13	Вартість ОВФ на кінець періоду	тис. грн	5454,6	3675,5	-1779,1	67,38
14	Первісна вартість основних виробничих фондів (ОВФ)	тис. грн	9805,3	9805,3	0	100,00
15	Сума зносу ОВФ	тис. грн	6130	7909,3	1779,3	129,03
16	Коефіцієнт зносу ОВФ	-	0,63	0,81	0,18	128,57
17	Продуктивність праці	грн./особа	298,59	197,14	-101,45	66,02
18	Матеріаловіддача	грн./грн	2,01	3,21	1,2	159,70
19	Матеріалоемність	грн./грн	0,5	0,31	-0,19	62,00
20	Фондовіддача	грн./грн	3,43	2,26	-1,17	65,89
21	Фондоємність	грн./грн	0,29	0,44	0,15	151,72
22	Витрати на 1 гривню товарної продукції	грн./грн	0,88	0,80	-0,08	90,91
23	Рентабельність виробництва	%	13,45	25,75	12,3	191,45

Розрахувавши основні техніко-економічні показники діяльності підприємства та порівнявши їх з попереднім роком, можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції за звітній рік становить 6308,9 тис. грн., що на 3246,1 тис. грн. менше ніж за попередній рік. Через зменшення чистого доходу від реалізації продукції зменшилась і собівартість реалізованої продукції, якщо в попередньому році вона склала – 8421,9 тис. грн., то у звітному році – 5016,6 тис. грн., це на 3405,3 тис. грн. менше ніж у 2019 році. Ці зміни призвели до пониження продуктивності праці на підприємстві.

На підприємстві середньоспискова чисельність працівників залишається не змінною у 2020 році вона становить 32 особи. Через зменшення кількості робочих днів став меншим фонд робочого часу, якщо у 2019 році він становив – 56054 години, то в 2020 році він знизився до 53760 години, це на 2294 години менше попереднього року.

У зв'язку зі зменшення кількості робочих днів фонд оплати праці знизився з 2 010 тис. грн., до 1 299,3 тис. грн., що на 710,7 тис. грн. менше



ніж у 2019 році.

Первісна вартість основних виробничих фондів, якщо дивитися за два роки, то вона залишається не змінною та у 2020 році становить – 9805,3 тис. грн.. На відміну вартості основних виробничих фондів, сума зносу збільшилася на 1779,3 тис.грн. порівняно з 2019 роком. Ці два показники дають змогу розрахувати коефіцієнт зносу основних виробничих фондів, який характеризує ступінь зносу та відшкодування витрат на формування основних фондів.

Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів на 2019 рік склав – 0,63, а в 2020 році – 0,81, він збільшився через ріст суми зносу.

Також був розрахований показник продуктивності праці – він характеризує ефективність використання ресурсів: праці капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації – під час виробництва різних товарів і надання послуг. Він відбиває взаємозв'язок між кількістю і якістю вироблених товарів або наданих послуг і ресурсами, які були витрачені на їх виробництво.

Продуктивність праці на підприємстві в 2019 році склала – 298,59 грн/особу, а у 2020 році вона зменшилася до – 197,14 грн/особу, такі зміни обумовлені зменшенням випуску продукції за одиницю робочого часу. Для покращення продуктивності праці потрібно: поліпшити умови праці, підвищити кількість кваліфікованих працівників, удосконалити процес управління виробництвом, та впровадити інновації, покращити психологічний клімат у колективі, підвищити творчу активність працівників.

Показник рентабельності виробництва показує, скільки на кожну витрачену у господарстві гривню або іншу грошову одиницю отримано прибутку, тобто у 2020 році на одну витрачену гривню підприємство отримує 0,26 грн. прибутку.

Розрахувавши показники матеріаловіддачі та матеріалоемності, можна спостерігати їх коливання. Так матеріалоемність у 2019 році була 0,5 грн., а в 2020 році зменшилася до 0,31 грн., це говорить про те що матеріальні затрати, та собівартість продукції зменшились порівняно з попереднім роком.

Матеріаловіддача у 2019 р. становила – 2,01 грн., а в 2020 р. збільшилася до – 3,21 грн.. З цього можна зробити висновок, що ці показники знаходяться майже на одному рівні, якщо порівнювати їх з попереднім роком.

Показник фондівіддачі знаходиться на досить високому рівні в 2019 році – 3,43 грн., а у 2020 році його значення зменшується до – 2,26 грн., це означає зменшення ефективності використання основних фондів. Це говорить про те що, чистий дохід та основні засоби порівняно з попереднім роком зменшилися.

Розглядаючи показник фондомісткість, можна говорити про те, що у 2019 році для виробництва одної гривні товарної продукції необхідно 0,29 грн., а у 2020 році цей показник збільшився до 0,44 грн., це пов'язано зі зменшенням обсягу виробництва.

Дуже важливою в економічному аналізі є класифікація витрат за економічними елементами. Ці витрати формуються відповідно до їх економічного змісту.

Вони групуються за такими елементами [24]:

матеріальні витрати (сировина, матеріали, напівфабрикати, паливо, енергія та інші);

витрати на оплату праці (всі форми заробітної плати штатного і позаштатного персоналу підприємства);

відрахування на соціальні заходи (відрахування на соціальне страхування, у пенсійний фонд, фонд сприяння зайнятості населення тощо);

амортизація основних фондів;

інші операційні витрати (витрати на страхування майна, на оплату процентів за фінансовими кредитами тощо).

Аналіз складу і структури операційних витрат продукції ТОВ «Експрінт» проведено у табл. 2.2.

## Склад і структура операційних витрат ТОВ «Експрінт»

Економічні елементи витрат	Витрати, тис. грн.		Зміна абс., тис. грн.	Темп росту, %	Структура витрат, %	
	2019 р.	2020 р.			2019	2020
1. Матеріальні витрати	4197,2	1563,9	-2633,3	37,26	39,24	24,06
2. Витрати на оплату праці	2010	1299,3	-710,7	64,64	18,79	19,99
3. Відрахування на соціальні заходи	435,4	374,1	-61,3	85,92	4,07	5,76
4. Амортизація основних фондів	1779,3	1779,3	0	100,00	16,63	27,37
5. Інші операційні витрати	2275,3	1483,2	-792,1	65,19	21,27	22,82
Разом	10697,2	6499,8			100	100

З таблиці видно, що найбільшу частку в структурі витрат займають матеріальні витрати у 2019 р., а у 2020р. – це амортизація основних виробничих фондів. Досить не високий показник питомої ваги витрат на оплату праці говорить про те, що трудомісткість послуг підприємства зменшується.

Докладніше склад операційних витрат представлені на рис. 2.1.

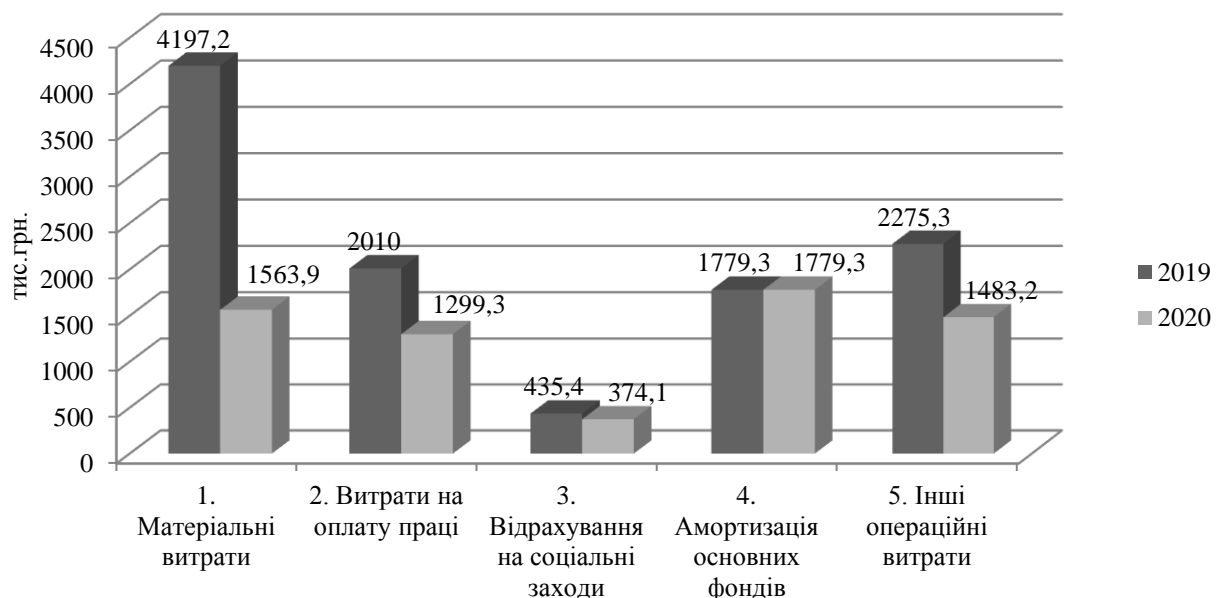


Рис. 2.1. Склад і структура операційних витрат ТОВ «Експрінт» за 2019-2020 рр.

Як видно з рис. 2.1, матеріальні витрати є основним елементом витрат у 2019 році, але в 2020р. ця частка витрат різко зменшилась, так в 2019 році вона становила 40% то вже в 2020 р. вона впала до 24%. Теж саме можна сказати майже про всі витрати, окрім амортизації, вона залишилась на тому же рівні що і у 2019 році.. Так, витрати на оплату праці зменшились на 710,7 тис.грн. порівняно з попереднім роком. Також різко скоротилися інші операційні витрати та витрати на соціальні заходи. Як можна побачити, у 2020 р. найбільше усього витрат було за рахунок амортизації виробничих фондів (27% від усіх витрат).

## **2.2. Фінансовий аналіз діяльності підприємства**

Горизонтальний аналіз базується на вивченні динаміки окремих фінансових показників у часі. В процесі використання цієї системи аналізу розраховуються темпи зростання (приросту) окремих показників фінансової звітності за ряд періодів і визначаються загальні тенденції їх зміни[41]. Найбільшого поширення набули такі види горизонтального аналізу [73]:

1. Зіставлення фінансових показників звітного періоду з показниками попереднього періоду.

2. Зіставлення фінансових показників звітного періоду з показниками аналогічного періоду минулого року. Застосовується на підприємствах з яскраво вираженими сезонними особливостями господарської діяльності.

3. Зіставлення фінансових показників за ряд попередніх періодів. Метою даного аналізу є виявлення тенденцій зміни окремих показників.

Результати горизонтального аналізу дозволяють не тільки аналізувати зміну окремих показників, але і прогнозувати їх значення. Цінність результатів горизонтального аналізу істотно знижується в умовах інфляції.

Вертикальний (структурний) аналіз базується на структурному розкладанні окремих показників фінансової звітності підприємства. Найбільшого поширення набули такі види вертикального аналізу [52]:

1. Структурний аналіз активів. В процесі цього аналізу визначається питома вага оборотних і необоротних активів, їх елементний склад. Результати аналізу використовуються в процесі оптимізації складу активів підприємства [52].

2. Структурний аналіз капіталу. У процесі аналізу визначаються питома вага використовуваного підприємством власного і позикового капіталу за складом, видами та періодами надання [46]. Результати аналізу використовуються для оцінки фінансового левериджу (важеля), визначення середньозваженої вартості капіталу, оптимізації структури джерел формування позикових фінансових ресурсів та інших випадках.

3. Структурний аналіз грошових потоків. В процесі цього аналізу в складі загального грошового потоку виділяють грошові потоки по операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності підприємства, в складі кожного з цих видів грошового потоку більш глибоко структурується надходження і витрачання грошових коштів, склад залишку грошових активів по окремих його елементів [59].

Результати горизонтального та вертикального аналізу податні в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «Експрінт»

Горизонтальний та вертикальний аналіз (2020 р.)							
Назва рядка	Значення		Вертикальний аналіз			Горизонтальний аналіз	
	На початок	На кінець	На початок, %	На кінець, %	Зміна, %	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>АКТИВ</b>							
Основні засоби	3 675,3	1 896,0	27,58	14,21	-13,37	-1779,30	51,59
первісна вартість	9 805,3	9 805,3	73,58	73,48	-0,10	0,00	100,00
знос	6 130,0	7 909,3	46,00	59,27	13,27	1779,30	129,03
Усього за розділом I	3 675,3	1 896,0	27,58	14,21	-13,37	-1779,30	51,59

## Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Запаси	9 233,9	10 096,8	69,29	75,66	6,37	862,90	109,34
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	157,2	172,2	1,18	1,29	0,11	15,00	109,54
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	1 145,6	-	8,58	8,58	1145,60	-
Гроші та їх еквіваленти	259,7	34,4	1,95	0,26	-1,69	-225,30	13,25
Усього за розділом II	9 650,8	11 449,0	72,42	85,79	13,37	1798,20	118,63
Баланс	13 326,1	13 345,0	100	100	0,00	18,90	100,14
<b>ПАСИВ</b>							
Зареєстрований (пайовий) капітал	3 262,50	3 262,50	0,63	24,45	23,82	0,00	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2 919,60	2 981,60	21,91	22,34	0,43	62,00	102,12
Усього за розділом I	6 182,10	6 244,10	46,39	46,79	0,40	62,00	101,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	7 020,00	7 020,00	52,68	52,60	-0,07	0,00	100,00
розрахунками з бюджетом	33,90	16,20	0,25	0,12	-0,13	-17,70	47,79
у тому числі з податку на прибуток	17,20	11,20	0,13	0,08	-0,05	-6,00	65,12
розрахунками зі страхування	19,20	21,70	0,14	0,16	0,02	2,50	113,02
розрахунками з оплати праці	70,90	43,00	0,53	0,32	-0,21	-27,90	60,65
Усього за розділом III	7 144,00	7 100,90	53,61	53,21	-0,40	-43,10	99,40
Баланс	13 326,10	13 345,00	100	100	0,00	18,90	100,14

Станом на 2019 рік первісна вартість основних засобів складала 9805,3 тис.грн. Первісна вартість основних засобів залишається не змінною на кінець 2020 року сума первісної вартості основних засобів склала 9805,3 тис.грн.

Станом на 2019 загальна сума зносу основних засобів становила 6130 тис. грн. За досліджений період спостерігається збільшення суми зносу основних засобів, яка у 2020 році становить 7909,3 тис.грн., що на 1779,3 тис.грн. більше ніж у попередньому році. Це свідчить про зменшення виробничого та збутового потенціалу підприємства.

Щодо оборотних активів, то спостерігається наступна тенденція. На початку 2019 року сума запасів становила 9233,9 тис.грн. Приріст запасів становив в 2020 році 109,5% в порівнянні з роком раніше. У загальному випадку підвищення обсягу цього елемента активів позитивно впливає на безперервність виробничого і збутового процесу. Але проблемою може бути їх надмірне накопичення, яке веде до залучення додаткових позикових коштів. На кінець 2020 року сума запасів становила 10096,8 тис.грн.

На початок досліджуваного періоду, в 2019 році сума дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом становила 127,2 тис.грн. Значення показника демонструє збільшення на 9,5 %. З одного боку, це стримує збут продукції і послуг, але з іншого боку - позитивно впливає на фінансові витрати, адже немає необхідності залучати додаткові кошти для фінансування цього елемента активів.

Підприємство не здійснює короткострокових вкладень у фінансові інструменти.

Сума грошових коштів у гривні постійно коливається на розрахунковому рахунку та в касі, що нормально для будь-якого підприємства.

У першому році досліджуваного періоду загальна вартість активів складала 13326,1 тис.грн. Спостерігається приріст активів на 18,9 тис.грн., цей факт свідчить про підвищення потенціалу підприємства генерувати

прибуток для власників, адже сума активів, що приймає участь у виробничому, інвестиційному та фінансовому процесі росте.

В 2019 році сума зареєстрованого (пайового) капіталу становила 3262,5 тис.грн. В 2020 році сума статутного капіталу була незмінною.

В 2019 році сума додатково вкладеного капіталу залишається не змінною. Те ж стосується і наступного року, адже підприємство не володіє додатково вкладеним капіталом.

В 2019 році сума нерозподіленого прибутку становила 2919,6 тис. грн. В 2020 році показник збільшується на 62 тис.грн. порівняно з попереднім роком. Позитивне значення показника є хорошим явищем, яке свідчить, що зростання власного капіталу суб'єкта господарювання відбувається за рахунок ефективної роботи менеджменту. Тож можемо стверджувати, що менеджмент здатний виконувати поставлені перед ним завдання і досягати цілей зростання добробуту інвесторів.

На початок досліджуваного періоду, а саме у 2019 році сума поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями становила 7020 тис.грн. В 2020 році сума цього показника залишається не змінною, тобто на протязі всього періоду підприємство активно залучає довгострокові позикові кошти банку. У загальному випадку наявність довгострокових фінансових ресурсів позитивно впливає на ліквідність підприємства і створює ґрунт для проведення гнучкої фінансової політики. У підприємства не було інших довгострокових фінансових зобов'язань протягом всього періоду.

В 2019 році сума кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом становила 33,9 тис.грн. В 2020 році сума зменшується на 17,7 тис.грн. порівняно з попереднім роком.

В 2019 році сума кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування становила 19,2 тис.грн. В 2020 році сума збільшується на 2,5 тис.грн. порівняно з попереднім роком.



В 2019 році сума за розрахунками з оплати праці становила 70,9 тис.грн. В 2020 році сума зменшується на 43,1 тис.грн. порівняно з попереднім роком, через ситуацію в країні.

Сума короткострокових зобов'язань зменшується, що позитивно впливає на поточну ліквідність.

Сума доходів майбутніх періодів залишається на стабільному рівні. Підприємство не розпоряджається доходами майбутніх періодів на протязі періоду дослідження. У першому році загальна вартість пасивів становила 13326,1 тис.грн. Спостерігається приріст показника на 18,9 тис.грн.. Цей факт свідчить про підвищення загальної суми фінансових ресурсів підприємства, що використовується для здійснення своєї діяльності.

Після отримання результатів вертикального та горизонтального аналізу, був проведений фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Експрінт». Даний аналіз базується на розрахунку співвідношення різних абсолютних показників фінансової діяльності підприємства між собою [79]. Найбільшого поширення набули такі групи аналітичних фінансових показників:

- 1) показники платоспроможності і ліквідності (табл.2.4);
- 2) показники фінансової стійкості (табл.2.5);
- 3) показники оборотності;
- 4) показники рентабельності.

Таблиця 2.4

## Показники оцінки платоспроможності та ліквідності

№ з/п	Показники	Період		Зміна в абс. виразі (+,-)	Темп росту %
		поперед. рік	звітний рік		
1	2	3	4	5	6
1	Загальний коефіцієнт покриття	1,35	1,61	0,26	119,26
2	Поточний коефіцієнт покриття	0,06	0,19	0,13	316,67
3	Показник абсолютної платоспроможності (ліквідності)	0,04	0,01	-0,03	25,00

1	2	3	4	5	6
5	Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,02	0,19	0,17	950,00
6	Розмір власних оборотних коштів (ВОК)	2506,8	4348,1	1841,3	173,45
7	Маневреність власних оборотних коштів	0,10	0,01	-0,09	10,00

Дані показники характеризують можливість підприємства своєчасно розраховуватися за своїми поточними фінансовими зобов'язаннями за рахунок оборотних коштів різного рівня ліквідності [45]. Основними показниками цієї групи є:

загальний коефіцієнт покриття (нормативне значення  $1 \div 2$ ):

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}} \quad (2.1)$$

де ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Дозволяє встановити поточний фінансовий стан підприємства і виявити чи здатне воно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів [8].

Розрахувавши цей показник, можна побачити що в попередньому році загальний коефіцієнт покриття становив – 1,35, а у звітному році він виріс до – 1,61, це показує, що у підприємства достатній рівень оборотних коштів, і воно може погасити свої короткострокові зобов'язання за їх рахунок;

поточний коефіцієнт покриття (норма більше 1) . Показує відношення високоліквідних коштів до короткострокової заборгованості:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{ОА-З}}{\text{ПЗ}} \quad (2.2)$$

де З – запаси.

Поточний коефіцієнт покриття у 2019 році склав – 0,06 , в звітному році він збільшився до – 0,19, що на 0,13 більше ніж в попередньому році. Так як, показник за ці два роки знаходиться поза межами нормативного значення, це свідчить про не здатність підприємства швидко погасити свої поточні зобов'язання;

показник абсолютної платоспроможності (норма  $\geq 0,2$ ) [33].

Показує, в якій мірі всі поточні зобов'язання підприємства забезпечені наявними в нього готовими засобами платежу:

$$П_{ап} = \frac{ГК}{ПЗ} \quad (2.3)$$

де ГК – грошові кошти.

Розрахувавши цей показник у попередньому році він становив 0,05, в звітному він зменшився до 0,01. Ці два значення не знаходяться в межах норми, це означає, що компанія не в змозі вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром;

показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості (норма  $> 1$ ). Характеризує співвідношення розрахунків за цими видами заборгованості підприємства [74]:

$$ПС_{д. та к. з.} = \frac{ДЗ}{КЗ} \quad (2.4)$$

де ДЗ – дебіторська заборгованість;

КЗ – кредиторська заборгованість.

Оптимальним значення цього показника приблизно повинно дорівнювати більше одиниці. У такому випадку компанія може кредитувати своїх покупців за рахунок постачальників. Це означає, що власний капітал не

відволікається на кредитування клієнтів, і ці кошти можуть бути спрямовані на інтенсифікацію діяльності компанії. Більш високий показник говорить про те, що компанія залучає більше коштів від кредиторів, ніж надає дебіторам. Це може бути ознакою кризи ліквідності. Неможливість погасити свої зобов'язання вчасно веде до погіршення відносин з постачальниками. У майбутньому останні будуть враховувати ризик несвоєчасного отримання коштів у ціні продукції, що призведе до підвищення собівартості. Значення нижче нормативного може бути ознакою неефективної політики комерційного кредитування і, як результат, дебітори заборгували компанії більше коштів, ніж компанія отримала від постачальників [33].

Розрахувавши показник за два роки, можна сказати, що у попередньому та звітному році, значення показника не відповідає нормативу в 2019 він був – 0,02, а у 2020 склав – 0,19. Також існує ризик того що дебітори заборгували компанії більше коштів, ніж компанія отримала від постачальників.

Також в даній групі розраховується значення абсолютного показника – розмір власних оборотних коштів (ВОК). Він показує, яку кількість власних коштів вкладено в фінансування оборотних коштів і визначається за формулою[72]:

$$\text{ВОК} = \text{ВК} - \text{НА} \quad (2.5)$$

де ВК – власний капітал;

НА – необоротні активи.

Якщо  $\text{ВОК} < 0$ , то у підприємства усі оборотні кошти профінансовані за рахунок позикового капіталу, що є негативним фактором [33].

Розмір власних оборотних коштів за два роки знайдися у нормативному значенні, на 2019 рік склав – 2 506,8 тис.грн., у 2020 році він збільшився до – 4 348,1 тис.грн., що на – 1 841,8 тис.грн. більше ніж в попередньому році.

Маневреність власних оборотних коштів показує співвідношення між коштами та власними оборотними коштами.

$$M_{\text{вок}} = \frac{\text{ГК}}{\text{ВОК}} \quad (2.6)$$

Розрахувавши цей показник за 2 роки можна побачити, що у 2019 році він становив – 0,10, то у 2020 році він зменшився до – 0,01. Так як значення показника менше нуля, стійкість компанії порушена. Це говорить про те, що залежність підприємства від позикових оборотних коштів є значною. Компанія не зможе самостійно формувати оборотний капітал і фінансувати свої оборотні активи тільки за рахунок власного капіталу. Висока залежність від позикового капіталу створює середньо- і довгострокові ризики [56]. У поточних умовах компанія може працювати ефективно, однак збільшення вартості залучення позикових коштів, закриття доступу на кредитний ринок і ринок капіталу може призвести до проблем фінансування оборотного капіталу.

Розрахувавши та проаналізувавши показники платоспроможності та ліквідності за 2019 та 2020 роки, можна зробити висновок, що підприємство не може своєчасно розраховуватися зі своїми поточними фінансовими зобов'язаннями за рахунок своїх оборотних коштів.

Таблиця 2.5

## Показники оцінки фінансової стійкості

№ з/п	Показники	Період		Зміна в абс. виразі (+,-)	Темп росту, %
		поперед. Рік	Звітний рік		
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт власної автономії	0,46	0,47	0,01	102,17
2	Коефіцієнт фінансової залежності	2,16	2,13	-0,03	98,61

1	2	3	4	5	6
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,41	0,70	0,29	170,73
4	Показник поточної заборгованості	1,35	1,61	0,26	119,26
5	Коефіцієнт забезпеченості обігових активів власними коштами	0,26	0,38	0,12	146,15
6	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними джерелами формування	0,27	0,43	0,16	159,26
7	Коефіцієнт реальної вартості майна	0,97	0,90	-0,07	92,78
8	Коефіцієнт співвідношення власних і запозичених коштів	1,16	1,14	-0,02	98,28
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,46	0,47	0,01	102,17

Дані показники дозволяють виявити рівень фінансового ризику, пов'язаного зі структурою джерел формування капіталу підприємства, відповідно і ступінь його фінансової стабільності в процесі майбутнього розвитку. Основними показниками цієї групи є:

коефіцієнт автономії (норматив  $\geq 0,5$ ) [33]. Показує, в якій мірі обсяг використовуваних підприємством активів сформований за рахунок власного капіталу і наскільки воно незалежно від зовнішніх джерел фінансування:

$$K_a = \frac{BK}{B} \quad (2.7)$$

де Б – баланс.

Розрахувавши цей показник за два роки, він залишився майже не змінним. Значення цього показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Наприклад, коефіцієнт у звітному році дорівнює 0,47, то це означає, що компанія здатна профінансувати 47% активів за рахунок власного

капіталу. Цей показник важливий як для власників, так і для кредиторів підприємства;

коефіцієнт фінансової залежності (норматив<2) [72]. Характеризує обсяг залучених позикових коштів на одиницю власного капіталу, тобто ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування:

$$K_{\text{фз}} = \frac{Б}{ВК} \quad (2.8)$$

Коефіцієнт фінансової залежності за два роки залишився майже не змінним, та трохи перевищує нормативне значення. Цей показник є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Значення показника говорить про те, що на кожен гривню власного капіталу компанія використовує – 2,13 грн. фінансових ресурсів;

коефіцієнт маневреності власного капіталу (норма $\leq$ 0,1). Коефіцієнт показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів [10].

$$K_{\text{мвк}} = \frac{ВК-НА}{ВК} \quad (2.9)$$

Таким чином у 2019 році цей показник склав 0,41 у 2020 він виріс до 0,70, можна зробити висновок що маневреність власного капіталу ТОВ «Експрїнт» є високою, і відповідає нормативному значенню протягом 2019-2020 рр. Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних;

показник поточної заборгованості характеризує частку короткострокового позикового капіталу в загальній сумі капіталу:

$$K_{\text{пз}} = \frac{\text{ПЗ}}{\text{Б}} \quad (2.10)$$

Розрахувавши цей показник ми бачимо, що у попередньому році він склав – 1,35 грн., у звітному році він збільшився до –1,61 грн. Тобто частка позикового капіталу у 2020 році становить – 1,61 грн. від загальної суми балансу;

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (Показник забезпечення оборотних активів власними коштами) - відноситься до групи показників фінансової стійкості та є індикатором здатності компанії фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Коефіцієнт розраховується як співвідношення власних оборотних коштів до оборотних активів. Значення показника демонструє частку власних оборотних коштів у сумі оборотних активів компанії. Нормативним значенням є 0,1 і вище [33].

$$K_{\text{звк}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ОА}} \quad (2.11)$$

Розрахувавши цей показник ми бачимо, що у попередньому році він склав – 0,26, у звітному році він збільшився до –0,38. Високе значення говорить про фінансову стійкість компанії і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування компанії.

Для підвищення показника можна оптимізувати структуру оборотних і необоротних активів, залучити додаткові кошти власників, змінити поточну дивідендну політику і реінвестувати чистий прибуток в компанію і т.д.

Показник забезпеченості запасів власними джерелами формування є індикатором достатності довгострокових коштів компанії для забезпечення безперебійного виробничо-збутового процесу. Показник розраховується як співвідношення власних оборотних коштів і суми запасів. Значення



показника говорить про частку запасів, яка фінансується за рахунок ресурсів, залучених на постійній основі. Нормативним є 0,5 і вище [8].

$$K_{\text{ззвдф}} = \frac{\text{ВК}}{3} \quad (2.12)$$

Розрахувавши цей показник за останні два роки роботи підприємства, у 2019 р. він склав 0,27, а вже в 2020 р. виріс до 0,43, з цього можна зробити висновок що він знаходиться на не достатньому рівні, це говорить про те, що без короткострокового та довгострокового позикового капіталу компанія не зможе забезпечити безперебійний виробничо-збутової процес. В умовах скорочення можливостей для залучення таких коштів операційний процес може зупинитися.

Як і у випадку з іншими показниками фінансової стійкості, для підвищення значення показника необхідно працювати в напрямку збільшення суми власного капіталу і зниження суми позикових коштів. Оптимізація структури оборотних і необоротних активів дозволить вивільнити частину фінансових ресурсів, що позитивно вплине на нього.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства визначається як відношення вартості основних виробничих засобів (за вирахуванням суми їхнього зносу) до вартості майна підприємства. Цей коефіцієнт має бути не меншим 0,5 і визначається за формулою:

$$K_{\text{рвоз}} = \frac{\Phi_3}{M} \quad (2.13)$$

де  $\Phi_3$  – залишкова вартість основних засобів;

$M$  – вартість майна підприємства.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства у 2019 році склав – 0,97 , в звітному році він зменшився до – 0,90, що на 0,07 менше ніж в попередньому році.

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів розраховується як залучений капітал / власний капітал. Цей коефіцієнт є найбільш загальною оцінкою фінансової стійкості підприємства.

Значення цього показника у 2019 склало 1,16, то це означає, що на кожну 1 грн. власних коштів припадає 116 коп. позичених, у 2020 р. він зменшився до 1,14. Зниження цього показника в динаміці свідчить про зниження залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про деяке підвищення фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової стійкості - індикатор, який говорить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі [72]. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як співвідношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до суми пасивів. Значення коефіцієнта вказує, яку частку активів компанія здатна фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі. Високе значення показника говорить про гарні перспективи розвитку компанії, низький ризик банкрутства. Низьке значення говорить про те, що існує певний ризик втрати платоспроможності (за умови, що доступ до короткострокових зобов'язань буде обмеженим). Нормативне значення знаходиться в межах 0,7-0,9 [8].

$$K_{\text{фс}} = \frac{BK+ДЗ}{П} \quad (2.14)$$

Коефіцієнт фінансової стійкості на підприємстві у 2019 році склав 0,46 у 2020 році він виріс до 0,47. Після розрахунку цього показника можна зробити висновок що він знаходиться поза межами нормативного значення, це говорить про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.

Для підвищення показника можна працювати в двох напрямках:

збільшення суми власного капіталу;

збільшення суми довгострокових позикових коштів.

Заходами по першому напрямку можуть бути: реінвестування прибутку, додаткова емісія акцій і т.д. Заходами за другим напрямком можуть бути: емісія облігацій (на період більше року), отримання кредиту від банку, отримання кредитних коштів від інших підприємств і т.д.

Після розрахунку та аналізу показників фінансової стійкості, можна зробити висновок, що ТОВ «Експрінт» є фінансово залежним. На підприємстві не має достатньо власних коштів та ресурсів для власного фінансування.

Для оцінки показників оборотності коштів, були розраховані показники, які характеризують наскільки швидко сформовані активи, капітал і його окремі елементи обертаються в процесі господарської діяльності підприємства. Певною мірою вони є індикатором його ділової активності. Основними показниками цієї групи є:

показник оборотності активів свідчить про швидкість оборотності активів протягом року і характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення [5]. Цей коефіцієнт показує скільки разів на рік (число обертів) здійснюється повний цикл виробничо-збутової діяльності або скільки грошових одиниць реалізованої продукції припадає на одну грошову одиницю активів:

$$K_{oa} = \frac{B}{\bar{A}} \quad (2.15)$$

де B – виручка;

$\bar{A}$  – середньорічна вартість активів.

$$K_{oa\ 2020} = \frac{6308,6}{(13326,1+13345)/2} = 0,47$$

Розрахований коефіцієнт оборотності активів на 2020 рік ми отримали, що на кожну гривню залучених коштів було надано послуг на суму 0,47 грн., для підвищення ефективності використання активів підприємством можна продати частину невикористовуваних активів;

показник оборотності дебіторської заборгованості показує наскільки швидко підприємство одержує платежі за рахунками дебіторів, а саме, скільки разів в середньому на рік дебіторська заборгованість перетворювалася в кошти:

$$K_{\text{одз}} = \frac{B}{\overline{ДЗ}} \quad (2.16)$$

де  $\overline{ДЗ}$  – середньорічна дебіторська заборгованість.

$$K_{\text{одз } 2020} = \frac{6308,6}{(157,2+172,2+1145,6)/2} = 8,55$$

Провівши розрахунок цього показника ми отримали, що у звітному році в середньому для погашення дебіторської заборгованості та перетворення їх в кошти потрібно 8,55 оборотів;

показник оборотності кредиторської заборгованості показує, скільки потрібно оборотів для оплати виставлених підприємству рахунків і векселів, тобто як швидко підприємство погашає свої зобов'язання перед кредиторами [16]:

$$K_{\text{окз}} = \frac{C/C}{\overline{КЗ}} \quad (2.17)$$

де C/C – собівартість;

$\overline{КЗ}$  – середньорічна кредиторська заборгованість.

$$K_{\text{одз } 2020} = \frac{6308,6}{(7020+7020+33,9+16,2+17,2+11,2+19,2+21,7+70,9+43)/2} = 0,88$$

Розрахувавши цей показник ми можемо бачити, що для оплати виставлених підприємству рахунків і векселів, потрібно 0,88 оборотів;

період обороту дебіторської заборгованості. Вимірюється в днях. Підприємства встановлюють свій нормативний термін погашення рахунків, який, як правило, становить 30 днів [66]. Тому реальний термін погашення дебіторської заборгованості зазвичай порівнюється з нормативним терміном і, якщо він набагато перевищує норматив, підприємство вживає відповідних заходів щодо ліквідації дебіторської заборгованості. Даний показник також часто порівнюють з періодом обороту кредиторської заборгованості:

$$P_{\text{одз}} = \frac{360_{\text{дн}}}{K_{\text{одз}}} \quad (2.18)$$

$$P_{\text{одз}} = \frac{360}{8,55} = 43 \text{ дн.}$$

Розрахувавши цей показник отримали, що термін погашення дебіторської заборгованості у 2020 році склав 43 днів, це перевищує нормативне значення у 30 днів. Тобто підприємству необхідно вжити відповідних заходів щодо ліквідації дебіторської заборгованості;

період обороту кредиторської заборгованості показує оборотність кредиторської заборгованості в днях, тобто розраховується за яку кількість днів відбувається один оборот кредиторської заборгованості [8]:

$$P_{\text{окз}} = \frac{360_{\text{дн}}}{K_{\text{окз}}} \quad (2.19)$$

$$P_{\text{окз}} = \frac{360}{0,88} = 409 \text{ дн.}$$

Розрахувавши цей показник, отримали що для того щоб погасити кредиторську заборгованість підприємству потрібно 409 днів.

Показники оцінки рентабельності характеризуються здатністю підприємства генерувати необхідний прибуток в процесі своєї господарської діяльності і визначають загальну ефективність використання активів і вкладеного капіталу [72]. Основними показниками цієї групи є:

показник рентабельності активів. Характеризує рівень чистого прибутку, що генерується всіма активами підприємства, що знаходяться у використанні:

$$P_a = \frac{\text{ЧП}}{A} \times 100\% \quad (2.20)$$

де ЧП – чистий прибуток.

$$P_{a\ 2020} = \frac{50,5}{(13326,1+13345)/2} \times 100\% = 0,38\%$$

Протягом періоду дослідження рентабельність активів у 2020 році склала 0,38 %, тобто 0,004 грн. чистого прибутку припадає на кожен вкладену гривню активів. Із-за того, що рентабельність активів формується під впливом всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, резерви підвищення показника можуть знаходитися у всіх сферах роботи підприємства. Загалом, для покращення рентабельності активів необхідно працювати в напрямку зниження суми витрат і підвищення доходів;

показник рентабельності власного капіталу. Характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в підприємство. Зміна цього показника відбивається на котируваннях акцій суб'єкта господарювання на фондових біржах [8]. Він також часто порівнюється з можливим отриманням доходу від вкладення коштів в цінні папери або з відсотками за вкладом в банку:

$$P_{вк} = \frac{\text{ЧП}}{ВК} \times 100\% \quad (2.21)$$

$$P_{\text{BK } 2020} = \frac{50,8}{(6182,1+6244,1)/2} \times 100\% = 0,82\%$$

Розраховавши рентабельність власного капіталу заводу, отримали що у 2020 році вона становить 0,82 %, тобто на кожну гривню власних коштів чистий прибуток становитиме 0,008 грн;

показник рентабельності продажів. Характеризує прибутковість операційної (виробничо-комерційної) діяльності:

$$P_{\text{п}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} \times 100\% \quad (2.22)$$

$$P_{\text{п } 2019} = \frac{9555-8421,9}{9555} \times 100\% = 11,86\%$$

$$P_{\text{п } 2020} = \frac{6308,6-5016,6}{6308,6} \times 100\% = 20,48\%$$

Розраховавши цей показник отримали, що в попередньому році рентабельність продажу становила – 11,86 %, то в звітному він збільшився до 20,48%, це означає що з кожної гривні проданої продукції підприємство отримує 0,20 грн. прибутку. Причиною збільшення цього коефіцієнта є зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції.

### **2.3. Аналіз організації управління закупівельною діяльністю підприємства**

Основною задачею в управлінні закупівельною діяльністю є здійснення закупки конкурентоспроможних товарів у відповідності до вимог та запитів потенційних споживачів і до договірних зобов'язань [13].

Логістичне управління - це процес формулювання стратегії, планування, управління й контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням

інформації від пункту виникнення до пункту використання з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб клієнта [26].

В закупівельній діяльності підприємства виділяються такі основні методи закупівель (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Характеристика основних методів закупівель матеріальних ресурсів

Метод закупівель	Характеристика методу	Переваги методу	Недоліки методу
Оптові закупівлі	Поставка товарів крупною партією за один раз	Простота оформлення документів, гарантія поставки всієї партії, максимальні торгові знижки	Потреба у значних складських площах, сповільнення оборотності капіталу
Закупівлі у міру необхідності	Кількість товарів визначається приблизно, виконання кожного замовлення узгоджується між постачальником і покупцем. Оплачується лише поставлений обсяг ресурсів	Прискорення оборотності капіталу, мінімум роботи з оформлення документів, немає зобов'язань щодо закупівлі визначеного обсягу ресурсу	Ймовірність замовлення неточної кількості товарів

За способом взаємодії сторін використовують такі способи закупівлі ресурсів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Способи закупівель матеріальних ресурсів

Спосіб закупівель	Характеристика способу
Прямі закупівлі	Закупівлі матеріальних ресурсів безпосередньо у їх виробника
Звичайна повторна закупівля	Покупець купує ресурс, який вже попередньо закуповував, не змінюючи попередніх умов закупівлі.

Звична купівля без будь-яких змін, або пряма закупівля. В цій ситуації просто робиться повторне замовлення на основі попередньої закупівлі, не вносячи в нього ніяких змін. Грунтуючись на задоволеності від



попередніх закупівель товару, покупець вибирає постачальника з наявного у нього списку [39].

Постачальники, які змогли увійти в список повинні підтримувати рівень якості своїх товарів та послуг. Найчастіше вони пропонують використовувати автоматичну систему повторних замовлень, щоб менеджер із закупівель не витрачав час на їх переоформлення. Постачальники, які не змогли увійти в список намагаються запропонувати щось нове або використовувати незадоволеність покупця, щоб він звернув увагу на їх продукцію [40]. Вони намагаються отримати спочатку невелике замовлення, а потім з часом збільшити свою частку в обсязі закупівель клієнта.

При вирішенні завдань логістичного управління закупівлями особлива увага повинна бути приділена скороченню загальних витрат. Витрати які пов'язані із закупівлями (вартість матеріальних ресурсів, витрати на транспортування, складування, вантажопереробку тощо) можуть складати до 60 % собівартості виробництва готової продукції [51]. Для зменшення цих показників потрібно розробити політику управління закупівлями.

Розгляними основний метод управління закупівлями на підприємстві (табл.2.8)

Таблиця 2.8

#### Основний метод управління закупівлями

Метод управління закупівлями	Етапи управління запасами
Метод зменшення обсягів закупівель	Щомісячний аналіз обсягів збуту продукції, що не користується попитом
	Визначення видів продукції, обсяг запасів якої потрібно зменшити
	Визначення критеріїв, на основі яких визначається необхідність зменшення чи ліквідації конкретних видів запасів продукції
	Зведення до мінімуму частки видів продукції, які повільно реалізуються на основі обліку показників обсягу запасів продукції

Сутність цього методу була детально розкрита у першому розділі.

Рішення про купівлю товарів чи послуг на промисловому ринку потребує значних зусиль, а також належного рівня організації на підприємстві, що його приймає. Відповідно до цих критеріїв закупівельні ситуації, що визначають параметри, завдання закупівельного центру і особливості роботи промислового покупця класифікують за різними типами [3]. Дані про закупівлю товарів компанією «Експрїнт» за 2019-2020 роки наведені в табл.2.9

Таблиця 2.9

Дані про закупівлю товарів компанією ТОВ «Експрїнт» за 2019-2020 роки

Поста- чальни- ки	Номенк- латура	Од. вим.	2019 рік			2020 рік		
			Ціна за одн.	Кіл-ть	Сума, грн.	Ціна за одн.	Кіл-ть	Сума, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПП «Лепта- Хім»	клей	кг	48,62	3010	146360	40,62	1021	41475,00
ТОВ «Уніп- рїнт»	витратні мате- ріали	шт	178,3	8424	1502102,8	712,57	1558	1110189,5
ТОВ «Уніп- рїнт»	обслуго- вування дру- карської техніки	пос- луга	27289	24	654939,75	26336,99	15	395054,83
ТОВ «Пакмо- дерн»	паку- вальні мате- ріали	шт	27,87	1794	49997,52	25,19	996	25088,58
ТД «Аван- гард»	папір	л	1,72	373476	642378,65	1,94	220354	427486,50
ТОВ «Серві- сопторг»	папір	л	1,72	287722	494882,43	1,87	116963	21820,39
ПП «Талант»	плівка для ламіну- вання	кв.м	2,94	85550	251115,67	2,75	15790	43458,75

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ТОВ «ПрінтсторГруп»	послуги друку	послуга	15978	31	495310	11511	10	115110
ТОВ «Інвестком»	фотопапір	кв.м	49,70	17549	872231,81	48,01	13356	641170,91
ТОВ «Інвестком»	фотохімія	л	43,91	4036	177228,37	34,67	3892	134949,83

Кількість закупівель значно зменшилась порівняно з попереднім роком, на ці зміни вплинуло багато факторів, але найважливішим є ситуація яка склалася в країні та в усьому світі. Можна спостерігати зменшення ціни за товари у деяких постачальників: ТОВ «ПрінтсторГруп» а також ТОВ «Інвестком». У цих трьох постачальників спостерігається найбільше зниження цін на товари.

Фактичний контроль за станом запасів здійснюється завдяки безперервному контролю над ними. Так як запаси є своєрідним буфером між послідовними поставками товарів, що виключає необхідність безперервних поставок. Необхідність організації служби контролю за станом запасів обумовлена підвищенням витрат у разі виходу фактичного розміру запасу за рамки, передбачені нормами запасу [31].

Найбільш актуальною серед користувачів систем управління запасами є моделі EOQ, засіб червоної лінії, двосекторний засіб. Також не викликає сумнівів використання методу управління запасами за принципом Just-In-Time [67]. В західних країнах набув актуальності класифікаційний підхід до управління запасами (ABC–аналіз). Основний принцип цього підходу полягає у використанні класифікації запасів і виділенні трьох груп – А, В, С залежно від ступеня впливу певного виду запасів на зростання товарообороту підприємства [11].

Головним індикатором ефективності різних складових асортименту вважають показники збуту [11]. Вони можуть вказати на ті продукти, які необхідно виключити з виробничої програми. З цією метою застосовують спеціальний аналіз, варіантом якого є ABC – аналіз. За ним продукція поділяється на три класи за одним із трьох критеріїв – збут, прибуток та відшкодування витрат [37].

До групи «А» відносять запаси, реалізація яких вносить найбільший вклад в обсяг товарообороту в грошовому вираженні. До цієї групи відносяться запаси, що забезпечують 80% обсягу реалізації. Як правило, їх питома вага в обсязі запасів у натуральному вираженні не перевищує 5%. Запаси цього вигляду вимагають особливої уваги менеджерів. До групи «В» відносять запаси середнього рівня важливості, що забезпечують 15% обсягу реалізації підприємства [37]. Їхня питома вага в натуральному вираженні, як правило, складає приблизно 15%. Товарні запаси, реалізація яких має незначний вклад в обсяг товарообороту – приблизно 5%, відносять до групи «С». Часто вони складають значну частину в обсязі запасів у натуральному вираженні – приблизно 80% [76].

Принцип класифікації запасів на групи за їх важливістю для підприємства наведений у табл.2.10

Таблиця 2.10

## Класифікація запасів за методом ABC-аналізу

Групи запасів	Частка в обсязі товарообороту в грошовому вимірі	Частка в обсязі товарообороту в натуральному вимірі	Чи варто використовувати складні кількісні методи управління
Група А	80%	5%	Так
Група В	15%	15%	У деяких випадках
Група С	5%	80%	Ні

Для проведення ABC-аналізу необхідно [36]:

установити вартість кожного товару (за закупівельними цінами);

установити обсяг реалізації товарної одиниці за кварталами;  
 просумувати дані про кількість і обсяг реалізації товарних одиниць;  
 знайти частку в обігу кожного товару;  
 розподілити товари на групи залежно від їхньої частки в загальних витратах на придбання.

Проаналізуємо організацію торгово-закупівельної діяльності підприємств на прикладі ТОВ «Експрінт». Компанії, займається наданням поліграфічних послуг для вирішення питань бізнесу, реклами та особистих потреб. Дані про закупівлю компанією «Експрінт» за 2020 рік та результати АВС-аналізу наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Аналіз постачальників «Експрінт» методом АВС-аналізу

Поставщики	Номенклатура	Ціна, грн.	Сума за період, тис. грн.	Частка в обігу, %	Кумулятивний оборот, %	Група
Уніпринт, ТОВ	витратні матеріали	712,57	1110190	32,85	32,85	А
Інвестком, ТОВ	фотопапір	48,01	641171	18,97	51,83	А
Авангард, ПП ТД	папір	1,94	427487	12,65	64,48	А
Луцька картонно-паперова фабрика-Україна, ТОВ	картон	12,83	423390	12,53	77,01	А
Уніпринт, ТОВ	обслуговування друкарської техніки	26336,99	395055	11,69	88,70	В
Інвестком, ТОВ	фотохімія	34,67	134950	3,99	92,69	В
ПРІНТСТОР ГРУП, ТОВ	послуги друку	11511	115110	3,41	96,10	С
Компанія Талант, ПП	плівка для ламінування	2,75	43458,8	1,29	97,38	С
Лепта-Хім, ПП	клей	40,62	41475	1,23	98,61	С
Пакмодерн, ТОВ	пакувальні матеріали	25,19	25088,6	0,74	99,35	С
Сервісопторг, ТОВ	папір	1,87	21820,4	0,65	100,00	С

До групи «А» відносяться такі постачальники, як Уніпринт, Інвестком, Авангард, Луцька картонно-паперова фабрика-Україна. Ця група становить 50% усіх товарних одиниць і забезпечує 77% обсягів закупівель. До групи «В» відносять такі постачальники, як Уніпринт, Інвестком,. Ця група становить 40% усіх товарних одиниць і забезпечує 15,68 % обсягів закупівель. До групи «С» відноситься, який ПРІНТСТОР ГРУП, Компанія Талант, Лепта-Хім, Пакмодерн, Сервісопторг становить 10% від усіх товарних одиниць та забезпечує 7,32% обсягів закупівель.

Проведене дослідження свідчить про необхідність удосконалення процесу управління товарними запасами. Підприємство повинно намагатися виробляти якомога більше товарів. Резерви прискорення оборотності запасів підприємства залежать від багатьох чинників. Знаючи динаміку обсягів продажів та необхідність у товарних запасах, можна знизити витрати на утворення і зберігання товарних запасів. Виходячи з даних, одержаних у ході АВС – аналізу можна робити висновки щодо можливих напрямків зміни асортиментної та маркетингової політики підприємства. Для успішної діяльності торгового підприємства необхідно постійно відстежувати динаміку основних показників за товарними групами та мобільно реагувати на зміни всередині діючого ринку.

## **Висновок за розділом 2**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Експрінт», займається брошурувально-палітурною діяльністю і надання пов'язаних із цим послуг для вирішення питань бізнесу, реклами та особистих потреб.

Підприємство «Експрінт» працює на ринках України, Росії, країн СНГ та ближньої Європи. Через велику конкуренцію підприємству, необхідно реалізовувати стратегію розвитку. Для цього необхідно покращувати і надалі якість послуг, закріплювати і утримувати існуючі позиції на ринку, виходити на нові ринки. Пропонувати товар покращеної якості для існуючих замовників та встановлювати контакти з новими потенційними замовниками.

Займатися масштабним розповсюдженням товару та маркетинговою діяльністю.

Були проаналізовані основні техніко-економічні показники діяльності компанії за 2019-2020 роки діяльності; відмічено, що ТОВ «Експрїнт» має досить позитивну картину, але через показники платоспроможності та ліквідності зроблено висновок, що підприємство немає можливості своєчасно розраховуватися зі своїми поточними фінансовими зобов'язаннями за рахунок своїх оборотних коштів, а показники фінансової стійкості підтвердили, що ТОВ «Експрїнт» є фінансово залежним. Підприємство на даний момент часу, не має достатньо власних коштів та ресурсів для власного фінансування.

Після аналізу закупівельної діяльності підприємства встановлено що, основним методом закупівлі товарів є оптові закупки. А основний спосіб закупівлі – це прямі зікувілі, тобто товар закупається безпосередньо у виробника.

Виходячи з даних, одержаних у ході ABC – аналізу можна робити висновки щодо можливих напрямків зміни асортиментної та маркетингової політики підприємства. Для успішної діяльності підприємства необхідно постійно відстежувати динаміку основних показників за товарними групами та мобільно реагувати на зміни всередині діючого ринку.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКСПРІНТ»

#### **3.1. Методичні рекомендації з управління закупівельною діяльністю підприємства**

Логістичні процеси є складовою частиною системи управління підприємством, тому від швидкості, потужності й надійності проходження матеріально-інформаційних потоків по логістичному ланцюгу залежать ступінь задоволення споживачів, прибуток і оборотність оборотних коштів [1]. Опосередковано якість проектних робіт зі створення логістичної системи на підприємстві визначає рівень розвитку й конкурентоспроможність підприємства та його стійкості в сучасних умовах ринку.

Взаємодія і координація діяльності ринкових суб'єктів в логістичній системі пов'язана, передусім, з вибором постачальників та організацією роботи з ними. Вибір постачальників розглядається як важливе завдання промислових підприємств під час закупівлі матеріалів, яка є функціональною підсистемою логістики підприємства [62].

Завдання вибору та оцінювання постачальника пов'язано з пошуком потенційних постачальників та порівняльним аналізом їх конкурентних переваг.

Ефективний вибір постачальника залежить від оцінювання його спроможності задовольняти такі критерії: якість товарів, обсяги поставок, рівня ціни на товари, рівня обслуговування, надійності та інші [59].

Застосування різних підходів до обґрунтування вибору постачальників дозволяє промисловим підприємствам зменшити загальні витрати, що є підґрунтям забезпечення ефективності їх діяльності.

Після аналізу організаційної структури було виявлено відсутність відділу закупівель, і усіма закупівлями займається сам власник підприємства. Для покращення управління закупівлями на підприємстві «Експрінт» пропонується створити відділ закупівель. Робота відділу закупівель полягає у



щоденній праці, яка включає аналіз залишків, формування замовлень, звіряння рахунків та інвойсів, оформлення накладних і т. ін. Можна виділити кілька функцій відділу закупівель у компанії [46]:

знайти і придбати потрібний товар за найменшою закупівельною ціною;

максимально сприяти забезпеченню доставки товару вчасно (оформлення документації);

розвивати партнерські відносини з постачальниками;

співробітничати і взаємодіяти з іншими підрозділами компанії;

знижувати частку витрат на транспортування й замовлення товарів за допомогою оперативного аналізу показників управління запасами;

коректно вести інформаційну базу даних за товарами.

Відділ закупівель приймає поточні рішення щодо кількості, ціни та об'єму партій постачань, обирає спосіб доставки товару, займається отриманням необхідних для компанії вигідних умов від постачальника, а за потреби – пошуком відповідних товарів або постачальників [46].

Загалом збільшувати прибуток можна двома шляхами: стимулюючи оборот (продавати більше й більше) або знижуючи витрати на закупівлю товарів (витрачати все менше й менше). Компанія, що ефективно працює, добре вміє робити і те, й інше [16].

Обґрунтування вибору постачальників за багаторівневою системою логістичних критеріїв може бути проведено методом попарних порівнянь, цей метод має як переваги, так і недоліки, однак він дозволяє враховувати реальну ситуацію для узгодження різних проблем шляхом визначення пріоритетів. Крім того, метод дозволяє враховувати «людський фактор», що є найважливішою його перевагою [10].

Оскільки процес закупівлі завжди циклічний, то можна говорити про певний алгоритм, тобто задану схему роботи, якої дотримується фахівець із закупівель.

Запропонований алгоритм процесу акупівель включає етапи (рис.3.1), проходження яких дає змогу здійснити вибір критеріїв і визначити параметри оцінювання надійності постачальника. Розглянемо конкретизацію основних етапів алгоритму обґрунтування вибору постачальників.



Рис.3.1. Алгоритм процесу закупівель за економіко-математичною моделлю

Розглянемо деякі з наведених етапів детальніше.

Етап 1. Залежно від масштабу компанії визначенням потреби в товарі може займатися як власник самостійно, так і уповноважена особа – менеджер із закупівель. В нашій ситуації це власник.

Етап 2. Вибір постачальника – одне з головних завдань в управлінні закупівлями матеріальних ресурсів. Пошук потенційно ефективних постачальників можна проводити за допомогою таких підходів [28]:

проведення тендера – проводять, якщо необхідно закупити сировину, матеріали, комплектуючі на велику грошову суму або налагодити довгострокові зв'язки між постачальником чи споживачем[13];

участь у виставках, ярмарках або конференціях;

особисті контакти та листування з можливими постачальниками.

Ефективність кожного з цих підходів досить складно оцінити певним коефіцієнтом за деякий часовий інтервал. Багато залежить від того, в який спосіб менеджер із закупівель відпрацьовує всю потенційну «корисність» підходу, а також час, відведений для пошуку постачальника [46].

Етап 3. Аналіз потенційних постачальників проводять за певними критеріями, які дозволяють здійснити їх відбір. Кількість таких критеріїв може складати кілька десятків. Критерії оцінки й відбору залежать від вимог до логістичної системи і можуть вміщувати: надійність постачальника; віддаленість постачальника від споживача; терміни виконання замовлень; періодичність постачань; умови оплати; мінімальний розмір партії товару; можливість отримання знижки; частку постачальника в покритті витрат; повноту асортименту; умови розподілу ризиків; наявність сервісного обслуговування; рекламну підтримку; репутацію постачальника; фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність [23].

На цьому етапі виникають проблеми, пов'язані з існуванням великої групи якісних параметрів, що мають важливе значення в процедурі відбору, але важко піддаються кількісному визначенню.

Такі показники, як: якість товарів, своєчасність постачання, ціна і якість обслуговування дійсно є основними критеріями, оскільки вони розкривають спроможність постачальника забезпечити підприємства продукцією відповідної якості в необхідній кількості за встановленою ціною, в необхідному місці, в необхідний час з максимально можливою економічною ефективністю, що збігається з логістичним міксом [10].

До додаткових критеріїв, які впливають на зменшення логістичних витрат, можна зарахувати інші з переліку, тобто: оцінка якості пробних

зразків закупівель, забезпечення збереження продукції в процесі відвантаження і транспортування, форма розрахунків, асортимент товарів, який пропонує постачальник і можливість одержання позапланових поставок [46].

Визначення параметрів оцінювання постачальників. Використання обраних критеріїв дозволяє здійснити вибір альтернатив на підставі розроблених параметрів (табл. 3.1).

Таблиця. 3.1

## Параметри оцінювання вибору постачальників

№ з/п	Критерії	Параметри	Оцінка параметрів
1	2	3	4
1.	Якість товарів	Відповідність	Відповідає
			Іноді не відповідає
			Не відповідає
		Зовнішній вигляд	Відповідний
			Не відповідний
		Якість упаковки	Висока
			Середня
			Низька
		Якість очима споживачів	Висока
			Середня
			Низька
		2.	Своєчасність постачання
2.	Своєчасність постачання	Оцінка кількості безпомилкових поставок (бали)	Поставки не повертаються -10 Є окремі випадки повернення – 5 Повернення поставок, які повторюються – 1
3.	Ціна	Середня закупівельна ціна	Висока
			Середня
			Низька
		Надання знижок за кількість товарів	Надаються Не надаються

Закінчення табл. 3.1

1	2	3	4
4.	Якість обслуговування	Об'єднання інформаційних систем	Існує
			Не існує
		Рекламна підтримка продукції	Надається
			Не надається
Проведення презентацій постачальниками	Проводяться		
	Не проводяться		
	Якість обслуговування	Надання додаткових послуг	Надаються
			Не надаються
5.	Місце знаходження постачальника	Територіальне розташування	Місьове
			Іногородне
		Час доставки продукції	Кількість годин
6.	Порядок розрахунків	Форма розрахунків	100% передплата
			Часткова передплата
			Оплата після реалізації
7.	Асортимент продукції, яку пропонує постачальник	Оновлення асортименту	Оновлюється
			Не оновлюється
8.	Можливість одержання позапланових поставок	На весь товарний асортимент	Існує
			Не існує
		На деякі товарні позиції	Існує
			Не існує

Підприємство обирає для себе найбільш значимі критерії залежно від стратегії і специфіки своєї роботи. Після проведення аналізу формується певний перелік конкретних постачальників, з якими проводиться робота з установами договірних відносин. Список постачальників зазвичай складається за кожним конкретним видом матеріальних ресурсів, що постачаються [13]. Це питання має як потужне наукове підґрунтя, так і практичну значущість. Те, що, на перший погляд, менеджери оцінюють навімання або виходячи з власного досвіду, в науковій літературі має назву експертного методу. Власне в цьому й полягає відмінність освіченої людини від бізнесових експериментаторів: наявність знань і вміння встановлювати зв'язки, переносячи набуті знання на практичні ситуації, та адаптувати їх.

Завдання вибору дуже поширені в логістиці. При цьому вони досить різноманітні, що пояснюється низкою причин [13].

Етап 4. Складання матриці попарних порівнянь за критеріями

Етап 5. Цей етап пов'язаний з управлінням асортиментним рядом та запасами.

Етап 6, 7. Ці кроки, пов'язані з підготовкою та оформленням документів.

Етап 8. Залежно від досягнутих домовленостей поставка може відбуватися в кредит або за передплатою. Завдання менеджера на цьому етапі – надати для оплати в бухгалтерію правильні реквізити постачальника, проконтролювати суму платежу і повідомити постачальника про оплату [12]. Сповіднення про оплату (інформаційний лист або копія платіжного доручення) має подаватися у довільній письмовій формі (факсом або електронною поштою – сповіщенням про отримання і прочитання) із зазначенням суми, дати, номера рахунку і банку платника [2].

Етап 9. Отже, товар замовлений, підтверджений, упакований і очікує на перевезення. По суті, робота з транспортування передана в інші підрозділи компанії. Менеджер із закупівель свою роботу з підготовки замовлення виконав. Але поки товар не з'явився на складі – це все ще питання менеджера із закупівель. У разі нормального відвантаження менеджер із закупівель отримує копії товарно-транспортних накладних і на їх підставі вносить попередні дані в інформаційну систему про очікування поставки. До моменту виходу вантажу ці дані вносити не рекомендують, тому що велика ймовірність затримки відвантаження і зміни замовлення [50].

Етап 10. Під час перевезення вантажу (особливо, якщо для цього потрібен тиждень і більше) менеджер із закупівель повинен контролювати його проходження, запитуючи інформацію у відділі логістики або у постачальника [10]. Якщо стається затримка в дорозі (що буває досить часто в разі митного очищення вантажу), то менеджер із закупівель повинен знати

про це перший, щоб вчасно прийняти рішення про замовлення наступної партії товару [49].

Після того, як вантаж надійшов на склад, здійснюється розвантаження. На цьому етапі завдання менеджера із закупівель – отримати зі складу акт приймання вантажу і переконатися, що товар надійшов згідно із замовленням. Якщо товар надійшов відповідно до відвантажувальних документів (немає нестачі, бою, браку при транспортуванні, пошкодження упаковки тощо), то його оприбутковують. Офіційно цикл закупівлі можна вважати завершеним [64].

Якщо є розбіжності в кількості та якості вантажу (бій, брак, пересортиця, недостача), необхідно терміново з'ясувати, чи має місце пропача або пошкодження товару під час транспортування і чи з вини постачальника це сталося [33]. В даному випадку підставою для такого рішення може бути регламент, внутрішній документ компанії (наприклад «Положення про приймання товару»), де описано процедуру приймання товару, що допомагає при визначенні характеру браку: стосується він процесу транспортування чи це недогляд постачальника. Якщо виявлено недостачу вантажу або пошкодження зовнішнього вигляду упаковки, пересортицю за пакувальними місцями, складається відповідний акт, відділом логістики до транспортно-експедиційної компанії буде виставлена претензія [10].

Пересортиця товару всередині упаковок або палет, брак і дефекти зовнішнього вигляду – це, як правило, брак постачальника, який буде виявлений під час продажу товару або під час інвентаризації. Для таких випадків має укладатись угода між підприємством – замовником послуг з перевезення товару і постачальником про порядок компенсації браку (рекламації, кредит-ноти, претензії і т. ін.) [13].

Після того, як вантаж прийнято і виявлено всі можливі порушення (або зафіксовано, що таких немає), товар оприбутковують: як правило, застосовують процедуру оприбуткування товару “за фактом”. Функція

«закупівельника» — дати експертну оцінку товару і внести до актів приймання та накладних правильні коди й опис товару, що відповідають реальному надходженню [37].

Цикл руху товару в закупівельному ланцюгу закінчено. Важливо зазначити, що часто між моментом надходження товару на склад і моментом оприбуткування його минає іноді від одного до трьох днів [58].

Власне, це означає, що товар на підприємстві є, але отримувати прибуток від його продажу не можна, тобто обігові кошти компанії «заморожені». Тому суть усіх дій закупівельника на попередніх етапах, як-то підготовка товару для внесення його в базу, введення попередніх даних в систему про очікуваний прихід тощо, зводиться до прискорення просування товару «поставка – оприбуткування». Товар має бути оприбуткований настільки швидко, наскільки дозволяє інформаційна система [50]. Всі ці нюанси прописано у договорах на постачання.

Алгоритм процесу закупівель за економіко-математичною моделлю, який запропонований дозволяє проводити аналіз можливих та обґрунтування потенційних постачальників, визначити вектор глобальних пріоритетів для кожного постачальника.

Отже, впровадження відділу закупівель та алгоритму в діяльність підприємства дасть змогу істотно знизити логістичні витрати, підвищити ефективність закупівельної логістики та стає об'єктивною умовою забезпечення його конкурентних переваг і стійкості на цільовому ринку.

Для ефективного функціонування закупівельної логістики підприємству необхідно володіти інформацією про те, які саме матеріальні ресурси необхідні для виробництва. Реальний процес планування починається з інформації, отриманої зі щорічного плану продажів, плану виробництва та загального економічного плану [15]. Планування продажів визначає потреби у сировині, продукції і послугах, які придбано відділом закупівель компанії; виробниче планування надає інформацію про джерела придбання сировини, продукцію і житлово-комунальні послуги; економічне



планування забезпечує інформацією, яка корисна для оцінювання загальних тенденцій ціни, заробітної плати інших витрат [58]. Для багатьох компаній чинним є закон Парето: для закупівлі 20 % товару витрачається більш 80 % коштів. Будь-яка закупівля починається з визначення спільної потреби компанії та індивідуальних потреб кожного її підрозділів. Маючи таку інформацію, можна отримати матеріальні ресурси зі складу або шляхом переміщення надлишку товарів з іншого підрозділу, або купуючи нові товари. З іншого боку, необхідно мати точний опис потреби, артикулу товару або ж послуги, що необхідна для споживача – внутрішнього або зовнішнього [2]. І тому у відповідному відділі закупівель ведеться база даних (каталог) предметів, що постійно закуповуються, і це сприяє веденню правильного бухгалтерського обліку і дотриманню процедурі зберігання їх на складі. Закупівельну діяльність у концепції логістики підприємства й галузі необхідно розглядати як цілісний механізм у всьому логістичному ланцюзі руху товарів, у якій кожний з об'єктів (служб, підприємств) повинен оцінюватися з урахуванням його впливу на всі інші [10].

У сфері закупівельної логістики особливе місце займає організація постачання товарами і послугами через мережу Інтернет за схемою B2B («підприємство – підприємство»), що отримала назву e-Procurement (електронне постачання) [9].

Організацію системи закупівель через Інтернет можна розглядати як інструмент зниження витрат, пов'язаних з матеріально-технічним постачанням. [72].

Використання інформаційних технологій дозволяє створити засоби інтенсифікації інформаційних потоків у ланцюзі поставок в обох напрямках. Застосування електронного обміну даними дозволило зрозуміти всю значимість вигод, отримуваних за рахунок прозорості інформаційної системи. Таким чином, постачальники можуть управляти вхідним потоком матеріалів з урахуванням представлених виробником графіків виробництва. Відсутні традиційні заявки, транспортні накладні або рахунки-фактури. Існує

єдине джерело інформації, забезпечуюче основу для своєчасного «фізичного» реагування, яке власне вмикає механізм перерахування коштів постачальнику [9].

Установка системи Інтернет-постачання дає можливість формувати і направляти замовлення на постачання за допомогою електронних засобів, при цьому досить ввести таке замовлення в систему тільки один раз, тим самим заощаджуючи час співробітників як власного відділу постачання, так і підприємства-постачальника, в чію систему запит вводиться теж електронним способом. Після цього автоматизована система Інтернет-постачання проводить авторизацію операції, розміщує замовлення в системі постачальника і здійснює оплату постачань вже без якого-небудь втручання людей [2].

Упровадження систем постачання через мережу Інтернет ставить перед покупцями і постачальниками такі завдання, як перегляд традиційної методики ведення бізнесу і модернізація інформаційної інфраструктури, а постачальників примушує шукати нові способи представлення товарів покупцям. Усе це дозволяє і покупцям, і постачальникам значно знизити свої витрати.

Чотири способи зниження витрат підприємства в результаті організації системи постачання через Інтернет [34].

1. Нарощування ефективності за рахунок внутрішніх резервів. Розміщення каталогів у мережі Інтернет і впровадження автоматизованих систем розміщення, прийому й обробки замовлень усувають необхідність у виданні каталогів друкарським способом і в малоефективній системі оформлення замовлень вручну. Значна економія часу досягається і шляхом упровадження програмних систем електронних платежів [15]. Усунення документообігу з системи обробки замовлень забезпечує економію і підвищення якості роботи, що, безумовно, позначається на підсумкових результатах діяльності підприємства.

2. Розширення можливостей постачальників укладати операції на вигідних для себе умовах. Коли фірма переймає на себе зобов'язання зі здійснення закупівель у пріоритетних постачальників, функції постачальників уже не зводяться до простого оформлення замовлень, але розширюються до ведення переговорів про надання оптових знижок залежно від сукупного бюджету підприємства. Система організації закупівель через Інтернет надає їм більше часу на пошук нових постачальників і здійснення контролю за виконання ними договірних зобов'язань [34].

3. Зміцнення партнерських взаємин з постачальниками. Шляхом переговорів можна добитися не тільки максимального зниження витрат. Не меншу, а можливо, куди значнішу вигоду приносить оперативний обмін з постачальниками інформацією, наприклад, про майбутнє різке збільшення закупівель або, навпаки, про швидке зняття тих або інших компонентів з виробництва [2]. Обмін прогнозами на майбутню і тісну співпрацю з постачальниками в розробці нових виробів і систем позитивно позначається на результатах діяльності обох сторін.

Існує безліч переваг використання активного підходу до поліпшення відносин з постачальником, причому не тільки з погляду зниження витрат, але й з позицій маркетингу. Багато компаній вважають, що постачальник стає все більш цінним джерелом інновацій – як для товару, так і для процесу. За рахунок залучення постачальника в процес розробки виробу на ранніх етапах проектування можна одержати оригінальні ідеї, що нерідко ведуть до інноваційних рішень [44].

При вдосконаленні відносин з постачальником необхідно орієнтуватися на аналіз можливостей тіснішої інтеграції методів і процедур продавця з методами і процедурами покупця. З урахуванням того, що конкурентна перевага все більше залежить від працездатності і ефективності ланцюга поставок, стає очевидною пряма залежність між інтенсивністю співпраці між постачальником і покупцем на всіх рівнях і вірогідністю отримання переваги перед конкурентами [72].

Система електронного постачання дозволяє понизити витрати не тільки покупцям, але і постачальникам за рахунок [34]:

1. Упровадження електронних каталогів. Електронні каталоги дозволяють цілеспрямовано уявити інформацію про пропоновані товари і послуги вибраному кругу потенційних покупців у набагато привабливішій формі, ніж каталоги, видані друкарським способом. Розміщення електронних каталогів зводить друкарські витрати до нуля, а витрати на розповсюдження – до мінімуму[9].

2. Зниження вірогідності помилок при оформленні замовлень. Зниженню вірогідності помилок при оформленні замовлень сприяє легкість поповнення електронних каталогів новими товарами і оновлення цін. У свою чергу, економія часу на дозволі проблем, що виникають у процесі прийому замовлень, дозволяє постачальникам приділяти більше уваги розширенню діапазону послуг і поліпшенню якості обслуговування [34].

3. Широкого розповсюдження інформації про пропозицію товарів і послуг. Ще одна важлива перевага електронних каталогів полягає в їх здатності охопити широку аудиторію. Існує декілька способів розповсюдження електронних каталогів: розміщення на Web-вузлі постачальника, розсилка корпоративним замовникам для подальшого розповсюдження по їх інтрамережах, розміщення на електронному торговому майданчику або в системі, об'єднуючій вертикальні ланцюжки постачальників і покупців [15].

4. Просування у нові ринкові ніші. Розсилка електронних каталогів вже наявним замовникам сприяє розширенню збуту за рахунок товарів і послуг, про які ці ж замовники раніше інформовані не були. З іншого боку, розміщення електронних каталогів на Web-узлах допомагає розширити круг замовників, зокрема шляхом проникнення на ринки інших географічних регіонів [2].

При відборі постачальників і пошуку критеріїв визначення їх оптимальної кількості підприємство повинно шукати продавців, здатних

сприйняти концепцію взаємодії. Досвідчений покупець вимагає гарантій жорсткого дотримування постачальником певних стандартів якості [34]. Це вимушує постачальника одержувати спеціальний сертифікат на свою продукцію у відповідного уповноваженого органу, наприклад Міжнародної організації стандартизації (International Standards Organization – ISO) або Британського інституту стандартів (British Standards Institute – BSI). За таких умов покупець не займається вхідним контролем вхідних потоків матеріалів і деталей, той же час прагне здійснювати управління запасами на основі принципу «точно в час»[72].

До теперішнього часу сформувалися три моделі організації закупівель через Інтернет:

- за каталогами постачальника;
- на підставі запиту покупця;
- через електронний ринок [34] (табл. 3.2).

Тенденції розвитку електронної комерції показують взаємне переплетення різних схем організації постачань у міру накопичення фірмами досвіду взаємодії в цій галузі і автоматизації комерційних процесів.

Розглянемо детальніше модель організації закупівель через Інтернет в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Характеристика моделей організації закупівель через Інтернет

№	Модель	Характеристика моделі
1	2	3
1	Організація закупівель за каталогами постачальника	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постачальники товарів і послуг категорії TOPE розробляють і розміщують в Інтернеті електронні каталоги або вітрини, звідки користувачі можуть здійснювати покупки.</li> <li>2. Зручна форму обслуговування у вигляді «купівельної корзини», а також різні можливості оплати в захищеному режимі, наприклад кредитною картою.</li> <li>3. Постачальник може використовувати засоби взаємодії механізму обробки замовлення з додатками покупця для скорочення об'єму введення даних і підвищення точності оформлення замовлення.</li> </ol>

1	2	3
1	Організація закупівель за каталогами постачальника	<p>3. Постачальник може використовувати засоби взаємодії механізму обробки замовлення з додатками покупця для скорочення об'єму введення даних і підвищення точності оформлення замовлення.</p> <p>4. Постачальник може задіяти систему автоматичного поповнення товарних запасів, підключивши її до служб складування і постачання.</p> <p>5. Механізм прийому і обробки замовлень може бути підключений до систем контролю товарних запасів і організації постачань</p>
2	Організація закупівель на підставі запиту покупця	<p>1. Заснована на задоволенні запиту покупця, який розміщує каталоги продукції різних постачальників у своїй власній інтрамережі.</p> <p>2. Процес автоматизований за допомогою програмного забезпечення, що надає можливості електронного оформлення замовлень.</p> <p>3. Серверна СУБД покупця розбиває сформоване замовлення на декілька замовлень на постачання, перенаправляючи їх декільком постачальникам для обробки в режимі реального часу.</p> <p>4. Надає замовникові вичерпну інформацію про продукцію і ціни відповідно до заздалегідь обумовлених контрактів, а оскільки запити про наявність товарів прямують безпосередньо в систему управління товарними запасами постачальника, відповідь може бути отримана негайно</p>
3	Модель електронного торгового майданчика	<p>1. Електронні торгові майданчики можуть включати безліч постачальників, що пропонують різні товари.</p> <p>2. Можуть об'єднувати вертикальні ланцюжки систем, постачальників, що спеціалізуються на певному вузькому ринку</p>

Для підприємств найбільше значення має інтеграція постачальників у їх виробничо-господарську діяльність. Така інтеграція не має на увазі формального контролювання процедур поставок або домінування в них, а підкреслює лише посилення значення зв'язку організацій за допомогою обміну інформацією[34].

Під процесом інтеграції розуміють взаємодію між покупцями і постачальниками, сумісну розробку товару, наявність загальних виробничо-комерційних систем та прозорість інформаційних потоків. Для деяких

підприємств реалізація таких ідей поки що є неможливою. Але вже існують достатньо чіткі ознаки того, що в майбутньому саме міра і якість інтеграції ланцюга поставок стануть вирішальним чинником успіху виробника на споживчому ринку[59].

Більшість підприємств розглядає матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) як закупівельну діяльність, головною метою якої є придбання деталей і матеріалів за щонайменшою ціною. Такий підхід, як правило, має на увазі співпрацю більш ніж з одним продавцем, котрий поставляє конкретний продукт, здійснення вигідної покупки у одного за рахунок іншого [34].

Сучасні ринкові відносини принципово змінюють традиційну закупівельну функцію. Основна ідея тут полягає в тому, що міжфункціональні групи, сформовані з фахівців, починають тісне співробітництво з постачальниками у пошуках можливостей удосконалення процесів постачання, а також поліпшення ситуації в переході від процесу постачання до виробничого процесу [2].

Багато інновацій в промисловості з'явилися завдяки зусиллям постачальників. Тісніше залучення постачальників у процес проектування дозволило не тільки допомогти безперервному упровадженню інновацій в нові вироби, але й розробити прості економічні проекти [77].

Можна окреслити основні особливості маркетингово-логістичних систем постачання, до яких відносяться системи, об'єднуючі вертикальні ланцюжки та системи, об'єднуючі горизонтальні ланцюжки [53].

Системи, об'єднуючі вертикальні ланцюжки. Такі системи відіграють роль вузлів для співтовариства компаній, що належать до однієї галузі або працюють в одній ринковій ніші. Окрім автоматизації роботи використовуваних їх клієнтами систем Інтернет-постачання, вони надають учасникам доступ до новин та іншої інформації, що їх цікавить. Приклади вертикально орієнтованих систем – Altra Energy (енергетика), BAND-X (телекомунікації) і Cattle Offerings Worldwide (м'ясомолочна продукція). Загальна риса всіх цих служб – те, що вони надають покупцям доступ до

прямих постачальників, що скорочує витрати на посередницькі послуги і таким чином знижує ціни [41].

Системи, об'єднуючі горизонтальні ланцюжки. Горизонтально орієнтовані системи об'єднують постачальників, чії послуги зазвичай можуть бути використані в різних галузях[34]. Ці системи можна розглядати як обслуговуючі фірми або компанії, що спеціалізуються на підтримці бізнесу. Такі компанії, починаючи від служб купівлі-продажу уживаного устаткування (iMark.com) і закінчуючи службою управління соціальними пакетами (Employeas.com), завдяки участі в горизонтально орієнтованих системах значно збільшують свою популярність і об'єми продажів. Як і вертикально орієнтовані системи, ці майданчики дають потенційним покупцям доступ до прямих постачальників, дозволяючи заощаджувати засоби [7].

На ринку рішень класу e-Procurement змагаються два типи постачальників [34]:

1. Постачальники додатків для корпоративних систем постачання. Додатки для корпоративних систем постачання допомагають покупцям і постачальникам скоротити накладні витрати. Деякі постачальники пропонують комплексні корпоративні послуги Інтернет-постачання. Серед можливостей таких систем — пошук товару, що допомагає в режимі реального часу оцінити його доступність, і автоматизована система замовлення товару, що збирає візи відповідальних співробітників і передає замовлення постачальникові [77]. При цьому співробітник, що ініціював закупівлю, може у будь-який момент відстежити стан постачання. Після того, як товар отриманий і оприбуткований, у фінансовий відділ може бути направлено повідомлення про необхідність оплати.

Постачальникам програмне забезпечення корпоративних систем постачання забезпечує можливість електронного документообігу, що включає відстежування виконання замовлення і оплати рахунків [9]. Деякі виготівники включають в систему модулі планування відвантаження товару



за допомогою таких компаній, як UPS і Federal Express [2]. Більшість додатків для корпоративних систем постачання підтримують різні методи оплати, включаючи електронне виставляння рахунків, кредитні карти, електронний обмін даними і електронний переказ коштів. Вибір підприємством постачальника системи корпоративного постачання може залежати від галузевої вертикалі[34].

2. Постачальники систем ERP. Компанії, що спеціалізуються в області корпоративних систем e-Procurement, – не єдині постачальники таких рішень. Їх пропонують і багато виготівників систем ERP. Виробники корпоративних систем постачання і виробники систем ERP організують і електронні торгові майданчики. Деякі спеціалізуються на вертикальних або галузевих майданчиках, останні створюють майданчики в горизонтальних сегментах ринку [72].

Упровадження Інтернет-постачання означає необхідність упровадження значних перетворень у системі закупівель у підприємств-покупців та підприємств-постачальників (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Перетворення системи закупівля-постачання у підприємств-покупців та підприємств-постачальників

Підприємство	Перетворення	Зміст перетворення
1	2	3
Покупець	1. Перегляд застарілих уявлень	Компанія не повинна зупинятися на створенні сайта, що виконує тільки представницьку роль. Сайт повинен бути інтерактивним, забезпечуючи клієнта не тільки інформацією про продукцію, але і можливістю її придбання. Найбільш активні компанії, що грамотно використовують Інтернет, роблять все можливе, щоб відвідувачі поверталися на їх сайти знову і знову. В майбутньому маркетинг стане ще агресивнішим — замість того, щоб пасивно чекати відвідувачів, сайти займатимуться активним пошуком клієнтів.

Закінчення табл. 3.3

1	2	3
Покупець	2. Перебудова технології ведення бізнесу	<p>Системи Інтернет-постачання дають можливість економити засоби за рахунок автоматизації процесів узгодження, спостереження за роботою постачальників і переходу до роботи з постачальниками на обумовлених контрактами пільгових умовах. Організаціям-покупцям необхідно:</p> <p>визначити стандартні процедури узгодження;  ввести моніторинг відповідності постачальників вимогам до термінів і якості;  домовитися про знижки як за загальний об'єм постачань, так і за скорочення ручної роботи .</p>
	3. Інвестиції в інформаційну інфраструктуру	<p>Щоб ефективно скористатися перевагами Інтернет-постачання, компаніям необхідно вкласти додаткові засоби в свою інформаційну інфраструктуру. Системи, необхідні для повноцінної роботи постійно функціонуючого, абсолютно надійного рішення, складніше за тих, що необхідні для підтримки статичного Web-сайта.</p>
Постачальник	1. Перебудова технології ведення бізнесу	<p>Для забезпечення клієнтів можливістю здійснення закупівель за допомогою Інтернету постачальникам недостатньо просто змінити процес ухвалення замовлень. Постачальникам потрібно переглянути і відновити такі технології: ухвалення замовлення; відстежування складських запасів; відвантаження; виставлення і оплата рахунків.</p>
	2. Занесення товарів і послуг до електронного каталогу	<p>Компанії, що займаються електронним постачанням, ведуть продажі за каталогами вже багато років, але решта підприємств тільки зараз вчиться такому маркетингу своїх товарів і послуг в мережі Інтернет. Призвавши на допомогу уяву і сучасні технології, практично будь-який бізнес може з успіхом працювати в Інтернеті.</p>
	3. Вибір торгового майданчика	<p>Електронні торгові майданчики — це місце зустрічі безлічі постачальників і покупців. Компаніям, що підготували електронні каталоги, потрібно вибрати найбільш вигідні варіанти їх розміщення.</p> <p>Багато виробників систем Інтернет-постачання, постачальники ERP-систем, виготівники каталогів і укладачі інформаційного наповнення підтримують власні торгові майданчики, участь в яких їх клієнти можуть отримати в пакеті з іншими послугами.</p>

Розробляючи ефективну стратегію постачання, необхідно не тільки автоматизувати ті, що існують, недостатньо ефективні схеми роботи, але і спланувати нові ділові процеси. Потребує відповідної перебудови і система логістичного менеджменту, і логістичне адміністрування. Без строгої вказівки керівництва компанії багато співробітників продовжать користуватися звичними ручними методами навіть при спілкуванні з тим, хто автоматизував свою систему замовлень [34].

Ефективна стратегія постачання, заснованого на Інтернет-технологіях, повинна враховувати такі рекомендації [72]:

визначення критеріїв вибору постачальника: оцінити існуючих постачальників і виділити тих, хто забезпечує відповідність якості, швидкості доставки і цін вимогам компанії. Якщо в деяких областях роботи постачальники не відповідають цим вимогам, логічним буде розглянути пропозиції електронних торгових майданчиків. До кандидатів, що з'явилися, в постачальники потрібно пред'являти ті ж високі вимоги, що розроблені для існуючих постачальників [34];

виділити можливі проблеми нарощування: компанія може почати працювати з електронним каталогом і встановити, що забезпечують управління замовленнями зв'язку з декількома постачальниками. Але коли кількість постачальників налічуватиме більше півсотні, то примножаться труднощі в роботі з каталогом. Одним з рішень може бути скорочення числа постачальників, але це – довгий шлях, оскільки він вимагатиме часу на переоцінку роботи існуючих постачальників [15]. Інший шлях – виділити співробітника і тестове устаткування для перегляду змісту електронного каталогу перед запуском його в роботу;

оцінити стратегію постачальників в області оновлення каталогів: точне і своєчасне оновлення – обов'язкова умова для користувачів систем Інтернет-постачання. На жаль, багато постачальників недооцінюють необхідність чіткої стратегії управління інформаційним наповненням і ризикують

втратою клієнтів. Питайте потенційних постачальників про їх політику оновлення інформації вже в ході попередньої бесіди[72];

обирати сумісні рішення: якщо компанія вже вклала істотні засоби в систему ERP, розумно шукати служби, що підтримують їх існуючу систему. Багато виробників систем ERP підтримують власні електронні торгові майданчики. Якщо у компанії ще немає автоматизованої системи обробки заявок на придбання і оплату замовлень, співпраця з постачальником ERP-системи допоможе прискорити перехід до Інтернет-постачання [2];

підвищити пропускну спроможність інформаційної інфраструктури: впровадження системи Інтернет-постачання підвищить навантаження на інформаційні канали, особливо якщо компанія інтегрує її з існуючими системами роботи з персоналом, обліку основних засобів або ERP [74]. Співробітники, що використовують Інтернет для вирішення нових завдань, пред'являть непередбачуваний і нестабільний попит на канали доступу, що може зажадати установки додаткових зовнішніх серверів додатків;

оцінити усі варіанти: ретельна оцінка всіх вимог компанії допоможе звузити дуже широке поле вибору. Виберіть час для аналізу постачальників і пропонованих ними послуг. Схеми роботи постачальників можуть істотно розрізнятися, маючи на увазі найрізноманітніші варіанти надання товарів, послуг або їх поєднання [74]. Структура оплати також може бути різною – від ліцензійного внеску до щомісячної плати або відрахувань з операцій;

виділити слабкі сторони: у кожній системі щось реалізоване особливо добре, наприклад, документообіг, зв'язок, аналітичні функції або управління каталогом, але жодна з систем не досконала. Можливо, компанії вигідно працювати з декількома виробниками, щоб побудувати систему, яка відповідає всім вимогам компанії [34].

Якщо підприємство не має можливості створити власну інформаційну інфраструктуру, воно може використати хостинг додатків інформаційних систем. Хостинг – це послуга з фізичного розміщення інформації клієнта на

сервері. Ті, хто надають цю послугу, називаються хостери. Далі представлено існуючі види хостингу [34]:

Віртуальний хостинг. Це вид хостингу, при якому безліч Web-сайтів розташовані на одному Web-сервері. Тобто, крім ваших сайтів, на Web-сервері будуть розташовані й інші сайти. Найголовніший плюс послуги віртуального хостингу – її низька вартість [74].

Віртуальний виділений сервер. VPS (Virtual Private Server) або VDS (Virtual Dedicated Server). VPS-послуга, в рамках якої користувачеві надається віртуальний виділений сервер для його особистих потреб. VPS коштує дорожче, ніж віртуальний хостинг [2].

Виділений сервер. Це вид хостингу, при якому клієнту надається окрема фізична машина. Це те ж саме, що віртуальний виділений сервер, тільки тут клієнту надається фізичний сервер. Коштує ще дорожче[9].

Клієнт купує обладнання та розміщує його в хостера, який вже підключає цей сервер до каналів зв'язку з високою пропускнуою здатністю.

Найкращім варіантом для підприємства буде обрати віртуальний виділений сервер. VPS (Virtual Private Server) або VDS (Virtual Dedicated Server) це надає підприємству віртуальний виділений сервер для його особистих потреб.

Розглянувши формування портфеля логістичних інновацій у сфері матеріально-технічного постачання підприємств, інноваційне забезпечення логістичної інформаційної інфраструктури, окрему увагу треба зосередити на забезпеченні інноваційними технологіями збутових процесів підприємств.

### **3.2. Економіко-матиматична модель та її практичне застосування на ТОВ «ЕКСПРІНТ»**

Підприємство «Експрінт» яке займається брошурувально-палітурною діяльністю в м. Харків необхідно вибрати найкращого постачальника фотопапіра, як серед існуючих, так і серед запропонованих. Фотопапір закупається двох видів: листами різноманітних форматів або рулоном

визначеної ширини. Листовий фотопапір повинен бути в форматах від  $9 \times 14$  до  $76 \times 102$  сантиметрів. Фотопапір упаковувався в пачки виготовлені із світлонепроникного паперу по 20, 25, 50 або по 100 аркушів. Рулонний фотопапір повинен бути шириною 10,2 см (4 дюйма), 12,7 см (5 дюймів), 15,2 см (6 дюймів), 20,3 см і 30,5 см який нарізається на формати 3R ( $8,9 \times 12,7$  см), 4R ( $10,2 \times 15,2$  см).

Основні особливості сировини: зберігається при кімнатній температурі, в темному приміщенні, передбачає звичайну упаковку. Є можливість самостійної відвантаження і транспортування сировини.

Було обрано 3 прстачальників з якими вже є договір на поставку та 2 потенційно нових постачальників:

1. ТОВ «Інвестком» – організація знаходиться в м. Київ, займається оптовою торгівлею різними товарами тривалого користування у тому числі і фотопапіром. (Постачальник 1).

2. ТОВ «Сервісопторг» – компанія знаходиться в м. Дніпро, займається виготовленням виробів з паперу та картону, а також торгівлею товарами широкого асортименту (Постачальник 2).

3. ТОВ ТД «Авангард» – ТД Авангард це компанія в Україні, головний офіс якої знаходиться в Київ (є представництво у Харькові). Вона працює в газузі оптової торгівлі різними товарами тривалого користування. (Постачальник 3).

4. ТОВ «Інтерпап» – один з лідерів українського ринку торгівлі офісної папером, картоном і папером для поліграфії. Місцезнаходження: Київ є представництво у Харькові. (Постачальник 4).

5. ТОВ «Юнайтед Форест» – компанія, є прямим постачальником різних видів паперу і картону, фольги для гарячого тиснення і матеріалів для книжкових палітурок. Місцезнаходження: Київ є представництво у Харькові. (Постачальник 5).

Обґрунтування вибору постачальників за багаторівневою системою логістичних критеріїв може бути проведено методом аналізу ієрархії з

використанням середовища Microsoft Office Excel. Цей метод має як переваги, так і недоліки, однак він дозволяє враховувати реальну ситуацію для узгодження різних проблем шляхом визначення пріоритетів [10].

Економіко-математична модель відповідає таким вимогам: доступність, наявність програмного забезпечення, економічність, обґрунтування критеріїв оцінки за кількістю і якістю, залучення у якості експертів фахівців підприємства [4].

Під час розроблення економіко-математичної моделі в основу було закладено п'ять найвагоміших критеріїв вибору постачальників для підприємства, а саме: вартість поставки (K1), оцінка якості пробних зразків закупівель (K2), тривалість доставки (K3), забезпечення збереження продукції в процесі відвантаження і транспортування (K4), широта запропонованого асортименту (K5).

Для складання матриці попарних порівнянь за критеріями будемо використовувати результати оцінки кожного критерію групою з 5 експертів.

#### 1. Експертна оцінка основних критеріїв вибору постачальників.

П'яти експертам в області рідких ароматизаторів для виробництва косметичної продукції запропоновано оцінити за 5-бальною шкалою важливість кожного критерію. 1б – найнижча ступінь важливості, 5б – найвища ступінь важливості.

Результати експертних оцінок представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

#### Експертна оцінка критеріїв вибору постачальників

Критерії	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Усього
Широта асортименту	4	3	3	5	5	20
Вартість поставки	5	3	5	5	5	23
Час доставки	4	5	4	3	5	21
Забезпечення збереження продукції	5	3	4	4	4	20
Оцінка якості зразків	3	5	3	2	3	16

Клітини матриці повинні бути заповнені відповідно до суб'єктивних думок інвестора, на підставі його переваг, сприйняття обмежень, можливостей, з використанням шкали відносної важливості від 1 до 9 (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## Шкала відносної важливості

Ранг	Визначення	Пояснення
1	Рівна важливість	Рівний внесок двох видів діяльності у досягнення мети.
2,4,6,8	Проміжне рішення між двома сусідніми судженнями.	Застосовуються у компромісному випадку.
3	Помірна перевага одного над іншим	Досвід та судження дають незначну перевагу одного виду діяльності над іншим.
5	Сильна перевага	Досвід та судження дають сильну перевагу одного виду діяльності над іншим.
7	Значна перевага	Очевидна перевага одного виду діяльності над іншим підтверджується найбільше.
9	Абсолютна перевага	Виняткова перевага одного виду діяльності над іншим.
Зворотні величини наведеним	Якщо при порівнянні одного виду діяльності з іншим отримано одне з вищезгаданих чисел (наприклад, 3), то при порівнянні другого виду діяльності з першим отримаємо зворотну величину (тобто 1/3)	

На підставі вищеописаних даних складемо матрицю попарних порівнянь основних критеріїв (табл. 3.5) та визначимо середнє значення для кожного рядка (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Матриця попарних порівнянь критеріїв оцінки постачальників

Критерії	Широта асортименту	Вартість поставки	Час доставки	Забезпечення збереження продукції	Оцінка якості зразків
1	2	3	4	5	6
Широта асортименту	1	0,2	0,33	2	6



Закінчення табл. 3.6

1	2	3	4	5	6
Вартість поставки	5	1	4	5	9
Час доставки	3	0,25	1	3	7
Забезпечення збереження продукції	0,5	0,2	0,33	1	6
Оцінка якості зразків	0,2	0,1	0,14	0,17	1
Усього	9,67	1,76	5,81	11,17	29

Таблиця 3.7

Середнє значення для кожного рядка

Критерії	Широта асортименту	Вартість поставки	Час доставки	Забезпечення збереження продукції	Оцінка якості зразків	Середнє значення
1	2	3	4	5	6	7
Широта асортименту	0,103	0,114	0,057	0,179	0,207	0,132
Вартість поставки	0,517	0,568	0,689	0,448	0,310	0,506
Час доставки	0,310	0,142	0,172	0,269	0,241	0,227
Забезпечення збереження продукції	0,052	0,114	0,057	0,090	0,207	0,104
Оцінка якості зразків	0,017	0,063	0,025	0,015	0,034	0,031
Усього	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

На підставі більш докладних розрахунків, уявімо основні показники для даної матриці:

Таблиця 3.8

Значення вектора пріоритетів для табл. 3.5

Критерії	Нормалізований власний вектор в частках	У %
Широта асортименту	0,132	13%
Вартість поставки	0,506	51%
Час доставки	0,227	23%
Забезпечення збереження продукції	0,104	10%
Оцінка якості зразків	0,031	3%

Таким чином, отримана матриця попарних порівнянь узгоджена, і ми можемо продовжувати вирішення завдання.



Рис. 3.2. Підсумковий результат попарних порівнянь основних критеріїв.

Найбільшу вагу має вартість поставки (51%), далі – час поставки (23%), і широта асортименту (13%), і, нарешті, менш значимі критерії – забезпечення збереження продукції в процесі відвантаження і транспортування (10%) оцінка якості зразків (3%).

Визначення пріоритетів постачальників окремо за кожним критерієм.

1. Вартість поставки. Даний показник складається з суми середньої ціни на сировину і вартості доставки.

Середню ціну будемо визначати виходячи з максимальної та мінімальної ціни на сировину кожного постачальника.

Доставка власним транспортом додає до вартості поставки 150 грн. (для постачальників 1 і 3).

Дані по постачальникам представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Вартість поставки сировини від постачальників.

Постачальники	Ціна сировини (за 1 кг), грн.			Наявність безкоштовної доставки	Вартість поставки (за 1 кг), грн.
	Мах.	Мін.	середня		
1	2	3	4	5	6
Постачальник 1	540	240	390	Нет	435
Постачальник 2	690	300	495	Да	495
Постачальник 3	600	390	495	Нет	540
Постачальник 4	750	360	555	Да	495
Постачальник 5	630	270	450	Да	450

На підставі даних табл. 3.9 складемо матрицю попарних порівнянь за показником «вартість поставки» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Матриця попарних порівнянь за показником «вартість поставки»

	П 1	П 2	П 3	П 4	П 5
Постачальник 1 (П 1)	1	3	5	2	0,50
Постачальник 2 (П 2)	0,33	1	0,5	0,33	0,2
Постачальник 3 (П 3)	0,2	2	1	0,5	0,33
Постачальник 4 (П 4)	0,50	3	2	1	0,2
Постачальник 5 (П 5)	2	5	3	5	1
Усього	4,03	14	11,5	8,83	2,23

На підставі вищеописаних даних визначемо середнє значення для кожного рядка за показником «вартість поставки» (табл.3.11).

Таблиця 3.11

Таблиця попарних порівнянь і основні показники для вартості поставки.

	П 1	П 2	П 3	П 4	П 5	Середнє значення
Постачальник 1	0,25	0,21	0,43	0,23	0,22	0,2695
Постачальник 2	0,08	0,07	0,04	0,04	0,09	0,0650
Постачальник 3	0,05	0,14	0,09	0,06	0,15	0,0971
Постачальник 4	0,12	0,21	0,17	0,11	0,09	0,1430
Постачальник 5	0,50	0,36	0,26	0,57	0,45	0,4255
Усього	1	1	1	1	1	

Підсумковий результат попарних порівнянь для вартості поставки представлений на рисунку 3.3.

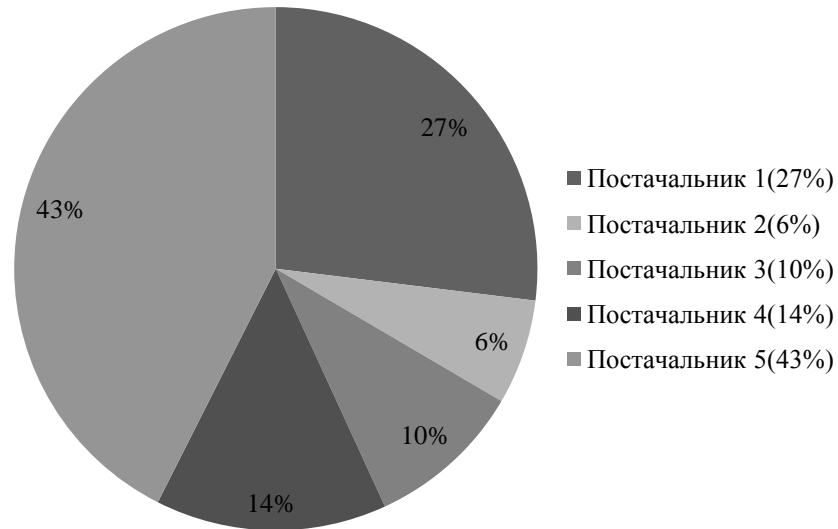


Рис. 3.3. Підсумковий результат попарних порівнянь для вартості поставки.

Таким чином, за критерієм «вартість поставки» найбільший пріоритет мають Постачальники 5 (43%) і 1 (27%).

2. Оцінка якості пробних зразків. Даний показник ґрунтується на даних про проведення перевірки якості зразків продукції фахівцями нашого підприємства. Результати оцінки постачальників представлені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Результати оцінки якості пробних зразків.

Критерії	П 1	П 2	П 3	П 4	П 5
Надало підприємство зразки для проведення перевірки якості?	так	Так	Так	так	так
Результат перевірки (1-позитивний, 2-є можна усунути, 3-негативний)	1	2	1	1	2

На підставі даних (табл. 3.12) складемо матрицю попарних порівнянь для наявності оцінки якості пробних зразків.

Таблиця 3.13

Матриця попарних порівнянь для наявності оцінки якості пробних зразків

	П 1	П 2	П 3	П 4	П 5
Постачальник 1 (П 1)	1	5	1	1	5
Постачальник 2 (П 2)	0,2	1	0,2	0,2	1
Постачальник 3 (П 3)	1	5	1	1	5
Постачальник 4 (П 4)	1	5	1	1	5
Постачальник 5 (П 5)	0,2	1	0,2	0,2	1
Усього	3,4	17	3,4	3,4	17

Таблиця 3.14

Таблиця попарних порівнянь для показника якості пробних зразків

	П 1	П 2	П 3	П 4	П 5	Середнє значення
Постачальник 1	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,294
Постачальник 2	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,059
Постачальник 3	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,294
Постачальник 4	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,294
Постачальник 5	0,06	0,07	0,06	0,06	0,04	0,057
Усього	1	1	1	1	1	

Підсумковий результат попарних порівнянь для показника якості пробних зразків представлений на рисунку 3.4.

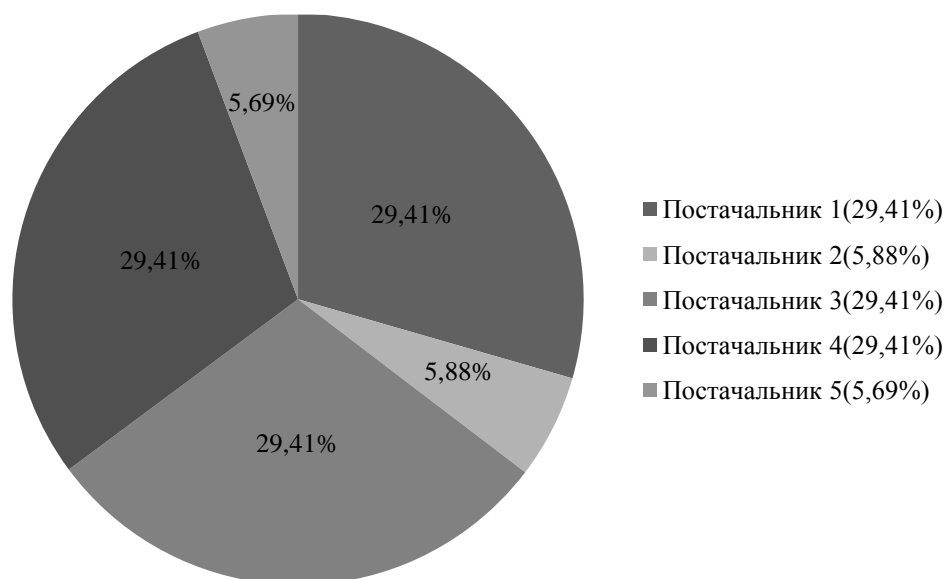


Рис.3.4. Підсумковий результат попарних порівнянь для якості пробних зразків.

Таким чином, за якістю пробних зразків найменш пріоритетними виявилися постачальники 2 (5,88%) і 5 (5,69%).

3. Тривалість доставки. При оцінці постачальників за даним критерієм враховується кількість днів з моменту замовлення, протягом яких сировина буде доставлено підприємству. У разі якщо доставка здійснюється нашим підприємством, додається ще 3 дні (для постачальників 1 і 3). Результати оцінки представлені в табл. 3.15

Таблиця 3.15

## Тривалість доставки сировини.

Постачальник	Тривалість доставки, дн.
П1	10
П2	7
П3	8
П4	6
П5	8

На підставі даних табл. 3.15 складемо матрицю попарних порівнянь

Таблиця 3.16

## Матриця попарних порівнянь для тривалості доставки

	П 1	П 2	П 3	П 4	П 5
Постачальник 1 (П 1)	1	0,2	0,33	0,14	0,33
Постачальник 2 (П 2)	5	1	2	0,50	2
Постачальник 3 (П 3)	3	0,50	1	0,33	1
Постачальник 4 (П 4)	7	2	3	1	3
Постачальник 5 (П 5)	3	0,5	1	0,33	1
Усього	19	4,20	7,33	2,31	7,33

Таблиця 3.17

## Таблиця попарних порівнянь для тривалості доставки

	П 1	П 2	П 3	П 4	П 5	Середнє значення
1	2	3	4	5	6	7
Постачальник 1	0,05	0,05	0,05	0,06	0,05	0,051

Закінчення табл. 3.17

1	2	3	4	5	6	7
Постачальник 2	0,26	0,24	0,27	0,22	0,27	0,253
Постачальник 3	0,16	0,12	0,14	0,14	0,14	0,139
Постачальник 4	0,37	0,48	0,41	0,43	0,41	0,419
Постачальник 5	0,16	0,12	0,14	0,16	0,14	0,142
Усього	1	1	1	1	1	

Підсумковий результат попарних порівнянь для тривалості доставки представлений на рисунку 3.5.

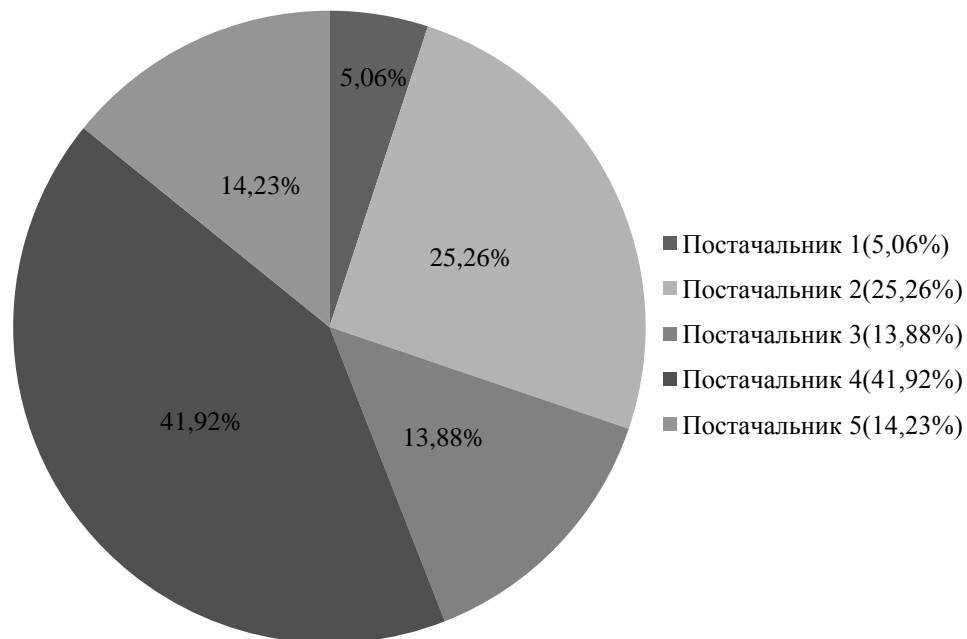


Рис.3.5. Підсумковий результат попарних порівнянь для тривалості доставки.

Таким чином, за тривалістю доставки найбільшу питому вагу мають постачальники 4 (42%) і 2 (25%).

4. Забезпечення збереження продукції в процесі відвантаження і транспортування.

Даний показник будемо оцінювати по 4-бальною системою:

1б - завжди забезпечується повне збереження.

2б - мали місце випадки часткового пошкодження продукції (не більше 5% від загального обсягу поставок).

3б - мали місце випадки сильного пошкодження продукції (6-15% від загального обсягу поставок).

4б - мали місце випадки зриву поставки через непридатність пошкодженого сировини (16% і вище від загального обсягу поставки).

Для постачальників 1 і 3 ставиться 1б, тому що транспортування і відвантаження буде здійснюватися нашим підприємством. Дані з аналізу постачальників представлені в табл. 3.18

Таблиця 3.18

Оцінка забезпечення збереження продукції в процесі відвантаження і транспортування.

Постачальник	Бальна оцінка
П1	1
П2	2
П3	1
П4	2
П5	3

На підставі даних табл. 3.15 складемо матрицю попарних порівнянь для забезпечення збереження продукції в процесі відвантаження і транспортування.

Таблиця 3.19

Матриця попарних порівнянь для забезпечення збереження продукції в процесі відвантаження і транспортування

	П 1	П 2	П 3	П 4	П 5
Постачальник 1 (П 1)	1	5	1	5	7
Постачальник 2 (П 2)	0,2	1	0,2	1	5
Постачальник 3 (П 3)	1	5	1	5	7
Постачальник 4 (П 4)	0,2	1	0,2	1	5
Постачальник 5 (П 5)	0,14	0,2	0,14	0,2	1
Усього	2,54	12,20	2,54	12,20	25



Таблиця попарних порівнянь для забезпечення збереження продукції в процесі відвантаження і транспортування

	П 1	П 2	П 3	П 4	П5	Середнє значення
Постачальник 1	0,39	0,41	0,39	0,41	0,28	0,377
Постачальник 2	0,08	0,08	0,08	0,08	0,20	0,104
Постачальник 3	0,39	0,41	0,39	0,41	0,28	0,377
Постачальник 4	0,08	0,08	0,08	0,08	0,20	0,104
Постачальник 5	0,06	0,02	0,06	0,02	0,04	0,037
Усього	1	1	1	1	1	

Підсумковий результат попарних порівнянь для тривалості доставки представлений на рис. 3.6.

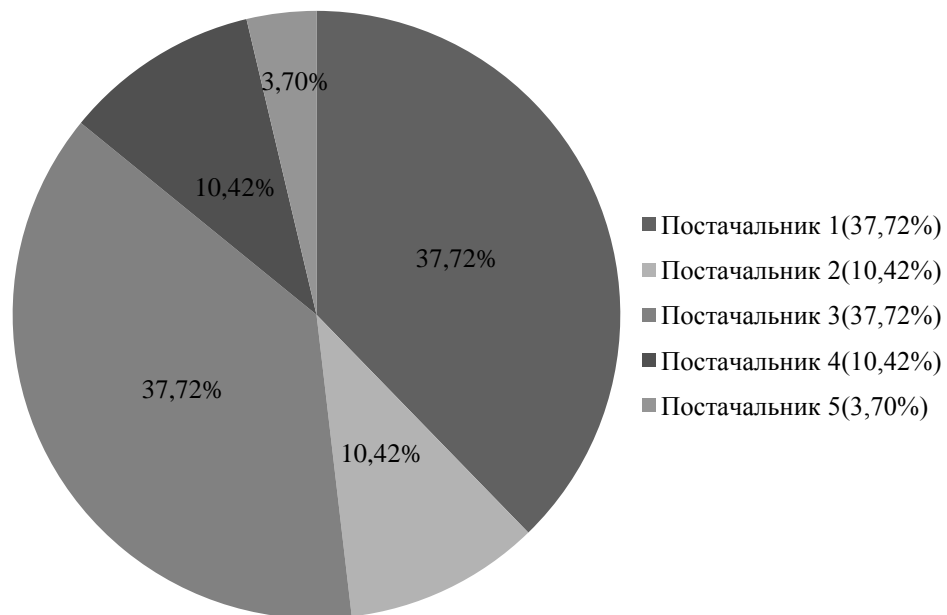


Рис.3.6. Підсумковий результат попарних порівнянь для забезпечення збереження продукції в процесі відвантаження і транспортування.

Таким чином, щодо забезпечення збереження продукції в процесі відвантаження і транспортування пріоритетними є постачальники 1 (38%) і 3 (38%).

5. Широта пропонованого асортименту. Для виробництва необхідно закупити фотопапір двох видів: листами різних форматів та рулоном визначеної ширини. Листовий фотопапір повинен бути в форматах від  $9 \times 14$  до  $76 \times 102$  сантиметрів. Рулонний фотопапір повинен бути шириною 10,2 см (4 дюйма), 12,7 см (5 дюймів), 15,2 см (6 дюймів), 20,3 см і 30,5 см який нарізається на самому підприємстві у формати 3R ( $8,9 \times 12,7$  см), 4R ( $10,2 \times 15,2$  см).

У табл. 3.18 представлені результати оцінки відповідності постачальників вимогам за асортиментом.

Таблиця 3.21

## Відповідність постачальників вимогам за асортиментом продукції

Напрямок	Листовий фотопапір	Рулонний фотопапір
Постачальник 1	є всі необхідні формати	немає формату 12,7 см (5 дюймів) та 20,3 см
Постачальник 2	немає форматів $30 \times 40$ , $40 \times 50$	є всі необхідні формати
Постачальник 3	не представлені формати $9 \times 14$ , $10 \times 15$ ,	є всі необхідні формати
Постачальник 4	є всі необхідні формати	є всі необхідні формати
Постачальник 5	є всі необхідні формати	немає формату 10,2 см

На підставі даних табл. 3.21 складемо матрицю попарних порівнянь для широти асортимента.

Таблиця 3.22

## Матриця попарних порівнянь для широти запропонованого асортименту

	П 1	П 2	П 3	П 4	П 5
Постачальник 1 (П 1)	1	0,25	2	0,2	0,33
Постачальник 2 (П 2)	4	1	2	0,33	0,5
Постачальник 3 (П 3)	0,5	0,5	1	0,17	0,25
Постачальник 4 (П 4)	5	3	6	1	4
Постачальник 5 (П 5)	3	2	4	0,25	1
Усього	13,50	6,75	15,00	1,95	6,08

Таблиця попарних порівнянь для для широти запропонованого асортименту

	П 1	П 2	П 3	П 4	П5	Середнє значення
Постачальник 1	0,07	0,04	0,13	0,10	0,05	0,080
Постачальник 2	0,30	0,15	0,13	0,17	0,08	0,166
Постачальник 3	0,04	0,07	0,07	0,09	0,04	0,061
Постачальник 4	0,37	0,44	0,40	0,51	0,66	0,477
Постачальник 5	0,22	0,30	0,27	0,13	0,16	0,216
Усього	1	1	1	1	1	

Підсумковий результат попарних порівнянь для широти запропонованого асортименту представлений на рисунку 3.7.

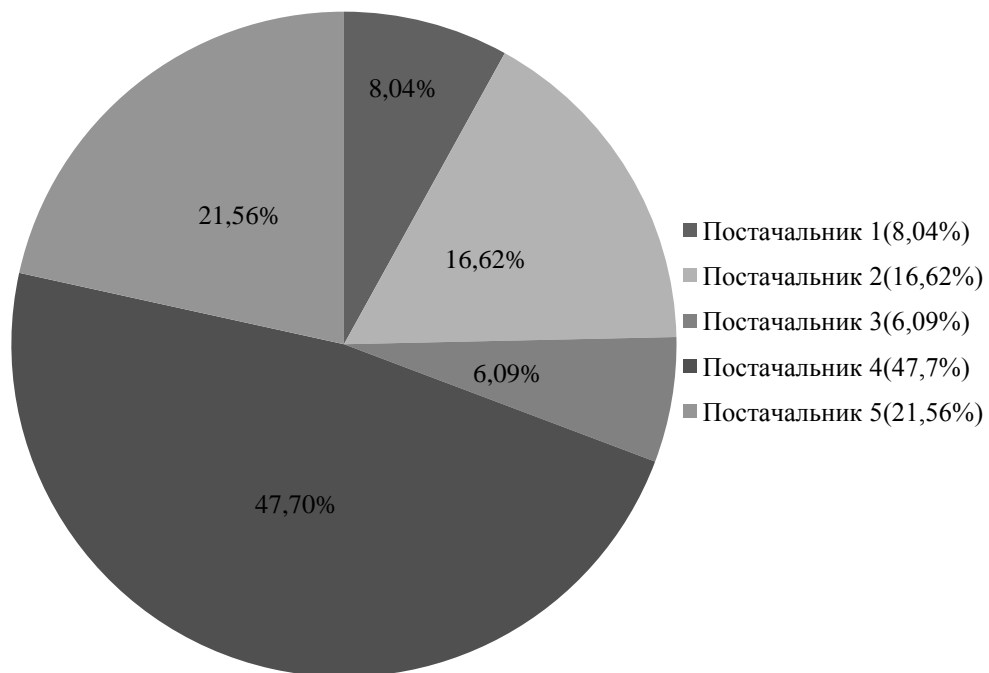


Рис.3.7. Підсумковий результат попарних порівнянь для широти запропонованого асортименту.

Таким чином, за широтою пропонованого асортименту найбільший пріоритет мають постачальники 4 (48%) і 5 (22%).

Остаточний вибір постачальників здійснюється на основі результатів адитивної згортки критеріїв по кожному з постачальників і вибору максимального значення.

Визначення підсумкових результатів вибору найкращого постачальника.

Для вибору найкращого постачальника необхідно провести адитивну згортку критеріїв по кожному з постачальників, а потім на підставі підсумкових пріоритетів вибрати найбільше значення.

Наприклад, для Постачальника 1 підсумковий пріоритет буде дорівнює:

$$0,506 \times 0,269 + 0,031 \times 0,294 + 0,227 \times 0,051 + 0,104 \times 0,377 + 0,132 \times 0,080 = 0,207 \text{ (21\%)}$$

Аналогічно розраховується цей показник для всіх інших постачальників (табл. 3.24).

Таблиця 3.24

## Аддитивна згортка критеріїв для кожного постачальника

Постачальники	Критерії					Підсумкові пріоритети
	Вартість поставки	Оцінка якості зразків	Час доставки	Забезпечення збереження продукції	Широта асортименту	
	Чисельне значення вектора пріоритету					
	0,506	0,031	0,227	0,104	0,132	
ТОВ «Інвестком»	0,269	0,294	0,051	0,377	0,080	0,207
ТОВ «Сервісопторг»	0,065	0,059	0,253	0,104	0,166	0,125
ТОВ «Авангард»	0,097	0,294	0,139	0,377	0,061	0,137
ТОВ «Інтерпап»	0,143	0,294	0,419	0,104	0,477	0,250
ТОВ «Юнайтед Форест»	0,426	0,057	0,142	0,037	0,216	0,282

Підсумковий результат адитивної згортки критеріїв для кожного постачальника представлений на рисунку 3.8.

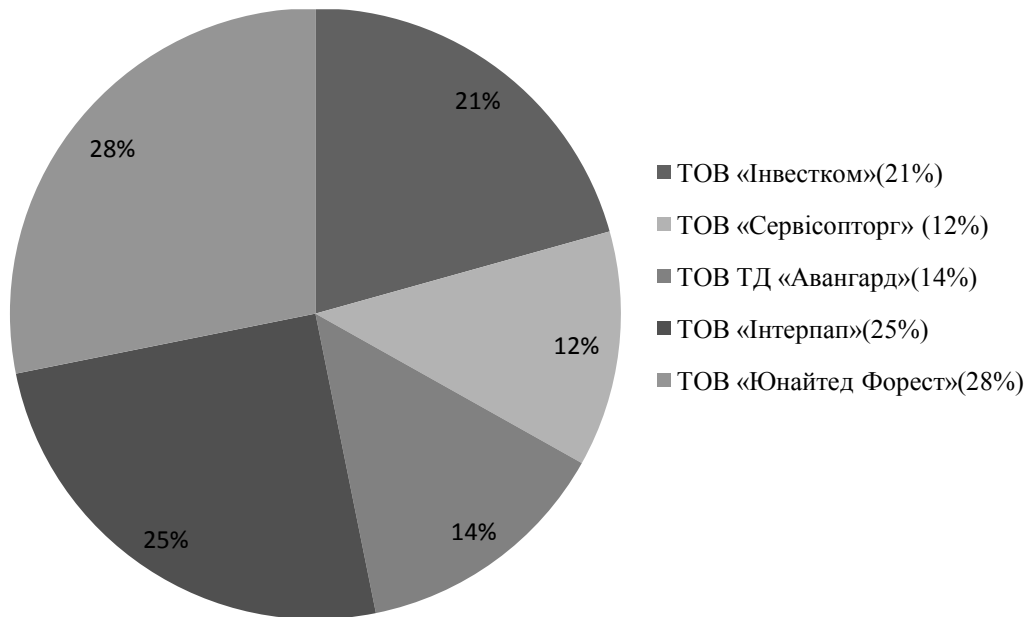


Рис.3.8. Підсумкові пріоритети постачальників.

Таким чином, найкращим постачальником опинилося підприємство ТОВ «Юнайтед Форест» (28%), потім слідують ТОВ «Інтерпап» (25%) і ТОВ «Інвестком» (21%), а найслабшими з усіх виявилися ТОВ «Сервісопторг» (12 %) і ТОВ ТД «Авангард» (14 %).

Для поставки фотобумаги на підприємство «Експрінт» найкращім виявилось підприємство ТОВ «Юнайтед Форест» (28%) з яким ще не було укладено договорів.

Використання методу аналізу ієрархій дозволило в даному випадку провести комплексну оцінку, як потенційних так і постачальників з яким вже є зв'язки у підприємства, по всім відібраним основними критеріями з максимально повним використанням всієї наявної інформації.

Отже, впровадження економіко-математичної моделі обґрунтування вибору постачальників в практику діяльності підприємства та дає змогу істотно знизити логістичні витрати, підвищити ефективність закупівельної логістики та стає об'єктивною умовою забезпечення його конкурентних переваг і стійкості на цільовому ринку.

### 3.3. Економічна ефективність консультаційного проекту

Для удосконалення системи управління закупівельною діяльністю на підприємстві, пропонується ввести нову посаду менеджера з закупівель, діяльність якого було описано у попередньому розділі, а також створити сайт для підприємства в якому можна буде легко та спокійно продавати та створювати нові зв'язки з постачальниками.

Спочатку розрахуємо витрати, що будуть пов'язані з впровадженням даних заходів.

1. Витрати на оплату праці менеджера з закупівель з урахуванням середньомісячної заробітної плати 11 500 грн., за перший рік становитимуть:

$$11\,500 * 12 = 138\,000 \text{ грн.}$$

Відрахування на соціальні заходи:

$$138\,000 * 0,22 = 30\,360 \text{ грн.}$$

Витрати на організацію робочого місця розраховані в табл. 3.25

Таблиця 3.25

#### Витрати на організацію робочого місця

№	Обладнення	Кількість, шт.	Вартість, грн.
1	Стіл офісний	1	3800
2	Стілець офісний	1	1500
3	Настільна лампа	1	750
4	Комп'ютер	1	30000
5	Принтер	1	6000
6	Усього	7	42050

Таким чином, маємо додаткові витрати пов'язані з новою посадою у розмірі:

$$138\,000 + 30\,360 + 42\,050 = 210\,410 \text{ грн.}$$

2. Розрахуємо витрати на віртуальний виділений сервер VPS (Virtual Private Server) з сервісною підтримкою, для створення сайта та організацію постачання товарів та послуг через мережу Інтернет, становить 56086 грн на рік.

3. Загальні витрати на удосконалення управління закупівельною діяльністю підприємства становитимуть:

$$210\,410 + 56\,086 = 266\,496 \text{ грн.}$$

Внаслідок впровадження запропонованих заходів відбувається економія часу, втрат і як наслідок загальна виручка підприємства збільшеться в середньому приблизно на 0,5 %.

Оцінка ефективності інвестиційних проектів є одним з найбільш важливих етапів в процесі управління інвестиціями. Тому, наскільки якісно виконана така оцінка, залежить правильність ухвалення остаточного рішення [80].

В процесі здійснення оцінки ефективності для отримання об'єктивних результатів необхідно враховувати наступні моменти [21]:

оцінка ефективності інвестиційних проектів повинна здійснюватися на основі зіставлення об'єму інвестиційних витрат, а також сум планованого прибутку і термінів окупності інвестованого капіталу;

оцінка об'єму інвестиційних витрат повинна охоплювати всі використовувані ресурси, задіяні при реалізації проекту;

оцінка окупності засобів, що інвестуються, повинна здійснюватися на основі показника чистого грошового потоку, який формується за рахунок сум чистого прибутку і амортизаційних відрахувань в процесі експлуатації інвестиційного проекту;

в процесі оцінки суми інвестиційних витрат і чистого грошового потоку повинні бути приведені до справжньої вартості за допомогою дисконтної ставки, яка повинна бути диференційована для різних інвестиційних проектів.

Ефективність інвестованого капіталу, оцінюється шляхом порівняння грошового потоку (cash flow), який формується в процесі експлуатації інвестиційного проекту і початкової інвестиції. Проект визнають прибутковим, якщо забезпечується повернення всіх інвестицій при прийнятній для всіх інвесторів нормі прибутковості [53].

Обов'язковим є приведення до справжньої вартості, як інвестованого капіталу, так і суми грошового потоку. Приведення здійснюється диференційовано по кожному етапу подальшого інвестування [21].

Процес дисконтування всіх грошових відтоків і приток здійснюється по дисконтних ставках, які вибираються залежно від особливостей інвестиційного проекту [6].

Для розрахунку показника ефективності інвестицій як ставки відсотка, яка вибирається для дисконтування, можуть бути використані [29]:

- середньозважена вартість капіталу;
- середня депозитна або кредитна ставка;
- індивідуальна норма прибутковості;
- рівень ризиків та ліквідності інвестицій і т. п.

Залежно від основних принципів оцінювання ефективності інвестиційних проектів використовується ряд методів, які умовно можна поділити на такі, в яких використовується дисконтування, і такі, в яких дисконтування не використовується.

До методів, в яких використовується дисконтування відносять [21]:

- метод розрахунку чистого приведенного доходу (NPV);
- метод визначення індексу рентабельності інвестицій (PI);
- метод визначення внутрішньої норми прибутковості інвестицій (IRR);
- дисконтований термін окупності (Ррд).

До методів, які не передбачають використання концепції дисконтування відносять [53]:

- метод визначення терміну окупності інвестицій (PP);
- метод визначення середньої норми прибули на інвестиції (ARR).

Далі детальніше зупинимося на їх розгляді

Метод розрахунку чистого приведенного доходу (NPV) сутність цієї дії полягає в порівнянні теперішньої вартості майбутніх грошових надходжень від реалізації проекту з дисконтованими інвестиційними витратами за проектом. Тобто всі майбутні грошові надходження від інвестиційного



проекту дисконтуються на дійсний час і порівнюються з інвестиційними витратами [53].

Для разових інвестицій чистий приведений дохід обчислюється за формулою:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC \quad (3.1)$$

де:  $P_k$  – чисті грошові надходження у  $k$ -ом році;

$IC$  – сума коштів, що інвестуються;

$r$  – дисконтна ставка;

$n$  – термін реалізації проекту;

$k$  – крок розрахунку.

Інвестиційний проект, за яким  $NPV < 0$ , повинен бути відкинтий. Якщо  $NPV = 0$ , то проект ні прибутковий, ні збитковий. Інвестиційні проекти з  $NPV > 0$  варто приймати [80].

Індекс прибутковості інвестицій (PI) передбачає співставлення теперішньої вартості майбутніх грошових надходжень з дисконтова ними інвестиційними витратами [29]:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} / \sum_{m=1}^m \frac{IC_m}{(1+r)^m} \quad (3.2)$$

На відміну від показника чистого приведенного доходу, індекс прибутковості є відносним показником. Це обумовлює доцільність його використання у разі вибору одного проекту з ряду альтернативних, які мають близькі значення NPV.

Коли значення  $PI < 1$ , то проект варто відкинути. За умов, коли  $PI = 1$ , проект є ні прибутковим, ні збитковим. До реалізації можуть бути прийняті інвестиційні проекти тільки зі значенням  $PI > 1$  [80].

Алгоритм розрахунку періоду окупності інвестицій (PP) залежить від рівномірності розподілу майбутніх грошових надходжень від інвестиційного проекту. Якщо чисті грошові надходження розподілені за роками рівномірно, то період окупності розраховується шляхом відношення одноразових інвестиційних витрат до розміру середньорічних грошових надходжень. При одержанні дробового числа воно округлюється у бік збільшення до найближчого цілого [53]. Якщо надходження розподілені за роками нерівномірно, то період окупності визначається як мінімальна кількість років, протягом яких інвестиції будуть погашені кумулятивними надходженнями. Формула розрахунку показника PP має вигляд [21]:

$$PP = \frac{IC_m}{(1+r)^m} * \frac{1}{\frac{P_k}{(1+r)^k/n}} \quad (3.3)$$

Внутрішня норма доходності (IRR) показує максимально припустимий рівень ставки дисконту, при якому NPV=0. За умов оцінки ефективності загальних інвестиційних витрат це може бути максимальна відсоткова ставка за кредитом, а при оцінці ефективності використання власного капіталу – найбільший рівень дивідендних виплат [53].

Виходячи з цього, підприємство може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, IRR якого не нижче за ставки дисконту.

Значення IRR можна визначити кількома шляхами, а саме [29]:

методом пробних розрахунків, тобто знаходження значення NPV при різних дисконтних ставках до моменту виконання рівності;

графічним методом. Для цього у системі координат на осі абсцис відкладається значення дисконтної ставки, а на осі ординат – значення NPV. Далі знаходиться значення NPV при двох різних дисконтних ставках і проводиться через отримані точки пряма. Її перетин з віссю абсцис вкаже значення IRR [21];

методом лінійної екстраполяції. Для цього знову ж визначається NPV при двох дисконтних ставках, а потім використовується формула:

$$IRR = r_1 + NPV_1 * \frac{r_1 - r_2}{NPV_1 - NPV_2} \quad (3.4)$$

де:  $NPV_1, NPV_2$  – чистий приведений дохід для різних ставок дисконту ( $NPV_1 > NPV_2$ );

$r_1, r_2$  – ставки дисконту ( $r_1 < r_2$ ).

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів представлений у табл. 3.26.

Таблиця 3.26

## Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

№ з/п	Показники	Період			
		0	1 рік	2 рік	3 рік
1	Інвестиційні витрати	-266496			
2	Додатковий дохід, грн		477750	480139	482539
3	Амортизація ПЗ		25826	33574	32344
4	Амортизація меблів		2410	2892	3470
5	Поточні витрати:		139000	145950	153245
6	з/п		138000	144900	152145
7	Інші		1000	1050	1100
8	Валовий прибуток тис.грн		310514	297723	293480
9	Податок на прибуток (18%)		55893	53590	52826
10	Чистий прибуток тис.грн		254622	244133	240653
11	Грошові надходження тис.грн		282857	280599	276468
12	Грошовий потік	-266496	282857	280599	276468
13	Дисконтований множник	1	0,93	0,87	0,80
14	Дисконтований грошовий потік тис.грн	-266496	263057	244121	221174
15	Накопичений дисконтований грошовий потік тис.грн	-266496	-3439	240682	461857

Розглянемо поетапно розрахунок табл. 3.26:

1. Першою дією визначаємо додатковий дохід від запропонованих заходів для підприємства з урахування відсотка (0,5%):

$$1 \text{ рік} = 9555000 * 0,005 = 477750 \text{ грн.}$$

$$2 \text{ рік} = 477750 * 0,005 = 480139 \text{ грн.}$$

$$3 \text{ рік} = 480139 * 0,005 = 482539 \text{ грн.}$$

2. Далі розрахована амортизація програмного забезпечення та комп'ютерного обладнання, яка згідно з податковим кодексом амортизується мінімум 2 роки (30%) [61]:

$$1 \text{ рік} = (30000 + 56086) * 0,3 = 25826 \text{ грн.}$$

$$2 \text{ рік} = (86086 + 25826) * 0,3 = 33574 \text{ грн.}$$

$$3 \text{ рік} = (111912 + 33574) * 0,3 = 32344 \text{ грн.}$$

3. Розрахуємо амортизацію меблів строк амортизації меблів – 4 роки (20%) [43]:

$$1 \text{ рік} = 12050 * 0,2 = 2410 \text{ грн.}$$

$$2 \text{ рік} = (12050 + 2410) * 0,2 = 2892 \text{ грн.}$$

$$3 \text{ рік} = (17352 + 2892) * 0,2 = 3470 \text{ грн.}$$

4. Поточні витрати на виплату заробітної плати та інші дрібні витрати за умов інфляції будуть з кожним роком збільшуватися приблизно на 5%, тобто к початковим витратам на оплату праці 138 000 грн. було додано 5%, теж стосується інших витрат:

$$З/п_{2р.} = 138000 * 0,05 + 138000 = 144900 \text{ грн.}$$

$$З/п_{3р.} = 144900 * 0,05 + 144900 = 152145 \text{ грн.}$$

$$\text{Інші витрати}_{2\text{рік}} = 1000 * 0,05 + 1000 = 1050 \text{ грн.}$$

$$\text{Інші витрати}_{3\text{рік}} = 1050 * 0,05 + 1050 = 1100 \text{ грн.}$$

5. Валовий прибуток був розрахований, як додатковий дохід від виручки мінус амортизаційні витрати мінус поточні витрати:

$$1 \text{ рік} = 477750 - 25826 - 2410 - 139000 = 310514 \text{ грн.}$$

$$2 \text{ рік} = 480139 - 33574 - 2892 - 145950 = 297723 \text{ грн.}$$

$$3 \text{ рік} = 482539 - 32344 - 3470 - 153245 = 293480 \text{ грн.}$$

6. З суми отриманого валового прибутку був вирахований податок на прибуток який складає 18% .

$$1 \text{ рік} = 310514 * 0,18 = 55893 \text{ грн.}$$

$$2 \text{ рік} = 297723 * 0,18 = 53590 \text{ грн.}$$

$$3 \text{ рік} = 293480 * 0,18 = 52826 \text{ грн.}$$

7. Після цього був розрахований чистий прибуток:

$$\text{ЧП}_{1\text{р.}} = 310514 - 55893 = 254622 \text{ грн.}$$

$$\text{ЧП}_{2\text{р.}} = 297723 - 53590 = 244133 \text{ грн.}$$

$$\text{ЧП}_{3\text{р.}} = 293480 - 52826 = 240653 \text{ грн.}$$

8. Грошові надходження розраховуються як сума чистого прибутку та амортизації:

$$1 \text{ рік} = 282857 * 0,93 = 261905 \text{ грн.}$$

$$2 \text{ рік} = 280599 * 0,87 = 244121 \text{ грн.}$$

$$3 \text{ рік} = 276468 * 0,80 = 221174 \text{ грн.}$$

9. Для розрахунку дисконтованого множнику, була використана ставка рефінансування НБУ [57], яка складає 8%, завдяки цьому отримано, що вже на 1 році використання запропонованих заходів, всі витрати окупляться.

10. Розраховуємо дисконтований грошовий потік:

$$1 \text{ рік} = 282857 * 0,93 = 261905 \text{ грн.}$$

$$2 \text{ рік} = 280599 * 0,87 = 244121 \text{ грн.}$$

$$3 \text{ рік} = 276468 * 0,80 = 221174 \text{ грн.}$$

11. NPV або накопичений дисконтований грошовий потік склав:

$$1 \text{ рік} = 261905 + (-266496) = -4591 \text{ грн.}$$

$$2 \text{ рік} = 244121 + (-4591) = 239530 \text{ грн.}$$

$$3 \text{ рік} = 221174 + 239530 = 460704 \text{ грн.}$$

Це говорить про те що проект за перший рік після введення не окупиться, на другий рік цей проект окупиться і буде приносити прибуток.

Згідно з отриманими значеннями періоду окупності і ефекту можна стверджувати, що даний проект є доцільним до впровадження з метою удосконалення управління закупівельної діяльністю. Фінансування даного проекту доцільно здійснювати за рахунок власних коштів підприємства.

### **Висновок за розділом 3**

При здійсненні закупівельної діяльності приділяють значну увагу її організації, яка складається з наступних стадій: здійснення пошуку проблеми, яку можна вирішити за допомогою купівлі якогось товару чи послуги; визначення основних характеристик та необхідної кількості товару; пошук, оцінка та вибір постачальників; оформлення замовлення і, останній етап, оцінка роботи постачальника. В ході останньої стадії приймається рішення щодо продовження ділових відносин з постачальником.

Алгоритм вибору потенційних постачальників за економіко-математичною моделлю, який запропонований дозволяє проводити аналіз можливих та обґрунтування потенційних постачальників, визначити вектор глобальних пріоритетів для кожного постачальника.

Впровадження економіко-математичної моделі обґрунтування вибору постачальників в практику діяльності будь-якого промислового підприємства дає змогу істотно знизити логістичні витрати, підвищити ефективність закупівельної логістики та стає об'єктивною умовою забезпечення його конкурентних переваг і стійкості на цільовому ринку.

Отже, щоб удосконалити управління закупівельною діяльністю на умовному підприємстві, пропонується створити новий сайт в якому можна буде легко та спокійно продавати та створювати нові зв'язки з постачальниками.

Згідно з отриманими значеннями періоду окупності і ефекту можна стверджувати, що даний проект є доцільним до впровадження з метою удосконалення управління закупівельною діяльністю. Фінансування даного проекту доцільно здійснювати за рахунок власних коштів підприємства.

## ВИСНОВКИ

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств використовувати ефективні логістичні принципи управління процесами постачання, виробництва та збуту товарів, щоб тримати передові конкурентні позиції на товарному ринку.

В процесі написання дипломної роботи було:

з'ясовано, що підприємство, яке не приділяє належну увагу правильній організації логістичних систем, зіткнеться з неминучими негативними наслідками – через зростання собівартості продукції підприємство втратить свою конкурентоспроможність, а також прибуток;

розглянуто поняття «закупівельна діяльність» мета, функції та завдання, в результаті цього були досліджені теоретичні засади закупівельної діяльності та управління закупівлями

дослідження теоретичних засад управління закупівельною діяльністю дозволило визначити сутність закупівельної логістики й логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів, що у свою чергу дало змогу виявити основні відмінності між традиційним і логістичним підходами до управління закупівлями ресурсів.

Об'єктом аналітичної частини дипломної роботи стало товариство з обмеженою відповідальністю «Експрінт», яке займається поліграфічною діяльністю широкого спектру.

У другому розділі дипломної роботи було:

розглянуто історію становлення ТОВ «Експрінт», організаційну структуру підприємства, в результаті чого відзначено, що принципи роботи ТОВ «Експрінт» дозволи їй зайняти лідируючі позиції в області надання сучасних поліграфічних послуг для малого та середнього бізнесу;

проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності компанії за 2019-2020 роки діяльності; відмічено, що ТОВ «Експрінт» має досить позитивну картину, але через показники платоспроможності та

ліквідності зроблено висновок, що підприємство немає можливості своєчасно розраховуватися зі своїми поточними фінансовими зобов'язаннями за рахунок своїх оборотних коштів а показники фінансової стійкості підтвердили, що ТОВ «Експрінт» є фінансово залежним.

відзначено, що у ході ABC- аналізу пропонується змінити напрямки асортиментної та маркетингової політики підприємства. Для успішної діяльності підприємства необхідно постійно відстежувати динаміку основних показників за товарними групами та мобільно реагувати на зміни всередині діючого ринку. Все це дозволяє компанії бути на крок попереду ринку, а покупцям - використовувати кращі будівельні матеріали.

У третьому розділі дипломної роботи було:

запропоновано, алгоритм процесу закупівель для підприємства Експрінт за економіко-математичною моделлю, що дозволить проводити аналіз можливих та обґрунтування потенційних постачальників, визначити вектор глобальних пріоритетів для кожного постачальника. А також розрахована економічна ефективність запропонованих заходів.

рекомендовано, для удосконалення управління закупівельною діяльністю на підприємстві, створити відділ закупівель це дасть змогу істотно знизити логістичні витрати, підвищити ефективність закупівельної логістики та стане об'єктивною умовою забезпечення його конкурентних переваг і стійкості на цільовому ринку.

запропоновано, організувати постачання товарів та послуг через мережу Інтернет за схемою B2B, використовуючи віртуальний виділений сервер. VPS (Virtual Private Server). Оцінена, економічна ефективність запропонованих заходів.

Зроблено висновок, що розглянутий проект є доцільним до впровадження в діяльність підприємства. Фінансування даного проекту доцільно здійснювати за рахунок власних коштів підприємства.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Анікіна Б.А. Логістика: навч. посіб./ Б.А. Анікіна. – К.: Вид-во «Проспект», 2007. – 408с.
2. Антоненко О.М. Формування систем електронної торгівлі і логістика: теорія та практика організації /О.М. Антоненко, І.П. Міщук, О. О. Хамула // Вісн. "Львів. політехніка". – 2012. – № 749. – С. 349.
3. Апопій В. В. Організація торгівлі / В. В. Апопій. – К. : ЦНЛ, 2015. – 256 с.
4. Бажин И. И. Логистика : компакт-учебник: для студ. высших экон. учеб. завед. / И. И. Бажин. – 2-е изд., стер. – Х. : Коксум, 2004. – 240 с.
5. Баканів М.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / М.І. Баканів. – К.: Кондор, 2009. – 296 с.
6. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. – К. : Професіонал, 2004. – 288 с.
7. Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навч. посіб. – К: Професіонал, 2006. – 336с.
8. Бандурка О.М. Фінансова діяльність підприємства: Підручник / О.М. Бандурка, М.Я. Коробов, П.І. Орлов, К.Я. Петрова. – К. : Либідь, 2012.
9. Бардась А. В. Тенденції управління ланцюгами постачань в умовах глобалізації / А. В. Бардась, М. В. Бойченко, А. В. Дудник, К. С. Богач, О. В. Казимиренко // Економічний простір. – №121. – 2017. – С. 144-167. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2017\\_121\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2017_121_14)
10. Бардась А. В., Ахмедова С. Шляхи покращення закупівельної логістики // Міжнародна науково-практична інтернет-конференція [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://conferences.neasmo.org.ua/uk/art/4618>

11. Біловодська О.А. Конспект лекцій з дисципліни «Логістика» / О.А. Біловодська. – С.: Сумський державний університет, 2012. – 70 с.
12. Бородкіна, Н. О. Маркетинг : навч. посіб. для студ. вузів. К.: Кондор, 2005. 163 с.
13. Бузукова Е Л. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е. А. Бузукова ; под ред. С. Сысоевой. – СПб.: П., 2009. - 432 с.
14. Бурсаков А. В. Основы логистического управления : учеб. пособ. / А. В. Бурсаков, А. П. Козлов, В. А. Захаров. – К.: МАУП, 2006. – 118 с.
15. Валькова Н.В. Використання інформаційнокомунікаційних технологій та впровадження електронної логістики на промислових підприємствах / Н.В. Валькова //Економіка: реалії часу. - 2013. – No 4 (9). – 150 с.
16. Варчук О.А. Проблеми організації та методики контролю інноваційних витрат на промислових підприємствах / О.А. Варчук, І.В. Витичак // Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті», 2014.
17. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємства / А. М. Виноградська. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 486 с.
18. Гаджинский А.М. Логистика: учебник.2-е изд. Перераб и доп. – М.: Дашков и К., 2005. – 432 с.
19. Гаджинский А. М. Логистика : учеб. / А. М. Гаджинский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Маркетинг, 2001. – 395 с.
20. Гаркуша Н. М. Інструментарій аналізу витрат основної діяльності підприємства / Н. М. Гаркуша // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2009. – No 2. – С. 109–115.
21. Голіченко І.І., Клесов О. І., Тимошенко О. А. Фінансова математика та елементи актуарної математики. – К.: КПІм. Ігоря Сікорського, 2019. –104 с.

22. Горбенко О. В. Логістика: навч. посіб. К/: Знання, 2014.
23. Гринів Н.Т. Логістика електронної торгівлі в Україні/ Н.Т. Гринів, М. В. Кіндій, М. М. Мага. – Вісн. "Львів. політехніка". – 2010. – No 690. – С. 576–579.
24. Гушко С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / С. В. Гушко, А.В. Шайкан, Н.П. Шайкан, О.А.Гушко. – Вид. 2-е, перероб. і допов. – К. Чернявський Д. О., 2011. – 174 с.
25. Дзебко И. Экономисту о логистике: сущность, основные понятия, концепция / Ирина Дзебко. – Х.: Консульт, 2006. – 152 с.
26. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2. / ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2001. – 848 с.
27. Ерфан Є. А., Мушка Д. В. Інформаційні технології в закупівельній діяльності. Економіка і суспільство. Випуск No14. 2018. С. 349-353
28. Забуранна, Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку / Л. В. Забуранна // Сталий розвиток економіки. – 2010. – No 7. – С. 120–123.
29. Іваненко Т.В. Основи фінансової математики: підручник – К.: Видавництво Ліра-К, 2019. – 267 с.
30. Жарлінська Р. Г. Сутність закупівель товарів: теоретичний аспект // Наукові конференції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/ken-zharlinska-r-g-bondar-i-b-sutnist-zakupivel-tovariv-teoretichniy-aspekt/>.
31. Кальченко А.Г. Логістика : підручник. К.: КНЕУ, 2014. 284 с.
32. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. Логістика: Теорія та практика : навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2010. - 360 с.
33. Кобилецький В. Р. // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.finalon.com/>
34. Колодізева Т. О. Інноваційні технології в логістиці: навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» усіх форм навчання / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 280 с.

35. Коноваленко В.М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук . К.: КНТЕУ, 2009. 24 с
36. Краткий курс лекций по дисциплине «Управление продажами»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studme.org/10450508/marketing/povedenie\\_potrebiteley](https://studme.org/10450508/marketing/povedenie_potrebiteley).
37. Купряков Є.М. Економіка підприємства: підручник для вузів / Є.М. Купряков, В.Я. Горфинкель. – К.: Кондор, 2013. – 267 с.
38. Ларина Р. Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами: монография / Р. Р. Ларина, В. Л. Пилюшенко, В. Н. Амитан. – Д.: ВИК, 2003. – 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. – Д.: ВИК, 2003. – 324 с.
40. Ларіна Я.С, Рябчик А.В. Поведінка споживача: навч. посібник. К.: Академія, 2014. 224 с.
41. Линдерс М., Фирон Х. Управление снабжением и запасами. Логистика. М.: Виктория плюс, 2006. 768 с.
42. Лифиц, И. М., Жукова Ф.А., Николаева М.А. Товарный менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата. М.: Юрайт, 2014. 405 с.
43. Лігоненко Л. О. Управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі: концептуальні рішення / Наука й економіка. 2014. Вип. 1. с. 181. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_1_32)
44. Лісова Ю. А. Застосування електронного постачання для вдосконалення управління матеріальними потоками. Управління розвитком. №2 (165). 2014. С. 111-113.
45. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві / О. Лотиш // Економічний аналіз. – 2008. – № 2. – С. 240–243.

46. Майстренко О. А. Логістичні аспекти побудови ефективної схеми взаємин підприємства з постачальниками. International 205 Scientific Journal «Internauka». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.internauka.com/uploads/public/14876737395430>.

47. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Чумак Г.М. Логістика : конспект лекцій у схемах для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства". Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 127 с.

48. Меджибовська Н. С. Електронне постачання: правила досягнення успіху. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2011. No 1 (4). С. 261-265

49. Мельник, О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці / О. В. Мельник // Ефективна економіка. – 2013. – No 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

50. Методы и модели теории логистики : учеб, пособие / под ред. В.С. Лукинського. – 2-е изд. – СПб.: П., 2008. – 448 с. : ил. – (Учебное пособие).

51. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія [Текст] / Р. Р. Ларіна, О. Г. Череп, І. Ю. Грішин, А. О. Ілаєва. – С.: ВД «АРІАЛ», 2011. – 234 с.

52. Мороз О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика ; Вінницький національний технічний ун-т. – В.: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. – 165 с..

53. Мыцких, Н. П. Универсальная модель NPV инвестиционного проекта / Н. П. Мыцких, В. А. Мыцких // Банковский вестник. – 2017. – No 4. – С. 49-52.

54. Николайчук В. Е. Заготовительная и производственная логистика : учеб. пособ. / В. Е. Николайчук. – Д.: Донецкий государственный университет, 1998. – 86 с.

55. Ніколаєнко І.В. Маркетинг закупівель. Конспект лекцій для студентів напрямів підготовки 6.030507 «Маркетинг» та 6.030510 «Товарознавство і торговельне підприємництво» денної та заочної форм навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів за спеціальністю 7.03050701 «Маркетинг» К.: НУХТ, 2014. 50 с.

56. Новописна К. Управління логістичними витратами на українських підприємствах / К. Новописна // Схід. – 2011. – № 2 (109). – С. 52–57.

57. Облікова ставка НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://services.dtkk.ua/catalogues/indexes/5>

58. Окландер М.А. Логістика: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

59. Осипова Л.В. Основи логістичної діяльності: підручник для ВНЗ / Л.В. Осипова, І.М. Синяєва. – К.: Банки і біржі, ЮНИТИ, 2013. – 178 с.

60. Пальчик І.М. Логістичне управління підприємством: теоретико-методичний аспект. Ефективна економіка. 2014. № 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3442>

61. Податковий кодекс стаття 138. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/90010063>

62. Попова І.В. Обґрунтування вибору потенційного постачальника як фактора підвищення стійкості підприємства 2010р. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

63. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.

64. Пономарьова Ю.В. Логістика : навч. посіб. / Ю.В. Пономарьова. — 2-ге. вид., переробл. та доповн. — К.: Центр навч. л-ри, 2005. — 328 с.

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

66. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. – 3-тє вид., випр. і доп. Рекомендовано МОН / Г.В. Савицька – К., 2009. – 668 с.

67. Савченко О.Ю. Розроблення заходів з удосконалення організації торгово-закупівельної діяльності підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

68. Сачинська Л. В. Управління логістичними витратами підприємства / Л. В. Сачинська // Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції. – 2012. – С. 382–383

69. Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес-логистике. – М.: ФИЛИНЪ, 1997. – 772 с.

70. Сіренко Н.М. Управління стратегією інноваційного розвитку економіки України : монографія / Н.М. Сіренко. – М.: Знання, 2010. – 416 с.

71. Скільцько В.І. Моделювання логістичних процесів повернення товарів у сфері екомерції / В.І. Скільцько, Ю.В. Ігнатова // Проблеми економіки. – 2015. м №3. – С. 352–358.

72. Смоленюк П. Аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємств / П. Смоленюк // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 5. –С. 332–335.

73. Собчишин В. М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності / В. М. Собчишин. // Ефективна економіка. - 2013. - № 9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_9\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_16).

74. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навч. Посібник для студентів ВНЗ. – 2-ге вид./ Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.

75. Ткаченко Н. Б., Уманців Ю.М. Макроекономічні аспекти державних закупівель . Фінанси України. 2009. № 8. с. 82–88.

76. Тридід О.М. Логістика : навч. посіб. / О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 566 с.

77. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : [монографія] / Л. В. Фролова ; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Д.: ДонДУЕТ, 2004. – 262 с.

78. Хромов О. П. Логістика: навчальний посібник. Х.: Бурун Книга, 2012. 224 с.

79. Чернописька Н.В. Логістика електронної комерції: стан та перспективи розвитку в Україні / Н.В. Чернописька, О.В. Солодка // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 594: Логістика. – С. 490 – 495.

80. Ястремська, О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади [Текст] / О. М. Ястремська. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 488 с.



## **ДОДАТКИ**

**Додаток А**  
**Фінансова звітність підприємства**

Таблиця А. 1

## Баланс на 31 грудня 2020р. (актив)

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	3 675,3	1 896,0
первісна вартість	1011	9 805,3	9 805,3
Знос	1012	( 6 130,0 )	( 7 909,3 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 675,3	1 896,0
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	9 233,9	10 096,8
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	157,2	172,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	1 145,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	259,7	34,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	9 650,8	11 449,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	13 326,1	13 345,0

Таблиця А. 2

## Баланс на 31 грудня 2020р. (пасив)

Пасив	Код Рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 262,5	3 262,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 919,6	2 981,6
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Усього за розділом I	1495	6 182,1	6 244,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	7 020,0	7 020,0
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	33,9	16,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	17,2	11,2
розрахунками зі страхування	1625	19,2	21,7
розрахунками з оплати праці	1630	70,9	43,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	7 144,0	7 100,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	13 326,1	13 345,0

Таблиця А. 3

## Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 308,6	9 555,0
Інші операційні доходи	2120	257,1	1 242,4
Інші доходи	2240	0,1	0,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6 565,8	10 797,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 016,6)	(8 8421,9)
Інші операційні витрати	2180	(1 483,2)	(2 275,3)
Інші витрати	2270	(4,0)	(5,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(6 503,8)	(10 702)
Фінансовий результат до оподаткування	2290	62,0	95,5
Податок на прибуток	2300	(11,2)	(17,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	50,8	78,3

**Додаток Б**  
**Організаційна структура ТОВ «Експрінт»**



**Додаток В**

**Стаття «Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності  
«Закупівельна логістика» та «Логістика постачання»**

## АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ «ЗАКУПІВЕЛЬНА ЛОГІСТИКА» ТА «ЛОГІСТИКА ПОСТАЧАННЯ»

УДК 658.7.

Писарева С.В.

студентка 1 курсу магістратури  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. Розглянуто і проаналізовано теоретичні підходи до трактування сутності поняття «закупівельна логістика» та «логістика постачання» різними вітчизняними вченими, та запропоновано власне визначення. Також розглянуто основні завдання закупівельної логістики на підприємстві.

Ключові слова: закупівельна логістика, логістика постачання, завдання закупівельної логістики

Аннотация. Рассмотрены и проанализированы теоретические подходы к трактовке сущности понятия «закупочная логистика» и «логистика снабжения» различными отечественными учеными, и предложено собственное определение. Также рассмотрены основные задачи закупочной логистики на предприятии.

Ключевые слова: закупочная логистика, логистика снабжения, задачи закупочной логистики

Abstract. Theoretical approaches to the interpretation of the essence of the concept of "procurement logistics" and "supply logistics" by various domestic scientists are considered and analyzed, and our own definition is proposed. The main tasks of procurement logistics at the enterprise are also considered.

Key words: procurement logistics, supply logistics, procurement logistics tasks

Логістична система, як будь-яка економічна структура має свою структуру і зміст, який проявляється на рівні мікрологістики. Незважаючи на комплексність і єдину ціленаправленість багатьох різнорідних складових, логістичну систему залежно від цілеспрямування і функціонування напрямів її елементів можна умовно розділити на сфери управління: матеріально-



технічне забезпечення, виробництво, збут, складське господарство, транспорт, інформаційне забезпечення і т.д. Оскільки завдання логістики полягає в комплексному управлінні наскрізними матеріальними і супутніми потоками, то вивчення, формування і подальший рух матеріального потоку краще починати зі сфери матеріально-технічного забезпечення. Логістика, яка займається цим комплексом проблем, називається закупівельною (постачання). Постачання є важливою ланкою в діяльності підприємства, оскільки від якості і обсягу поставлених матеріалів та термінів поставки залежать: ритмічність процесу виробництва, дотримання термінів виконання контракту, якість виготовленої продукції, наявність чи відсутність запасів тощо.

Закупівля товарів розглядається в системі комерції як сполучна ланка трьох найважливіших складових діяльності підприємства: виробничої, фінансової та збутової. Процес закупівлі продукції матеріальних ресурсів включає в себе: вибір нових постачальників, встановлення комерційних зв'язків з ними, укладення договорів (контрактів) купівлі-продажу (або поставки), а також взаємодія з постачальниками в процесі виконання договору. У процесі закупівлі продукції за відсутності монополізму серед постачальників велике значення набуває вибір нових постачальників, так як від останніх залежить величина витрат на закупівлю. Джерелом інформації для вибору постачальників є вивчення ринку сировини і матеріалів.

Теоретичні основи закупівельної логістики та логістики постачання розкриті в працях Денисенко М.П., Левковець П.Р., Михайлова Л.І., Бажина І., Балабанової Л., Гаджинського А., Германчук А., Крикавського Є.В., Ларіної Р., Музики О., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В., Смиринський В.В., Морозом О. В. та О. В. Музикою та ін., що вимагає критичного аналізу й систематизації поглядів науковців на її сутність, мету, завдання.

У дослідженнях науковців найчастіше ототожнюються поняття «закупівельна логістика» і «логістика постачання». У бізнес-словнику термін «закупівля» трактується як придбання товарів великими партіями, у великих кількостях як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках [1].

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що на сьогодні в економіці зустрічаються досить різні тлумачення такого поняття як «закупівельна логістика».

Левковець П.Р., Денисенко М.П., Михайлова Л.І. розглядають “закупівлю” як підсистему підприємства, яка забезпечує надходження матеріального потоку в логістичну систему, а “закупівельну логістику” – як управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами [2]. Вони вважають, що термін “закупівля” описує процес як усвідомлення необхідності закупівлі, вибір постачальника, проведення переговорів про умови постачання, тобто йдеться про фактичну купівлю товару.

Коротке і ємне визначення закупівельної логістики подає І. І. Бажин розуміючи під закупівельною логістикою, управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами [3].

Л. В. Балабанова та А. М. Германчук трохи розширили поняття логістики закупок. Вони розглядають її не лише як управління матеріальними, але й управління інформаційними потоками, від постачальника до підприємства, яке повинно забезпечувати економічну ефективність [4].

Отже проаналізувавши ці поняття можемо дати власне визначення закупівельної логістики - це галузь логістики, предметом якої є фізичне переміщення матеріальних потоків в просторі і часі на підприємство, також діяльність підприємства, яка здійснюється на оперативному рівні та спрямована на оптимізацію інформаційних, матеріальних та фінансових потоків у процесі постачання, складування чи вироблення товарів та їх підготовки до виробничого використання.

Також був розглянутий термін “постачання” або *delivery*, що означає передачу товару покупцеві. “Постачання” трактують як ширше поняття, ніж “закупівля”, що включає різноманітні типи закупівель (закупівля товару, оренда, виконання умов контракту тощо). Із процесом постачання пов’язують такі операції: вибір постачальників, проведення переговорів, узгодження умов, моніторинг показників роботи постачальників, вантажопереробку матеріалів, транспортування, складування тощо [1].

Аналізуючи сутність логістики постачання, І. Дзєбко акцентує увагу, на одержанні необхідної якості, кількості та по вигідній ціні матеріальних ресурсів і послуг у потрібний час, у потрібному місці, від надійного постачальника та з високим рівнем сервісного обслуговування [6].

Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. та Чернописька Н.В. розглядали логістику постачання – це діяльність щодо управління і фізичного забезпечення необхідними матеріалами фази виробництва включно до першого робочого місця відповідно до прийнятої логістичної концепції і цілей логістики [7].

Смиричинський В.В. дав визначення логістики постачання, як першій підсистемі, що є процесом руху сировини, матеріалів, комплектуючих і запасних частин із ринку закупок до складів підприємства [8].

Досить повне трактування логістики постачання дає Є. В. Крикавським Чухрай Н.І. та Чернописька Н.В. її трактування О. В. Морозом та О. В. Музикою. Ними при тлумаченні логістики постачання [10] конкретизуються функції менеджменту (планування, організація, контролювання) та враховано той факт, що закуплені матеріальні ресурси можуть як складуватися, так і бути відразу відправлені у виробництво.

Отже можемо зробити висновок що термін «постачання» ширший, ніж закупівля, і передбачає закупки (придбання товарів та послуг в обмін на грошовий або інший еквівалент) і постачання матеріальних ресурсів. Можемо дати визначення логістики постачання - логістична діяльність, яка спрямована на планування, організацію та контроль за рухом матеріальних потоків, що здійснюється з метою забезпечення безперебійності операційного циклу підприємства шляхом постачання необхідних товарно-матеріальних цінностей. Основу економічної ефективності логістики постачання становить пошук і закупівля необхідних матеріалів високої якості за мінімальними цінами.

Основна мета закупівельної логістики полягає у задоволенні потреб виробництва у матеріальних ресурсах з максимально можливою ефективністю.

Основними завданнями закупівельної логістики є такі [5]:

1) визначати необхідний обсяг, асортимент та раціональні режими постачання матеріальних ресурсів на підприємство, а також гранично допустимі ціни й інші витрати щодо закупівлі та постачанню продукції;

2) вибирати, виходячи з цього, найбільш прийнятних постачальників, узгоджувати з ними всі умови постачання та укладати угоди, що фіксують досягнуту домовленість;

3) дотримувати обґрунтовані терміни закупівлі ресурсів;

4) забезпечувати точне співвідношення між кількістю поставок та потребами в них;

5) організувати ефективне постачання ресурсами робочих місць;

6) контролювати економічні параметри процесу постачання та шукати нові можливості зі зниження витрат, що пов'язані з рухом вхідних матеріальних потоків і використанням матеріальних ресурсів.

З цього можна зробити висновок що “закупівельна логістика” і “логістика постачання” є близькими за значенням, але відрізняються між собою, оскільки метою закупівельної логістики є забезпечення виробництва матеріалами з максимальною економічною ефективністю, якістю і в найкоротші терміни, тоді як логістика постачання є ширшим поняттям і включає в себе логістику закупівель, транспортну, складську логістику, а також відповідає не лише за придбання матеріальних ресурсів, а й ефективне управління ними.

#### **Використана література:**

1. Бизнес-словарь [Електронний ресурс].Режим доступу:<http://enc-dic.com/business/Zakupka-4671.html>.

2. Денисенко М.П. Організація та проектування логістичних систем: Підручник/ за ред. проф. М.П. Денисенка, проф. П.Р. Левковця, проф. Л.І. Михайлової. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 336 с.

3. Бажин И. И. Логистика : компакт-учебник: для студ. высших экон. учеб. завед. / И. И. Бажин. – 2-е изд., стер. – Х. : Коксум, 2004. – 240 с.

4.. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. – К. : Професіонал, 2004. – 288 с.

5. Крикавський Є.В. Логістика: компендіум і практикум: Навч. посіб. / Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, Н.В. Чернописька. – К.: Кондор, 2006. – 340 с.

6.Дзедко И. Экономисту о логистике: сущность, основные понятия, концепция / Ирина Дзедко. – Х. : Консульт, 2006. – 152 с.

7. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В. Логістика: компендіум і практикум.- Київ «Кондор», 2007.- 336с.

8. Смирчинський В.В., Смирчинський А.В. Основи логістичного менеджменту.-Тернопіль: Економічна думка,2003. - 239с.

9. 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, 2007. – 165 с. : рис., табл.