

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛОГІСТИКИ ТА ІННОВАЦІЙ

Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)
Спеціальність	Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент
Група	8.03.073.000.22.1

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення управління закупівельною діяльністю
підприємства»

Виконала: студентка Ольга КОЛІСНИК

Керівник: к.е.н., доцент Тетяна КОЛОДІЗЄВА

Рецензент: заступник директора
з економічних питань ПФ «КОНИК»
Білоусов О.І.

Харків – 2023 рік

РЕФЕРАТ

Дипломна робота включає 109 сторінок, з них – 85 сторінок основного тексту, 23 таблиці, 10 рисунків перелік з 63 джерел, 5 додатків.

Метою написання дипломної роботи є аналіз теоретичних основ управління закупівельною діяльністю на підприємстві та аргументація заходів для удосконалення управління закупівельною діяльністю на ТОВ «Укрєвродорстрой». Об'єктом дипломної роботи є процес управління закупівельною діяльністю на підприємстві. Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління закупівельною діяльністю на підприємстві.

У першому розділі було описано основні теоретичні поняття та методичні підходи щодо управління закупівельною діяльністю: сутність поняття «управління закупівельною діяльністю», визначено цілі та завдання закупівельної діяльності, проведено узагальнення етапів та методів управління закупівельною діяльністю на підприємстві.

У другому розділі було проведено аналіз діяльності ТОВ «Укрєвродорстрой»: проведено загальну характеристику та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, проведено фінансовий аналіз діяльності та аналіз ефективності управління закупівельною діяльністю.

У третьому розділі були сформувані пропозиції щодо удосконалення управління закупівельною діяльністю на ТОВ «Укрєвродорстрой». Було сформувано основні організаційні пропозиції з впровадження SRM-системи: визначено найбільш важливі параметри під час вибору SRM-системи, визначено методологію впровадження SRM-системи. Проведено розрахунок економічного ефекту від запропонованого заходу.

Ключові слова: закупівельна діяльність, управління закупівлями, постачальник, SRM-система.

Рік написання – 2023, рік захисту – 2023.

ABSTRACT

The thesis includes 109 pages, of which 85 pages are the main text, 23 tables, 10 figures, a list of 62 sources, 5 appendices.

The purpose of writing the diploma thesis is to analyze the theoretical foundations of management of procurement activities at the enterprise and argumentation of measures to improve the management of procurement activities at LLC «Ukrevrodorstroy».

The object of the thesis is the process of managing procurement activities at the enterprise. The subject of the research is theoretical and methodical aspects of management of purchasing activities at the enterprise.

In the first chapter, the main theoretical concepts and methodological approaches to the management of purchasing activities were described: the essence of the concept of "management of purchasing activities", the goals and objectives of purchasing activities were determined, and the stages and methods of managing purchasing activities at the enterprise were summarized.

In the second section, an analysis of the activity of LLC «Ukrevrodorstroy» was carried out: a general description and analysis of the main technical and economic indicators of the company's activity were carried out, a financial analysis of the activity and an analysis of the effectiveness of procurement management were carried out.

In the third section, proposals were made to improve the management of purchasing activities at LLC Ukrevrodorstroy. The main organizational proposals for the implementation of the SRM system were formed: the most important parameters during the selection of the SRM system were determined, the methodology of the SRM system implementation was determined. The calculation of the economic effect of the proposed measure was carried out.

Keywords: procurement activity, procurement management, supplier, SRM system.

The year of writing is 2023, the year of protection is 2023.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Аналіз основних понять управління закупівельною діяльністю на підприємстві.....	8
1.2. Узагальнення етапів управління закупівельною діяльністю на підприємстві.....	17
1.3. Методи управління закупівельною діяльністю на підприємстві.....	23
Висновки за розділом 1.....	30
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРЕВРОДОРСТРОЙ».....	31
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Укревродорстрой».....	31
2.2. Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Укревродорстрой».....	37
2.3. Аналіз ефективності управління закупівельною діяльністю ТОВ «Укревродорстрой».....	52
Висновки за розділом 2.....	63
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «УКРЕВРОДОРСТРОЙ».....	64
3.1. Використання економіко-математичного моделювання для удосконалення закупівельної діяльності на ТОВ «Укревродорстрой».....	64
3.2. Організаційні пропозиції з впровадження SRM-системи на ТОВ «Укревродорстрой».....	73
3.3. Економічна ефективність впровадження SRM-системи на ТОВ «Укревродорстрой».....	79
Висновки за розділом 3.....	82
Висновки.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Світова економіка постійно розвивається, завдяки розвитку технологій, науково-технічному прогресу, глобалізації тощо. Ці процеси в глобальній економіці створюють нові можливості для бізнесу, сприяючи його розвитку, але водночас збільшуючи конкуренцію.

Ефективне управління закупівельною діяльністю є важливою умовою для функціонування підприємства, адже від раціонально організованої закупівельної політики багато в чому залежить фінансовий стан фірми та його господарська діяльність. Правильно обрана стратегія закупівель, коректне формування та організація та управління цього процесу дозволяє забезпечити стабільність виробничого процесу, знизити ризики виникнення простоїв у виробництві, підвищити якість готової продукції, забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку, забезпечити можливості розвитку, збільшити вплив на ринок збуту, підвищити лояльність клієнтів та збільшити прибуток.

Актуальність теми управління закупівельною діяльністю та її удосконалення на підприємствах обумовлена тим, що в сучасних умовах це стає все більш критичним аспектом успішної діяльності підприємства, оскільки правильно організована закупівельна діяльність дозволяє ефективно використовувати ресурси, забезпечувати якість продукції та послуг, знижувати витрати та підвищувати прибутковість. Це підтверджується значною кількістю наукових досліджень по цій темі. Багато українських та закордонних науковців присвятили свої праці питанню організації та управлінню закупівлями: Дзєбко І., Степанов В.І., Бауерсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж., Ліндерс М.Р., Крістофер М., Хонг П., Ламберт Д.М., Окландер М.А., Уотерс Д., Сток Дж.Р. та інші.

Метою написання дипломної роботи є аналіз теоретичних основ управління закупівельною діяльністю на підприємстві та аргументація заходів для удосконалення управління закупівельною діяльністю на ТОВ «Укрєвродорстрой».

Реалізація поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:
дослідити теоретичні основи управління закупівельною діяльністю;
проаналізувати методичні підходи управління закупівельною діяльністю;

надати загальну характеристику та проаналізувати організаційну структуру ТОВ «Укрєвродорстрой»;

провести аналіз закупівельної діяльності ТОВ «Укрєвродорстрой»;

розробити пропозиції з удосконалення закупівельної діяльності;

визначити економічну ефективність впровадження SRM-системи на ТОВ «Укрєвродорстрой».

Об'єктом дослідження є процес управління закупівлями ТОВ «Укрєвродорстрой»

Предметом дослідження є теоретичні та методичні положення щодо управління закупівельною діяльністю на підприємстві.

Інформаційною базою дипломної роботи є праці провідних вітчизняних та закордонних вчених (статті, збірники наукових праць, монографії, доповіді, тези), інформація мережі Internet, експертні оцінки, а також результати власних досліджень.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у розвитку теоретичних аспектів управління закупівельною діяльністю і розробці практичних рекомендацій з удосконалення управління закупівельною діяльністю на основі економіко-математичного моделювання.

За результатами написання дипломної роботи були опубліковані тези «Шляхи підвищення ефективності закупівельної діяльності національних підприємств» (Додаток Е)

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Аналіз основних понять управління закупівельною діяльністю на підприємстві

Основними елементами господарської діяльності будь-якого підприємства є закупівля, виробництво та реалізація продукції. Ефективне управління усіма видами діяльності підприємства є вкрай важливим для успішного функціонування будь-якого підприємства.

В умовах сучасної ринкової економік основними аспектами «виживання» виробничих підприємств є ефективна закупівельна політика та її системний розвиток. Оскільки ефективне управління закупівельною діяльністю може надати підприємству, конкурентних переваг, які забезпечать не тільки ріст додаткового прибутку, але і допоможе покращити рівень якості продукції, яка виробляється, або послуг, які надаються. Недостатня ефективність закупівельної логістики може призвести до зниження рентабельності, недовикористання виробничих можливостей, недостатнього забезпечення матеріально-технічними ресурсами.

Основною метою закупівельної діяльності на підприємстві є вигідне придбання матеріалів, сировини чи напівфабрикатів за для задоволення попиту споживачів [2]. Ефективна організація закупівель сприяє задоволенню споживчого попиту та дозволяє зменшити будь-які потенційні комерційні ризики, які пов'язані з відсутністю збуту товарів.

Зростання та досягнення запланованих обсягів виробництва на підприємстві можливе лише за умови забезпечення безперервного та стабільного потоку необхідних матеріальних ресурсів. Що є невіддільною передумовою для успішного виробництва продукції та збільшення обсягів її випуску. Забезпечення потоку необхідних матеріальних ресурсів для виробництва є відповідальністю закупівельної логістики на підприємстві. Аналіз терміну «закупівельна діяльність» вказує на те, що вчені визначають

це поняття з різних боків, тобто можна сказати що не існує єдиного визначення поняття. В табл. 1.1 наведено аналіз визначень «закупівельна діяльність», які надаються як вітчизняними, так і закордонними науковцями.

Таблиця 1.1

Аналіз визначення поняття «закупівельна діяльність»

Визначення поняття	Автор
Закупівельна діяльність є самостійною галуззю логістики, її головним завданням організація фізичного переміщення матеріальних потоків у просторі та часі.	Гуторов О. І. [5]
Закупівельна діяльність – це діяльність на підприємстві яка має на меті забезпечити компанію необхідними за якістю та кількістю сировини, матеріалів, товарів та послуг у відповідний час та місце від надійних постачальників, які відзначаються своєчасним та надійним виконанням своїх зобов'язань, надають якісний сервіс і мають вигідні ціни на свої продукти.	Дзебко І. [10]
Закупівельна діяльність – це діяльність, яка пов'язана із заготівлею матеріальних ресурсів. Вона займається комплексними проблемами, пов'язаними з аналізом, управлінням та плануванням матеріальних потоків у сфері матеріально-технічного забезпечення.	Ніколайчук В.Є. [34]
Закупівельна діяльність – це регулювання, планування та фізичне опрацювання матеріального потоку та інформаційного потоку у процесі їх переміщення від постачальника на підприємство, за для оптимізації витратних та часових характеристик процесів.	Крикавський Є.В. [23]
Закупівельна діяльність представляє собою систему планування, організації та контролю оптимальних витрат і надання необхідної інформації для процесу створення, переміщення та зберігання матеріалів, сировини, напівфабрикатів з моменту придбання від постачальника до їх розміщення на складі або використання у виробництві для задоволення потреб споживача в цих ресурсах.	Мороз О.В., Музика О.В. [31]

Отже, на основі проаналізованих джерел можна дати таке визначення закупівельної діяльності: закупівельна діяльність – це діяльність, яка спрямована на забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами за для забезпечення безперебійного виробництва товарів.

Вивчення цілей закупівельної діяльності має важливе значення з погляду оптимізації та ефективного функціонування підприємства. Цілі закупівель зображені на рис. 1.1.

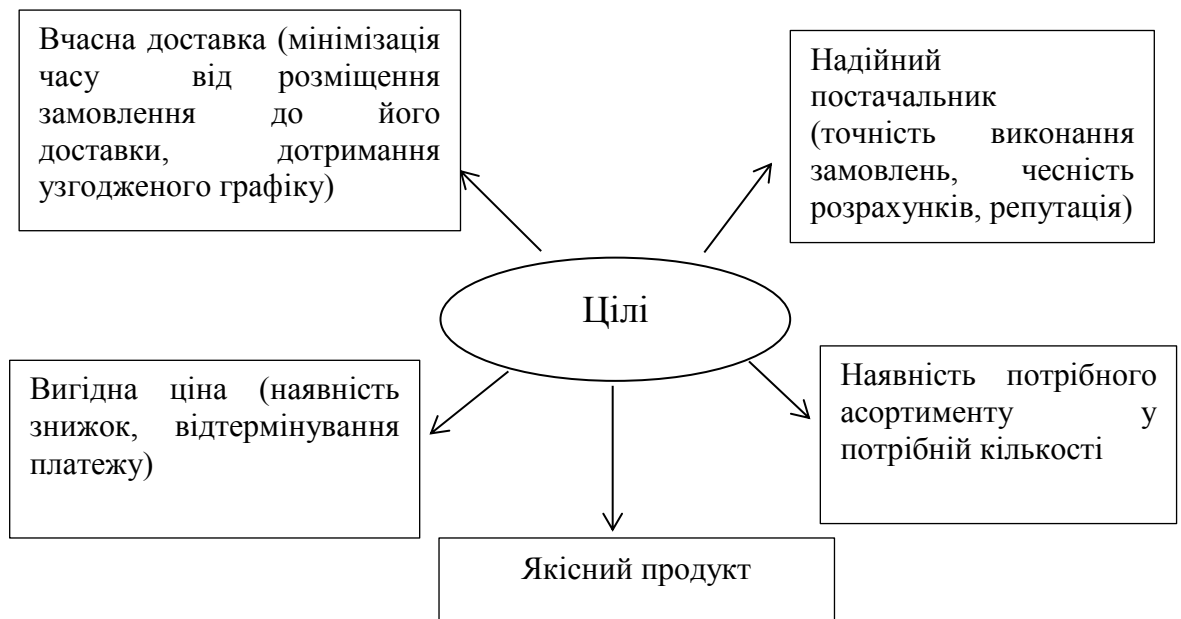


Рис. 1.1 Цілі закупівельної діяльності

У процесі підготовки та здійснення закупівель використовується модель «5R», яка була створена інститутом професійного навчання у сфері закупівель (CIPS) [24]. Зараз ця модель є «традиційною формулою» в закупівлях, в її основу покладені цілі та фактори для оцінки показників закупівель за версією CIPS: поставлена сировина, матеріали чи напівфабрикати повинні бути належної якості, у правильній кількості та доставлені у потрібне місце та час і за відповідною ціною [3]. Також існує альтернативний варіант моделі «5R» у якому чинник «правильне місце» змінений на чинник «правильне джерело» (надійний постачальник).

Закупівельна логістика спрямована на визначення потреби підприємства у сировині та матеріалах та забезпечення відповідності між кількістю поставок та потребою в них, за для раціоналізації витрат. Головною проблемою, з якою стикаються підприємства в процесі закупівельної діяльності, є пошук оптимального способу та джерел закупівель та доставки замовлення [27].

Можна виділити три основні типи завдань закупівельної діяльності : інформаційні, реалізаційні та інтеграційні.

Інформаційні завдання закупівельної діяльності пов'язані зі збором, аналізом та обробкою інформації за для забезпечення ефективного управління закупівельними процесами. Завдання цього типу спрямовані на внутрішнє управління даними, підвищення ефективності закупівель, збір інформації про ринок та оцінку постачальників [36]. Інформаційні завдання допомагають приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність закупівель та досягати стратегічних цілей підприємства. До інформаційних завдань закупівель відносяться прогнозування та визначення потреби у ресурсах, аналіз ринку товарів, сировини та вибір постачальників. Інформаційні завдання передбачають [36]:

- визначення власних потреб у матеріалах;

- аналіз доступних ресурсів у межах підприємства (визначення наявних на підприємстві ресурсів та які з них можуть бути використані для виробництва продукції та чи вистачає їх для задоволення власних потреб);

- дослідження ринку сировини матеріалів та напівфабрикатів (важливо виявити наявні джерела забезпечення необхідних ресурсів та визначити їх вартість, щоб вибрати оптимальний варіант закупівлі);

- вибір найкращих джерел для задоволення виробничих потреб (необхідно розглянути всі можливі варіанти забезпечення ресурсами та визначити найкращий постачальників , враховуючи якість, ціну, доступність та інші фактори).

Реалізаційні завдання пов'язані з організацією, здійсненням закупівель і контролем над поставками. Завдання цього типу спрямовані підготовку та укладання угод, оформлення замовлень, узгодження термінів постачання, перевірку та узгодження замовлення з постачальниками, відстеження та контроль за процесом постачання, контроль за якість та кількістю поставленої продукції, розрахунки з постачальниками, прийманням товарів [38].

Інтеграційні завдання передбачають інтеграцію та координацію закупівель з іншими видами діяльності (виробництвом, збутом, складуванням, транспортуванням) та взаємодія з постачальниками означає взаємодію підрозділів, що використовують матеріальні ресурси, аналіз відносин з постачальниками, оцінка асортименту, обсягу, строків, цін, якості, упакування, тари й інших параметрів поставок з іншими відділами; дотримання правил роботи з постачальниками [38].

Інтеграція відділу закупівель з виробництвом дозволяє визначити оптимальний обсяг закупівель та визначити необхідну частоту поставок. Інтеграція з фінансовим відділом відбувається для забезпечення ефективного управління витратами: визначення бюджету на закупівлі та контроль за витратами на закупівлі. Інтеграція з відділом розробки продукції для визначення технічних вимог до матеріалів та забезпечення відповідності замовлених матеріалів технічним стандартам. Інтеграція з відділом збуту спрямована на прогнозування та визначення потреб у продукції на основі попиту та аналіз сезонного коливання попиту [38].

Основною метою використання логістичного підходу до управління постачанням є задоволення потреб підприємства у матеріальних ресурсах з максимально можливою економічною вигодою.

Управління закупівельною діяльністю – комплексний процес, що містить планування, організацію, контроль та координацію всіх етапів закупівельної діяльності підприємства з метою забезпечення необхідних ресурсів та матеріалів для виробництва продукції чи надання послуг. Управління закупівлями спрямоване на забезпечення необхідних ресурсів та матеріалів для виробництва продукції чи надання послуг. Закупівельна діяльність охоплює пошук та відбір постачальників, укладання договорів на постачання, контроль за якістю та строками постачання [4].

Процес прийняття рішення про придбання матеріалів, сировини та ресурсів включає вибір постачальника, у якого підприємство буде купувати товар, вибір місця покупки, кількості та типу товару. Ці рішення неминуче

впливають на логістичні витрати. Вкрай важливо враховувати ці фактори, оскільки вони також впливають на фінансовий аспект компанії [24].

Важливою складовою пошуку ефективних рішень при управлінні закупівлями виробничого підприємства є взаємодія з постачальниками та розвиток довгострокових стосунків з ними. Крім того, важливо уважно вивчати та аналізувати вимоги та потреби виробництва, щоб забезпечити якісне та своєчасне постачання необхідних матеріалів та обладнання. Успішна закупівельна діяльність також передбачає здійснення ефективного контролю за якістю та термінами постачання, розробку та впровадження оптимальних процедур закупівель, а також постійний аналіз та оцінку ефективності діяльності у цій сфері. Всі ці складові взаємопов'язані та необхідні для досягнення мети виробничого підприємства - забезпечення необхідних ресурсів для успішного виробництва та отримання прибутку [5].

Отже, основні функції закупівельної діяльності включають: формування стратегії покупки матеріальних ресурсів; пошук, оцінка та визначення найкращих постачальників; пошук найбільш вигідних цін та методів доставки; визначення потреби в матеріальних ресурсах; організація та контроль закупівель; підтримка необхідного рівня запасів матеріальних ресурсів на підприємстві.

Для підприємств виробників товарів та послуг ефективне управління закупівлями забезпечує стійкість, постійність та результативність виробництва, що має прямий вплив на вартість готової продукції. Для підприємств, що займаються продажами товарів безпосередньо кінцевим споживачам в роздрібному форматі основним завданням є забезпечення потреб клієнтів шляхом заздалегідь придбаної продукції.

Отже, постачання товарів до кінцевих споживачів залежить від того, наскільки ефективним є процес управління закупівлями. Для інших компаній, закупівля товарів, матеріалів чи напівфабрикатів виконує роль забезпечення, що допомагає в реалізації стратегії по просуванню продуктів чи послуг, які надає компанія [11]. Здійснення закупівельної діяльності

передбачає виконання ряду завдань, пов'язаних із вибором потенційних постачальників, визначенням оптимальних умов закупівлі, контролем якості та кількості поставлених товарів або послуг. Основні завдання закупівельної діяльності зображено на рис. 1.2 [24].

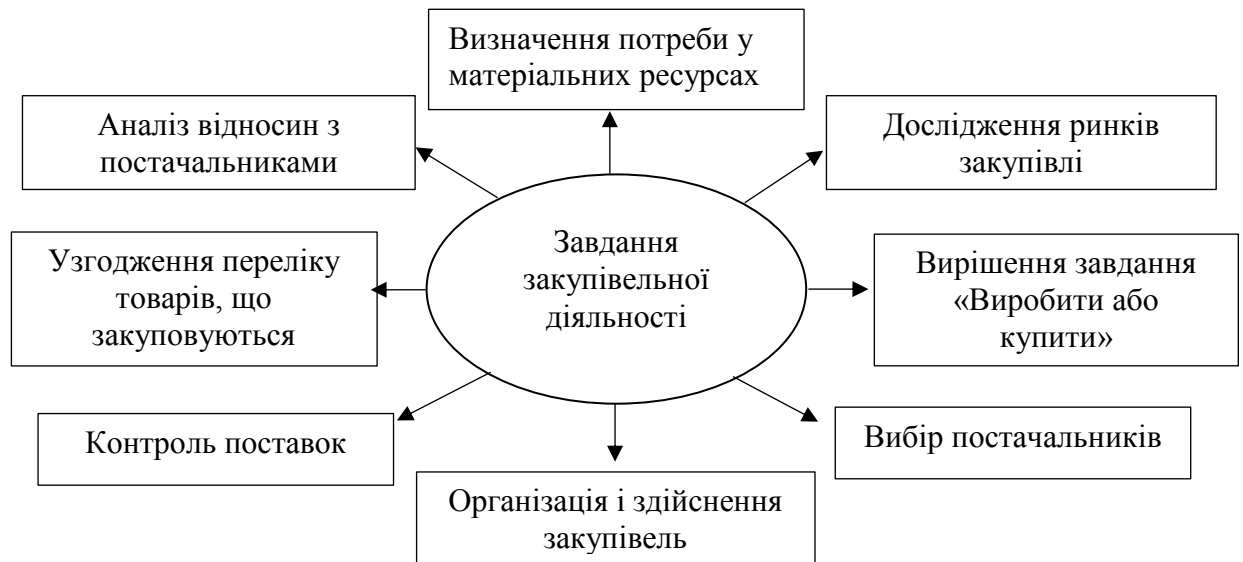


Рис. 1.2. Головні завдання закупівельної діяльності [24]

Вирішення питання покупки чи виробництва матеріальних ресурсів є ключовим аспектом стратегічного управління підприємством. Це питання часто виникає в контексті стратегії «Виробити або купити» і вимагає ретельного аналізу та прийняття обґрунтованого рішення. Рішення «зробити або купити» приймається на основі порівнянні витрати та вигід, які виникають у результаті самостійного виробництва та покупки матеріальних ресурсів [40]. Порівняльна характеристика витрат, які пов'язані з рішенням «зробити або купити» представлена на рис. 1.3.

Приймати рішення на користь купівлі комплектуючих необхідно за таких умов: на підприємстві є невелика потреба у комплектуючих матеріалах, на підприємстві відсутнє необхідне устаткування для виробництва, на підприємстві немає працівників [7].

Приймати рішення на користь самостійного виробництва доцільно коли на підприємстві є велика і стабільна потреба у комплектуючих, у підприємства є необхідні потужності для виробництва [49].

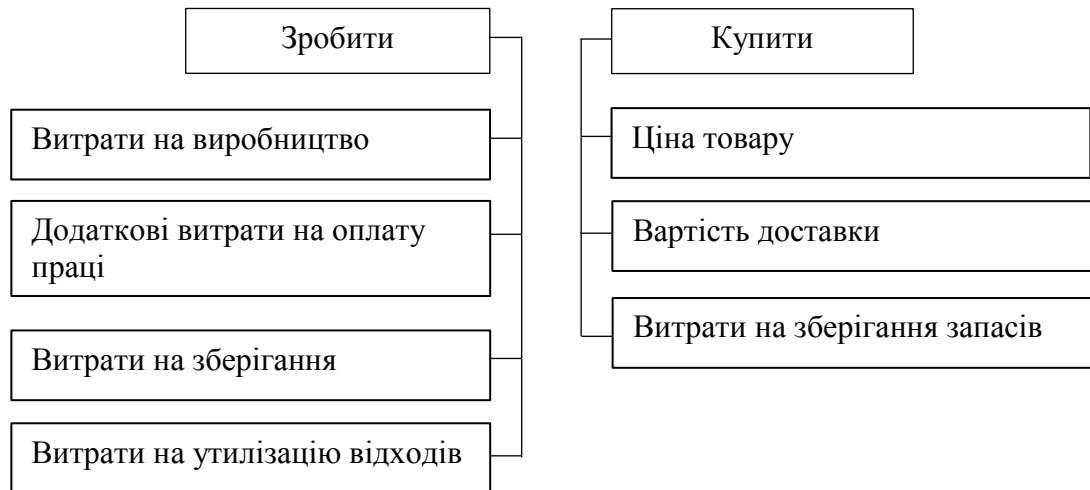


Рис. 1.3. Порівняльна характеристика рішення «зробити або купити»

Здебільшого управління закупівельною діяльністю оперується через термін «замовлення». Замовлення - це офіційний запит на придбання товарів або послуг від постачальника, який складається покупцем (споживачем) і містить деталі щодо кількості, якості, ціни і умов поставки товару або послуги [8]. Замовлення може бути оформлено в паперовій або електронній формі і є однією з ключових стадій процесу закупівлі.

Процес управління закупівельною діяльністю складається з декількох етапів, які утворюють логістичний цикл замовлення. Логістичний цикл замовлення - це послідовність етапів управління замовленнями, що починається з моменту створення замовлення та закінчується його доставкою [11]. Елементами логістичного циклу замовлення є формування замовлення, зовнішня передача замовлення, прийом і попередня обробка інформації про замовлення, визначення вимог замовлення (конфігурація), внутрішнього переміщення замовлення, визначення джерел формування замовлення, планування процесу виконання замовлення, моніторингу і

контролю за виконанням замовлення. Елементи логістичного циклу замовлення зображені на рис. 1.4.

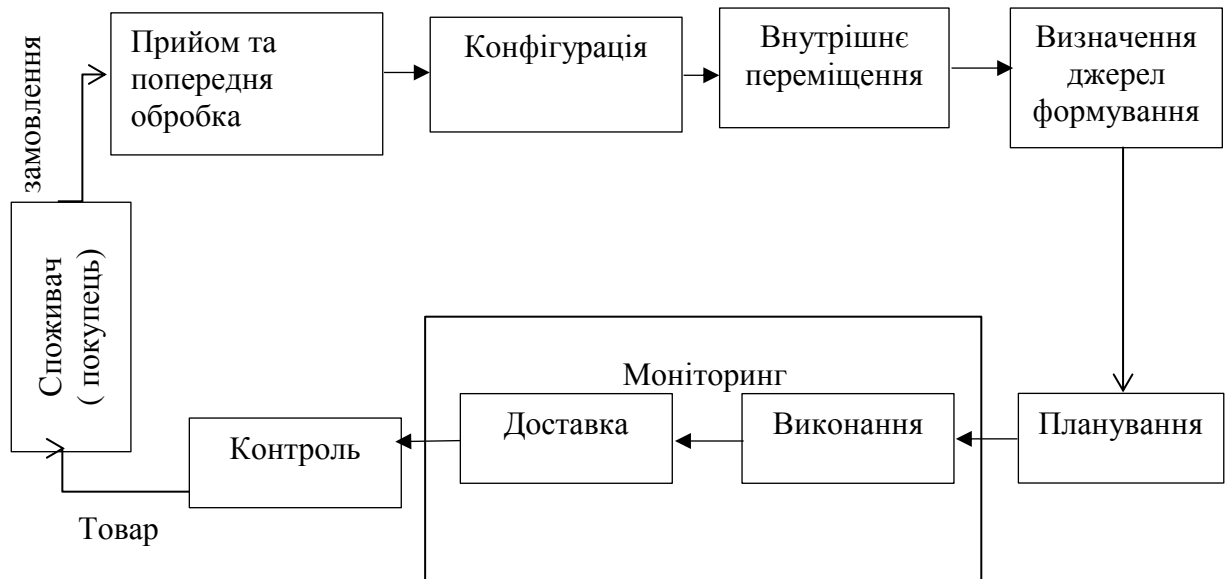


Рис. 1.4. Елементи логістичного циклу замовлення [40]

Елементи логістичного циклу замовлення [40]:

формування замовлення – це процес формування потреби споживача та складання замовлення на певні товари або послуги;

зовнішня передача замовлення передбачає передачу даних замовлення постачальнику;

прийом і попередня обробка інформації про замовлення означає отримання замовлень з різних джерел;

конфігурація (вимоги до замовлення) передбачає формування вимог до замовлення на основі товарних та сервісних параметрів;

внутрішнє переміщення замовлення передбачає передачу інформації про вимоги замовлення від пункту прийому до пункту виконання;

визначення джерел формування замовлення передбачає визначення конкретних джерел задоволення товарних вимог, відповідно до наявних даних про замовлення;

моніторинг та контроль виконання замовлення – це процес відстеження та перевірки виконання замовлення з метою виявлення будь-яких проблем та вжиття необхідних заходів для їх вирішення.

Отже, ефективне управління закупівельною діяльністю на підприємстві вимагає глибокого розуміння ключових компонентів закупівель. Розуміння цілей, функцій та завдань закупівельної діяльності сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, створенню гнучкої системи управління закупівельною діяльністю та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

1.2. Узагальнення етапів управління закупівельною діяльністю на підприємстві

Процес управління закупівельною діяльністю на підприємстві є непростим і вимагає особливої уваги. Закупівельна діяльність є складним набором процедур, що визначають процес забезпечення підприємства необхідними товарно-матеріальними цінностями у відповідній кількості та якості.

Етапи управління закупівельною діяльністю на підприємствах представлені на рис. 1.5.

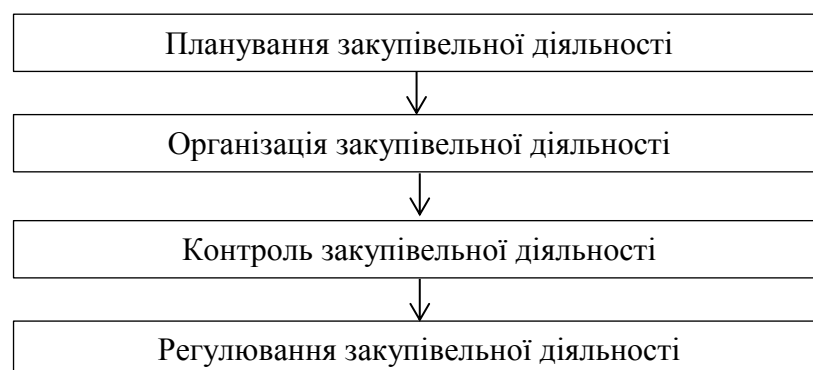


Рис. 1.5. Етапи управління закупівельною діяльністю [27]

Планування закупівельної діяльності - це процес визначення, аналізу та планування усіх етапів та аспектів закупівель з метою оптимізації витрат, покращення якості, забезпечення належного рівня постачань та забезпечення сприятливого впливу на фінансові результати підприємства [5].

Етап планування закупівельної діяльності є першим і важливим кроком у визначенні стратегії, цілей та дій для забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами. Основними напрямками здійснення етапу планування закупівельної діяльності [5] :

- Визначення потреби у матеріальних ресурсах;
- формування критеріїв вибору постачальників;
- аналіз постачальників та аналіз їх іміджу;
- вибір постачальників;
- вибір постачальників;
- формулювання попередніх вимог контракту до постачальників;
- прийняття рішень щодо транспортування замовлення, сервісної підтримки, відповідальних за можливі збитки та вибір виду розрахунку з постачальником; вибір методів закупівель;
- оцінка якості співробітництва з постачальниками.

Визначення потреби у матеріальних ресурсах - це процес ідентифікації та визначення необхідних ресурсів для забезпечення безперебійного виробництва та ефективної діяльності підприємства. Цей процес включає в себе оцінку обсягів виробництва, аналіз ринкових умов, врахування стратегічних цілей компанії та інших факторів, що впливають на необхідність придбання конкретних матеріалів [11]. Визначення потреби у матеріальних ресурсах є важливим етапом в управлінні закупівельною діяльністю підприємства.

Після визначення потреби необхідно провести аналіз ринку сировини. Цей процес дозволяє оцінити доступність необхідних ресурсів, їхню цінову динаміку, технічні характеристики виробу інші фактори, які можуть впливати на прийняття рішення щодо закупівлі [5].

Необхідною складовою планування закупівельної діяльності на підприємстві є визначення стратегії закупівель. Стратегія закупівель визначає загальний напрямок та підходи, які підприємство обирає для забезпечення потреб у матеріальних ресурсах. Чотири основні стратегії маркетингу закупівель [5]:

- вибір глобальних постачальників;
- вибір одиничних постачальників
- модульні поставки, закупівля модулів;
- комплексний функціональний аналіз.

Визначення чіткої стратегії закупівель допомагає підприємствам досягати ефективності, забезпечувати надійність постачання, знижувати витрати та збільшувати загальну конкурентоспроможність. Вибір стратегії закупівель залежить цілей та специфіки підприємства.

Також існує кілька способів закупівлі ресурсів, які визначаються способом взаємодії між виробником та споживачем (табл. 1.2.)

Таблиця 1.2

Способи закупівель матеріальних ресурсів [32]

Спосіб закупівель	Характеристика способу
Прямі закупівлі	Закупівля матеріалів напряму у виробника
Нова закупівля	Покупець вперше виконує замовлення товару у постачальника
Звичайна повторна закупівля	Здійснення повторного замовлення покупцем не змінюючи попередні умови закупівлі.
Змінена повторна закупівля	Здійснення повторного замовлення зі зміною специфіки замовлення: зміна ціни, умов постачання або зміну постачальника товар
Комплексна закупівля	Закупівля при якій усі необхідні матеріали, товари чи сировина закупляються від одного постачальника.

Стратегія вибору глобальних постачальників передбачає організацію закупівель на міжнародному ринку [32]. Перевагами цієї стратегії є збільшення асортименту закупівель, збільшується гарантованість постачання, зростання конкуренції між постачальниками.

Стратегія одиничних постачальників передбачає співробітництво з одним постачальником протягом тривалого часу. Підприємство відмовляється від співпраці з декількома постачальниками. Характеристиками такої стратегії є скорочення кількості постачальників за для зниження витрат на закупівлі та логістику. Зазвичай, підприємства, які використовують таку стратегію закупівель обирають найбільш конкурентоспроможних й спеціалізованих постачальників [27].

Стратегія «закупівлі модулів» подібний до стратегії одиничних постачальників. Ця стратегія є різновидом стратегії направленої на скорочення кількості постачальників або зменшення кількості закупівель комплексів товарів [34].

Стратегія комплексного функціонально-вартісного аналізу передбачає використання методів для проведення планомірного й систематичного дослідження функціональних можливостей виробу та визначення умов, що забезпечують роботу необхідної функціональності при мінімізації витрат [34].

Дослідження ринків закупівлі дозволяє встановити основних постачальників товарів і послуг, та зорієнтуватися у ціновій політиці. У випадках, коли наявні постачальники пропонують продукцію на не вигідних умовах або коли ціни значно зросли, перед підприємство постає питання щодо самостійного виробництва необхідної продукції [34]. Цю проблему часто розглядають з іншого боку: для виготовлення нової продукції необхідно придбати нове обладнання, провести навчання персоналу чи зайнятися пошуком нових спеціалістів, реконструювати виробничі приміщення. Підприємство може знайти іншого виробника, який уже має усі необхідні потужності, тому, визначившись із питанням «зробити або замовити», то вирішенням цієї проблеми може стати пропозиція до цього виробника укласти угоду на контрактне виробництво замовлення [33].

Ключовим фактором в управлінні закупівельною діяльністю підприємства є вибір постачальника. Аналіз постачальників – це процес

оцінки потенційних постачальників і оцінки їх здатності надавати товари чи послуги таким чином, щоб відповідати потребам підприємства Головною метою цього аналізу є визначення будь-яких ризиків, що пов'язані зі співпрацею з конкретним постачальником [21]. Перед прийняттям рішення про співпрацю з постачальником необхідно ретельно вивчити кожного потенційного постачальника.

Цей етап закупівель є включає в себе переговори щодо отримання найбільш вигідних умов від постачальників і прийняття рішення щодо подальшої співпраці. Здатність ефективно взаємодіяти з постачальниками, раціонально використовувати ресурси та управляти закупівельними процесами стає важливим фактором успіху для будь-якої компанії. Основні фактори, які визначають вибір постачальника продукції зазначені на рис. 1.6.

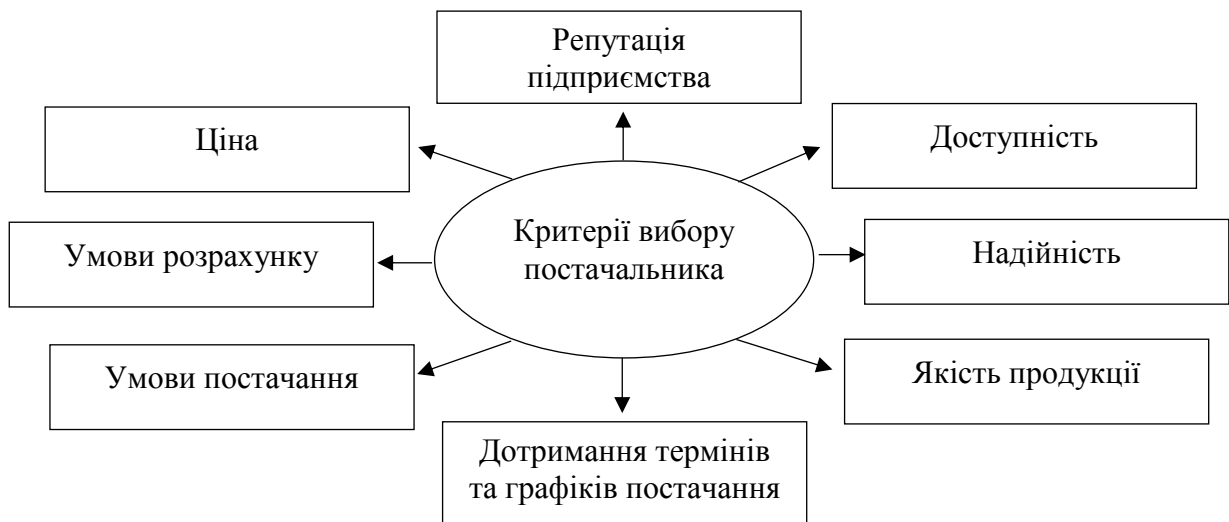


Рис. 1.6. Основні критерії вибору постачальника продукції [32]

Основними перевагами проведення аналізу постачальника є зниження витрат на придбання матеріальних ресурсів, покращення якості придбаного товару, більша ефективність та краще планування та зменшення ризиків [21].

Оцінка якості співробітництва з постачальниками є критично важливим елементом управління закупівельною діяльністю підприємства. Взаємодія з постачальниками має прямий вплив на якість та ефективність виробництва

чи надання послуг, а також на загальні фінансові показники підприємства. Оцінка якості співробітництва з постачальниками направлена на визначення якості та ефективності взаємодії між підприємством та його постачальниками. Аспекти оцінки включають: відповідність стандартам якості продукції, вчасність доставки та ефективність співпраці.

Наступним етапом управління закупівельною діяльністю є організації закупівель. Він передбачає встановлення ефективних взаємовідносин між підрозділами та працівниками, які задіяні у процесі управління закупівлею товарів; раціональний розподіл відповідальності та функцій. Цей етап управління закупівлею є більш рутинним, він складається з оформлення договору на поставку, подачею замовлення, документальним забезпеченням поставок, доставки на склад підприємства, прийомом замовлення та його розміщенням на складах.

Контроль закупівельної діяльності - це процес відстеження та перевірки всіх аспектів закупівельної діяльності компанії з метою забезпечення її ефективності та відповідності встановленим стандартам і правилам [28]. Цей етап передбачає використання методів для забезпечення оптимального функціонування закупівельної системи. Контроль може бути проведений як внутрішніми службами компанії, так і залученням зовнішніх аудиторів. Основні критерії здійснення контролю закупівель [21]:

- аналіз якості взаємодії підприємства з постачальниками;
- контроль дотримання термінів здійснення замовлення постачальником;
- контроль дотримання комплектності та якості поставки;
- контроль за виконанням плану закупівель товарів;
- контроль відповідності умов перевезення чинним вимогам та ін.

Встановлення партнерських відносин з постачальниками є ключовим фактором, який дозволяє компаніям отримувати різноманітні знижки та переваги, такі як перехід від менш вигідних умов оплати, наприклад, від передоплати до відстрочки платежу [28].

Наступним етапом управління закупівельною діяльністю є регулювання закупівель. Регулювання закупівель – це система управлінських та нормативно-правових заходів, які спрямовані на контроль, організацію та оптимізацію процесів закупівельної діяльності підприємства [28]. Цей етап проводиться за двома напрямками: правове регулювання та внутрішньо фірмове регулювання [27].

Здійснення правового регулювання відбувається через призму законів та інших правових актів, тобто угодою на поставку з постачальниками. Правове регулювання у сфері закупівель спрямоване на забезпечення прозорості, конкуренції, адекватності цін, дотримання прав учасників закупівельних процесів. Особлива увага приділяється уникненню корупційних практик [33].

Внутрішньофірмове регулювання – це система заходів та процедур, введених у межах підприємства для забезпечення ефективності та точності операцій та управлінських процесів [33]. Внутрішньофірмове регулювання закупівель сприяє досягненню закупівельних цілей та забезпечує точність звітності та зменшення ризиків.

Внутрішньофірмове регулювання передбачає [33]:

обґрунтований розподіл прав та обов'язків працівників підприємства щодо закупівлі товарів та внесення зазначеного змісту до Посадової інструкції;

усунення розбіжностей між планами закупівель товарів, вчасне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами

Отже, узагальнюючи етапи управління закупівельною діяльністю на підприємстві, можна визначити, що цей процес є складним та багатоетапним. Кожен етап є важливим та впливає на різні аспекти бізнесу. Дотримання всіх етапів управління закупівельною діяльністю сприяє не лише ефективності, але й вирішенню поточних та стратегічних завдань компанії.

1.3. Методи управління закупівельною діяльністю на підприємстві

Управління закупівельною діяльністю на підприємстві є однією з важливих складових успішної бізнес-стратегії. Закупівельна діяльність пов'язана з придбанням матеріально-технічних ресурсів та послуг, що необхідні для функціонування підприємства та виробництва продукції. Для ефективного управління цим процесом необхідно мати належні знання та розуміння процесу закупівель, а також володіти необхідними методами та інструментами управління.

Основними підходами до управління закупівельною діяльністю в ланцюгах постачань є традиційний та логістичний підходи. Основою традиційного підходу управління закупівлями є принцип зберігання запасів [29]. Основним недоліком такого принципу є необхідність у комплексі складів та витрати які несуть за собою утримання великої кількості складів [29]:

- витрати на утримання складів;
- витрати на персонал, який обслуговує склади;
- витрати на зберігання матеріальних запасів;
- витрати на транспортні засоби.

Метою управління закупівельною діяльністю за традиційним підходом є зменшення витрат на покупку матеріально-технічних ресурсів. При застосуванні традиційного методу прийняття рішення про купівлю матеріалів або їх власне виробництво приймається на користь виробництва матеріально-технічних ресурсів власними силами.

Цей метод характеризується придбанням окремих частин і компонентів, закупівлі відбуваються великими партіями, обсяги запасів при такому методі є максимальними [29].

Основними критеріями вибору постачальника є якість, ціна та умови постачання. Підприємства, які використовують традиційний підхід до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів, співпрацюють з великою кількістю постачальників за для уникнення ризиків постачання [23].

Цей підхід характерний значними витратами часу на узгодження та оформлення зміни розміру потреби чи дати постачання. Основними критеріями для здійснення доставлення замовлення є низька ціна транспортування та надійність постачання. Пакування замовлення повинне бути зручним для споживача чи постачальника (відсутній чіткий опис матеріально-технічного ресурсу, який знаходиться у відповідному упакуванні) [29].

Традиційний підхід в управлінні закупівельною діяльністю є ефективним у багатьох випадках, особливо коли підприємство стикається з стандартними та стало повторюваними закупівлями [23]. Однак у сучасному бізнес-середовищі може виникнути потреба в інтеграції новітніх стратегій, таких як логістичний підхід та використання сучасних технологій.

Логістичний підхід до управління закупівельною діяльністю - це методологія, яка акцентує увагу на оптимізації та удосконаленні всіх ланцюгів постачання, використовуючи принципи логістики та менеджменту для підвищення ефективності, швидкості та точності в управлінні закупівельними процесами [29].

Використання логістичного підходу до управління закупівельною діяльністю відкидає можливість виникнення дефіциту матеріально-технічних ресурсів шляхом використання формули оптимального розміру замовлення, встановлення конкретних термінів постачання та розрахунок страхових запасів. Метою цього підходу є зменшення загальних витрат, які необхідні для виробництва готового продукту.

При прийнятті рішення щодо купівлі або власного виробництва використовується комплексний підхід, за допомогою аналізу переваг та недоліків виробництва або купівлі конкретного ресурсу.

Логістичний метод управління закупівлями характеризується закупкою комплектних систем та модулів, відмовою від великих запасів, партії замовлень розраховуються відповідно до потреб підприємства.

Критеріями вибору постачальників у такому методі є відсутність браку товару, висока якість товару та надійність постачальника. Підприємства, які використовують логістичний підхід до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів, співпрацюють з невеликою кількістю постачальників за для створення довгострокових партнерських відносин [29].

Цей підхід характерний мінімальними витратами часу на узгодження та оформлення зміни розміру потреби чи дати постачання. Це відбувається за допомогою встановлення партнерських відносин з постачальниками та ефективного управління інформаційними потоками. Для пакування замовлення використовується стандартна тара невеликих розмірів для забезпечення ефективного використання транспортного засобу [29].

На практиці використовуються різноманітні методи управління закупівлями, серед яких найпоширенішими є метод збільшення обсягів закупівель, метод зменшення обсягів закупівель та метод прямого розрахунку обсягів закупівель (табл. 1.3) [41].

Таблиця 1.3

Основні методи управління закупівельною діяльністю

Метод управління	Етапи управління запасами
1	2
Метод збільшення обсягів закупівель	Прийняття рішень про закупівлю конкретних видів продукції та урахуванні їх попиту на ринку.
	Для урахування можливих сезонних коливань попиту, проводиться аналіз протягом 12 місяців.
	Розрахунок необхідного обсягу попиту на 12 місяців, за для створення запасів конкретних видів продукції.
	Вирішення питання щодо формування запасів ґрунтуючись на кількості замовлень на певні види продукції, а не на обсязі реалізованої продукції
Метод зменшення обсягів закупівель	Проведення щомісячного оцінювання обсягів реалізації продукції, яка не користується попитом..
	Встановлення категорій продукції, для яких необхідно скоротити запаси.
	Розроблення критеріїв, за якими встановлюється потреба у скороченні або повній ліквідації певних категорій запасів продукції.
	Мінімізація долі товарів, що мають повільний обіг, шляхом врахування показників обсягу запасів продукції.

Закінчення табл. 1.3

1	2
Метод прямого розрахунку обсягів закупівель	Встановлення терміну, для якого проводяться розрахунки.
	Встановлення загального обсягу реалізованої продукції на підставі статистичних даних продажів за визначений період.
	Розрахунок середнього запасу (на тиждень) шляхом поділу загального обсягу реалізованої продукції на кількість тижнів у вибраному періоді.
	Розрахунок обсягу запасів певного виду продукції шляхом множення оптимального рівня запасу на середній тижневий запас.
	Зміна розрахованого показника та обсягів стандартного замовлення у міру продажу нової продукції
	Здійснення щотижневого оновлення розрахункового показника з урахуванням актуальних даних, що відображається на зміні середнього рівня запасів та їх оптимальної величини.

Вибір між традиційним та логістичним підходами залежить від конкретних потреб та стратегії підприємства. Важливо враховувати, що сучасні умови бізнесу часто вимагають інтеграції обох підходів для досягнення оптимальних результатів.

Метод збільшення обсягів закупівель та метод зменшення обсягів закупівель включають в себе детальний аналіз та моніторинг попиту на конкретні види продукції протягом тривалого терміну [37].

Метод зменшення обсягів закупівель – це метод управління закупівельною діяльністю, який ґрунтується на ідентифікації продукції, яка не має попиту, встановленні критеріїв для прийняття рішень про скорочення або ліквідацію запасів та зниження частки продукції, яка немає попиту [29].

Метод збільшення обсягу закупівель – це метод управління закупівельною діяльністю, який спрямований на формування запасів ґрунтуючись на кількості замовлень на певні види продукції [28].

Метод прямого розрахунку здійснення закупівель має на меті визначення середнього значення запасів без врахування їх динаміки, циклічності та сезонності. Середня кількість запасів на тиждень визначається протягом певного вибраного періоду. Цей метод спрямований на зміну

обсягу замовлення матеріальних ресурсів відповідно зміни обсягів реалізації продукції [29].

У закупівельній логістиці можна виділити п'ять основних методів закупівель [30]: оптові закупівлі; регулярні закупівлі; закупівлі в міру необхідності; щоденні або щомісячні закупівлі; закупівля з негайним постачанням.

Оптові закупівлі характеризуються постачанням товарів у великому розмірі один раз. Перевагами цього методу є простота оформлення документів, гарантоване постачання всієї партії, низькі транспортні витрати та торгові знижки [29].

Регулярні закупівлі характеризуються здійсненням замовлення необхідної кількості товарів, що поставляється невеликими партіями протягом визначеного періоду часу. Перевагою цього методу є прискорення оборотності капіталу та економія складських площ. Недоліками є висока вартість доставлення, можливість замовлення зайвого товару [29].

При використанні методу закупівлі в міру необхідності обсяг замовлення визначається приблизно, постачальник і покупець домовляються про виконання кожного замовлення, а оплата замовлення відбувається лише за необхідну кількість товарів. Перевагою цього методу є прискорення оборотності капіталу та відсутність зобов'язання платити за зайвий товар. Основним недоліком цього методу є імовірність замовлення недостатньої кількості товару [9].

Щоденні або щомісячні закупівлі використовуються для придбання недорогих і швидко споживаних товарів. Котирувальні відомості збираються щодня або щомісяця та містять вичерпні відомості про весь асортимент продукції, її кількість та наявність на складі. До переваг цього методу відносяться такі вигоди: прискорення оборотності капіталу, мінімізація витрат на зберігання та вчасність постачань. До недоліків можна віднести збільшення витрат на логістику, що призводить до зростання вартості товару [17].

Закупівля товару з негайним постачанням характеризується замовленням товарів, які нечасто використовуються та отримання яких в міру необхідності є неможливим. Такі товари замовляють лише при потребі, а його доставка відбувається у той же день. Перевагами такого методу є висока оперативність постачання та зменшення складських витрат, замовлення товару відбувається лише за необхідності. Один з недоліків цього методу полягає в збільшенні витрат, пов'язаних із детальним оформленням документації для кожного замовлення [11].

В залежності від галузі в якій працює підприємство та від розміру попиту на ринку, відділ який займається закупівельною діяльністю обирає один з методів закупівель або ж комбінує їх, заважаючи на потреби матеріально-технічних ресурсів для виробництва.

Першочерговим питанням при ініціюванні закупівлі є визначення потреби. Найчастіше на підприємства використовуються такі методи: за замовленням – це процес придбання продукції або послуг на основі разової потреби (наприклад, заміна запчастини, що вибула з ладу.); на основі планових завдань означає придбання необхідних товарів або послуг відповідно до попередньо визначених планів, що ґрунтуються на досвіді попередніх періодів (наприклад, планування кількості канцелярії, необхідної для забезпечення офісу за сталою кількістю штатних працівників); на основі очікуваного попиту, тобто прогнозування потреби у споживачів згідно з тенденціями ринку (наприклад, у випадку товарів, споживання яких має сезонний характер) [10].

За часту на підприємствах використовують усі ці методи закупівель для різних груп товарів.

Отже, використання різних методів управління закупівельною діяльністю є ключовим елементом для досягнення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Ці методи дозволяють не лише оптимізувати витрати, але й адаптуватися до змін на ринку, уникати надмірності запасів, забезпечуючи при цьому стабільність постачань.

Висновки за розділом 1

Отже, закупівельна діяльність – це важлива складова ефективного управління підприємством, що полягає в забезпеченні потреб підприємства у ресурсах та матеріалах відповідно до встановлених вимог щодо якості, ціни та строків поставки. Основні завдання закупівельної діяльності включають прогнозування та визначення потреб у ресурсах, аналіз ринку, продуктів та сировини, а також відбір постачальників та контроль за процесом поставки. Для успішної закупівельної діяльності необхідно мати якісну стратегію закупівель, ефективну систему управління закупівлями та кваліфікованих спеціалістів у цій галузі. Правильно організована закупівельна діяльність може значно зменшити витрати підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність на ринку.

Управління закупівельною діяльністю – це процес планування, організації, координації та контролю закупівельних операцій, які здійснюються організацією з метою отримання необхідних матеріальних ресурсів, послуг або інших товарів. Цей процес охоплює вибір постачальників, оцінку їхньої надійності та конкурентоспроможності, укладання договорів на поставку товарів або послуг, здійснення контролю якості і термінів поставки, вирішення спорів та інших питань, що виникають у процесі закупівель.

Ефективне управління закупівельною діяльністю на підприємстві передбачає виконання цілого ряду етапів, що починаються з аналізу потреб підприємства і закінчуються контролем за виконанням укладених угод і договорів з постачальниками. Етапи закупівельної діяльності, описані вище, відрізняються на кожному підприємстві, залежно від того що виготовляє компанія та в якій галузі працює, а також від інших факторів, але загальна схема проведення закупівель на підприємстві не змінюється.

Важливою частиною управління закупівельною діяльністю є вибір методу закупівлі, який залежить від різних факторів та вимог бізнесу

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРЕВРОДОРСТРОЙ»

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Укрєвродорстрой»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Укрєвродорстрой» було зареєстроване 31 серпня 2017 року у смт. Золочів та здійснює свою діяльність протягом 6 років. Засновником підприємства є Харченко Світлана Миколаївна. Підприємство є зареєстрованим в Україні, 62203, Харківська обл., Золочівський р-н, селище міського типу Золочів, вулиця Вокзальна, будинок 14 [2].

Згідно зі статутом підприємства, його форма власності - приватне підприємство, а організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю [39]. Головною сферою функціонування підприємства є виробництво і постачання асфальтобетонної продукції для будівництва і ремонту доріг та інфраструктури.

Унікальний ідентифікаційний номер ТОВ «Укрєвродорстрой» за даними ЄДРПОУ – 41554266 [25].

Основним видом діяльності підприємства є виробництво неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у (КВЕД 23.99). Іншими видами діяльності ТОВ «Укрєвродорстрой» є [22]:

- 42.11 Будівництво доріг і автострад;
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 41.10 Організація будівництва будівель;
- 42.91 Будівництво водних споруд;
- 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у;
- 38.11 Збирання безпечних відходів;
- 38.21 Оброблення та видалення безпечних відходів.

ТОВ «Укрєвродорстрой» спеціалізується на виробництві різноманітних асфальтобетонних сумішей, призначених для ремонту, будівництва і

реконструкції доріг та тротуарів в Харківській області. Крім того, підприємство надає послуги у сфері будівництва доріг і будівельних об'єктів. Підприємство виробляє різноманітні асфальтобетонні продукти, включаючи холодні та гарячі суміші асфальтобетону, асфальт з використанням гравію, піску та щебню, а також бетонні суміші М50, М100 та М200. Продукція ТОВ «Укрєвродорстрой», відповідає всім стандартам якості і супроводжується всіма необхідними сертифікатами і документами.

Основними споживачами підприємства є:

будівельні підприємства, які спеціалізуються на будівництві доріг);

сільськогосподарські підприємства;

комунальні підприємства;

приватні особи.

Клієнтами ТОВ «Укрєвродорстрой» є: ТОВ «Відродження 1881», ТОВ «Паркінг+», ТОВ «Автомагістраль Схід», ВАТ «Харьковдорбуд», ТОВ «Агрокомплект».

ТОВ «Укрєвродорстрой» належить до стаціонарного типу АБЗ,, поряд з заводом є розвинена мережа доріг і залізничних сполучень забезпечує можливість перевезення продукції вантажними автомобілями або залізничними вагонами, що розташовані недалеко від обласного центру [34]. За типом розміщення до транспортної розв'язки це приреєковий тип. За годину підприємство виробляє 50 т. асфальтної суміші.

Основною довгостроковою ціллю підприємства є відкриття нового асфальтного заводу. Підприємство має намір розширити свої виробничі можливості шляхом модернізації обладнання. Планується оснащення заводу сучасними установками, що дозволить значно збільшити обсяги виробництва.

Конкурентами підприємства є ТОВ «Бетонікс», ТОВ «Автомагістраль», ТОВ «Харківський асфальтний завод», ТОВ «Євробуд», ТОВ «Асфальтпром» ТОВ «Автомагістраль-Південь», ТОВ «Стройінвест». Ці підприємства здійснюють свою діяльність на території Харківської області. Крім

виробництва асфальтобетонних сумішей, ці компанії також виготовляють плитку, пісок, щебінь та інші будівельні матеріали. Важливо відзначити, що жодне з цих підприємств не здійснює будівельні послуги, а є виключно виробниками будівельних матеріалів.

На ТОВ «Укрєвродорстрой» діє лінійна організаційна структура, де керівництво має чітку ієрархію, і інформація та рішення передаються вниз по ланцюжку від верхнього рівня керівництва до виконавчих підрозділів та співробітників. На даному підприємстві працює 64 особи. Ця структура робить акцент на ієрархічному керуванні та підпорядкованості, забезпечуючи чіткий порядок в організації та визначення відповідальності кожного рівня та підрозділу [25]. Організаційна структура ТОВ «Укрєвродорстрой» зображена на рис. 2.1.

Лінійна організаційна структура передбачає вищий керівний орган, який приймає стратегічні рішення та встановлює загальні цілі підприємства. Цей орган може бути представлений генеральним директором чи президентом компанії. Нижче розташовані функціональні підрозділи, такі як виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, інженерія тощо, кожен з яких відповідає за власну сферу діяльності та звітує перед керівництвом. Ця структура сприяє ясному розподілу влади та відповідальності всередині організації і дозволяє ефективно керувати діяльністю компанії [14].

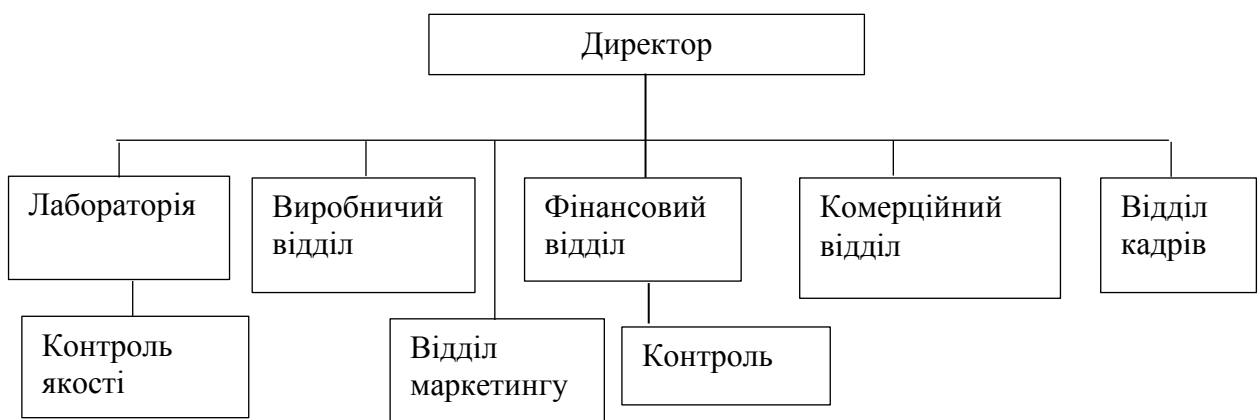


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Укрєвродорстрой»

Переваги лінійної організаційної структури – це [14]:

чітка ієрархія (завдяки чіткій ієрархії, всі працівники знають, до кого звертатися за рішеннями та інструкціями, що спрощує процеси комунікації та управління);

простота (лінійна структура є дуже простою та легко зрозумілою, що дозволяє швидко розподіляти обов'язки та відповідальності серед співробітників);

швидке прийняття рішень (така структура сприяє швидкому проходженню рішень від верхнього керівництва до виконавчих рівнів, що може бути корисним у ситуаціях, коли потрібно швидко реагувати на зміни);

зниження накладних витрат (відсутність складних бюрократичних структур може сприяти зниженню накладних витрат);

однозначність відповідальності (кожен працівник має чітко визначені обов'язки та відповідальність, що допомагає уникнути невизначеності й конфліктів).

Було здійснено аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Укрєвродорстрой» за 2019 та 2020 роки. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства зазначені в табл. 2.1. Здійснено комплексне дослідження підприємства, що дало можливість надати об'єктивну оцінку його роботи та визначити тенденції у розвитку.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

№ з/п	Показники	Од. виміру	Період		Приріст	
			2019	2020	в абс. виразі (+,-)	в %
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг товарної продукції без ПДВ в діючих цінах	тис. грн.	39121,5	46156,1	7034,6	118,0
2	Обсяг товарної продукції без ПДВ в порівняльних цінах	тис. грн.	34291,7	40850,8	6559,1	119,1

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
3	Виручка від реалізації продукції без ПДВ в діючих цінах	тис. грн.	53053,0	48298,2	-4754,8	91,0
4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	47291,1	32771,9	-14519,2	69,3
	в тому числі				0,0	
4,1	сировина і матеріали	тис. грн.	12768,6	9503,9	-3264,7	74,4
4,2	паливо та енергія на технологічні нужди	тис. грн.	9931,1	7209,8	-2721,3	72,6
4,3	основна заробітна плата основних робітників	тис. грн.	7093,7	4588,1	-2505,6	64,7
4,4	загальновиробничі витрати	тис. грн.	6147,8	3932,6	-2215,2	64,0
4,5	адміністративні витрати	тис. грн.	3310,4	2621,8	-688,6	79,2
4,6	витрати на збут	тис. грн.	8039,5	4915,8	-3123,7	61,1
5	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	64,0	64,0	0,0	100,0
	в тому числі за категоріями:					
5,1	основні робітники	осіб	36,0	36,0	0,0	100,0
5,1	допоміжні робітники	осіб	11,0	11,0	0,0	100,0
5,3	спеціалісти, службовці	осіб	13,0	13,0	0,0	100,0
5,4	адміністративно-управлінський персонал	осіб	4,0	4,0	0,0	100,0
6	Чисельність на початок періоду	осіб	64,0	64,0	0,0	100,0
7	Прийнято працівників	осіб	0	0		
8	Вибуло працівників	осіб	0	0		
8,2	за власним бажанням	осіб			0,0	
8,3	за порушення трудової дисципліни	осіб			0,0	
9	Чисельність на кінець періоду	осіб	64,0	64,0	0,0	100,0
10	Фонд оплати праці	тис. грн.	8832,0	9428,7	596,7	106,8
11	Фонд робочого часу	год.	165,8	165,8	0,0	100,0
12	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1812,6	7304,8	5492,2	403,0
13	Вартість основних виробничих фондів (ОВФ) на початок періоду	тис. грн.	8589,2	7810,5	-778,7	90,9
13	Вартість ОВФ на кінець періоду	тис. грн.	7810,5	6939,6	-870,9	88,8
14	Вартість ОВФ, що надійшли	тис. грн.				
15	Вартість ОВФ, що вибули	тис. грн.	778,7	870,9	92,2	111,8
16	Середньорічна вартість ОВФ	тис. грн.	8199,9	7229,9	-970,0	88,2
17	Середньорічна вартість активної частини ОВФ	тис. грн.	4591,9	3615,0	-977,0	78,7

Отже, проведений аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства вказує на наступне: прибуток від реалізації продукції у 2020 році збільшився на 303% порівняно з 2019 роком, також відбулось зменшення собівартості реалізованої продукції у 2020 році на 30,7%. Водночас спостерігається зменшення виручки у 2020 році на 9%. Чисельність працівників у 2019 р. та 2020 р. залишається незмінною.

Проведемо аналіз основних розрахункових техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Укрєвродорстрой» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні розрахункові техніко-економічні показники

№	Показники	Од. виміру	Період		Приріст		
			2019 р.	2020 р.	в абс. виразі (+,-)	у %	Тпр
1	продуктивність праці	грн./особа	611,27	721,19	109,92	117,98	17,98
2	матеріаловіддача	грн./грн	1,21	0,71	-0,50	58,74	-41,26
3	матеріалоемність	грн./грн	0,83	1,41	0,58	170,25	70,25
4	фондовіддача	грн./грн	4,77	6,38	1,61	133,81	33,81
5	фондоємність	грн./грн	0,21	0,16	-0,05	74,73	-25,27
6	витрати на 1 гривню товарної продукції;	грн./грн	0,92	0,80	-0,12	87,2	-12,8
7	рентабельність виробництва, продукції.	%	3,83	22,29	18,46	581,55	481,55

Дані представлені у таблиці 2.2. вказують на те, що стан підприємства є задовільним. За аналізований період спостерігається збільшення показника фондовіддачі, так у 2019 році цей показник складав 4,77 грн., а у 2020 році його значення збільшилось до 6,38 грн. Тобто відбулось збільшення ефективності використання основних засобів підприємства.

Спостерігається зменшення показника фондомісткості на 25,27%, так у 2019 році для виготовлення 1 грн. товарної продукції необхідно 0,21 грн., а у 2020 році – 0,16 грн., зменшення значення цього показника відбулось завдяки збільшенню обсягів виробництва.

Показник матеріаломісткості збільшився на 25,27%. У 2019 році цей показник становив 0,83 грн, а у 2020 він склав 1,41 грн, тобто відбулось збільшення собівартості та матеріальних затрат на виробництво продукції у порівнянні з 2019 роком. Також збільшилась продуктивність праці на 17,98%, при незмінній кількості працівників. У 2020 році рентабельність виробництва продукції збільшилась на 481,55%. Витрати на 1 гривню товарної продукції зменшились на 12,8% у порівнянні з 2019 роком.

Отже, результати аналізу техніко-економічних показників вказують на позитивний розвиток підприємства, зокрема в плані підвищення продуктивності праці, ефективного використання ресурсів та підвищення рентабельності. Такий динамічний ріст може бути ключовим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

2.2. Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Укрєвродорстрой»

Фінансовий аналіз є важливою складовою для оцінки діяльності підприємства, він допомагає підприємству відстежувати та контролювати свою фінансову діяльність, що є важливим фактором для досягнення успіху в конкурентному бізнес-середовищі. Фінансовий аналіз є важливим інструментом для забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

З метою спрощення фінансового аналізу підприємства було складено укрупнений баланс ТОВ «Укрєвродорстрой» на основі фінансової звітності підприємства (Додаток А). Укрупнений баланс ТОВ «Укрєвродорстрой» представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Укрупнений баланс ТОВ «Укрєвродорстрой»

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1095	7810,5	6939,6
Основні засоби	1010	7810,5	6939,6

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4
II. Оборотні активи	1195	8245,8	17294,6
Запаси	1100	8234	17289,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	11,8	5,1
Інші оборотні активи	1190	0	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	16056,3	24234,2
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал	1495	3314,60	10619,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3314,6	10619,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	12741,7	13614,8
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	12093,7	13209,3
Поточна кредиторська заборгованість по розрахункам		0	134,4
Інші поточні зобов'язання	1690	648	271,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	16056,3	24234,2

Горизонтальний аналіз балансу – це метод фінансового аналізу, в основі якого лежить аналіз динаміки показників фінансової звітності підприємства. За допомогою горизонтального аналізу можна визначити зміни у фінансовому стані підприємства, визначити напрямки його зміни та виявити динаміку розвитку підприємства [6]. Цей вид аналізу відіграє значущу роль у процесі фінансового управління.

Результати проведеного горизонтального аналізу балансу ТОВ «Укрєвродорстрой» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Укрєвродорстрой»

Показник	Вихідні дані, тис. грн		Горизонтальний аналіз	
	На початок періоду	На кінець періоду	Абс. зміна, тис грн	Відн. зміна, %
АКТИВ				
I. Необоротні активи	7810,5	6939,6	-870,9	-11,15
Основні засоби	7810,5	6939,6	-870,9	-11,15
II. Оборотні активи	8245,8	17294,6	9048,8	109,74
Запаси	8234	17289,5	9055,5	109,98
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0	0	0	0,00
Гроші та їх еквіваленти	11,8	5,1	-6,7	-56,78
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0,00
Баланс	16056,3	24234,2	8177,9	50,93
ПАСИВ				
I. Власний капітал	3314,60	10619,4	7304,8	220,38
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3314,6	10619,4	7304,8	220,38
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0,00
Усього за розділом II	0	0	0	0,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	12741,7	13614,8	873,1	6,85
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12093,7	13209,3	1115,6	9,22
Поточна кредиторська заборгованість по розрахункам	0	134,4	134,4	
Інші поточні зобов'язання	648	271,1	-376,9	-58,16
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0,00
Баланс	16056,3	24234,2	8177,9	50,93

Горизонтальний аналіз активів підприємства показав, що загальна сума активів підприємства збільшилась на 8177,9 тис. грн. Зменшення загальної суми необоротних активів відбулося шляхом зменшення основних засобів на

11,15%, що може свідчити про зниження виробничого потенціалу підприємства. Відбулося збільшення оборотних активів на 9048,8 тис.грн., ця зміна відбулась шляхом збільшення запасів підприємства на 9055,5 тис. грн., також відбулось незначне зменшення суми грошових коштів та їх еквівалентів на 6,7 тис.грн.

У підприємства відсутні невиконані рахунки або зобов'язання від інших організацій. Відсутність дебіторської заборгованості може вказувати на той факт, що підприємство утримує контроль над своєю фінансовою діяльністю та вчасно вимагає сплати за свої товари чи послуги. Це також може бути сприятливим фактором для фінансового стану підприємства, оскільки відсутність значних дебіторських зобов'язань може сприяти покращенню ліквідності та зменшенню ризику заборгованості [28].

При аналізі пасивів підприємства спостерігається збільшення власного капіталу на 7304,8 тис. грн (120,38%), що може свідчити про зростання рівня фінансової незалежності підприємства, стійкості, надійності, покращення фінансового стану і підвищення його резервного позикового потенціалу. Це зміна відбулась шляхом збільшення нерозподіленого прибутку на 7304,8 тис. грн або 120,38%, що вказує про збільшення активів підприємства.

Відсутність довгострокових зобов'язань та забезпечень на підприємстві може вказувати на його спроможність підприємства погашати свої зобов'язання протягом операційного циклу.

Відсутність короткострокових кредитів банків на балансі підприємства означає, що на цю мить підприємство не має активних короткострокових позик або кредитів, які були отримані від банків або фінансових установ на термін менше одного року і ще не були повністю сплачені. За аналізований період спостерігається збільшення поточних зобов'язань і забезпечень на 873,1 тис. грн (6,85%), ця зміна відбулась внаслідок збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги на 1115,6 тис. грн (9,22%) та збільшення поточної кредиторської заборгованості по розрахунках

на 134,4 тис. грн. Загалом збільшення суми поточних зобов'язань є негативним явищем.

Вертикальний аналіз балансу – це метод фінансового аналізу, який використовується для вивчення структури та взаємозв'язків різних елементів балансу підприємства. За допомогою вертикального аналізу можна визначити структуру активів та пасивів підприємства відносно усієї суми балансу [4]. Результати проведеного вертикального аналізу балансу ТОВ «Укрєвродорстрой» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Укрєвродорстрой»

Показник	Вихідні дані, тис. грн		Горизонтальний аналіз	
	На початок періоду	На кінець періоду	Абс. зміна, тис грн	Відн. зміна, %
1	2	3	4	5
АКТИВ				
I. Необоротні активи	7810,5	6939,6	48,64	28,64
Основні засоби	7810,5	6939,6	48,64	28,64
II. Оборотні активи	8245,8	17294,6	51,36	71,36
Запаси	8234	17289,5	51,28	71,34
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	11,8	5,1	0,07	0,02
Інші оборотні активи	0	0	0	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0
Баланс	16056,3	24234,2	100	100
ПАСИВ				
I. Власний капітал	3314,60	10619,4	20,64	43,82
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3314,6	10619,4	20,64	43,82
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0
Усього за розділом II	0	0	0	0

Закінчення табл. 2.5

1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	12741,7	13614,8	79,36	56,18
Короткострокові кредити банків	0	0	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12093,7	13209,3	75,32	54,51
Поточна кредиторська заборгованість по розрахункам	0	134,4	0,00	0,55
Інші поточні зобов'язання	648	271,1	4,04	1,12
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0
Баланс	16056,3	24234,2	100	100

Провівши вертикальний аналіз балансу ТОВ «Укрєвродорстрой», можна зробити такі висновки. У 2019 році необоротні активи підприємства склали 48,64 % від загальної вартості майна підприємства, однак у 2020 році їх частка скоротилась до 28,64%. Частка основних засобів має тенденцію до зменшення, на початок періоду вона складала 48,64%, на кінець періоду вона зменшилась на 20,01%.

Частка оборотних активів на початок року складає 51,36% , проте протягом аналізованого періоду відбулось збільшення цієї частки до 71,36%. У складі оборотних активів найбільшу частку мають запаси. У попередньому періоді частка запасів склала 51,28%, однак у 2020 році їх частка збільшилась до 71,34%. Тенденція до збільшення частки запасів може свідчити про навмисне накоплення запасів через перебої постачання, розширення виробничого потенціалу, неефективне управління запасами або спроба зберегти грошові активи від інфляції, через вкладання грошей у запаси [31].

Частка грошей та їх еквівалентів у 2019 році склала 5,1%. У 2020 році спостерігається скорочення грошей та їх еквівалентів у загальній вартості майна підприємства, значення цієї частки склало 0,07%, це може свідчити про виникнення фінансових труднощів на ТОВ «Укрєвродорстрой».

Власний капітал підприємства має тенденцію до збільшення, та знаходиться на рівні 20,64% на початок періоду та 43,82% на кінець від загальної суми пасивів, що свідчить про підвищення платоспроможності підприємства і зниження рівня ризику підприємства стати банкрутом. Підвищення частки власного капіталу компанії є позитивним явищем, що може вказувати на зростання внутрішніх ресурсів для фінансування активів. Збільшення частки власного капіталу відбулось внаслідок збільшення частки нерозподіленого прибутку на 23,18%.

Довгострокових зобов'язань підприємство не має. Відсутність довгострокових зобов'язань у структурі балансу підприємств може свідчити про фінансову стабільність та ефективне управління ризиками.

Протягом аналізованого періоду можна відзначити зниження поточних зобов'язань, на початок періоду їх частка від загальної суми пасивів складала 79,36%, а на кінець періоду склала 56,18%. Така зміна може свідчити про зниження фінансового ризику, покращення ліквідності та про підвищення ефективності управління оборотними активами підприємства [13].

Зміна частки поточних зобов'язань в основному відбулась через зменшення частки поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Так у 2019 році частка цього показника у структурі пасиву підприємства склала 75,32%, а у 2020 році – 54,51%. Тобто за аналізований період відбулось скорочення частки поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги на 20,81%. Також відбулось зменшення інших поточних зобов'язань, у 2020 році частка цього показника склала 1,12%. На ТОВ «Укрєвродорстрой» у 2019 році була відсутня поточна кредиторська заборгованість, однак у 2020 році її частка склала 0,55%.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Укрєвродорстрой» проведений на основі звіту про фінансові результати підприємства (Додаток Б).

У роботі було проведено аналіз показників платоспроможності та ліквідності. Для оцінки платоспроможності ТОВ «Укрєвродорстрой» були розраховані такі коефіцієнти: загальний коефіцієнт покриття, поточний

коефіцієнт покриття, показник абсолютної платоспроможності, показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості за товари, та розмір власних оборотних коштів (ВОК).

Загальний коефіцієнт покриття дозволяє оцінити поточну фінансову ситуацію підприємства та визначити його здатність погасити короткострокові зобов'язання за рахунок доступних оборотних коштів, розраховується за формулою (2.1)

$$K_1 = \frac{OA}{ПЗ} \quad (2.1)$$

Де OA – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Поточний коефіцієнт покриття показує відношення високоліквідних коштів до короткострокової заборгованості, розраховується за формулою (2.2.)

$$K_2 = \frac{OA-З}{ПЗ} \quad (2.2)$$

де З – запаси.

Показник абсолютної платоспроможності вказує наскільки всі короткострокові зобов'язання підприємства підтримуються наявними в нього готовими засобами платежу, розраховується за формулою (2.3)

$$K_3 = \frac{ГК}{ПЗ} \quad (2.3)$$

де ГК – грошові кошти..

Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості за товари відображає ефективність стратегії комерційного кредитування компанії, розраховується за формулою (2.4)

$$K_4 = \frac{ДЗ}{КЗ} \quad (2.4)$$

де ДЗ – дебіторська заборгованість;

КЗ – кредиторська заборгованість.

Розмір власних оборотних коштів вказує на обсяг власних коштів, що витрачено на фінансування оборотних коштів, розраховується за допомогою формули (2.5)

$$ВOK = ВК - НА \quad (2.5)$$

де ВК – власний капітал;

НА – необоротні активи

Результати аналізу показників платоспроможності та ліквідності представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники платоспроможності та ліквідності

Показники	Період		Приріст		
	2019 р.	2020 р.	в абс. виразі (+,-)	у %	Тпр
Загальний коефіцієнт покриття (К1)	0,65	1,27	0,62	196,29	96,29
Поточний коефіцієнт покриття (К2)	0,00093	0,00037	-0,00055	40,45	-59,55
Показник абсолютної платоспроможності (К3)	0,0009	0,0004	-0,0006	40,45	-59,55
Розмір власних оборотних коштів (ВOK)	-4495,90	3679,80	8175,70	-81,85	-181,85

Загальний коефіцієнт покриття ТОВ «Укрєвродорстрой» на початок періоду є меншим за нормативне значення $K1п = 0,65$. Тобто на початок періоду підприємство не було в змозі своєчасно відповідати за свої поточні зобов'язання. На кінець періоду значення коефіцієнта покриття $K1к=1,27$ є в

межах нормативного значення; що вказує на задовільний стан платоспроможності, тобто на підприємстві достатньо оборотних активів, щоб відповісти за поточні зобов'язання [19].

Поточний коефіцієнт покриття за 2019 рік склало 0,00093, у 2020 році значення цього показника скоротилось на 59,5% і склало 0,00037. Значення коефіцієнта покриття за попередній та звітній періоди не є в межах норми, адже їх значення складає менше за 1, тобто ТОВ «Укрєвродорстрой» не має змогу швидко погашати свої поточні зобов'язання впродовж 3 місяців.

Значення показника абсолютної платоспроможності за попередній рік є меншим за нормативне значення ($0,0009 < 0,2$), у 2020 році значення цього показника скоротилось. У звітному періоді значення показника також є меншим за нормативне значення ($0,0004 < 0,2$). Такі результати свідчать про нездатність підприємства негайно (у строк до 1 місяця) погасити свої поточні борги.

Значення показника співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості за товари є менше нормативу ($K4к > 1$). На початок періоду $K4=0$ що вказує на відсутність дебіторської заборгованості над кредиторською заборгованістю. На кінець періоду $K4к = 0$ тобто показник залишився незмінним. Оскільки $K4 < 1$ підприємству необхідно переглянути політику товарного кредитування клієнтів. Диспропорція грошових потоків у розрахунках з постачальниками й клієнтами має негативний вплив на фінансову стійкість підприємства [21].

Розмір власних оборотних коштів на початок періоду є менше ніж 0 (ВОК п = -4495,9 тис.грн.), це вказує про те, що ТОВ «Укрєвродорстрой» не в змозі коштом своїх постійних фінансових ресурсів забезпечити безперебійну діяльність підприємства [15]. На кінець періоду розмір власних оборотних коштів є більше ніж 0 (ВОКк = 3679,8 тис. грн). За аналізований період спостерігається збільшення розміру власних оборотних коштів на 8175 тис.грн. Можна сказати, що підприємство забезпечує фінансування своєї

діяльності за допомогою власних фінансових ресурсів. ТОВ «Укрєвродорстрой» характеризується повною фінансовою стійкістю.

У роботі було проведено аналіз показників для оцінки фінансової стійкості підприємства (табл. 2.7.)

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	Період		Приріст		
	2019 р.	2020 р.	в абс. виразі (+,-)	у %	Тпр
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт автономії (К5)	0,21	0,44	0,23	212,27	112,27
Коефіцієнт фінансування (К6)	0,79	0,56	-0,23	70,79	-29,21
Показник поточної заборгованості (К7)	0,79	0,56	-0,23176	70,79	-29,21

Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «Укрєвродорстрой» були розраховані такі коефіцієнти: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансування, показник поточної заборгованості та показник структури довгострокових вкладень.

Розрахунок коефіцієнту автономії проводиться за допомогою формули (2.6)

$$K_5 = \frac{BK}{B} \quad (2.6)$$

де Б – баланс.

У 2019 та 2020 роках значення коефіцієнта автономії є меншим за нормативне значення (0,5): $K_{5п} = 0,21$ і $K_{5к} = 0,44$. Коефіцієнт виявляє тенденцію до зростання, що є позитивним значенням. У звітному періоді ТОВ «Укрєвродорстрой» здатна профінансувати 44% активів коштом власних коштів. Отже, підприємство не є фінансово незалежним від

зовнішніх джерел фінансування. Низьке значення цього коефіцієнту свідчить про високий фінансовий ризик [20].

Розрахунок значення коефіцієнту фінансування проводиться за допомогою формули (2.7)

$$K_6 = \frac{ПК}{ВК} \quad (2.7)$$

де ПК – позиковий капітал.

Коефіцієнт фінансування на початок і кінець періоду менше нормативного значення (<1). Так на 1 грн. власного капіталу у 2019 році припадає 0,79 грн. позикових коштів, а на кінець періоду на 1 грн. власного капіталу припадає 0,56 грн. Отже, показники є у межах нормативу, зменшення цього значення можна вважати позитивним. ТОВ «Укрєвродорстрой» є фінансово стабільною, а рівень фінансових ризиків є прийнятним

Розрахунок значення показника поточної заборгованості проводиться за допомогою формули (2.8)

$$K_7 = \frac{ПК}{Б} \quad (2.8)$$

Показник поточної заборгованості відображає відносну частку короткострокових позикових коштів у загальній сумі капіталу [16]. На початок періоду значення показника становить – 0,79 , а на кінець періоду – 0,56. У 2019 році поточні зобов'язання та забезпечення складають 79% від загальної вартості капіталу підприємства. У 2020 році значення цього показника скоротилось і склало 56% від загальної вартості капіталу підприємства.

У роботі було проведено аналіз показників оцінки оборотності коштів (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

Показники оцінки оборотності коштів

Показники	Період		Приріст		
	2019 р.	2020 р.	в абс. виразі (+,-)	у %	Тпр
Показник оборотності активів (К8)	3,30	1,99	-1,31	60,32	-39,68
Показник оборотності кредиторської заборгованості (К9)	3,91	2,48	-1,43	63,45	-36,55
Період обороту кредиторської заборгованості (Позк)	93	146	53,00	156,99	56,99

Розрахунок значення показника оборотності активів проводиться за допомогою формули (2.9)

$$K_8 = \frac{B}{\bar{A}} \quad (2.9)$$

де В – виручка;

\bar{A} – середньорічна вартість активів.

Показник оборотності активів вказує на те, як швидко підприємство обертає свої активи протягом року та демонструє рівень ефективності використання ресурсів підприємства, незалежно від джерел їх фінансування [35]. Значення показника має тенденцію до зменшення, так на початок періоду показник має значення 3,30 а на кінець – 1,99. У 2019 році на кожну гривню використаних активів припадає 3,30 грн. отриманих від реалізації продукції. У 2020 році ця сума скоротилась на 1,31 грн., тому на кожну гривню використаних активів припадає 1,99 грн. реалізованої продукції.

У підприємства немає дебіторської заборгованості, тому розрахунок показників оборотності дебіторської заборгованості та період обороту дебіторської заборгованості не будуть проведені [26].

Розрахунок коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості проводиться за допомогою формули (2.10)

$$K_9 = \frac{C/C}{\overline{КЗ}} \quad (2.10)$$

де C/C – собівартість;

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

У 2019 році значення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості склав 3,91 обороту на рік, у 2020 це значення зменшилось до 2,48 обороту на рік.

Нормативним значенням коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості для виробничих підприємств складає 8 оборотів на рік. Через те, що за аналізований період спостерігається зменшення цього показника, можна зробити висновок про ріст покупок в кредит.

Період обороту кредиторської заборгованості розраховується за формулою (2.11)

$$P_{\text{озк}} = \frac{360\text{дн}}{K_9} \quad (2.11)$$

Спостерігається збільшення періоду обороту кредиторської заборгованості з 93 до 146 днів. Тобто у 2020 році підприємство здатне погасити кредиторську заборгованість за 5 місяців.

У роботі було проведено аналіз показників рентабельності: рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та рентабельності продажів (табл. 2.9.)

Розрахунок показника рентабельності активів проводиться за допомогою формули (2.12)

$$P_a = \frac{\text{ЧП}}{A} * 100\% \quad (2.12)$$

де ЧП – чистий прибуток.

Таблиця 2.9

Показники оцінки рентабельності.

Показники	Період		Приріст		
	2019 р.	2020 р.	в абс. виразі (+,-)	у %	Тпр
Рентабельність активів (Ра)	11,29	30,14	18,85	267,01	167,01
Рентабельності власного капіталу (Рвк)	54,69	68,79	14,10	125,79	25,79
Рентабельності продажів (Рп)	0,03	0,15	0,12	442,68	342,68

У попередньому періоді значення показника рентабельності активів складає 11,29%, що є непоганим значенням, проте на кінець періоду значення показника збільшилось до 30,14% що є хорошим значенням. Таке збільшення відбулось в наслідок збільшення чистого прибутку, що генерується всіма активами підприємства. Отже, у 2019 році на кожен гривню вкладену в активи ТОВ «Укрєвродорстрой» отримало 11,29 копійки чистого прибутку, а у 2020 році – 30,14 копійки.

Розрахунок показника рентабельності власного капіталу проводиться за допомогою формули (2.13)

$$P_{вк} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} * 100\% \quad (2.13)$$

Рентабельність власного капіталу ТОВ «Укрєвродорстрой» у попередньому періоді складає 54,69%, це є високим значенням. На кінець періоду спостерігається збільшення цього показника до 68,79%% що також є великим значенням. У 2019 році підприємство отримало 54,69 копійки чистого прибутку з кожної гривні власного капіталу, у 2020 році – 68,79.

Отже, ефективність використання власного капіталу на ТОВ «Укрєвродорстрой» є високою

Розрахунок рентабельності продажів проводиться за допомогою формули (2.14)

$$P_{п} = \frac{ЧП}{В} * 100\% \quad (2.14)$$

У попередньому періоді значення показника рентабельності продажів має дуже низьке значення – 0,03 %, проте у звітному періоді спостерігається його збільшення до 0,15% що також є низьким значенням. Тобто у 2020 році з однієї гривні продажів підприємство отримає 0,15 копійки чистого прибутку.

Отже, ТОВ «Укрєвродорстрой» є рентабельним, показники рентабельності активів та власного капіталу мають високе значення, рентабельність продажів має низьке значення, проте він має тенденцію до збільшення. Підприємство є платоспроможним, оскільки загальний коефіцієнт покриття підвищився, що свідчить про здатність відшкодовувати свої зобов'язання. Однак важливо відзначити, що підприємство може стикатися з труднощами у швидкому погашенні своїх поточних зобов'язань.

2.3. Аналіз ефективності управління закупівельною діяльністю ТОВ «Укрєвродорстрой»

Аналіз ефективності управління закупівельною діяльністю є важливим етапом у покращенні функціонування підприємства. Цей процес допомагає виявити недоліки та можливості оптимізації, контролювати витрати, підвищувати ефективність та забезпечувати конкурентоздатність на ринку. Аналіз сприяє виявленню ризиків і розробці стратегій їх запобігання, а також покращенню взаємовідносин з постачальниками.

Дані про обсяги закупівель ТОВ «Укрєвродорстрой» за 2020 рік наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Дані про обсяги закупівель ТОВ «Укрєвродорстрой» у 2020 році

Постачальник	Номенклатура	Одиниці виміру	Ціна за одн., грн.	Кількість	Сума, грн
1	2	3	4	5	6
ТОВ «СХІДТЕПЛО БУД»	відсів гранітний	м3	1000	650	650000
ТОВ «УкртрансБУД»	щебінь гранітний фракції 3-10 мм	т.	840	700	588000
ТОВ «УкртрансБУД»	щебінь гранітний фракції 5/20мм	т.	830	540	448200
ТОВ «АГЕНТ БУД»	щебінь гранітний 20/40 мм	т.	790	455	359450
ТОВ «АГЕНТ БУД»	щебінь гранітний 40/70 мм	т.	920	660	607200
ТОВ «БІС»	гірський пісок	м3	220	535	117700
ТОВ «ХАРТОПЕНЕРГО»	пісок другої категорії	м3	110	620	68200
ТОВ «Бітекс»	бітум нафтовий дорожній 70/100	т.	30 000	70	2100000
ТОВ «Гранд Помол»	мінеральний порошок МП-1	т.	2 350	300	705000
ТОВ «АРТ-БЕТОН99»	бутовий камінь	м3	1400	280	392000
ТОВ «ХАРТОПЕНЕРГО»	щебінь гранітний 0/70	м3	1070	325	347750
ТОВ «ХАРТОПЕНЕРГО»	Щебенево-піщана суміш С5 фракції 0-70 мм	т.	600	700	420000
ТОВ «СХІДТЕПЛО БУД»	Пісок кар'єрний 1 кат	м3	400	545	218000
ТОВ «Бітекс»	Емульсія бітумна дорожня ЕКШ-40	т.	22100	45	994500
ТОВ «Бітекс»	Емульсія бітумна дорожня ЕКШ-60	т.	32500	35	1137500
ТОВ «АС-БЕТОН»	Бетон (фракція щебню 5/20 П-3	м3	2670	36	96120

Закінчення табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
ТОВ «АС-БЕТОН»	Бетон М200 ПЗ	м3	2350	64	150400
ТОВ «АС-БЕТОН»	Блоки ФСБ 24-4-6т	шт.	1860	35	65100
ТОВ «СТРОЙКОМ»	Пісок річковий	т.	919	46	42274
ТОВ «СТРОЙКОМ»	Глина	т.	300	65	19500
ТОВ «СТРОЙКОМ»	Шлак фракційний	т.	460	60	27600

У своїй діяльності ТОВ «Укрєвродорстрой» використовує методи оптової закупівлі та метод закупівель в міру необхідності. Метод оптової закупівлі використовують для придбання матеріалів за для здійснення основного виду діяльності: виробництва асфальтних сумішей і виробів з асфальту, виготовлення бітумінозних сумішей, використовуючи природний і штучний камінь, а також бітум [45].

Замовлення матеріалів для будівництва будівель та споруд здійснюються за допомогою методу закупівель в міру необхідності.

У своїй діяльності підприємство використовує прямі закупівлі (закупівлі напряму від постачальників), звичайні повторні закупівлі (здійснення повторного замовлення покупцем не змінюючи попередні умови закупівлі) та змінені повторні закупівлі (здійснення повторного замовлення зі зміною специфіки замовлення: зміна ціни, умов постачання або зміну постачальника товар). У 2020 році ТОВ «Укрєвродорстрой» співпрацювало з 11 постачальниками.

Основним підходом до управління закупівельною діяльністю є використання традиційного підходу. В основу цього методу покладений принцип зберігання значного обсягу запасів. Замовлені ресурси доставляються на підприємство окремими партіями у відповідності з замовленням.

Оплата товару повинна бути внесена в повному обсязі перед початком постачання. Постачання товарів здійснюється протягом 10 днів після оплати замовлення. Поставка товарів супроводжується відповідними документами, такими як товаро-транспортні або залізничні накладні. Акти-звірки між постачальниками та ТОВ «Укрєвродорстрой» підписуються не менше одного разу за шість місяців.

Вивчення та аналіз ефективності закупівель – це ключовий етап управління бізнесом, що дозволяє компаніям не лише зекономити ресурси, але й досягти стратегічних цілей та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Аналіз ефективності закупівель включає в себе оцінку кількісних та якісних аспектів закупівель, витрат на них, оборотності запасів, співвідношення між витратами та отриманими вигодами, а також виявлення можливих проблем та покращень в управлінні закупівельною діяльністю.

Аналіз ефективності закупівель допомагає визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства, а також виявити можливості для їх подальшої оптимізації. Проведення аналізу ефективності закупівель дозволяє виявити слабкі місця в цьому процесі, ідентифікувати надмірні витрати, ризики та можливі шляхи їх зниження. Результати аналізу ефективності закупівельної діяльності на ТОВ «Укрєвродорстрой» наведені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка ефективності закупівельної діяльності ТОВ «Укрєвродорстрой»

Показник	Період		Приріст		
	2019	2020	в абс. виразі (+,-)	у %	Тпр
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт покриття запасів, грн.	1,0014	1,0003	0,00	99,89	-0,11
Середньорічний обсяг запасів, тис. грн.	5738,3	12761,8	7023,45	222,40	122,40

Закінчення табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт обіговості запасів, оборотів на рік	8,24	2,57	-5,67	31,16	-68,84
Період одного обороту запасів ,дн.	44	140	96,51	320,9	220,9
Питома вага витрат підсистеми закупівель у собівартості вироблених товарі, грн.	0,27	0,29	0,02	108,0	8,0
Коефіцієнт окупності витрат підсистеми закупівель, грн.	0,142	0,765	0,62	538,6	438,6
Частка порушень договірних зобов'язань від загальної кількості укладених угод, %	3,51	7,27	3,76	207,3	107,3
Частка невиконаних угод, %	1,79	1,82	0,03	101,8	1,8

Аналіз ефективності закупівель допомагає визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства, а також виявити можливості для їх подальшої оптимізації. Проведення аналізу ефективності закупівель дозволяє виявити слабкі місця в цьому процесі, ідентифікувати надмірні витрати, ризики та можливі шляхи їх зниження [16].

За допомогою коефіцієнту покриття запасів підприємство отримує змогу визначити чи достатньо у підприємства фінансових ресурсів для створення виробничих та інших запасів. Значення цього коефіцієнта вказує на той відсоток запасів, який може бути фінансований з власного капіталу чи отриманих кредитів [18]. Розрахунок коефіцієнту покриття відбувається за формулою (2.15)

$$K_{пз} = \frac{ВOK+Kз}{з} \quad (2.15)$$

де ВОК– власні оборотні кошти;

Кз – короткострокові зобов'язання.

У 2019 році значення коефіцієнту покриття запасів складає 1,0014, а у 2020 році – 1,0003. Коефіцієнт покриття запасів у попередньому та звітному

періодах є більше нормативного значення (>1). ТОВ «Укрєвродорстрой» має достатньо фінансових ресурсів для забезпечення безперебійного виробництва.

Середньорічний обсяг запасів – це середня кількість товарів або сировини, яку підприємство утримує на складі протягом певного періоду [38]. Розрахунок середньорічного обсягу запасів проводиться за формулою (2.16)

$$\overline{OЗ} = \frac{Зп+Зк}{2} \quad (2.16)$$

Де $Зп$ та $Зк$ – розмір запасів на початок і кінець року.

У 2019 році середньорічний обсяг запасів склав 5738,3 тис.грн. У 2020 році середньорічний обсяг запасів збільшився на 7023,45 тис.грн. і склав 12761,8 тис.грн. Збільшення цього показника бути результатом збільшення обсягів виробництва чи зростання попиту на продукцію або недостатньо ефективного управління запасами. Збільшення середньорічного обсягу запасів може вплинути на фінансову ефективність підприємства через збільшення витрат на зберігання і можливе знецінення товарів.

Коефіцієнт оборотності запасів це індикатор бізнес-активності, який свідчить про ефективність управління запасами. Показник вказує кількість оборотів запасів підприємства на рік [17]. Коефіцієнт оборотності запасів розраховується за формулою (2.17)

$$K_{оз} = \frac{C/C}{\overline{OЗ}} \quad (2.17)$$

де $\overline{OЗ}$ – середньорічна вартість запасів.

За аналізований період спостерігається значне скорочення значення коефіцієнту оборотності запасів. У 2019 році значення коефіцієнту оборотності запасів склав 8,24 оборотів на рік, у 2020 це значення зменшилось до 2,57 оборотів на рік. Нормативним значенням коефіцієнту і

для виробничих підприємств складає 4,5-8 оборотів на рік. Зниження коефіцієнта оборотності запасів може свідчити про наявність значної кількості запасів, які не використовуються належним чином або залишаються на складі довше, ніж було заплановано [38]. Таким чином, зменшення коефіцієнта оборотності запасів може вказувати на неефективне управління запасами і необхідність оптимізації цього процесу.

Період одного обороту запасів розраховується за допомогою формули (2.18)

$$P_{\text{ооз}} = \frac{360 * \overline{OЗ}}{C/C} \quad (2.18)$$

Протягом аналізованого періоду спостерігається збільшення періоду обороту запасів з 44 до 140 днів. Для виробничих підприємств нормативним значенням обороту запасів є 45-80 днів. Збільшення цього показника свідчить про зниження ефективності управління запасами. Для підвищення ефективності управління запасами необхідно провести ABC-аналіз та XYZ-аналіз.

Питома вага витрат підсистеми закупівель у собівартості вироблених товарів визначає, який відсоток витрат, пов'язаних з закупівлею матеріалів, компонентів та інших ресурсів, становить у сумарних витратах на виробництво продукції [62]. Питома вага витрат підсистеми закупівель у собівартості вироблених товарів розраховується за допомогою формули (2.19)

$$ПВ_{\text{зсв}} = \frac{Впз}{C/C} \quad (2.19)$$

Де $Впз$ – загальна сума витрат підсистеми закупівель.

У 2019 році кожен гривню собівартості реалізованої продукції припадає 0,27 грн. витрат на закупівлю. У 2020 році значення цього

показника збільшилось на 0,02 грн. і склало 0,29 грн. Збільшення цього показника може свідчити про зростання витрат на закупівлю, надмірну закупівлю, недостатню оптимізацію цих витрат або інші проблеми в підсистемі закупівель.

Коефіцієнт окупності витрат підсистеми закупівель – це показник, який вимірює ефективність витрат, здійснюваних підприємством на закупівлю сировини, матеріалів, товарів і послуг для виробництва чи продажу продукції [53]. Коефіцієнт окупності витрат підсистеми закупівель розраховується за допомогою формули (2.20)

$$K_{ов} = \frac{ЧП}{Впз} \quad (2.20)$$

За аналізований період спостерігається зростання коефіцієнту окупності витрат підсистеми закупівель. У 2019 році підприємство отримало 0,142 грн чистого прибутку з кожної гривні витрат на закупівлю, а у 2020 році – 0,765 грн. Отже, ефективність управління закупівлями на ТОВ «Укрєвродорстрой» зросла.

Частка порушень договірних зобов'язань від загальної кількості укладених угод є показником, який вказує на рівень дотримання договорів і зобов'язань між постачальником та споживачем [71]. Частка порушень договірних зобов'язань розраховується за формулою (2.21)

$$Ч_{п} = \frac{Nn}{N_{yr}} * 100 \% \quad (2.21)$$

де Nn – кількість випадків порушення договірних зобов'язань;

N_{yr} – кількість укладених угод.

У 2019 році частка порушень договірних зобов'язань склала 3,51%, а частка невиконаних угод – 1,79%.

Частка невиконаних угод – це відсоткове співвідношення невиконаних угод або контрактів до загальної кількості укладених угод. Частку невиконаних угод розраховують за формулою (2.22)

$$Ч_{\text{н}} = \frac{N_{\text{н}}}{N_{\text{ур}}} * 100 \% \quad (2.22)$$

де $N_{\text{н}}$ – кількість випадків невиконання угод.

У 2020 році частка порушень договірних зобов'язань зросла до 7,27%, а частка невиконаних угод склала 1,82%.

АВС-аналіз – підхід до управління ресурсами, що дозволяє ранжувати ресурси компанії відповідно до їхньої значущості [43]. Група «А» включає в себе ресурси, які становлять основну частину обороту підприємства і мають найвищий ступінь важливості. До групи «В» включають ресурси, які мають середню ступінь важливості та відіграють помірну роль у функціонуванні підприємства. Група «С» включає ресурси, які мають найнижчий ступінь важливості для підприємства [43].

Аналіз постачальників методом АВС-аналізу використовується для класифікації постачальників за ступенем їхнього впливу на підприємство та для оптимізації співпраці з ними. Цей аналіз допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо управління взаємовідносинами з постачальниками та оптимізації поставок. Проведення АВС-аналізу постачальників сприяє ефективному управлінню ланцюгом постачання, оптимізації витрат та ризиків, а також розвитку стратегії управління постачальниками для досягнення стратегічних цілей організації [43].

Результати проведення АВС-аналізу на основі даних про закупівлю ТОВ «Укрєвродорстрой» наведені у табл. 2.12.

За результатами АВС-аналізу виділено групу «А», до якої віднесені такі постачальники:

Таблиця 2.12

Аналіз постачальників у ТОВ «Укрвродорстрой» за допомогою
методу АВС-аналізу

Постачальник	Номенклатура	Сума, грн	Доля, %	Кумулятив, %	Група
1	2	3	4	5	6
ТОВ «Бітекс»	Бітум нафтовий дорожній 70/100	2100000	21,98	21,98	А
ТОВ «Бітекс»	Емульсія бітумна дорожня ЕКШ-60	1137500	11,91	33,88	
ТОВ «Бітекс»	Емульсія бітумна дорожня ЕКШ-40	994500	10,41	44,29	
ТОВ «Гранд Помол»	Мінеральний порошок МП-1	705000	7,38	51,67	
ТОВ «СХІДТЕПЛО БУД»	Відсів гранітний	650000	6,80	58,48	
ТОВ «АГЕНТ БУД»	Щебінь гранітний 40/70 мм	607200	6,36	64,83	
ТОВ «УкртрансБУД»	Щебінь гранітний фракції 3-10 мм	588000	6,15	70,98	
ТОВ «УкртрансБУД»	Щебінь гранітний фракції 5/20мм	448200	4,69	75,68	
ТОВ «ХАРТОПЕНЕРГО»	Щебенево-піщана суміш С5 фракції 0-70 мм	420000	4,40	80,07	В
ТОВ «АРТ-БЕТОН99»	Бутовий камінь	392000	4,10	84,17	
ТОВ «АГЕНТ БУД»	Щебінь гранітний 20/40 мм	359450	3,76	87,94	
ТОВ «СХІДТЕПЛО БУД»	Пісок кар'єрний 1 категорія	218000	2,28	93,86	
ТОВ «АС-БЕТОН»	Бетон М200 ПЗ	150400	1,57	95,43	С
ТОВ «БІС»	Гірський пісок	117700	1,23	96,66	
ТОВ «АС-БЕТОН»	Бетон (фракція щебню 5/20 П-3	96120	1,01	97,67	
ТОВ «ХАРТОПЕНЕРГО»	пісок другої категорії	68200	0,71	98,38	
ТОВ «АС-БЕТОН»	Блоки ФСБ 24-4-6т	65100	0,68	99,06	
ТОВ «СТРОЙКОМ»	Пісок річковий	42274	0,44	99,51	
ТОВ «СТРОЙКОМ»	Пісок річковий	42274	0,44	99,51	
ТОВ «СТРОЙКОМ»	Шлак фракційний	27600	0,29	99,80	
ТОВ «СТРОЙКОМ»	Глина	19500	0,20	100,00	

ТОВ «Бітекс» (бітум нафтовий дорожній 70/100, емульсія бітумна дорожня ЕКШ-60, Емульсія бітумна дорожня ЕКШ-40), ТОВ «Гранд Помол» (мінеральний порошок), ТОВ «СХІДТЕПЛО БУД» (відсів гранітний), ТОВ «АГЕНТ БУД», ТОВ «УкртрансБУД» (щебінь гранітний фракції 3-10 мм, щебінь гранітний фракції 5/20мм). Ця група постачальників забезпечує найбільший обсяг закупівель підприємства і має важливе значення для його діяльності. Ці постачальники забезпечують 75,68% обсягів закупівель. Важливо звернути особливу увагу на взаємодію з цими постачальниками та забезпечити надійні та стабільні взаємовідносини з ними.

До групи «В» потрапили такі постачальники: ТОВ «ХАРТОПЕНЕРГО» (щебенево-піщана суміш С5 фракції 0-70мм) ТОВ «УРТ-БЕТОН99» (бутовий камінь), ТОВ «АГЕНТ БУД» (щебінь гранітний 20/40 мм.), ТОВ «ХАРТОПЕНЕРГО» (щебінь гранітний 0/70) та ТОВ «СХІДТЕПЛО БУД» (пісок кар'єрний 1). Постачальники, які входять до групи «В», мають менший обсяг поставок матеріалів і товарів в порівнянні з групою «А», але все ж є важливими для підприємства. Взаємодія з цими постачальниками також потребує уваги та ефективного управління, щоб забезпечити стабільність постачань і якість отримуваних матеріалів. Хоча ця група не має такого великого впливу на загальний обсяг закупівель, її роль у забезпеченні діяльності підприємства є суттєвою.

До групи «С» відносяться такі постачальники: ТОВ «АС-БЕТОН» (бетон М200 ПЗ, бетон фракція щебню 5/20, блоки ФСБ 24-4-6т), ТОВ «БІС» (гірський пісок), ТОВ «ХАРТОПЕНЕРГО» (пісок другої категорії), ТОВ «СТРОЙКОМ» (пісок, шлак фракційний, глина). Постачальники, які входять до групи «С», мають найменший обсяг поставок матеріалів і товарів для підприємства порівняно з іншими групами. Однак постачальники цієї групи є важливими для забезпечення потреб підприємства в певних матеріалах. Взаємодія з цими постачальниками може вимагати менше уваги порівняно з постачальниками з груп «А» і «В», але все ж є необхідною для забезпечення нормального функціонування підприємства.

Отже, ТОВ «Укрєвродорстрой» має достатньо фінансових коштів для забезпечення виробництва необхідними запасами. Результати аналізу вказують на низьку ефективність управління запасами, надмірну закупівлю матеріалів. Спостерігається тенденція до зростання частки порушень договірних зобов'язань, що може свідчити про потребу в удосконаленні контролю за виконанням угод.

Висновки за розділом 2

Отже, фінансовий аналіз ТОВ «Укрєвродорстрой» за 2020 рік вказує на те, що підприємство може вчасно відповідати за свої короткострокові зобов'язання (впродовж року), підприємство в змозі забезпечувати безперебійну діяльність та є платоспроможним. Підприємство є фінансово стабільним, а рівень фінансових ризиків є прийнятному рівні.

ТОВ «Укрєвродорстрой» є рентабельним, показники рентабельності активів та власного капіталу мають високі значення, рентабельність продажів є низькою, однак показники рентабельності мають тенденцію до збільшення.

Отже, аналіз показників за 2019 і 2020 роки вказує на декілька важливих тенденцій у закупівельній діяльності. Зокрема, спостерігається погіршення ефективності управління запасами, що проявляється у збільшенні періоду обороту запасів та зниженні коефіцієнта оборотності. Це може свідчити про неефективне управління запасами та може призвести до зайвих витрат. Однак, разом із цим коефіцієнт окупності витрат підсистемі закупівель зріс, що може вказувати на підвищення ефективності управління витратами на закупівлю.

Важливою тенденцією є збільшення частки порушень договірних зобов'язань, що може вказувати на проблеми взаємодії з постачальниками. Водночас, частка невиконаних угод залишилася стабільною.

В цілому, підприємству необхідно активно працювати над вдосконаленням системи управління запасами та зниженням ризиків порушень договорів з постачальниками. Вирішення цих проблем допоможе підприємству покращити результативність закупівельної діяльності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «УКРЄВРОДОРСТРОЙ»

3.1. Використання економіко-математичного моделювання для удосконалення закупівельної діяльності на ТОВ «Укрєвродорстрой»

В сучасних умовах важливим аспектом функціонування будь-якого виробничого підприємства є ефективне використання власних ресурсів. В одному з досліджень [56] компанії Ardent Partners, зазначено що в середньому відділ закупівель керує 60,6% всіх витрат підприємства, а середня економія від ефективного функціонування закупівельного відділу складає 6,7%. Нераціональне управління закупівлями є одним з головних факторів зниження прибутку підприємств. В умовах зростаючої конкуренції перед підприємством виникає потреба в оптимізації системи закупівель.

Головною проблемою ТОВ «Укрєвродорстрой» є неточність, неповність та децентралізація даних; незадовільний зв'язок з постачальниками, низька ефективність роботи відділу закупівель. Класифікація виявлених втрат на підприємстві представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Класифікація виявлених втрат відповідно до LEAN-технології

Назва втрати	У чому проявляється ця втрата при виконанні процесу	Які причини виникнення втрати
1	2	3
Перевиробництво	-	-
Тривале транспортування / переміщення	-	-
Зайві рухи	Неефективне програмне забезпечення	Основним інструментом роботи з постачальниками є Excel, робітники вручну вносять туди дані з різних джерел.
Очікування	Тривалі перемови з постачальником	Незручний спосіб обміну інформації між постачальником та підприємством.

Закінчення табл. 3.1

1	2	3
Зайва або неправильна обробка	Втрата інформації про постачальників	База постачальників ведеться в Excel-таблицях, знайти інформацію про постачальника складно
Зайві запаси	Зберігання зайвих залишків	Закупівля матеріалів про запас
Дефекти	-	-
Втрати людських ресурсів	Дефіцит часу через рутину	Менеджери витрачають багато часу на те, щоб вручну заповнити документи

Усунення цих втрат можливе за допомогою запровадження на підприємство SRM-системи. Запровадження єдиної автоматизованої системи управління бізнес-процесами SRM надає підприємству ряд переваг: підвищення ефективності роботи з постачальниками, автоматизацію процесів, підвищення оборотності, доступ до розширеної бази кваліфікованих постачальників, прискорення робочих процесів [54].

Управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM) – це системний підхід до оцінки постачальників, які забезпечують організацію товарами, матеріалами та послугами, для визначення внеску кожного постачальника у загальний успіх та розроблення стратегій для покращення їх [55]. За допомогою SRM підприємство отримує змогу визначити цінність, яку надає кожен постачальник і які з них є найбільш критичними для безперервності бізнесу та продуктивності. Це також дозволяє менеджерам розвивати кращі стосунки з постачальниками на основі важливості кожного постачальника [56].

Основною метою застосування технології SRM є оптимізація та покращення процесів комунікації між постачальником та компанією. SRM призначена для розвитку взаємовигідних відносин між організацією та її постачальниками, особливо тими, які вважаються найбільш стратегічними для бренду організації [56]. Він також покликаний сприяти якості, ефективності та інноваціям. Успішна дисципліна SRM спрямована не лише

на економію коштів, але й на максимізацію цінності постачальників за для отримання конкурентної переваги на ринку. Об'єктом SRM є процеси постачання, які націлені на удосконалення взаємовідносин з постачальником через глибоке розуміння операційних аспектів, які впливають на ці відносини в повсякденній взаємодії [39]. Приклад практичної реалізації SRM зображений на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Схема практичної реалізації SRM [61]

SRM-система – це програмне забезпечення, за допомогою якого відбувається автоматизація та діджиталізація процесу управління взаємовідносин з постачальниками [53].

SRM є типом програмного забезпечення, яке допомагає керувати взаємодією між організацією та її постачальниками шляхом автоматизації та оптимізації процесів закупівель. Це дозволяє підприємствам побудувати міцніші відносини зі своїми постачальниками та забезпечити ефективнішу взаємодію з ними [54].

Програмне забезпечення SRM централізує данні, пов'язані з постачальниками, управляє даними постачальника та автоматизує робочі процеси. Управління даними постачальників передбачає зберігання та

відстеження всіх даних про постачальників (історія взаємодії з постачальниками та поточні дії, поточні потужності та ціни, загальна інформація про компанії); зберігання документів (контракти з постачальниками, рахунки-фактури, сертифікати, що підтверджують якість продукції); автоматизоване зв'язування пов'язаних з постачальником записів; сповіщення про оновлення даних постачальників [61].

Впровадження SRM допомагає підприємствам краще використовувати можливості постачальника, зменшити витрати, забезпечити безперервність ланцюга поставок, обмежити ризики ланцюга постачання [44]. Також вигодами від впровадження SRM-системи є підвищення якості закупок, підвищення якості співпраці з ключовими постачальниками та удосконалення бізнес-процесів на підприємстві. Усі ці фактори напряду впливають на витрати підприємств. За допомогою цього програмного забезпечення підприємство може автоматизувати бізнес-процеси взаємодії з постачальниками, виконувати їх більш точно та мінімізувати вірогідність помилок та упростити управління закупівлями [32].

Програмне забезпечення SRM пропонує різноманітні функції, які забезпечують ефективне керування постачальниками, включаючи наступні функції та можливості [59]:

- управління контактами;
- рахунки та заявки;
- історії замовлень;
- планування;
- аналіз закупівель;
- пошук постачальників;
- обробка замовлень на закупівлю;
- контроль.

Основні можливості, на які необхідно звернути увагу, обираючи програмне забезпечення [60]:

- управління контактами та спілкуванням;

історії замовлень;
 планування;
 управління продуктивністю та аналітика;
 управління ризиками;
 управління життєвим циклом продукту;
 пошук постачальників;
 перевірка запитів постачальників;
 управління контрактами та каталогом.

З метою оцінки важливості критеріїв для вибору SRM-системи було розроблено анкету проведено експертне опитування (Додаток В). Шість експертів оцінили важливість кожного з 7 параметрів, що є важливими при виборі SRM-системи. При цьому було використано наступну 5-ти бальну шкалу для оцінювання впливу кожного з факторів, за якої 1 бал – фактор не важливий та 5 балів – фактор дуже важливий. Результати експертного опитування наведено в табл. 3.2. Довжина інтервалу розбіжності думок експертів прийнята на рівні 30 %.

Таблиця 3.2

Експертна оцінка критеріїв вибору SRM-системи

Параметр		Значення балів, що присвоїли експерти					
		№1	№2	№3	№4	№5	№6
1	Інструменти для автоматизації	5	4	5	4	3	5
2	Управління контактами та спілкуванням	5	5	4	4	4	4
3	Інструменти пошуку постачальників та роботи з ними	4	3	4	4	5	4
4	Інструменти планування	2	3	3	2	3	2
5	Інструменти контролю	3	4	3	4	3	3
6	Легкість налаштування	3	5	4	3	3	4
7	Можливість імпорту даних	4	5	4	3	4	3

Проводимо обробку результатів анкетування та визначаємо ступінь узгодженості думок експертів за кожним запитанням. Результати обробки результатів анкетування наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати обробки анкетування

Параметр	Значення балів, що присвоїли експерти						Сума балів	Середнє значення	Медіанне значення	Квартіль	Довірча область
	№1	№2	№3	№4	№5	№6					
Інструменти для автоматизації	5	4	5	4	3	5	26	4,3	4,5	0,5	17%
Управління контактами та спілкуванням	5	5	4	4	4	4	26	4,3	4	0,25	8%
Інструменти пошуку постачальників та роботи з ними	4	3	4	4	5	4	24	4	4	0,5	17%
Інструменти планування	2	3	3	2	3	2	15	2,5	2,5	0,25	8%
Інструменти контролю	3	4	3	4	3	3	20	3,3	3	0,5	17%
Легкість налаштування	3	5	4	3	3	4	22	3,4	3,5	0,5	17%
Можливість імпорту даних	4	5	4	3	4	3	23	3,8	4	0,5	17%

За сумою отриманих від експертів балів що впливають на вибір SRM-системи найбільше впливають такі функції: інструменти для автоматизації, управління контактами та спілкування та інструменти пошуку постачальників та роботи з ними.

Таким чином, за кожним запитанням анкети середні та медіанні значення є близькими, тобто похибки майже відсутні. Довірча область за кожним запитанням знаходиться у межах довірчого інтервалу $8\% \leq 30\%$,

17% ≤ 30% (Додаток Д). Тобто не має потреби перероблювати питання анкети або проводити додаткову роботу з експертами.

Для загальної оцінки узгодженості думок експертів на основі коефіцієнту конкордації необхідно перевести дані опитування з бальних до рангових значень. Рангові значення анкетування представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Рангові значення анкетування

Параметр	Значення балів, що присвоїли експерти						Сума рангів	F _{ji} – F _{cp}	(F _{ji} – F _{cp}) ²
	№1	№2	№3	№4	№5	№6			
Інструменти для автоматизації	1,5	4,5	1	2	5,5	1	16	-9	81
Управління контактами та спілкуванням	1,5	2	3,5	5	2,5	3	18	-7	49
Інструменти пошуку постачальників та роботи з ними	3,5	6,5	3,5	2	1	3	20	-5	25
Інструменти планування	5,5	6,5	6,5	7	5,5	7	38	14	196
Інструменти контролю	5,5	4,5	6,5	2	5,5	5,5	30	6	36
Легкість налаштування	7	2	3,5	5	5,5	3	26	2	4
Можливість імпорту даних	3,5	2	3,5	5	2,5	5,5	22	-2	4

Найбільш важливим параметром під час вибору SRM-системи є інструменти для автоматизації, потім управління контактами та спілкуванням, інструменти пошуку постачальників та роботи з ними, можливість імпорту даних, легкість налаштування, інструменти контролю й в останню чергу – інструменти планування.

Оскільки в ранжуванні є пов'язані ранги, то попередньо обчислимо величини T_j. Показник пов'язаних рангів в і-му ранжуванні розраховується за формулою (3.1)

$$T_i = \sum_{k=1}^{H_i} (h_k^3 - h_k) \quad (3.1)$$

де H_i – кількість груп рівних рангів у i -му ранжуванні;

h_k – кількість рівних рангів в k -тій групі пов'язаних рангів при ранжуванні i -м експертом.

$$T_1 = 2^3 - 2 + 2^3 - 2 + 2^3 - 2 = 18$$

$$T_2 = 3^3 - 3 + 2^3 - 2 + 2^3 - 2 = 36$$

$$T_3 = 4^3 - 4 + 2^3 - 2 = 66$$

$$T_4 = 3^3 - 3 + 3^3 - 3 = 48$$

$$T_5 = 4^3 - 4 + 2^3 - 2 = 66$$

$$T_6 = 2^3 - 2 + 3^3 - 3 = 30$$

Розраховуємо коефіцієнт конкордації за формулою за наявності пов'язаних рангів (3.2)

$$W = \frac{12 \cdot \sum (F_{ji} - \bar{F}_j)^2}{n^2 * (m^3 - m) - n * \sum T_i} \quad (3.2)$$

де \bar{F}_j – середнє арифметичне оцінок групи експертів за j -м запитанням;

F_{ji} – оцінка, яку виставив i -й експерт за j -м фактором (запитанням);

n – кількість експертів;

m – кількість об'єктів, що порівнюються;

T_i – показник пов'язаних рангів в i -му ранжуванні

$$W = \frac{12 \cdot 395}{6^2 * (7^3 - 7) - 5 * (18 + 36 + 66 + 48 + 66 + 30)} = 0,4509$$

Значення коефіцієнта конкордації $W = 0,4509$ вказує на помірну узгодженість думок експертів.

Визначимо значимість коефіцієнта конкордації за формулою (3.3)

$$\chi^2 = \frac{12 \cdot \sum (F_{ji} - \bar{F}_j)^2}{n \cdot m \cdot (m+1) - \frac{1}{m-1} \cdot \sum T_i} \quad (3.3)$$

$$\chi^2 = \frac{12 \cdot 395}{6 \cdot 7 \cdot (7+1) - \frac{1}{7-1} \cdot 264} = 16,23$$

Табличне значення $\chi^2(0,05; 7-1) = 12,6$. Тобто $\chi^2_{\text{розр}} > \chi^2_{\text{кр}}$ та підтверджується гіпотеза про узгодженість думок експертів.

Побудуємо функцію залежності вибору SRM-системи від аналізованих факторів. Для цього по кожному параметру обчислимо величини, обернені до суми рангів. Потім складемо їх та зважимо кожне число в отриманій сумі, яку приймемо за 1. Значення обернених величин до суми рангів представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Значення обернених величин до суми рангів

Параметр	Величини, зворотні сумі рангу	Коефіцієнти вагомості параметрів
Інструменти для автоматизації	0,065	20%
Управління контактами та спілкуванням	0,057	18%
Інструменти пошуку постачальників та роботи з ними	0,051	16%
Можливість імпорту даних	0,045	14%
Легкість налаштування	0,038	12%
Інструменти контролю	0,034	11%
Інструменти планування	0,026	8%
Усього	0,317	100%

Таким чином, за допомогою експертної оцінки було отримано результати оцінювання різних факторів, які впливають на вибір SRM-системи. Значення факторів, які впливають на вибір SRM-систем зображені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Фактори, які впливають на вибір SRM-систем

Найбільшу вагу мають інструменти автоматизації (20%), далі – управління контактами та спілкуванням (18%), інструменти пошуку постачальників (16%), можливість імпорту даних (14%), легкість налаштування (12%), інструменти контролю (11%) та інструменти планування (8%).

3.2. Організаційні пропозиції з впровадження SRM-системи на ТОВ «Укрєвродорстрой»

Впровадження системи управління відносинами з постачальниками є важливим кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності

організації в умовах сучасного бізнесу. Впровадження SRM зазвичай відбувається в три етапи [50]:

Сегментація постачальників. Вона виконується автоматично за допомогою обчислень особистісних критеріїв та результатів збору та класифікації найбільш доступної інформації. Вся інформація про постачальників представлена у візуальному вигляді, щоб співробітники могли швидко та легко знайти потрібні дані. Важливим моментом є виділення ключових постачальників, від відносин з якими залежить прибутковість і ризику підприємства.

Створення стратегії співпраці з постачальниками. Розумно не інвестувати значних ресурсів у керування відносинами з постачальниками, що постачають товари, які є недорогими та легко замінними. Але максимум уваги слід приділяти стратегічним партнерам, які постачають важливі для виробництва матеріали та комплектуючі, це особливо актуально в ситуаціях, коли доступний лише обмежений вибір таких постачальників. Стратегія повинна бути спрямована на створення взаємовигідних відносин між постачальником та підприємством [1].

Одним з напрямів розроблення стратегії взаємодії з постачальниками є створення плану управління ризиками. Створення плану управління ризиками з постачальниками важливе з кількох причин: забезпечення надійності постачання, зменшення фінансових втрат, захист репутації та забезпечення довгострокових партнерських відносин з постачальниками. Запобігання ризикам є неодмінною складовою успішного функціонування підприємства. є неодмінною складовою ефективного функціонування підприємств [57].

У своїй статті [49], Сюзан Ейвері вказує на той факт, що багато підприємств покладаються на випадковість і недостатньо приділяють увагу управлінню ризиками у сфері закупівель. Ця недбалість робить процес закупівель дуже уразливим у сучасному бізнес-середовищі, особливо в умовах фінансової нестабільності багатьох компаній. Один з потенційних

методів управління ризиками у сфері закупівель може полягати в розділенні витрат на категорії та створенні планів для забезпечення неперервності поставок [52].

План з управління ризиками може містити інформацію про ризики, які можуть вплинути на виробництво: затримку поставок, низьку якість поставленої продукції, припинення роботи ключового постачальника [58]. Також у ньому необхідно зазначити заходи для зменшення ризиків. У пралі має міститись інформація про кроки вирішення можливих проблем, необхідний час на вирішення та що потрібно зробити, щоб проблеми більше не повторювалися [51]. Наявність такого плану дозволяє оперативно та результативно вирішувати негаразди, зменшуючи їх негативний вплив на підприємство.

Реалізація стратегії відносин з постачальниками. Стратегічні партнери вимагають особливої уваги. Постачальники та клієнти цього рівня повинні бути в курсі планів один одного. Це може навіть включати надання конфіденційної бізнес-інформації партнерам, щоб вони могли підготувати та спланувати дії відповідно до довгострокової стратегії клієнта [59].

Важливою складовою реалізації стратегії роботи з постачальником є оцінка та ефективності роботи з ним. Необхідно встановити ключові показники ефективності роботи з постачальниками, для моніторингу якості співпраці з постачальниками [47]. Можна виділити такі ключові КРІ для роботи з постачальниками [48]:

термін виконання замовлення (цей КРІ вимірюється в днях). Відділ закупівель повинен встановити термін на виконання замовлення і відстежувати дотримання цього плану. При виявленні систематичного відхилення від планового терміну виконання замовлення необхідно вживати коригувальні заходи.

рівень відповідності постачальників (розраховується як відношення оскаржених рахунків-фактур до загальної кількості рахунків-фактур).

Порівнюючи значення цього КРІ між постачальниками можна визначити найбільш надійних постачальників.

відсоток дефектів постачальника (розраховується як співвідношення товарі з браком, отриманих від постачальника, до загальної кількості отриманої продукції). Цей КРІ допомагає оцінити якість наданої продукції.

вчасна доставка (відношення кількості затриманих доставок до загальної кількості доставок) Використовуючи показник своєчасності доставки можна оцінити здатність постачальника доставляти товари або послуги відповідно до дати, яку було узгоджено. Під час розрахунку цього показника не враховуються замовлення, які були затримані через внесення змін у замовлення.

Ефективним методом впровадження стратегії управління постачальниками є використання програмного забезпечення SRM. Функції SRM-систем є різними, тому важливо підібрати функціонал відповідно до потреб підприємства. Перед їх застосуванням потрібно розуміти методологію ведення системи та етапи впровадження її на підприємство (рис. 3.3).

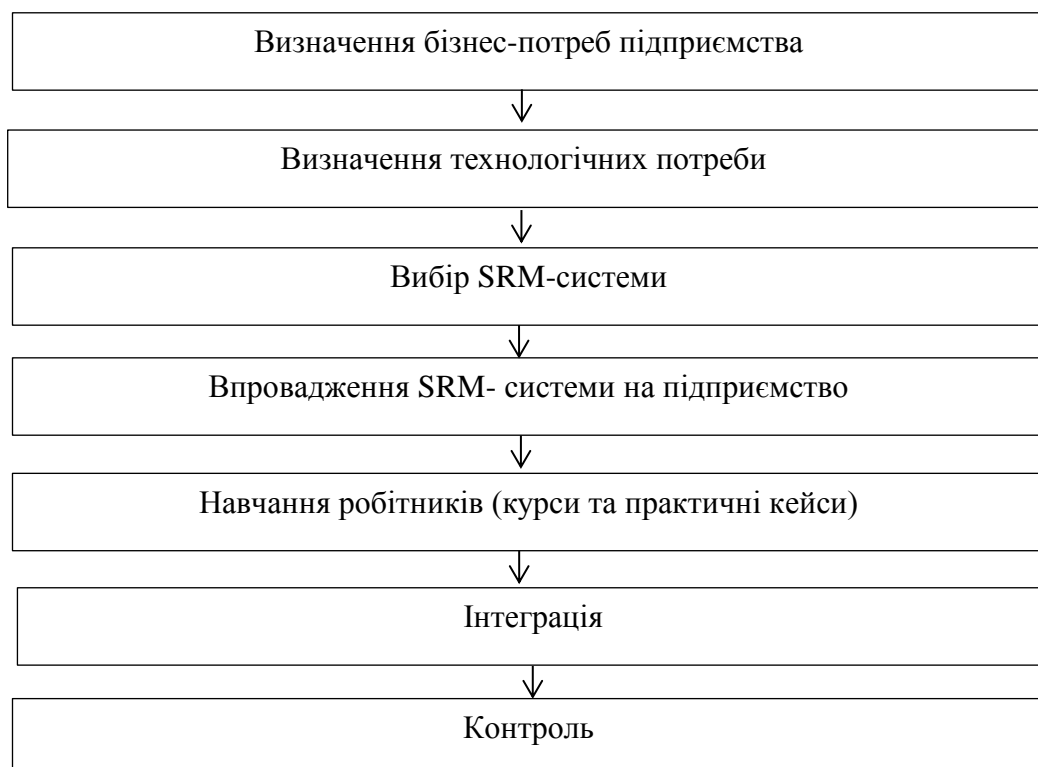


Рис. 3.3. Методологія запровадження SRM-системи [20]

. Це програмне забезпечення створює єдину платформу для всіх комунікацій, документів і співпраці. Впровадження системи управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM) може бути важливим кроком у покращенні взаємодії з постачальниками та досягненні стратегічних цілей організації.

Першочерговим є визначення цілей та задач впровадження SRM-системи. Для встановлення конкретних цілей і термінів впровадження SRM було використано методологію SMART.

SMART-технологія – це методика постановки цілей, під час оптимізації бізнес-процесів. Впровадження SMART-технології забезпечує систематичний підхід до досягнення цілей, сприяє ефективному управлінню завданнями та гарантує успішне досягнення встановлених цілей. Використання цієї технології допомагає зосередити зусилля на конкретних цілях, ефективно використовувати час та ресурси підприємства [63].

Метою проекту є підвищення ефективності закупівельної діяльності на ТОВ «Укрєвродорстрой», зменшення середнього часу виконання замовлення на 20%, за процесом виконання замовлень, підвищення продуктивності роботи з постачальниками створення єдиної бази постачальників та спрощення документообігу, зменшення строків укладання договорів на 15%, зниження витрат на укладання договорів.

Основні цілі проекту з розвитку ТОВ «Укрєвродорстрой» містяться у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Основна ціль проекту з розвитку підприємства у вигляді таблиці за SMART-технологією

Елемент/характеристика	Опис для конкретної мети
1	2
S (конкретні цілі)	Підвищити ефективність роботи відділу закупівель.. Створити єдину базу постачальників. . Спростити документообіг. Підвищити ефективність взаємодії з постачальниками

Закінчення табл. 3.6

1	2
М (вимірنا ціль)	Скорочення термінів укладання договорів на 30%, економія витрат на 15%, зменшення частки порушення угод на 20%.
А (ціль досяжна)	Проект може бути досягнутий за допомогою впровадження SRM-системи на підприємство. Обрати та придбати відповідну SRM-систему. Налаштувати SRM та інтегрувати її. Навчити співробітників..
Р (ціль актуальна)	Спростити документообіг, та створити єдину базу постачальників, для підвищення ефективності роботи менеджерів відділу закупівель. Побудова взаємовигідних відносин з постачальниками. Зберегти історії переговорів. У результаті усе це призведе до удосконалення ефективності закупок.
Т (час досягнення цілей)	Досягнення поставлених цілей повинне бути здійснене протягом наступних 12 місяців

Дуже важливо правильно підібрати SRM систему, яка відповідає потребам бізнесу. При виборі SRM важливо враховувати такі фактори [62]:

- гнучкість налаштування;
- легкість установки та налаштування;
- зручний імпорт даних.
- простий у використанні.

Інтерфейс має бути дуже простим та інтуїтивно зрозумілим [61]. Це позбавляє компанію від необхідності витратити багато ресурсів на навчання та мотивацію своїх співробітників;

Навіть правильний вибір SRM-системи не гарантує її успішного впровадження. Важливою частиною ефективного впровадження SRM-системи є навчання співробітників.

Перед впровадженням SRM необхідно підготувати персонал, пояснивши переваги використання SRM: економія часу та прозорість системи оцінювання. Персонал повинен розуміти сутність та переваги SRM. Це допоможе їм визначити важливість правильного впровадження та ефективного використання системи [47].

Проведення тренінгів дозволить працівникам освоїти інструменти SRM-системи. Також важливо детально розповісти про найважливіші правила використання SRM. Добре навчений персонал буде здійснювати менше помилок у взаємодії з постачальниками та у веденні записів, що скоротить проблеми під час впровадження SRM-системи [47].

Перед впровадженням необхідно продумати систему мотивації для сприяння використанню програми працівниками. Це допоможе забезпечити успішне впровадження та ефективне використання SRM на підприємстві.

Для ТОВ «Укрєвродорстрой» підходящою SRM може стати APS Family, яка підходить для середнього бізнесу, який працює у будівельній галузі. Програма пропонує ряд інструментів для автоматизації та прискорення обробки рутинних завдань та містить інструменти контролю закупівель для керівництва. Модулями системи є тендери, заявки та замовлення. Система має такі можливості: інтелектуальний пошук та підбір постачальників; управління контактами та спілкуванням, історії замовлень, необмежена кількість тендерних турів, єдиний номенклатурний довідник, статистика та звітність.

3.3. Економічна ефективність впровадження SRM-системи на ТОВ «Укрєвродорстрой»

З метою удосконалення системи управління закупівельною діяльністю на ТОВ «Укрєвродорстрой» пропонується застосувати хмарне програмне забезпечення SRM. Хмарне програмне забезпечення SRM доступне через Інтернет і може використовуватися з будь-якого місця, де є підключення до Інтернету [62].

Практика компаній, які ввели SRM у свою роботу, показує, що ефективність закупок від запровадження впровадження SRM-систем може досягати 25%, а ефективність управління матеріалами зростає в середньому на 20%. Також відбувається зниження запасів приблизно на 10% [51]. Впровадження SRM дозволяє покращити комунікацію та співпрацю з

постачальниками, що може призвести до зниження часу на пошук постачальників на 50%, покращення умов поставок та відносин з ними.

Основною витратою, яка пов'язана з впровадженням з програмного забезпечення APS Family є витрати на підписку.

Витрати на оплату підписки APS Family з урахуванням щомісячної плати в розмірі 6 000 грн., за перший рік становитимуть:

$$6000 * 12 = 72000 \text{ грн.}$$

Результатом впровадження є економія часу, зменшення витрат та автоматичний контроль над закупівлями. Для невеликих підприємств, які працюють у будівельній галузі, після впровадження APS Family в середньому витрати підприємства зменшуються на 5% шляхом збільшення оборотності, зниження складських запасів та економії робочого часу [44]. Існує багато методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів, які можна умовно поділити на дві групи: ті, що використовують дисконтування у розрахунках, та ті, що не використовують дисконтування [42].

Досвід підприємств, які ввели у свою діяльність SRM-систему, вказує на зниження частки порушення договірних зобов'язань на 20-30% та на зниження частки невиконаних угод на 5%. Прогнозна зміна параметрів договірної політики наведена у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка договірної політики після впровадження SRM-системи

Параметр	Період			Приріст	
	2019	2020	2024	в абс. виразі (+,-)	Тпр
Частка порушень договірних зобов'язань від загальної кількості укладених угод, %	3,5	7,3	5,45	-1,82	-25
Частка невиконаних угод, %	1,79	1,82	1,82	0,00	0

Отже, після впровадження SRM-системи на ТОВ «Укрєвродорстрой» відбудеться зменшення частки порушень договірних зобов'язань від загальної кількості укладених угод на 25%, а частка невиконаних угод залишиться незмінною.

Метод RIO (Return On Investment, коефіцієнт рентабельності інвестицій), дозволяє приблизно оцінити рівень корисності інвестицій, демонструє прибутковість або збитковість інвестицій у відсотках [30]. RIO розраховується як відношення середнього зростання прибутку, одержаного від впровадження SRM, до об'єму інвестицій. RIO розраховується за формулою (3.4)

$$RIO = \frac{(Pi-P)}{z} * 100\% \quad (3.4)$$

де P_i – прибуток від впровадження;

P – прибуток до впровадження;

z – затрати на впровадження системи.

Розрахунок прогнозної економічної ефективності є важливою складовою частиною процесу прийняття рішень, особливо у сфері бізнесу та управління. Це допомагає оцінити доцільність та перспективи нововведень, проектів або стратегічних змін, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення на основі числових даних. Розрахунок прогнозної економічної ефективності запропонованого заходу представлений у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок прогнозних вигод після впровадження APS Family

Показник	2020 р.	2024 р.
1	2	3
Витрати на підписку, тис.грн	0	72
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3 558,10	3 558,10
Витрати, тис.грн	3 274,10	3182,395

Закінчення табл. 3.8

1	2	3
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	284,00	375,71
Податок на прибуток, тис. грн	51,12	67,63
Чистий прибуток, тис. грн.	232,88	308,08
Щорічна вигода		75,20

Поетапний розрахунок:

1. Розрахуємо прогнозне значення витрат після впровадження SRM APS Family для ТОВ «Укрєвродорстрой» на 2024 рік, з урахуванням відсотка (5%)

$$3274,10 * 0,95 + 72 = 3182,395 \text{ тис. грн.}$$

2. Розрахуємо фінансовий результат до оподаткування.

$$2020 \text{ рік} \quad 3558,10 - 3274,10 = 284 \text{ тис.грн}$$

$$2024 \text{ рік} \quad 3558,10 - 3182,395 = 375,71 \text{ тис.грн}$$

3. Розрахуємо суму податку на прибуток який становить 18%

$$2020 \text{ рік} \quad 284 * 0,18 = 51,12 \text{ тис.грн}$$

$$2024 \text{ рік} \quad 375,71 * 0,18 = 67,63 \text{ тис.грн}$$

4. Розрахуємо чистий прибуток.

$$2020 \text{ рік} \quad 284 - 51,12 = 232,88 \text{ тис.грн}$$

$$2024 \text{ рік} \quad 375,71 - 67,63 = 308,08 \text{ тис.грн}$$

Щорічна вигода від зниження витрат складе 75,2 тис.грн.

Отже, підсумовуючи, можна стверджувати, що для підприємства ТОВ «Укрєвродорстрой» впровадження SRM-системи має великий потенціал для досягнення успіху та покращення ділової діяльності. Впровадження SRM-системи призведе до позитивних ефектів: економії часу , зменшення

витрат, 100% контроль витрат, покращенню взаємодії з постачальниками та загалом збільшенню конкурентоспроможності компанії.

Висновки за розділом 3

Введення SRM-системи на ТОВ «Укрєвродорстрой» може стати важливим кроком у поліпшенні закупівельної діяльності підприємства. SRM дозволить підприємству більш ефективно співпрацювати з постачальниками, знизити ризики пов'язані з закупівлями, підвищити якість продукції та послуг, знизити витрати на закупівлю і зберігання запасів.

Вибір SRM-системи залежить від ряду факторів, таких як потреби та вимоги компанії, тип та складність взаємодії з постачальниками, обсяг та різноманітність закупівель, доступність бюджету для впровадження системи та технічні можливості компанії. Крім того, важливо враховувати репутацію та досвід роботи вибраного постачальника SRM-системи, а також його можливості щодо підтримки та розвитку системи у майбутньому. Оскільки ТОВ «Укрєвродорстрой» є невеликим підприємством та автоматизація закупівель не є справою майбутнього, доцільно буде запровадити на підприємство SRM APS Family, яка націлена на економію та підвищення надійності поставок. Це програмне забезпечення створене для всього ланцюга поставок: від проведення торгів до укладення контрактів. В основі APS Family лежать інструменти для автоматизації та прискорення виконання рутинних завдань персоналу а також інструменти для моніторингу закупівельних процесів для керівництва та електронний документообіг.

Отже, запровадження APS Family, на підприємстві може позитивно вплинути на управління закупівельною діяльністю. SRM дозволяє покращити взаємодію з постачальниками та зменшити ризики, пов'язані зі змінами на ринку. APS Family надає можливість вести ефективний контроль за процесом закупівлі, оптимізувати витрати та зменшити час, необхідний для придбання потрібних матеріалів.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було визначене важливе науково-практичне завдання щодо удосконалення управління закупівельною діяльністю на ТОВ «Укрєвродорстрой».

Ефективне управління закупівельною діяльністю на підприємстві є актуальною темою дослідження, бо закупівлі є важливою складовою функціонування підприємства. Управління закупівлями стає дедалі складнішим завданням, яке вимагає розуміння як теоретичних, так і практичних аспектів процесу.

Основною метою управління закупівлями на підприємстві є забезпечення належної якості та кількості основних фінансових і матеріальних ресурсів для безперебійного виробництва товарів або послуг. Одночасно важливо оптимізувати витрати, пов'язані з придбанням цих ресурсів. Для досягнення цих цілей необхідно проводити постійний моніторинг ринку, оцінювати ризики, відстежувати тенденції цін, а також проводити аналіз ефективності закупівельної діяльності на підприємстві.

У теоретичному розділі було опрацьовано основні теоретичні положення управління закупівельною діяльністю: визначене поняття закупівельна діяльність та управління закупівельною діяльністю, цілі закупівельної діяльності, завдання закупівельної діяльності, етапи управління закупівельною діяльністю, стратегії закупівель, способи закупівель, критерії вибору постачальників, підходи до управління закупівельною діяльністю, методи управління закупівельною діяльністю та методи закупівель.

В аналітико-дослідницькому розділі було проведено аналіз інформації про ТОВ «Укрєвродорстрой», розглянуто організаційну структуру підприємства. Було представлено аналіз основних економічних показників діяльності підприємства, було проведено горизонтальний та вертикальний аналізи балансу ТОВ «Укрєвродорстрой», проведено аналіз фінансових

показників ТОВ «Укрєвродорстрой» та аналіз показників закупівельної діяльності на ТОВ «Укрєвродорстрой» за два роки.

У третьому розділі дипломної роботи було сформовано практичні рекомендації з підвищення ефективності закупівельної діяльності на ТОВ «Укрєвродорстрой». Зважаючи на потреби у вдосконаленні взаємодії з постачальниками та управлінні ланцюжком поставок, було пропонувано запровадити SRM-систему для оптимізації процесів закупівель та підвищення ефективності співпраці з постачальниками у компанії.

SRM може допомогти підприємству побудувати довгострокові відносини з постачальниками на основі довіри та взаєморозуміння. Ефективна стратегія SRM може призвести до підвищення ефективності роботи постачальника з точки зору якості, термінів доставки та вартості. Однією з переваг використання SRM в управлінні взаємовідносинами з постачальниками, є можливість компаній зменшити ризики свого ланцюжка поставок. Управління взаєминами з постачальниками може приносити значні переваги, такі як покращення взаємин з постачальниками, що забезпечує краще керування продуктивністю та зменшення ризиків, а також збільшення прозорості процесів закупівель і загальної ефективності операцій.

У роботі було визначено економічну ефективність впровадження SRM-системи на ТОВ «Укрєвродорстрой». В результаті застосування SRM-системи на підприємство щорічне зниження витрат складе 75,2 тисяч гривень.

Отже, дипломна робота має практичне значення для ТОВ «Укрєвродорстрой».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / І.А. Ажаман, О.І. Жидков //Економічна наука.– 2018. - №4. – Режим доступу до журналу: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/7.pdf
2. Анкета ТОВ «Укрєвродорстрой» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://vkursi.pro/card/tov-ukrievrodorstoi-41554266>
3. Апопій В.В. Організація торгівлі. / В.В. Апопій, І.П. Міщук, В.М. Ребицький, С.І. Рудницький, Ю.М. Хом`як. – Київ: Центр учбової літератури, 2018. – 361 с.
4. Безугла Л. С. Маркетинг закупівель : навч. посіб. / Л. С. Безугла, Н. І. Демчук. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. – 240 с.
5. Безугла Л.С. Маркетингова закупівельна діяльність в торговельних підприємствах України [Електронний ресурс] / Л.С. Безугла //Маркетинг і менеджмент. – 2016. – №4. – С. 71-76. – Режим доступу: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3214/1/%D0%91%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%B3%D0%BB%D0%B0-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD.pdf>
6. Будько О.В.. Фінансова звітність як джерело інформації для прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / О.В. Будько //Ефективна економіка.– 2013. - №1. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1721>
7. Бурсаков О. В. Основи логістичного управління: навч.посіб. / О. В. Бурсаков, О. П. Козлов, В. А. Захаров. – Дніпро.: МАУП, 2016. – 118 с.
8. Григорак М. Ю. Логістика постачання, виробництва та дистрибуції: навч. посібн./ М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь, О.В. Катерна, К.М. Молчанова – Київ.: НАУ, 2017. – 382 с.

9. Гуторов О. І. Логістика: навч. посібник /О.І. Гуторов, О.І. Лебединська, Н.В. Прозорова – Харків: : Міськдрук. 2011. – 322 с.
10. Дзєбко І.Н. Економісту про логістику сутність, основні поняття, концепція: навч.-метод. посібн. /І.Н. Дзєбко. – Київ: Консульт, 2006. – 152 с.
11. Дунська А.Р. Особливості процесу закупівельної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А.Р. Дунська, Д.Д. Лютенко //Сучані підходи до управління підприємством. – 2020. – №5. – С. 51-60. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mini_2013_4_12http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204739
12. Ендєрс В.С. SRM-системи як реалізація концепції «Управління взаємовідносинами з постачальниками» [Електронний ресурс] / В.С. Ендєрс, О.С. Біліченко // Видавничий дім «Гельветика». – 2019. – Режим доступу до журналу: <http://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle>
13. Звонар Л.Д. Аналіз поточної заборгованості [Електронний ресурс] / Л.Д. Звонар, К.І. Молнар // Науковий вісник Мукачівського державного університету – 2014. – №17. – С. 121 - 127. – Режим доступу: <http://dspace-msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3049/1/n17-122-128.pdf>
14. Кармінська-Бєлоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством / М. В. Кармінська-Бєлоброва // Бізнес Інформ. - 2012. - № 12. - С. 192-195. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_12_46
15. Кобилецький В. Р. Власні оборотні кошти [Електронний ресурс] / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» – Режим доступу: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/344-vlasni-oborotni-koshti>
16. Кобилецький В. Р. Ключові фактори ефективної закупівлі [Електронний ресурс] / В. Р. Кобилецький //Дайджест– 2022. – Режим доступу: <https://e-tender.ua/news/klyuchovi-faktori-efektivnoyi-zakupivli-88>
17. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт оборотності запасів [Електронний ресурс] / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» –

Режим доступу: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/293-oborotnist-zapasiv>

18. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт покриття запасів [Електронний ресурс] / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» – Режим доступу: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/323-koefitsient-pokrittya-zapasiv>

19. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття) [Електронний ресурс] / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» – Режим доступу: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>

20. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт фінансової автономії (Коефіцієнт фінансової незалежності) [Електронний ресурс] / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» – Режим доступу: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti>

21. Кобилецький В. Р. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості [Електронний ресурс] / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» – Режим доступу: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/258-spivvidnoshennya-korotkostrokovoji-debitorskoji-ta-kreditorskoji-zaborgovanosti>

22. Коди видів економічної діяльності за КВЕД-2010 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://services.dtkr.ua/classifiers/kved/class/23.99>

23. Крикавський Є. В. Логістика для економістів : підруч.. Друге видання, виправлене і доповнене / Є.В. Крикавський. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2014. – 476 с

24. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії / Є. В. Крикавський. – Львів: Львівська політехніка, 2004. – 272 с.

25. Кулакова С.Ю. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством [Електронний ресурс] /

С.Ю. Кулакова, Є.І. Журавель //Ефективна економіка. – 2014. – №11. – С. 17-22. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502>

26. Куц Л.Л. Капітал підприємства: формування та використання. [Електронний ресурс] / Л.Л. Куц // ТНЕУ. – 2012. – С. 114. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/15643/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>

27. Луценко І.С. Планування та організація закупівельної логістики як запорука оптимізації витрат виробничого підприємства [Електронний ресурс] / І.С. Луценко // Планування та організація закупівельної логістики як запорука оптимізації витрат виробничого підприємства. – 2017. – С. 10-14. – Режим доступу: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/106896>

28. Лучко М.Р. Фінансовий аналіз [Електронний ресурс] / М.Р. Лучко, С.М. Жукевич, А.І. Фаріон // ТНЕУ. – 2016. – 302 с. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19240/1/Fin%20analiz%20Verstka.pdf>

29. Лютенко Д.Д. Види закупівель [Електронний ресурс] / Д.Д. Лютенко //Сучасні підходи до управління підприємством. – 2020. – №5. – С. 51-60. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/16330826/ekonomika/zamovlennya_pidtverdzhennya

30. Мамотенко Д. Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проектів [Електронний ресурс] / Д. Ю. Мамотенко // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. – 2008. - №5. – Режим доступу до журналу: https://vlp.com.ua/files/32_13.pdf

31. 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.

32. Непомнящий О.М. До питання управління процесом закупівель товарів, робіт та послуг у сфер [Електронний ресурс] / О.М. Непомнящий,

Т.К. Митропан // Інвестиції: практика та досвід.– 2018. - №2. – Режим доступу до журналу: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2018/17.pdf

33. Пономарьова Ю.В. Оцінювання та вибір закупівельної політики торговельного підприємства [Електронний ресурс] //Маркетинг. – 2018. – №9. – С. 23-27. – Режим доступу: https://vuzlit.com/230626/otsinyuvannya_vibir_zakupivelnoyi_politiki_torgovelnogo_pidpriyemstva

34. Попова І. В. Обґрунтування вибору потенційного постачальника як фактора підвищення стійкості підприємства / І. В. Попова. // Вісник Національного Університету «Львівська Політехніка». – 2010. – №690. – С. 421–426.

35. Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації від 26.12.2001 р. N 49/121 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/REG5312>

36. Сисоєв В.В. Інформаційні технології в закупівельній діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Сисоєв, С.М. Ісаєнко // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я.– 2018. - №3. – Режим доступу до журналу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/7a06b25a-3ce1-4e0f-927b-deaf74bc3690/content>

37. Собчишин В.М. Етичний маркетинг як концепція маркетингової діяльності [Електронний ресурс] / В.М. Собчишин//Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти – 2018. – №3. – С. 301-318 – http://dspace.op.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9460/1/2018.11.30%20%D0%BC_I%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86i%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC_i%D0%BA%D0%B0_3_2018.pdf#page=301

38. Собчишин В.М. Інноваційні підходи в оцінюванні економічної ефективності закупівельної діяльності сільськогосподарських підприємств

[Електронний ресурс] / В.М. Собчишин // Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти. – 2018. - №3. – Режим доступу до журналу: http://dspace.op.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9460/1/2018.11.30%20%D0%BC_I%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86i%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BCi%D0%BA%D0%B0_3_2018.pdf#page=301

39. Хостинг та реєстрація документів. ТОВ «Укрєвродорстрой» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/41554266/>

40. Цюцюра С. В. Практика застосування ключових показників ефективності та впровадження системи цільового управління / С. В. Цюцюра, О Криворучко, В. В., М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. - 2012. - . 11. - С. 79-85. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_11_14

41. Шерепа К.М. Проектування логістичного рішення стосовно вибору постачальника [Електронний ресурс] /К.М. Шерепа //Логістичний підхід до управління закупівлями. – 2015. – №9. – С. 35-37. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/72640/logistika/proektuvannya_logistichnogo_rishennya_st_osovno_viboru_postachalnika

42. Яценко В.Ф. Оцінка інвестиційних проектів: вітчизняна та зарубіжна практика [Електронний ресурс] / В.Ф. Яценко, Г.О. Земська // Науковий вісник УжНУ. – 2010. - №2. – Режим доступу до журналу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/7490>

43. ABC- та XYZ-аналіз [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidru4niki.com/91918/finansii/abc-_xy-analiz

44. APS Family: закупівлі для середнього та малого бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.aps-smart.com/zakupivli-dlya-malogo-biznesu/>

45. APS Smart стандарт професійного управління закупками [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.aps-smart.com/ru/srm-i-upravlenie-zakupkami/>

46. Arielle Kushner Make-or-Buy Decision [Електронний ресурс] / Arielle Kushner //Tipalta approve. – 2020. – Режим доступу: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/make-or-buy-decision/>

47. Arielle Kushner What Is Supplier Relationship Management (SRM)? Tips For A Strategic Process [Електронний ресурс] / Arielle Kushner //Tipalta approve. – 2022. – Режим доступу: <https://www.approve.com/blog/supplier-relationship-management/>

48. Ashika R 6 essential supplier KPIs every procurement leader should be measuring [Електронний ресурс] / Ashika R //Expense. – 2021. – Режим доступу: <https://www.zoho.com/expense/articles/6-essential-supplier-kpis.html>

49. Avery S. Procurement priorities. Why risk needs to be top of mind for procurement leaders. URL: <https://www.supplychainquarterly.com/articles/1187-why-risk-needs-to-be-top-of-mind-for-procurement-leaders>

50. By The oboloo Team The Ultimate Guide To Supplier Relationship Management (SRM) [Електронний ресурс] //Oboloo. – 2023. – Режим доступу: <https://oboloo.com/blog/the-ultimate-guide-to-supplier-relationship-management-srm-2/>

51. C. Cristea, M. Cristea, A multi-criteria decision making approach for supplier selection in the flexible packaging industry. EDP Scinces, 2017.

52. D. A. R. Wulandari, «Implementation of integer programming in decision support system for operational optimize procurement of public bus transport distribution (Case study: Trans Jogja),» 2017 4th International Conference on Computer Applications and Information Processing Technology (CAIPT), Kuta Bali, 2017, pp. 1-7.

53. Daryna Rodriguez 8 Supplier Management Best Practices any business can implement [Електронний ресурс] / Daryna Rodriguez //PRECORO. – 2021. – Режим доступу: <https://precoro.com/blog/8-supplier-management-best-practices/>

54. Diann Danie Supplier relationship management (SRM) [Електронний ресурс] / Diann Danie // Executive Editor. – 2020. – Режим доступу: <https://www.techtarget.com/searcherp/definition/supplier-relationship-management-SRM>

55. Lynch R. 5 Ways to Boost Your Procurement Performance. URL: <https://softco.com/blog/5-ways-to-boost-your-procurement-performance/>

56. Guide to supply chain management [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.techtarget.com/searcherp/definition/supplier-relationship-management-SRM>

57. Is Your Luck Running Out? Managing Supply Risk in Uncertain Times. RapidRatings.URL:https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1682904/RR_Collateral/Is_Your_Luck_Running_Out-Managing_Supply_Risk_in_Uncertain_Times.pdf

58. Jonathan Davies The Benefits of Supplier Relationship Management [Електронний ресурс] / Jonathan Davies //WINMAN. – 2021. – Режим доступу: <https://www.winman.com/blog/bid/366854/the-benefits-of-supplier-relationship-management>

59. SRM [Електронний ресурс] // Технологія Індустрія. – 2018.– Режим доступу:<https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/supplier-relationship-management-srm>

60. SRM-система [Електронний ресурс] //Wezom. – 2021. Режим доступу: <https://wezom.com.ua/blog/srm-system>

61. Supplier Relationship Management, SRM [Електронний ресурс] //Цифрова трансформація бізнесу. – 2018.– Режим доступу:<https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/supplier-relationship-management-srm>

62. The State of Supplier Relationship Management: A Vital Guide to SRM & Top Tactics for Improving Yours [Електронний ресурс] //DeepStream. – 2021.

Режим доступа: <https://www.deep.stream/blog/supplier-relationship-management#improve>

63. Watts R. The Ultimate Guide To S.M.A.R.T. Goals [Электронный ресурс] /R. Watts, К. Leonard //Forbes Advisor. – 2022. Режим доступа: <https://www.forbes.com/advisor/business/smart-goals/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А**Фінансова звітність ТОВ «Укрєвродорстрой»**

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

			КОДИ		
			2020	1	01
Дата (рік, місяць, число)					
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ					
Підприємство	"УКРЕВРОДОРСТРОЙ"	за ЄДРПОУ	41554266		
Територія	ХАРКІВСЬКА	за КОАТУУ	6322655100		
товариство з обмеженою					
Організаційно-правова форма господарювання	відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності		за КВЕД	23.99		
Середня кількість працівників ¹	64				
Адреса, телефон _____					
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку					

1. Баланс 31.12.2020

Форма №1		Код за ДКУД	1801006	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби	1010	7810,5	6939,6	
первісна вартість	1011	10731,3	12071,0	
знос	1012	2920,8	5131,4	
Інвестиційна нерухомість	1015			
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	7810,5	6939,6	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	8234,0	17289,5	
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125			
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	11,8	5,1	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	8245,8	17294,6	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	16056,3	24234,2	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3,0	4,0
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3314,6	10619,4
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	3314,6	10619,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	12093,7	13209,3
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		51,5
розрахунками з оплати праці	1630		82,9
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	648,0	271,1
Усього за розділом III	1695	12741,7	13614,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	16056,3	24234,2

ДОДАТОК Б**Звіт про фінансові результати ТОВ «Укрєвродорстрой»**

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2020 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	48298.2	53053
Інші операційні доходи	2120		0
Інші доходи	2240		0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	48298.2	53053
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(32771.9)	(47291.1)
Інші операційні витрати	2180	(4174.1)	(2771.4)
Інші витрати	2270	(2443.9)	(780)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(39389.9)	(50842.5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	8908.3	2210.5
Податок на прибуток	2300	(1603.5)	(397.9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	7304.8	1812.6

ДОДАТОК В

**Анкета для визначення найбільш значимих критеріїв при виборі
SRM-системи**

Анкета

Важливість критеріїв вибору SRM-системи

Шановні експерти! Просимо Вас прийняти участь в опитуванні з метою визначення найбільш значимих критеріїв при виборі SRM-системи.

Параметр	мінімально важливий	помітна важливість	середня важливість	досить важливий	дуже важливий
Інструменти для автоматизації					
Управління контактами та спілкуванням					
Інструменти пошуку постачальників та роботи з ними					
Інструменти планування					
Інструменти контролю					
Легкість налаштування					
Можливість імпорту даних					

ДОДАТОК Д
Результати розрахунку довірчої області

метод експертних оцінок.xlsx - Excel

Вход

Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид Справка Что вы хотите сделать?

Вставить Буфер обмена Шрифт Выравнивание Число Условное форматирование Форматировать как таблицу Стиль ячеек Вставить Удалить Формат Ячейки Сортировка и фильтр Найти и выделить Редактирование

P10

1	2	A	B	Значення балів, що присвоїли						I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
				№1	№2	№3	№4	№5	№6														
3	1	Инструменты для автоматизации управления контактами	5	4	5	4	3	5	26	4,333333	4,5	0,5	17%										
4	2	Инструменты поиска поставщиков та спілкуванням та роботі з ними	5	5	4	4	4	4	26	4,333333	4	0,25	8%										
5	3	Инструменты планирования	4	3	4	4	5	4	24	4	4	0,5	17%										
6	4	Инструменты контроля	2	3	3	2	3	2	15	2,5	2,5	0,25	8%										
7	5	Легкість налаштування	3	4	3	4	3	3	20	3,333333	3	0,5	17%										
8	6	Можливість імпорту даних	3	5	4	3	3	4	22	3,666667	3,5	0,5	17%										
9	7		4	5	4	3	4	3	23	3,833333	4	0,5	17%										
10																							

Метод експертних оцінок Лист1 Лист2

Готово Специальные возможности: проверьте рекомендации 70%

ДОДАТОК Е

Публікація за темою дипломної роботи

УДК 338.242

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Колісник Ольга Вікторівна, магістрант 2 року навчання факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця (Харків, Україна);

e-mail: olga.kolecnik2020@gmail.com

У сучасному світі, де конкуренція на ринку зростає з кожним днем, ефективні закупівлі стають стратегічною складовою успішної діяльності національних підприємств. Сьогодні багато компаній змушені переосмислювати та оптимізувати свої процеси закупівель з метою зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості товарів та послуг.

У своїх працях Роберт Лінч [1], Сюзан Ейвері [2], Мері К. Пратт [3], Дайан Деніел [3], Патрік Карагата [4] розглядали шляхи підвищення ефективності закупівельної діяльності підприємств. Але важливість цього питання потребує подальшого розгляду щодо національних підприємств, оскільки підвищення ефективності закупівельної діяльності є ключовим чинником для зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності.

У сучасному бізнес-середовищі роль постачальників в закупівлях є критично важливою для успішності будь-якого національного підприємства. Тому управління взаємовідносинами з постачальниками є ключовим фактором для підвищення ефективності закупівельної діяльності. Управління взаємовідносинами з постачальниками ґрунтується на аналізі постачальників, визначенні їхнього внеску в загальний успіх підприємства та на розвитку відносин між постачальниками та підприємством [1]. Метою впровадження SRM є збільшення цінності та створення довгострокових відносин з постачальниками та зменшення ризиків, які пов'язані зі змінами на ринку або іншими факторами, які можуть вплинути на поставки [45].

Існує низка веб-інструментів для проведення закупівель, які дозволяють зберігати інформацію про постачальників та порівнювати потенційних постачальників.

SRM-система — це платформа для управління всіма аспектами відносин з постачальниками від вибору постачальника та переговорів до управління контрактами, контролю якості тощо. Перевагами впровадження цієї системи є покращення комунікації та співпраці між постачальниками та підприємством, скорочення термінів укладання договорів, підвищення прозорості у ланцюжку постачання та зменшення витрат [5].

Система управління закупівлями PMS охоплює всі аспекти закупівель, від придбання товарів і послуг до управління контрактами та платежами. PMS можуть містити такі функції, як відстеження закупівель, керування контрактами та виставлення рахунків/обробка платежів. Серед переваг цієї системи можна відзначити: підвищення ефективності закупівель, економію часу, поліпшення прозорості закупівельних операцій та кращу взаємодію між відділами [49].

Ще одним шляхом для удосконалення закупівельної діяльності є використання електронних платформ для закупівель. Електронна платформа для закупівель – це веб-система або програмне забезпечення, яке дозволяє підприємствам здійснювати процес закупівель та взаємодіяти з постачальниками у цифровому середовищі [5]. Перевагами використання сервісів для проведення закупівель є зручність використання, спрощення процесу закупівель, зменшення витрат, доступ до широкого спектра постачальників, доступ до точної інформації, зниження ризику, інструменти контролю та звітності [1]. На українському ринку найпопулярнішими є такі сервіси для закупівель: ProZorro, SmartTender та Rialto.

Управління ризиками є неодмінною складовою ефективного функціонування підприємств. У закупівельній діяльності ризики можуть означати затримку поставок, низьку якість поставленої продукції, припинення роботи ключового постачальника та ін. У статті [2] Сюзан

Ейвері зазначає, що багато підприємств розраховують на випадковість та недостатньо приділяють уваги управлінню ризиками у сфері закупівель, що робить закупівлі дуже вразливими в умовах сучасного бізнесу, коли багато компаній перебувають в нестабільному фінансовому становищі. Можливим варіантом управління ризиками у сфері закупівлі може стати сегментація витрат за категоріями та розробка планів для забезпечення неперервності поставок [4].

Таким чином, наведені шляхи підвищення ефективності закупівельної діяльності дозволяють підприємствам зменшити витрати, автоматизувати процеси закупівель, покращити взаємодію з постачальниками та забезпечити сталість постачання. У цілому, підвищення ефективності закупівельної діяльності має безпосередній вплив на фінансовий стан, якість продукції, надійність постачання та конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел

1. Lynch R. 5 Ways to Boost Your Procurement Performance. URL: <https://softco.com/blog/5-ways-to-boost-your-procurement-performance/>
2. Avery S. Procurement priorities. Why risk needs to be top of mind for procurement leaders. URL: <https://www.supplychainquarterly.com/articles/1187-why-risk-needs-to-be-top-of-mind-for-procurement-leaders>
3. Daniel D. Supplier relationship management (SRM). Guide to supply chain management. 2021. URL: <https://www.techtarget.com/searcherp/definition/supplier-relationship-management-SRM>
4. Is Your Luck Running Out? Managing Supply Risk in Uncertain Times. RapidRatings. URL: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1682904/RR_Collateral/Is_Your_Luck_Running_Out-Managing_Supply_Risk_in_Uncertain_Times.pdf

5. The Ultimate Guide to Choosing the Right eProcurement Software in 2023. URL: <https://kissflow.com/procurement/guide-to-choosing-an-eprocurement-software/>

6. What Is Erp In Procurement And Why Is It Important? URL: <https://oboloo.com/blog/what-is-erp-in-procurement-and-why-is-it-important/>