

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ»
В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування
_____ Наталія ПРИЙМАК
«___» _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Організація системи постачання будівельних
матеріалів на підприємстві»

Виконавець: Доан Н.Т.
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

Науковий керівник: Наволокіна А.С.
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Київ-2024

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування

_____ Наталія ПРИЙМАК

«___» _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ
ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

Доан Назарія Тхнаьовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Організація системи постачання будівельних матеріалів на підприємстві», науковий керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування Наволокіна А.С., затвердені наказом по університету №95-С від «06» жовтня 2023 р.
2. Вихідні дані до роботи: матеріали внутрішньої звітності торгово-промислової компанії, баланс та звіт про фінансові результати, дані статистичних довідників, літературні джерела, матеріали, опубліковані у періодичних виданнях, монографіях, підручниках та електронних джерелах.
3. Зміст пояснювальної записки: дослідження сутності поняття логістики постачання, планування закупівель будівельних матеріалів, визначення потреби у матеріальних ресурсах, аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, аналіз системи постачання підприємства, технологія проведення закупівель та постачання будівельних матеріалів, методика вибору постачальників будівельних матеріалів.
4. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми.

5. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Доцент кафедри, к.е.н., доц. Наволокіна А.С.		
Розділ 2	Доцент кафедри, к.е.н., доц. Наволокіна А.С.		
Розділ 3	Доцент кафедри, к.е.н., доц. Наволокіна А.С.		

6. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків		виконано
5.	Перевірка роботи на плагіат. Попередній захист роботи на кафедрі.		виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		виконано
7.	Здача роботи на кафедрі		виконано
8.	Захист кваліфікаційної магістерської роботи		виконано

Здобувач вищої освіти _____ Назарій ДОАН
(підпис)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Алла НАВОЛОКІНА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи «Організація системи постачання будівельних матеріалів на підприємстві» складає 92 сторінки та містить 12 таблиць, 14 рисунків, 50 використаних джерела.

ПОСТАЧАННЯ, ЗАКУПІВЛЯ, СИСТЕМА ПОСТАЧАННЯ,
УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ, ПОСТАЧАЛЬНИКИ,
УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМИНАМИ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ

Кваліфікаційна робота присвячена питанням організації системи постачання будівельних матеріалів на підприємстві.

Перший розділ дипломної роботи присвячений дослідженню теоретичних основ організації системи постачання.

Другий розділ дипломної роботи присвячений аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

Третій розділ дипломної роботи присвячений розробці проектних пропозицій щодо організації системи постачання будівельних матеріалів на підприємстві.

Практична цінність представлених досліджень полягає в тому, що висновки та пропозиції можуть бути використані в процесі практичної роботи підприємства.

ABSTRACT

The total volume of the Master's thesis "Organization of the construction materials supply system at the enterprise" is 92 pages and contains 12 tables, 14 figures, 50 used sources.

**SUPPLY, PURCHASE, SUPPLY SYSTEM, SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT, SUPPLIERS, SUPPLIER RELATIONSHIP
MANAGEMENT**

The qualification work is devoted to the issues of organization of the construction materials supply system at the enterprise.

The first chapter of the thesis is devoted to the study of the theoretical foundations of the organization of the supply system.

The second section of the thesis is devoted to the analysis of the financial and economic activity of the enterprise.

The third section of the thesis is devoted to the development of project proposals for the organization of the construction materials supply system at the enterprise.

The practical value of the presented studies is that the conclusions and proposals can be used in the process of practical work of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність логістики постачання	10
1.2. Планування закупівель та визначення потреби в матеріальних ресурсах	19
1.3. Правові основи закупівель	26
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ КОМПАНІЇ	31
2.1. Загальна характеристика діяльності торгово-промислової компанії	31
2.2. Аналіз фінансового стану торгово-промислової компанії	40
2.3. Аналіз міжнародної системи постачання торгово-промислової компанії	53
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	60
3.1. Технологія проведення бізнес-процесу «закупівля-постачання» ..	60
3.2. Методика вибору постачальника будівельних матеріалів	65
3.3. Оптимізація рішення «Управління взаємовідносинами з постачальниками»	75
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження кваліфікаційної роботи.

Актуальність дослідження обумовлена різкими та глибокими змінами на ринку, які значно впливають на реалізацію поставань, впровадження нових технологій і тиск витрат. Ці фактори не лише викликають зацікавленість у сфері постачання будівельних матеріалів, а й породжують раніше невідомі проблеми, які змушують сучасні підприємства активно займатися логістичними питаннями.

Постійні зміни в бізнес-середовищі та зростання конкуренції призводять до того, що організації все частіше виявляють тенденції до інтеграції, входячи в єдиний ланцюг поставок. Це відзначається формуванням систем закупівель для кожного підприємства у цьому ланцюгу. З цього погляду, управління поставанням не є просто управлінням закупівлями, але і керуванням взаємовідносинами з постачальниками та клієнтами вгору і вниз по ланцюгу поставок. Це спрямоване на досягнення більш високої споживчої цінності при менших витратах для всього ланцюга поставань взагалі.

Сучасні підприємства усвідомлюють, що діяльність з матеріального постачання має значний вплив на загальну діяльність організації, включаючи якість виробленої продукції, продуктивність праці, собівартість продукції та прибуток. Проте при формуванні системи постачання і визначенні умов її функціонування часто використовують принципи, які не є достатньо ефективними, орієнтованими на розгляд підприємства як окремого елемента ринку.

Іншими словами, підприємства часто не беруть до уваги інші рівні логістичного ланцюга, не враховують основних виробників матеріальних ресурсів, не оцінюють їх вплив на експлуатаційні характеристики кінцевого продукту, а отже, на кінцевого споживача. Вони не мають чіткого уявлення

про всю логістичну систему, в якій здійснюють свою діяльність, та її кінцевої мети. В нових умовах, з урахуванням інтеграційних тенденцій, такий підхід є неповним. Усі елементи логістичної системи мають суттєвий вплив на діяльність будь-якої організації. Таким чином, формування систем постачання та оцінка постачальників, розглядуваних як ключового елемента даної системи, мають відбуватися з урахуванням загальної логістичної концепції.

Основна мета кваліфікаційної роботи.

Метою дипломної роботи є формування системи постачання будівельних матеріалів на підприємстві.

Основні завдання кваліфікаційної роботи.

Для вирішення постановленої мети в дипломній роботі були визначені наступні завдання:

- дослідити сутність закупівельної логістики;
- дослідити методику проведення аналізу ринка закупівель;
- дослідити правове забезпечення діяльності підприємства в сфері постачання;
- дослідити процес планування та визначення потреб в матеріальних ресурсах;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність компанії;
- дослідити проблеми, що виникають в системі постачання підприємства;
- розробити проектні пропозиції щодо удосконалення системи постачання в компанії.

Предмет дослідження кваліфікаційної роботи.

Предмет дослідження дипломної роботи визначено як організація системи постачання будівельних матеріалів на підприємстві.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи.

Об'єктом дослідження дипломної роботи виступають процеси постачання будівельних матеріалів.

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в дипломній роботі використано і проаналізовано теоретичні та практичні матеріали, розглянуто основний понятійний апарат обраної теми дослідження, обґрунтовано особливості процесу постачання будівельних матеріалів, а також сформовано рекомендації щодо удосконалення системи постачання на підприємстві.

Теоретична та методологічна основа кваліфікаційної роботи.

Під час проведення дослідження були використані матеріали внутрішньої звітності підприємства, дані статистичних довідників і інформація, надана практикуючими фахівцями в галузі менеджменту та логістики. Додаткові ресурси включали матеріали, опубліковані у періодичних виданнях, монографіях, підручниках та електронних джерелах.

Основні методи дослідження кваліфікаційної роботи.

Для досягнення визначеної мети і вирішення поставлених завдань дипломної роботи були використані такі методи дослідження, як: теоретичний аналіз, узагальнення наукової літератури та матеріалів мережі Інтернет, а також аналіз та узагальнення статистичних даних.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів (включаючи 12 таблиць та 14 рисунків), висновків, списку використаних джерел (50 ресурсів).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність логістики постачання

Логістична система, як будь-яка економічна система, має свою структуру та зміст, особливості якої виявляються на рівні мікрологістики [14]. Незважаючи на складність та цілісність, логістичну систему можна умовно розділити на різні функціональні області, такі як закупівельна, виробнича, розподільча, транспортна та інформаційна.

Підсистема закупівель організовує вхід матеріального потоку в логістичну систему, і на цьому етапі логістика отримує назву "закупівельна". Також можна зустріти інші терміни, такі як заготівельна логістика або логістика поставок. Закупівельна логістика визначається як управління матеріальними потоками для забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. Її метою є адекватне та повне задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимальною економічною ефективністю [6].

Для впровадження концепції логістики на етапі заготівлі необхідно переглянути філософію організації виробництва кінцевої продукції так, щоб вона відповідала всім характеристикам існуючого та потенційного попиту. В умовах функціонування логістичної системи на підприємстві важливо дотримуватися принципу, згідно з яким розрахунки всіх параметрів виробничо-господарської діяльності ведуться навпаки, або в зворотному напрямку.

Заготівельна логістика, взагалі, виникає як похідна від моделі виробничої логістики. Отже, розрахунки потреб у закупівлях проводяться, виходячи зі зворотного напрямку від кінцевої продукції до сировини, матеріалів та напівфабрикатів.

Якщо вхідні матеріали чи інші продукти подаються на вхід виробничого процесу, які під час обробки перетворюються в готову продукцію, то потік інформації та потреби іде в протилежному напрямку порівняно з матеріальним потоком: від збуту готової продукції до постачання матеріалів та інших товарів для виробництва.

Принцип інформаційного протитечії не означає, що збут і виробництво приймають беззаперечні умови постачання. Постачання значно впливає на конкурентоспроможність продукції, не лише зменшуючи витрати та забезпечуючи своєчасність виконання замовлень, а й впливаючи на якість продукції та формування асортименту через інформацію про ринок матеріалів і можливості постачальників.

Процес управління матеріальними потоками в закупівельній логістиці включає дві основні складові [5]:

1. Управління диспозицією матеріально-технічних ресурсів (запасами) – ця частина включає в себе планування та контроль рівня запасів. Менеджмент запасів забезпечує ефективне використання ресурсів та уникнення перевитрат чи недостачі.

2. Управління поставками – ця складова охоплює регулярний аналіз, вибір та організацію постачань матеріально-технічних ресурсів на підприємство. Вона забезпечує підтримку постійного потоку необхідних ресурсів для виробництва.

Розглянемо коротку характеристику деяких логістичних активностей, пов'язаних із управлінням закупівлями – див. табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика логістичних активностей

Логістична активність	Характеристика
1	2
<i>Ідентифікація і переоцінка потреб</i>	Вивчення постачальницьких трансакцій і встановлення взаємодії між відділом закупівель та підрозділами фірми для визначення необхідних матеріальних ресурсів
<i>Вивчення і оцінка вимог споживачів</i>	Встановлення вимог до розмірів, параметрів поставок та специфікацій на кожен позицію номенклатури та визначення вимог користувачів

1	2
<i>Рішення «зробити або купити»</i>	Визначення вигідності самостійного виробництва певних матеріальних ресурсів в порівнянні з їх закупівлею
<i>Визначення типів закупівель</i>	Класифікація організації закупівель залежно від тривалості та складності, таких як постійні, модифіковані та нові закупівлі
<i>Аналіз поведінки ринку</i>	Вивчення ринкового середовища та типу ринку постачальників для правильної організації закупівель
<i>Ідентифікація всіх можливих постачальників</i>	Визначення всіх можливих постачальників для задоволення потреб фірми
<i>Попередня оцінка всіх можливих джерел</i>	Порівняння якості та сервісу від пропонованих постачальниками матеріальних ресурсів
<i>Залишкова оцінка і вибір постачальника</i>	Оцінка залишених постачальників з точки зору задоволення потреб фірми в матеріальних ресурсах
<i>Доставка матеріальних ресурсів і супутній сервіс</i>	Оформлення договорів, передача прав власності, транспортування, зберігання та інші логістичні активності
<i>Контроль і оцінка виконання закупівель</i>	Організація вхідного контролю якості матеріальних ресурсів та постійний контроль виконання умов договорів

Джерело: узагальнено автором на основі [15]

Як видно з табл. 1.1, управління закупівлями та формування логістичної політики є ключовими аспектами ефективного функціонування ланцюга постачань.

Основні критерії та завдання, що визначають логістичну політику в цьому контексті, включають [23]:

1. Основні критерії логістичної політики:

1.1. Оптимальна періодичність (час) постачань: Визначення оптимального часу між поставками для забезпечення стабільного матеріального потоку та мінімізації затримок у виробництві.

1.2. Оптимальна структура матеріальних потоків: Раціональна організація та розподіл матеріальних потоків для забезпечення ефективності та економічності логістичних операцій.

1.3. Мінімальні сукупні логістичні постачальницькі витрати: Оптимізація всього ланцюга постачань для мінімізації загальних витрат на

логістичні операції, включаючи транспорт, зберігання та обробку замовлень.

2. Задачі закупівельної логістики:

2.1. Визначення предмета (структури) закупівель: Спільно з виробничим відділом і інженерною службою компанії визначення потреб в сировині та матеріалах, їх характеристики та параметри специфікацій.

2.2. Вибір постачальника: Розробка критеріїв та процесу вибору найбільш відповідного постачальника, який задовольняє вимоги якості, ціни та надійності.

2.3. Визначення обсягу закупівель: Розрахунок оптимального обсягу закупівель для задоволення виробничих потреб та мінімізації затрат.

2.4. Умови закупівель: Визначення договірних умов, таких як цінові умови, строк поставки, умови оплати та інші, які гарантують ефективні та стабільні поставки.

Інтеграція цих елементів узгодженої логістичної політики сприяє забезпеченню надійності постачань, ефективному використанню ресурсів та оптимізації логістичних процесів в ланцюгу постачань компанії.

Вибір постачальника є важливим етапом в управлінні закупівлями та вимагає комплексного аналізу різних аспектів. Нижче розглянуті ключові етапи цього процесу [25]:

1. Аналіз ринку продукції: Глибокий огляд ринку, на якому діє фірма, включаючи обстеження конкурентів, ідентифікацію трендів та оцінку потенційних постачальників.

2. Визначення перспективних постачальників: Аналіз і відбір постачальників, які відповідають вимогам та мають потенціал для довгострокового та взаємовигідного партнерства.

3. Узгодження обсягів закупівель: Взаємодія з різними відділами компанії (виробничим, складським, фінансовим) для визначення оптимального обсягу закупівель, враховуючи внутрішні потреби.

4. Умови закупівель: Обговорення та узгодження умов закупівель з постачальниками, включаючи ціни, строки поставок, умови оплати та інші параметри.

5. Рішення про виготовлення чи закупівлю: Аналіз та прийняття рішення щодо того, чи ефективніше та економічніше виготовляти комплектуючі вироби самостійно або закуповувати їх у зовнішніх постачальників.

6. Експертний підхід до рішень: Оскільки вирішення вибору постачальника має творчий та інтуїтивний характер, важливо керуватися експертними знаннями та досвідом. Кожен, хто приймає рішення, повинен враховувати різні фактори та ранжувати їх важливість.

7. Врахування факторів прийняття рішень: Ступінь важливості різних факторів та їх ранжування повинні визначатися тим, хто приймає рішення. Кожна компанія може враховувати різні аспекти в залежності від своєї стратегії та обставин.

Узгоджений та виважений підхід до вибору постачальників та рішень щодо виробництва чи закупівлі може значно покращити ефективність ланцюга постачань та забезпечити успішну діяльність компанії.

Відділ закупівель/постачання на підприємстві відіграє ключову роль у забезпеченні необхідних ресурсів для виробництва та функціонування компанії. Організація цього відділу та управління його діяльністю може бути суттєвою для ефективного управління ланцюгом постачань.

Розглянемо ключові аспекти, які впливають на функції відділу закупівель у організаційній структурі компанії – див.рис.1.1.

Узгоджена та пристосована організаційна структура відділу закупівель дозволить компанії ефективно керувати постачаннями та забезпечити необхідні ресурси для продуктивної діяльності.

Так, централізовані закупівлі мають свої переваги, які сприяють ефективнішому управлінню матеріальними ресурсами та постачаннями на підприємстві.

1. Частка витрат на сировину і зовнішні послуги:	<ul style="list-style-type: none"> • Розмір і структура відділу закупівель може залежати від обсягу витрат компанії на сировину і послуги. • Чим більше витрат, тим більший і складніший може бути відділ закупівель.
1. Сутність придбаної продукції або послуг:	<ul style="list-style-type: none"> • Характеристика продукції або послуг, які закуповуються, може впливати на специфіку роботи відділу закупівель. • Наприклад, якщо компанія виробляє технічно складні продукти, то службі закупівель може бути потрібен технічний експерт.
1. Ситуація на ринку продукції та послуг:	<ul style="list-style-type: none"> • Відділ закупівель повинен бути готовий адаптуватися до змін на ринку, шукати нових постачальників, визначати оптимальні умови закупівель та управляти ризиками.
1. Можливості для виконання функцій відділу закупівель:	<ul style="list-style-type: none"> • Доступність ресурсів, інформаційних систем, технологічних засобів може впливати на здатність відділу забезпечувати ефективну закупівельну діяльність.
1. Завдання в галузі постачання:	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення стратегії постачань, робота з постачальниками, контроль якості та інші аспекти повинні бути адаптовані під завдання відділу постачання та сприяти досягненню організаційних цілей.
1. Централізована або децентралізована структура:	<ul style="list-style-type: none"> • Вибір між централізованою та децентралізованою моделями впливає на організацію відділу закупівель. • Кожен підхід має свої переваги та недоліки, і вибір залежить від конкретних потреб компанії.

Рис.1.1. Ключові аспекти впливу на відділ закупівель підприємства
Джерело: розроблено автором на основі [37]

Розглянемо деякі з цих переваг [37]:

1. Простота стандартизації:

- централізовані закупівлі дозволяють легше впроваджувати та контролювати стандартизацію закупленої продукції або матеріальних ресурсів,

- це може призводити до більшої єдності та ефективності в управлінні запасами.

2. Відсутність адміністративного дублювання:

- одна централізована група відповідає за весь процес закупівель, що зменшує адміністративне дублювання та дозволяє оптимізувати процеси.

3. Спільне розміщення замовлень:

- централізовані закупівлі дозволяють використовувати об'ємні замовлення від кількох відділів компанії для отримання знижок від постачальників за великі обсяги.

4. Кращий контроль за виконанням зобов'язань:

- зосередження всіх функцій закупівель в одних руках полегшує контроль за виконанням зобов'язань по закупівлях та забезпечує більш ефективне управління постачальниками.

5. Розвиток професійних навичок:

- фахівці, спеціалізовані в централізованій групі закупівель, можуть розвивати глибші професійні навички, так як вони спеціалізуються в конкретній області закупівель і більш ефективно використовують свій час.

Ці переваги вказують на те, що централізована модель закупівель може бути ефективною для багатьох компаній, де стандартизація, економії масштабу та більший контроль важливі для досягнення стратегічних цілей.

Організація процесу закупівель має певні етапи – див.рис.1.2.



Рис.1.2. Етапи організації процесу закупівель

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Ключові етапи та аспекти закупівельного процесу в компанії можна представити наступним чином [42]:

1. Визначення потреби – важливо правильно визначити загальні та індивідуальні потреби кожного підрозділу. Це допомагає уникнути надмірних закупівель або нестачі необхідних ресурсів.

2. Точний опис потреби – чіткий опис потреби, артикул товару чи послуги є ключовим елементом уникнення непорозумінь і сприяє ефективному виконанню замовлення.

3. Складський облік та каталог закупівель – ведення каталогу постійно закуповуваних предметів та правильний складський облік допомагають у забезпеченні належного управління запасами та уникненні надмірних запасів.

4. Вибір постачальника – процес вибору постачальника включає не тільки пошук потенційних джерел постачання, але і оцінку їхньої надійності, здатності своєчасно постачати товари та надавати послуги.

5. Інформація у відділі закупівель – відділ закупівель повинен мати повний облік діючих контрактів, товарних класифікацій, реєстру постачальників інформації, що сприяє ефективному управлінню закупівлями.

6. Оцінка та розміщення замовлення – процес оцінки пропозицій і розміщення замовлення визначається не тільки ціною, але й іншими факторами, такими як якість, надійність постачальника та його здатність вчасно постачати товари чи послуги.

7. Тендери та переговори – використання тендерів та переговорів може бути важливими інструментами для отримання оптимальних умов закупівель та вибору оптимального постачальника.

Цей взаємопов'язаний процес є важливою складовою ланцюга постачань підприємства і, при правильному управлінні, може сприяти ефективному функціонуванню компанії.

Також дуже важливо знати опис закупівельного процесу і враховувати важливі аспекти контролю та обліку, а саме [6]:

1. Форма замовлення – наявність стандартної форми замовлення є важливим елементом у визначенні умов та обліку. Серійний номер, дата, адреса постачальника, деталі замовлених товарів, умови доставки та оплати є ключовими елементами для ефективного виконання та контролю.

2. Контроль виконання замовлення – відділ контролю експедирування відіграє важливу роль у стеженні за ходом виконання замовлення. Тут важливо не лише визначити терміни доставки, а й сприяти своєчасному виконанню.

3. Експедиція та стимулювання – експедиція включає в себе не лише вивезення товарів, але й тиск на постачальника для дотримання умов графіка. Загроза анулювання замовлення може діяти як стимул для своєчасного виконання.

4. Оприбуткування та контроль матеріальних ресурсів – отримання та контроль матеріальних ресурсів включають в себе перевірку якості, підтвердження отриманої кількості та відправлення до місця призначення.

5. Рахунок на оплату – рахунок на оплату є ще одним етапом, де важливі деталі замовлення та умови оплати фіксуються для обліку та забезпечення зобов'язань покупця.

Такий підхід дозволяє забезпечити ефективність та контроль в управлінні закупівельними процесами на підприємстві. Важливо продовжувати оптимізацію та вдосконалення цих процесів для досягнення максимальної продуктивності та забезпечення задоволення внутрішніх потреб компанії.

Система обліку та документації відображає важливий аспект ефективного управління закупівлями на підприємстві [10]:

1. Журнал замовлень на закупівлю: Систематичне ведення журналу замовлень дозволяє ефективно відстежувати кожне замовлення, включаючи його номер, статус виконання та інші важливі деталі.

2. Реєстр замовлень на закупівлю: Реєстр забезпечує документацію кожного замовлення, що служить важливим джерелом інформації для подальших потреб обліку та аналізу.

3. Товарний реєстр: Інформація про закупівлі розглядається за окремими видами товарів або виробів, включаючи дату, постачальника, кількість, ціну та номер замовлення на закупівлю. Це допомагає в ефективному управлінні запасами та забезпеченні необхідних ресурсів.

4. Реєстр історії постачальника: Історія постачальника служить для відстеження всіх закупівель та взаємодії з певним постачальником. Це важливо для оцінки продуктивності та надійності постачальників.

5. Договір поставки: Договір є ключовим документом, який регулює взаємовідносини із постачальником. Він визначає відповідальності обох сторін та забезпечує правовий каркас для виконання умов поставки.

6. Вплив на логістичну систему: Замовлення, в якому враховуються потреби логістичної системи, мають ключовий вплив на ефективність логістичного процесу. Це означає розуміння потужності матеріальних потоків та визначення шляхів їх оптимізації.

Загальною метою такого обліку є не лише ведення документації, а й створення системи, яка допомагає вам приймати інформовані рішення та оптимізувати ваші закупівельні процеси.

1.2. Планування закупівель та визначення потреби в матеріальних ресурсах

Для ефективного управління закупівельною логістикою підприємство повинно мати точну інформацію про необхідні матеріальні ресурси для виробництва продукції. Ця інформація міститься в плані закупівель, який спрямований на узгодження дій всіх внутрішніх підрозділів та посадових осіб підприємства для вирішення ряду завдань, таких як визначення потреби

та розрахунок кількості замовлених матеріальних ресурсів, укладання договорів на постачання, організація контролю за постачаннями і розміщенням матеріальних ресурсів на складі.

Перед початком процесу планування закупівель проводиться дослідження ринку закупівель, зокрема сировини і матеріалів. Реальний процес планування розпочинається з інформації, отриманої з щорічного плану продажів, плану виробництва та загального економічного плану. План продажів визначає потреби в сировині, продукції і послугах, які будуть придбані відділом закупівель компанії; план виробництва надає інформацію про джерела, де буде здійснюватися закупівля сировини, продукції і послуг; економічне планування забезпечить інформацію, корисну при оцінці загальних тенденцій цін, заробітної плати та інших витрат [4].

У більшості компаній застосовується принцип Парето, також відомий як аналіз ABC, який вказує, що менше 20% товарів може становити понад 80% витрат. Розрахунки витрат на сировину проводяться регулярно — щомісячно та щоквартально, порівнюючи їх з контрольними даними щодо запасів матеріальних ресурсів. Ці розрахунки враховують тенденції цін та прогнози наявності сировини, що планується закупити, і на їхній основі розробляється план закупівель [1].

Якщо прогнозується значна поставка сировини та можливе зниження цін, компанія може вибрати політику зменшення запасів до мінімального рівня. Навпаки, якщо прогнозується обмежений обсяг поставок і передбачається зростання цін, стратегія закупівлі може передбачати належний запас відповідно до контракту. Останнім часом розроблено нові логістичні системи, орієнтовані на планування потреб у ресурсах, такі як JIT, KANBAN, MRP-1/MRP-2, SDP, LP, LRP, DDT і інші.

Система JIT ("точно в термін") спрямована на максимальну інтеграцію логістичних функцій підприємства для мінімізації запасів і забезпечення високої якості продукції та сервісу. Це дозволяє скоротити час виконання

замовлення, знизити рівень запасів та тривалість виконання замовлення [21].

Система KANBAN передбачає постачання потрібної кількості матеріальних ресурсів для виробничих дільниць за графіком, який точно відповідає запланованій кількості продукції. За результатами аналізу діяльності більше 80 фірм у Німеччині було виявлено, що при використанні логістичної системи KANBAN виробничі запаси знижуються на 50%, готової продукції - на 80%, а продуктивність праці підвищується на 20-50% [21].

Система MRP-1 є однією з найпопулярніших в світі і ґрунтується на концепції "планування потреб/ресурсів". Вона оптимізує управління матеріалами, компонентами, напівфабрикатами та їхніми частинами, враховуючи попит на конкретну готову продукцію. Головні цілі системи - задоволення потреб у матеріальних ресурсах для планування виробництва, підтримка низьких рівнів запасів та оптимізація планування виробничих операцій, графіків доставки та закупівель [21].

Система MRP-2 є інтегрованою мікрологістичною системою другого покоління, яка об'єднує фінансове планування і логістичні операції. Вона є ефективним інструментом для реалізації стратегічних цілей підприємства в різних галузях, таких як логістика, маркетинг, виробництво, фінанси та управління ресурсами підприємства. Використання систем MRP-2 дозволяє скоротити товарно-матеріальні запаси на 17%, підвищити рентабельність виробництва на 10%, зменшити закупівлі сировини та обладнання на 7%, при цьому збільшується обсяг наданих споживачам послуг на 16% [21].

Система SDP (планування потреб в матеріалах) представляє собою удосконалену версію системи "точно в термін". Вона використовується для організації матеріалів та прогнозування їх кількості, а також для впорядкування виробничих процесів [21].

Система LP ("плоского/стрункого виробництва") є розвитком концепції "точно в термін" та включає елементи KANBAN і "планування

потреб/ресурсів". Вона орієнтована на масове виробництво та визначається низькими ресурсами, меншими запасами та швидким реагуванням на споживчий попит [21].

Система DDT (реагування на попит) - модифікація концепції "планування потреб/ресурсів". Існують чотири варіанти цієї концепції: "точка замовлення (перезамовлення)", "швидкого реагування", "безперервного поповнення запасів" і "автоматичного поповнення запасів". Кожен з цих варіантів спрямований на ефективне реагування на попит та оптимізацію управління запасами [21].

Потреба в матеріальних ресурсах включає потреби для основного виробництва, створення та підтримки перехідних запасів, а також потреби для інших господарських діяльностей, включаючи невикористані. Ці потреби визначаються в контексті планованого періоду.

Планування потреби в матеріальних ресурсах є важливою складовою логістичного процесу на підприємстві. Для ефективного управління цим процесом важливо враховувати наявність фінансових ресурсів для покриття потреб, а також обирати оптимальні методи визначення цих потреб (див. рис.1.3.).

Загальна стратегія планування закупівель матеріальних ресурсів визначається взаємодією різних сфер управління, що включає фінансовий, операційний та логістичний менеджмент. Координація між цими сферами є ключовим елементом успішного управління ланцюгом постачань та логістичними процесами підприємства:

1. Оптові закупівлі:

- простота оформлення документів,
- гарантія постачання всієї партії,
- забезпечення підвищеними торговими знижками,
- потреба у великих складських приміщеннях,
- уповільнення оборотності капіталу.



Рис.1.3. Оптимальні методи планування потреб в матеріальних ресурсах

Джерело: узагальнено автором на основі [24] та [28]

2. Регулярні закупівлі дрібними партіями:

- покупець замовляє необхідну кількість товарів, яку отримує партіями протягом певного періоду часу,

- прискорення оборотності капіталу, економія складських приміщень.

3. Закупівлі в міру необхідності:

- прискорення обороту капіталу,

- відсутність зобов'язань по купівлі певної кількості,

- кількість товарів визначається приблизно, узгоджується з постачальником для кожного замовлення.

4. Комбінації методів:

- регулярні (щоденні, щомісячні) закупівлі за котирувальними відомостями,

- закупівля товару з негайною здачею,

- інші комбінації відповідно до потреб підприємства.

Отже, можна сказати, що вибір методу закупівель залежить від складності продукції та стратегії підприємства. Комбінація різних методів може забезпечити оптимальний баланс між ефективністю і економією. Врахування обсягів, термінів та режимів постачань допомагає оптимізувати ланцюг постачань. Посібники та процедури слід розробляти, враховуючи обрані методи, для забезпечення ефективного управління закупівлями. Розуміння і вибір оптимального методу або їх комбінації грає ключову роль у розвитку ефективної стратегії закупівельної логістики підприємства.

Більш детальну класифікацію методів закупівель можна представити наступним чином – див.рис.1.4.

1.Прямі закупівлі:	<input type="checkbox"/> Закупівля матеріальних ресурсів безпосередньо у виробників.
1.Зустрічні закупівлі:	<input type="checkbox"/> Закупівлі у постачальників, які одночасно є і споживачами.
1.Лізинг:	<input type="checkbox"/> Оренда, наприклад, складського обладнання.
1.Нова закупівля:	<input type="checkbox"/> Покупець здійснює купівлю даної продукції вперше. <input type="checkbox"/> Може вимагати проведення серйозних досліджень.
1.Звичайна повторна закупівля:	<input type="checkbox"/> Закупівля товарів, які покупець регулярно отримує у виробника чи постачальника.
1.Змінена повторна закупівля:	<input type="checkbox"/> Підприємство-покупець змінює специфікацію замовлення, ціну, умови поставки або постачальника продукції. <input type="checkbox"/> Вимагає проведення невеликих досліджень.
1.Комплексна закупівля:	<input type="checkbox"/> Здійснюється на основі комплексного вирішення і не вимагає прийняття будь-яких окремих рішень.

Рис.1.4. Основні методи закупівель

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Кожен метод має свої переваги та обмеження, і вибір повинен відповідати конкретним потребам підприємства. Залежно від характеру продукції та стратегії постачання, можливі комбінації різних методів. Детальний аналіз кожного методу дозволить підприємству визначити оптимальну стратегію закупівель відповідно до його потреб і ресурсів. Контингентування на зміни в економічному середовищі та попиті допомагає реагувати гнучко та ефективно.

Способи управління закупівлями можна класифікувати наступним чином [7]:

1. Метод збільшення обсягів закупівель.
2. Метод зменшення обсягів закупівель.
3. Метод прямого розрахунку обсягів закупівель.

Розглянемо кожен з цих методів тепер більш детально.

Метод збільшення обсягів закупівель включає такі кроки [7]:

- 1) враховується попит на конкретні продукти для прийняття рішення про їх закупівлю,
- 2) проводиться аналіз попиту протягом щонайменше 12 місяців, враховуючи всі можливі сезонні коливання,
- 3) визначається достатній обсяг попиту протягом 12 місяців для створення запасів конкретного продукту,
- 4) рішення щодо створення запасів приймається на основі кількості замовлень для конкретних продуктів, а не відповідно до кількості проданої продукції.

Метод зменшення обсягів закупівель включає такі кроки [7]:

- 1) місячний аналіз статистики продажів продуктів, які не користуються попитом,
- 2) на основі статистики продажів визначаються продукти, обсяг запасів яких слід скоротити,
- 3) встановлюються критерії для визначення необхідності зменшення або ліквідації конкретних запасів продукції,

4) мінімізація частки повільно реалізованих продуктів, враховуючи обсяги запасів продукції.

Метод прямого розрахунку обсягів закупівель (обчислення середніх величин без врахування динаміки і циклічності попиту) передбачає наступне [7]:

1) визначається період часу для розрахунку,

2) за допомогою статистики продажів вибраного періоду часу визначається загальна кількість проданої продукції,

3) визначається середня величина запасів (у тижнях) шляхом ділення загальної кількості проданої продукції на кількість тижнів у вибраному періоді,

4) для визначення запасу даного продукту оптимальний рівень запасу множиться на середню величину запасів на тиждень,

5) у міру продажів нової продукції розрахункова величина та цифри в стандартному замовленні змінюються,

6) отримана величина перераховується щотижня, враховуючи актуальні статистичні дані, і середня величина запасів та оптимальний рівень постійно коригуються.

Отже, дослідження в області закупівель має на увазі постійний систематичний збір, класифікацію і аналіз інформації в якості основи для прийняття найбільш ефективних рішень про закупівлі.

1.3. Правові основи закупівель

Професіонал в галузі закупівель повинен мати достатні знання основ комерційного права для раціонального оформлення економічних та науково-технічних зв'язків між компаніями-постачальниками та компаніями-покупцями. Основною формою цього зв'язку, яка закріплює

вибір постачальників і умови взаємодії між продавцем і покупцем, є договір поставки товарів, відомий також як контракт.

Юридично дійсний контракт має в собі опис компетентності сторін, їх керівників або уповноважених агентів, законний предмет або мету контракту, пропозиції та його прийняття, а також умови, включаючи винагороду [17].

Згідно з договором поставки, постачальник-продавець, який займається підприємницькою діяльністю, зобов'язується передати товари покупцеві протягом визначеного терміну для використання у підприємницькій діяльності чи інших цілях, не пов'язаних з особистим, сімейним або домашнім використанням.

Договір поставки укладається після вибору постачальника та визначення взаємовигідних умов поставки необхідних продуктів. Процедура включає направлення однією із сторін пропозиції, відомої як оферта. Договір поставки оформляється у письмовій формі як документ, підписаний обома сторонами, і стає обов'язковим для учасників, якщо досягнуто згоди з усіх істотних умов. Дата укладення зазвичай вказується в тексті договору, і договір вважається укладеним з моменту отримання акцепту, якщо відправлена оферта містить всі істотні умови.

Обов'язкові відомості, які повинні міститися в договорі на постачання [17]:

1. Дата укладення договору.
2. Повне найменування сторін, що уклали договір.
3. Обсяг і асортимент товарів, що підлягають поставці.
4. Терміни виконання поставок.
5. Порядок поставки товарів.
6. Якість, комплектність, пакування та маркування товару.
7. Ціни і порядок розрахунків.
8. Майнова відповідальність сторін.

На підставі договору про постачання ведеться облік та контроль за фактичним ходом виконання поставок. У зв'язку з великим обсягом документів, що документують фактичний обсяг, надходження і якість товарів, рекомендується використовувати комп'ютерні засоби і створювати автоматизовані робочі місця (АРМ).

Покупець має право на огляд товарів перед їх прийняттям, що дозволяє йому перевірити, чи відповідають поставлені товари опису в контракті. Якщо покупець приймає товар після огляду та перевірки якості та кількості, подальші претензії не приймаються. У деяких зарубіжних практиках, якщо покупець не має достатнього досвіду для правильної оцінки товару і покладається на заяву продавця, яка може бути помилковою, такий контракт може бути анульований або відповідальність за збитки перекладається на продавця.

Після підписання контракту обидві сторони зобов'язані дотримуватися умов угоди. Іноді одна із сторін може розглядати можливість розірвання договору після його укладення, і права покупця в цьому випадку залежать від умов операції. Продавець має право утримати поставки без будь-яких штрафів, якщо це викликано зміною умов, що були початково узгоджені покупцем.

Якщо продавець не може здійснити поставку товару до запланованого терміну, покупець має право відмовитися від прийому товару без будь-яких штрафних санкцій в пізніший термін. У деяких випадках контракт може містити вимоги щодо нерозірвання за будь-яких умов.

Продавець також може стикатися із спробами розірвання контракту з боку покупця, і тому контракт може включати умови, що передбачають неможливість розірвання його за будь-яких умов. Проте, на ринку, де перевага належить продавцеві, якщо порушення контракту пов'язане з нездатністю доставити товар учасникам вчасно або за обумовленою ціною, покупцеві практично немає альтернатив. Така ситуація виникає і тоді, коли

контракт надає право покупцеві розірвати його, але покупець бажає отримати товар, а не компенсацію за збитки.

Існують чотири типи гарантій [17]:

1. Підтверджена гарантія – забезпечується обіцянками, специфікаціями, зразками та описами, що стосуються товарів, що є предметом договору.

2. Припущена гарантія придатності – залежить від якості товару та відповідає торговим стандартам якості та придатності для використання за призначенням та інформації на маркуванні товару.

3. Припущена гарантія відповідності товару конкретній меті – зазвичай гарантує, що сировина та обладнання відповідають конкретним потребам або виконують специфічну мету.

4. Гарантія права власності на товар – забезпечує відсутність товару в заставі та невідповідність патентним або авторським правам.

Спірні питання у контрактах регулярно вирішуються шляхом угоди, проте, якщо компроміс неможливий, контракти часто передбачають можливість звернення до арбітражного суду. У такому випадку арбітр чи арбітражна комісія розглядають справу та виносять рішення, яке стає обов'язковим для обох сторін, і яке не підлягає подальшому оскарженню. Це положення в контракті слугує засобом уникнення судових розглядів і забезпечує більш ефективний вирішення спорів.

Зазвичай претензійна робота базується на результатах контролю та обліку фактичного процесу постачання при належному документуванні. Це дозволяє вирішувати спірні питання та вирішувати можливі конфлікти на основі об'єктивних даних і інформації, забезпечуючи ефективний механізм врегулювання суперечок у рамках укладених контрактів.

Висновки до розділу 1

У процесі теоретичного аналізу виявлено, що закупівельна логістика визначається керуванням матеріальними потоками, спрямованими на забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. Головною метою цієї логістики є повне та адекватне задоволення потреб виробництва у матеріалах з максимальною економічною ефективністю. Основними критеріями розробки логістичної політики, управління закупівлями та формування загальної системи закупівельної логістики є оптимальна періодичність (час) постачань, оптимальна структура матеріальних потоків та мінімізація логістичних постачальницьких витрат.

Типові завдання закупівельної логістики включають визначення предмету (структури) закупівель, вибір постачальника, визначення обсягу та умов закупівель. Відділ постачання/закупівель на підприємстві відповідає за реалізацію цих завдань. Служби закупівель можуть бути організовані централізовано або децентралізовано.

Правове забезпечення закупівельної діяльності є обов'язковим і зазвичай реалізується через договір поставки товарів (контракт). Цей договір містить опис компетентності сторін, законного предмета або мети контракту, пропозиції та його прийняття, а також умови і винагороду. У випадку виникнення спірних питань, які не можна вирішити шляхом компромісу, контракт може передбачати можливість звернення до арбітражного суду.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ КОМПАНІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності торгово-промислової компанії

Торгово-промислова компанія «КТ» (далі – ТПК «КТ») була офіційно зареєстрована як торгово-промислова компанія 15 травня 2003 року в місті Суми. Проте фактично вона розпочала свою діяльність ще у 1999 році, коли група молодих та амбіційних підприємців розпочала реалізацію інструментів на ринку. За короткий період компанія здобула популярність та збільшила свою клієнтську базу.

Стратегічний розвиток передбачав відкриття філіальної мережі у всіх обласних центрах України. Це дало змогу клієнтам отримати товар у потрібному обсязі за привабливою ціною без необхідності залишати свої торгові точки. Протягом року після створення були відкриті філії у Києві та Харкові, а через півроку - у Сімферополі.

За історію існування компанії «КТ» постійно збільшувала свою чисельність персоналу, наприклад від 10 співробітників у 2003 році до 600 у 2009 році. Компанія обслуговує різноманітний спектр клієнтів, включаючи магазини, ринкові торгові точки, оптові бази, будівельні бригади, металобазы, супермаркети, підприємства сільського господарства, заводи та фабрики. Також було відкрито 26 філій компанії.

ТПК «КТ» є лідером на ринку абразивного інструменту зі значною часткою ринку - 56%. Компанія спеціалізується на виробництві та продажу різноманітних інструментів та товарів для будівництва, ремонту та побуту. Асортимент продукції налічує більше 5000 найменувань продукції, серед яких:

1. Абразивні круги:

- Отаман (Ataman)
 - Барракуда (Barracuda)
 - ЗАК
 - Клінгспор (Klingspor)
 - Луга (Luga)
2. Шліфувальні шкурки:
- Шкурка на паперовій основі UNION
 - Шкурка на паперовій основі БРИГАДИР
 - Шкурка на тканинній основі БРИГАДИР
 - Шкурка на тканинній основі ЗАК
3. Гнучкі абразиви:
- Диски універсальні
 - Круги КЛТ БРИГАДИР
 - Круги полірувальні
 - Круги фіброві БРИГАДИР
 - КШЛ БРИГАДИР
 - Стрічка нескінченна БРИГАДИР
 - Набори наждачного паперу БРИГАДИР
 - Сітка затирочна БРИГАДИР
4. Алмазні круги:
- Круги алмазні STERN
 - Круги алмазні ТІР
 - Круги алмазні КТ ПРОФІ
 - Круги алмазні КТ СТАНДАРТ
 - Круги алмазні КТ ЕКСПЕРТ
5. Пили циркулярні:
- Пили циркулярні МАСТАК
 - Пили циркулярні КТ профі
6. Електричні бензоінструменти:

- Бензогенератори SOMA
- Бензогенератори БРИГАДИР
- Бензопили SOMA
- Бензопили БРИГАДИР
- Бензотримера SOMA
- Бензотримера БРИГАДИР
- Бетономішалки БРИГАДИР
- Мотопомпи SOMA
- Верстати деревообробні
- Електропили БРИГАДИР
- Електротримера SOMA
- Електротримера БРИГАДИР

7. Побутові електроінструменти:

- Дискові електропили
- Дрилі
- Відбійні молотки
- Перфоратори
- Технічні термофени
- Шліфувальні машини
- Шуруповери
- Електролобзика
- Електроножівки
- Електрорубанки
- Електропили ланцюгові

8. Аксесуари для електричних інструментів:

- Бура SDS FALC
- Бура SDS БРИГАДИР
- Набори свердел
- Пилки лобзикові MPS

- Сверла по бетону БРИГАДИР
- Сверла по металу БРИГАДИР
- Шлямбурні коронки
- Щітки по металу БРИГАДИР
- Щітки по металу ручні БРИГАДИР
- Свердла по склу і плитці

9. Зварювальна техніка та матеріали:

- Дріт зварювальний
- Зварювальні апарати БРИГАДИР
- Електроди ТИГАРБО
- Електроди ВИСТЕК
- Електроди МОНОЛІТ
- Електроди ПАТОН

10. Ручні інструменти:

- Молотки БРИГАДИР
- Викрутки БРИГАДИР
- Пили, ножівки БРИГАДИР
- Рулетки БРИГАДИР
- Рівні БРИГАДИР
- Рубанки
- Сокири
- Плашки
- Ручний інструмент БРИГАДИР

11. Засоби захисту:

- Рукавички

12. Малярні інструменти:

- Валики БРИГАДИР
- Кисті БРИГАДИР
- Хрестики

- Клини БРИГАДИР
- Кюветки
- Грати
- Відра
- Стрічка малярна БРИГАДИР
- Міксера БРИГАДИР
- Плівка захисна БРИГАДИР
- Плиткорізи БРИГАДИР
- Серп'янка БРИГАДИР
- Сітка будівельна
- Скотч БРИГАДИР
- Терки пінопласти
- Шпателя
- Ножі пістолетні
- Набори лез

13. Садові інструменти:

- Тачки
- Граблі
- Відра
- Лопати
- Держаки
- Обприскувачі
- Поливання
- Сапки
- Розпушувачі
- Секатори
- Шланги

14. Товари для дому та саду:

- Ліжка і лежанки

- Гойдалки
- Набори меблів
- Стільці і крісла
- Столи

15. Піна монтажна, герметики:

- Герметики
- Рідкі цвяхи на водній основі
- Піна монтажна
- Промивання для піни
- Супер-клей
- Пістолети для силікону і піни

16. ТНП:

- Ізоляційна стрічка
- Інкубатори
- Ключі заочувальні
- Кормоподрібнювачі
- Лампочки
- Сепаратори
- Подовжувачі
- Електроплитки

17. Побутова техніка:

- М'ясорубки
- Хлібопічки
- Електросоковижималки
- Електросушарки
- Скороварки
- Пральні машини

18. Теплотехніка:

- Масляні радіатори

- Тепловентилятори
- Електроконвектора
- Електросушители

19. Насоси:

– Пристрої, які можуть виконувати різні функції залежно від певної модифікації і моделі. Забезпечення подання води по водопровідних системах, огорожа води з колодязів і свердловин, перекачування забрудненої води - це не повний список завдань, які стоять перед сучасними насосами.

20. Сантехнічні вироби:

– Компанія "КТ" пропонує широкий вибір сантехнічних виробів ТМ "АНІ ПЛАСТ", включаючи радіатори, змішувачі, сифони та іншу сантехніку.

Цей розмаїтий асортимент продукції свідчить про різноманіття та великий обсяг діяльності компанії "КТ" на ринку будівельних матеріалів та інструментів.

Основні підрозділи підприємства включають – див. рис.2.1.

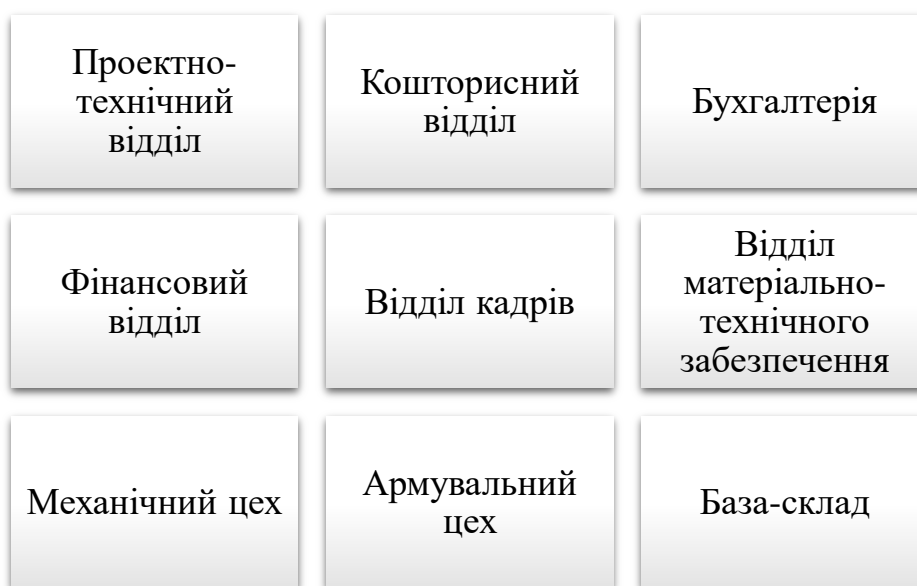


Рис.2.1. Основні підрозділи торгово-промислової компанії «КТ»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформації фірми

Важливо відзначити, що діяльність компанії зосереджена на розвитку власних торгових марок, таких як «КТ», «Бригадир», «Отаман», «VITA» та «KONA», які вже завоювали популярність серед клієнтів і користуються великим попитом на ринку.

Оперативне керівництво підприємством здійснюється директором «КТ», який відповідає за подання на затвердження власника проектів програм і планів, контроль за їх виконанням, складання річного балансу та звіту про виконання фінансового плану. Директор також відповідає за укладання угод та контрактів, управління персоналом згідно з законодавством, розробку внутрішніх правил та забезпечення їх дотримання.

Власник, в свою чергу, здійснює загальне управління підприємством, затверджує стратегічні рішення, контролює діяльність директора та приймає ключові управлінські рішення. Такий розподіл функцій може сприяти ефективному управлінню та розвитку компанії.

Директор підприємства, як виокремлений представник верхнього рівня управління, виконує ряд важливих функцій для успішної діяльності підприємства. Ось деякі з основних функцій директора:

1. Стратегічне керівництво:

- визначення, формулювання та планування стратегії розвитку підприємства,
- координація всіх видів діяльності підприємства для досягнення стратегічних цілей.

2. Управління розвитком:

- визначення напрямків розвитку, включаючи цінову, кредитно-банківську, податкову та страхову політику,
- забезпечення відповідності продукції світовим стандартам.

3. Організаційне керівництво:

- координація виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів,

- здійснення заходів для підвищення ефективності виробництва та якості продукції.

4. Управління персоналом:

- направлення діяльності персоналу на досягнення економічних та фінансових результатів,
- забезпечення кваліфікованими кадрами та дотриманням умов праці та вимог охорони навколишнього середовища.

5. Управління фінансами та ресурсами:

- забезпечення виконання планів капітального будівництва та фінансових зобов'язань перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками та банками.

6. Управління соціальними питаннями:

- здійснення заходів з соціального розвитку колективу підприємства,
- розроблення та виконання колективного договору.

7. Відносини з органами влади і партнерами:

- представлення підприємства в органах державної влади та взаємодія з партнерами,
- готування проектів нормативних документів, що вимагають затвердження.

8. Забезпечення відповідності законодавства:

- додержання законності та використання правових засобів удосконалення управління.

9. Вирішення питань в межах повноважень:

- вирішення всіх питань, пов'язаних з діяльністю підприємства,
- доручення виконання організаційно-господарських функцій іншим посадовим особам.

Ці функції свідчать про ключову роль директора у формуванні та реалізації стратегії підприємства, ефективному управлінні ресурсами та забезпеченні високої ефективності виробництва.

2.2. Аналіз фінансового стану торгово-промислової компанії

Умови переходу української економіки до ринкових відносин призвели до істотного розширення прав підприємств, підкреслюючи важливість своєчасного та якісного аналізу їхнього фінансового стану. В умовах ринкової економіки всі підприємства у сфері матеріального виробництва здійснюють свою діяльність, керуючись принципами комерційного розрахунку. Це форма господарювання, яка визначається порівнянням витрат і результатів діяльності у грошовій формі, спрямована на досягнення максимального прибутку при мінімальних витратах.

Сутність комерційного розрахунку створює конкретні вимоги до організації фінансового господарства підприємства. Суб'єкти господарювання у ринковій економіці мають реальну фінансову незалежність та несуть економічну відповідальність за ефективність свого функціонування перед різними зацікавленими сторонами. Здатність підприємства ефективно діяти в умовах комерційного розрахунку відображається у його фінансовому стані.

Фінансовий стан підприємства — це комплексне поняття, яке охоплює систему показників і визначає його конкурентоспроможність та потенціал у ділових стосунках [29]. У цьому понятті відображаються загальні результати роботи підприємства у вартісній формі, включаючи ефективність управління фінансовими ресурсами. Для отримання доходу та прибутку підприємство повинно належним чином організувати виробництво, збут продукції та раціонально використовувати наявні ресурси, щоб реалізувати новостворену вартість.

Фінансовий стан підприємства визначається через ряд ключових елементів його економічної діяльності [29]:

1. Прибутковість (рентабельність) роботи підприємства: Ефективність господарювання визначається здатністю підприємства забезпечувати прибуток в результаті своєї діяльності.

2. Оптимальність розподілу прибутку: Важливо, щоб після сплати податків і обов'язкових відрахувань залишок прибутку був розподілений оптимальним чином, враховуючи потреби підприємства.

3. Наявність власних фінансових ресурсів: Визначення мінімально необхідного рівня основних і оборотних коштів, які забезпечують необхідність для виробничого процесу та реалізації продукції.

4. Раціональне розміщення коштів: Забезпечення ефективного розміщення як власних, так і позикових коштів, уникнення зайвого утримання запасів і нерентабельних витрат.

5. Платоспроможність: Здатність погасити свої зобов'язання в строк і в повному обсязі, що визначається балансом між активами та пасивами.

6. Ліквідність: Забезпечення належного рівня ліквідності, що визначається можливістю підприємства вчасно та ефективно конвертувати свої активи в грошові кошти.

Ці елементи є ключовими показниками, які спільно визначають фінансовий стан підприємства та його здатність до стабільного та успішного функціонування.

Систематичний аналіз фінансового стану підприємства, його платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості необхідний, щоб визначити дохідність підприємства та величину прибутку.

Інформаційною базою для оцінювання фінансово-економічного становища ТПК «КТ» є: баланс (форма № 1), звіт про фінансові результати (форма №2), звіт про рух грошових коштів (форма №3), звіт про власний капітал (форма №4), примітки до звітів з показниками та поясненнями, що забезпечують деталізацію та обґрунтованість статей фінансових звітів, статистична звітність та оперативні дані.

Розглянемо аналіз структури та динаміки майна і джерел його утворення ТПК «КТ» за 2023 рік (див. табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз структури та динаміки майна і джерел його утворення ТПК «КТ»

Показники	На початок періоду		На кінець періоду		Відхилення	
	Сума тис.грн	Питома вага, %	Сума тис.грн	Питома вага, %	+/-	%
Актив Балансу						
Необоротні активи	3814	52,46	3432	31,95	-382	-10,02
Оборотні активи	3457	47,54	6886	68,05	+3429	+99,19
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
Разом	7271	100	10118	100	+2847	+39,16
Пасив Балансу						
Власний капітал, цільове фінансування	-5633	100	-5181	100	+452	-8,02
Зобов'язання	-	-	-	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
Разом	-5633	100	-5181	100	+452	-8,02

Із табл.2.1 видно, що валюта балансу зросла на 2847 тис. грн (або на 39,16%). Це пояснюється змінами в структурі майна та його джерел утворення. Навіть при зменшенні вартості необоротних активів на 382 тис. грн (на 10,02%), вартість оборотних активів зросла майже на 99,19%, або 3429 тис. грн. Під час подальшого аналізу ми розглянемо зміни в кожній статті оборотних активів балансу, враховуючи, що оцінка та структура цих активів повинні спрямовуватися на вивчення можливостей підприємства «КТ» для ефективної самофінансованості.

Тепер перейдемо до аналізу структури активів підприємства (див. табл.2.2).

За даними табл.2.2 вартість загального майна на підприємстві зросла на 3046 тис. грн, що становить майже 42%. Цей зріст вартості майна відбувся в основному за рахунок збільшення вартості оборотних активів на 3429 тис. грн, або 99,19%. Нематеріальні активи в оцінці за залишковою вартістю зменшились на 33,33%, а основні засоби – на 9,76%.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури активів торгово-промислової компанії

«КТ»

Вид активів	Сума, тис.грн		Структура активів щодо підсумку, %				Відхилення	
			Балансу в цілому		Окремих розділів балансу		+/-, тис.грн	%
	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду		
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи:								
Залишкова вартість	3	2	0,04	0,02	0,08	0,06	-1	-33,33
Первісна вартість	6	8	X	X	X	X	+2	+33,33
Накопичена амортизація	(3)	(6)	X	X	X	X	-3	+100
Незавершене будівництво	20	8	0,28	0,08	0,52	0,23	-12	-60
Основні засоби:								
Залишкова вартість	3792	3422	52,15	33,17	99,40	99,71	-370	-9,76
Первісна вартість	6738	7282	X	X	X	X	+544	+8,07
Знос	(2946)	(3860)	X	X	X	X	+914	+31,03
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств								
Інші фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	3814	3432	52,45	33,26	100	100	-382	-10,02
II. Оборотні активи								
Виробничі запаси	2028	4693	27,89	45,48	58,66	68,15	+2665	+131,41
Поточні біологічні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	17	49	0,23	0,47	0,49	0,71	+32	+188,24
Товари	3	3	0,04	0,03	0,09	0,04	0	0
Векселі одержані	-	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:								
Чиста реалізаційна вартість	486	465	6,68	4,51	14,06	6,75	-21	-4,32
Первісна вартість	486	465	6,68	4,51	14,06	6,75	-21	-4,32
Резерв сумнівних боргів	-	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
З бюджетом	86	6	1,18	0,06	2,49	0,09	-80	-93,02
За виданими авансами	-	-	-	-	-	-	-	-
Із нарахованих доходів	-	-	-	-	-	-	-	-
Із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	1121	-	10,86	X	16,28	+1121	X
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:								
В національній валюті:	18	34	0,25	0,33	0,52	0,50	-16	+88,89
У т.ч. в касі	-	-	-	-	-	-	-	-
В іноземній валюті	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	820	515	11,28	4,99	23,72	7,48	-305	-37,20
Усього за розділом II	3457	6886	47,54	66,74	100	100	+3429	+99,19
III. Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-
IV. Необоротні активи та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	7272	10318	100	100	X	X	+3046	+41,89

Вивчення змін в структурі активів підприємства надає значущу інформацію. Зокрема, зростання частки оборотних активів у майні може вказувати на такі аспекти:

- формування більш мобільної структури активів, сприяючи прискоренню оборотності коштів на підприємстві,
- використання частини оборотних активів для кредитування споживачів, інших підприємств або дебіторів, що свідчить про фактичну мобілізацію цих оборотних засобів з виробничого процесу,
- зменшення виробничої бази,
- відхилення від реальної оцінки основних засобів через існуючий порядок їх бухгалтерського обліку та інші фактори.

Для отримання точних висновків щодо причин змін пропорцій у структурі активів необхідно провести більш детальний аналіз розділів та окремих статей активу балансу. Це включає оцінку стану виробничого потенціалу підприємства, ефективності використання основних засобів і нематеріальних активів, швидкості обороту оборотних активів та інших факторів. Детальний аналіз складу і руху активів можна провести, використовуючи дані форми №5 Приміток до річної фінансової звітності.

За даними балансу торгово-промислової компанії «КТ» розглянемо склад і структуру пасивів підприємства (див. табл.2.3).

Згідно з табл.2.3, власний капітал підприємства зріс на 452 тис. грн. При більш детальному розгляді структури власного капіталу видно, що найбільший внесок в нього робить нерозподілений прибуток (непокритий збиток). Статутний капітал залишився незмінним і становить 24 тис. грн., але його питома вага у власному капіталі та відношення до загальної суми джерел майна підприємства змінилися.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури пасивів торгово-промислової компанії

«КТ»

Вид джерел	Сума, тис.грн		Структура джерел щодо підсумку, %				Відхилення	
	На початок періоду	На кінець періоду	Балансу в цілому		Окремих розділів балансу		+/-, тис.грн	%
			На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Власний капітал								
Статутний капітал	24	24	0,33	0,23	0,42	0,46	0	0
Пайовий капітал	-	-	-	-	-	-	-	-
Додатковий вкладений капітал	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший додатковий капітал	-	-	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(5650)	(5205)	X	X	X	X	+445	-7,88
Неоплачений капітал	(7)	-	X	X	X	X	+7	X
Вилучений капітал	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	-5633	-5181	X	X	100	100	+452	-8,02
II. Забезпечення наступних витрат і платежів								
Забезпечення виплат персоналу	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-
Цільове фінансування	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом II	-	-	-	-	-	-	-	-
III. Довгострокові зобов'язання								
Довгострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом III	-	-	-	-	-	-	-	-
IV. Поточні зобов'язання								
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	-	-	-
Векселі видані	-	-	-	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7458	11704	X	X	57,80	75,51	+4246	+56,93
Поточні зобов'язання за розрахунками:								
З одержаних авансів	-	-	-	-	-	-	-	-
З бюджетом	105	67	1,44	0,65	0,81	0,43	-38	-36,19
З позабюджетних платежів	-	4	X	0,04	X	0,02	+4	x
Зі страхування	123	60	1,69	0,58	0,95	0,39	-63	-51,22
З оплати праці	348	385	4,79	3,73	2,70	2,48	+37	+10,63
З учасниками	-	-	-	-	-	-	-	-
Із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-	-	-	-	-
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утриманими для продажу	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	4870	3280	66,97	31,79	37,74	21,16	-1590	-32,65
Усього за розділом IV	12904	15500	X	X	100	100	+2596	+20,12
V. Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	7272	10318	100	100	X	X	+3046	+41,89

У поточних зобов'язаннях підприємства кредиторська заборгованість за роботи і послуги складає найбільшу питому вагу, а саме 57,80% і 75,51%

відповідно. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 4246 тис. грн або 56,93%, тоді як заборгованість перед соціальним страхуванням зменшилась на 63 тис. грн, що є позитивною тенденцією. Збільшення заборгованості з оплати праці на 37 тис. грн є негативним явищем і вимагає більш детального аналізу на основі первинних документів підприємства.

Відзначається, що оцінка змін у структурі джерел може варіюватися залежно від точки зору інвесторів та підприємства. Для інвесторів більш надійною вважається ситуація, де частина власного капіталу перевищує 50%, що виключає значний фінансовий ризик.

Однак фінансовий стан підприємства може бути оцінений за допомогою короткострокової та довгострокової перспектив. Короткострокова перспектива оцінки фінансового стану підприємства включає його платоспроможність і ліквідність, тобто здатність своєчасно та в повному обсязі розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями.

Готівка вважається найліквіднішою, за нею йдуть короткострокові інвестиції, а найменш ліквідними є запаси. Підприємство вважається ліквідним, якщо його поточні активи перевищують короткострокові зобов'язання. Ліквідність балансу визначається тим, наскільки активи підприємства здатні покрити його зобов'язання, при цьому враховуються строки перетворення активів на гроші, які відповідають строкам погашення зобов'язань.

Для оцінки рівня ліквідності ТПК «КТ» необхідно провести аналіз ліквідності балансу. Для визначення ліквідності балансу необхідно провести порівняльний аналіз кожної групи активів і пасивів балансу. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо він відповідає таким умовам [19]:

- найбільш ліквідні активи перевищують або дорівнюють негайним пасивам,

- активи, які швидко реалізуються, дорівнюють короткостроковим пасивам або перевищують їх,

- активи, які реалізуються повільно, дорівнюють довгостроковим пасивам або перевищують їх,

- активи, що важко реалізуються, менше за постійні умови.

Низький рівень ліквідності, зазвичай, свідчить про обмежену здатність підприємства використовувати нові комерційні можливості. Це також може обмежити свободу вибору та дій керівництва. Велика нестача ліквідності може свідчити про неможливість виплати поточних боргів і зобов'язань, що може призвести до продажу довгострокових вкладень та активів, а в найгіршому випадку – до неплатоспроможності та банкрутства [19]. Для власників підприємства недостатня ліквідність може призвести до зменшення прибутковості, втрати контролю та повної або часткової втрати капіталу.

Отже, проаналізуємо активи ТПК "КТ" та відобразимо це у табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Групування активів ТПК «КТ»

Групи	Умовне позначення	Сума рядків балансу	Характеристика
Високоліквідні	A1	Рядок 220 – рядок 240	Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції
Швидколіквідні	A2	Рядок 150 – рядок 210	Дебіторська заборгованість, яка буде погашена за умовами договорів
Повільноліквідні	A3	Рядок 100 – рядок 140, рядок 250	Запаси (сировина й матеріали, незавершене виробництво тощо) та інші оборотні активи (зокрема, дебіторська заборгованість, строк сплати якої минув)
Важколіквідні	A4	Рядок 080	Активи, що передбачено використовувати більше одного року (або операційного циклу, якщо він перевищує рік)

Групування зобов'язань підприємства за строками їх погашення наведено в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Групування зобов'язань ТПК «КТ»

Групи	Умовне позначення	Сума рядків балансу	Характеристика
Найбільш термінові	П1	Рядок 530 – рядок 610	Поточні зобов'язання за розрахунками
Короткострокові	П2	Рядок 500 – рядок 520	Короткострокові кредити та позикові кошти
Довгострокові	П3	Рядок 480	Довгострокові зобов'язання
Постійні	П4	Рядок 380, рядок 430	Зобов'язання перед власниками з формування власного капіталу

Використовуючи дані, представлені в табл.2.4.–2.5., проведемо аналіз ліквідності торгово-промислової компанії "КТ" та складемо баланс ліквідності – див. табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз ліквідності балансу ТПК «КТ», тис.грн

№ п/п	Групи активів	На початок періоду	На кінець періоду	Групи зобов'язань	На початок періоду	На кінець періоду	Платіжний надлишок або нестача	
							На початок періоду	На кінець періоду
1	A1	18	34	П1	12904	15500	-12886	-15466
2	A2	1562	2057	П2	-	-	+1562	+2057
3	A3	2868	5260	П3	-	-	+2868	+5260
4	A4	3814	3432	П4	-5633	-5181	-1819	-1749
Баланс		8262	10783	X	7271	10319	-	-

Отримані дані також будуть відображені графічно на рис.2.2. та рис.2.3.

Баланс підприємства вважають абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні співвідношення: $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$.

Для комплексної оцінки ліквідності балансу в цілому можна визначити загальний показник ліквідності за формулою:

$$\frac{(A1 * P_{ва1} + A2 * P_{ва2} + A3 * P_{ва3})}{(P1 * P_{вп1} + P2 * P_{вп2} + P3 * P_{вп3})}, \quad (2.1)$$

де $P_{ва}$ та $P_{вп}$ – питома вага відповідних груп активів та пасивів в їх загальному підсумку.

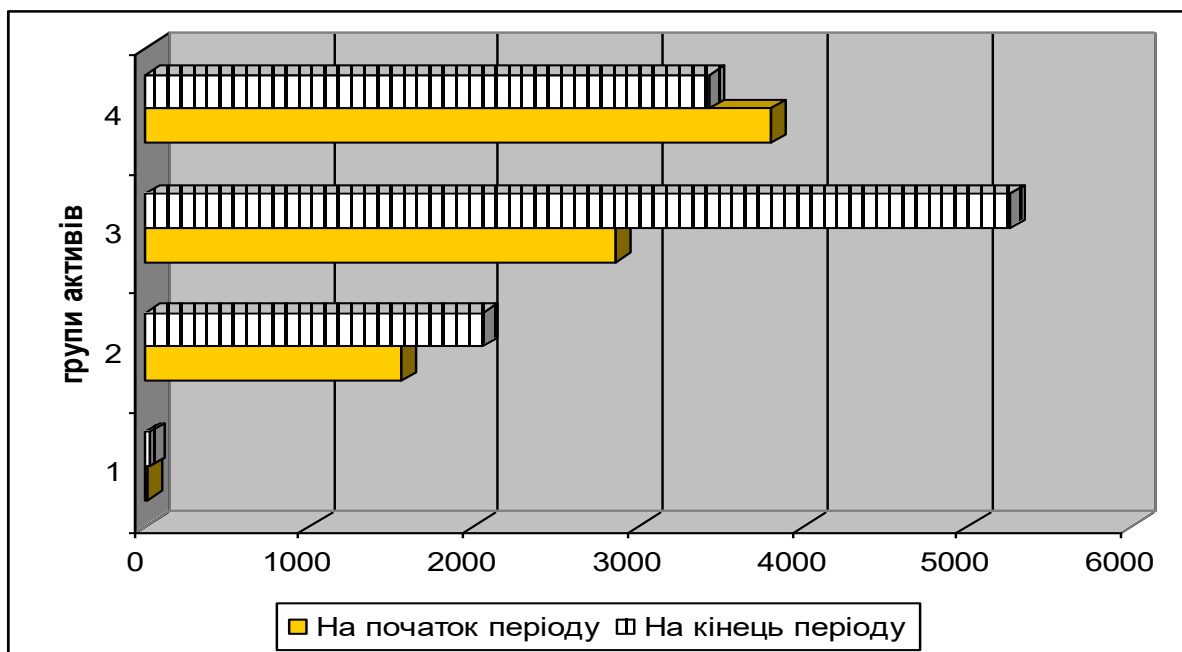


Рис.2.2. Аналіз групи активів

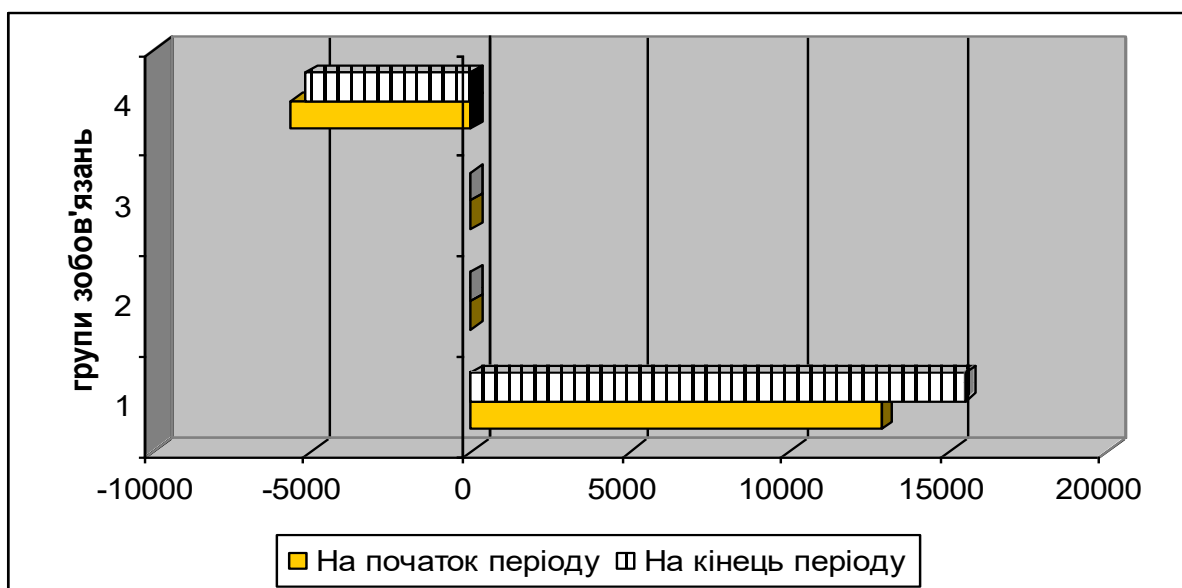


Рис.2.3. Аналіз групи зобов'язань

Наш баланс не є абсолютним, оскільки виконується лише дві умови в даних нерівностях, а не всі чотири, а також дане твердження підтверджується формулою 2.1.

Використовуючи порівняльний аналіз балансів ліквідності, ми можемо отримати інформацію про тенденції зміни фінансового стану підприємства. Для оцінки ліквідності та платоспроможності ТПК "КТ" розрахуємо

відносні показники ліквідності і внесемо їх до табл.2.7. Отримані дані також будуть відображені графічно на рис.2.4.

Таблиця 2.7 – Оцінка ліквідності ТПК «КТ»

№ п/п	Назва показника	Нормативне значення	Розрахунок			Відхилення (+/-)
			Методика розрахунку	На початок періоду	На кінець періоду	
1	Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	>2	Рядок 260 /рядок 620	0,27	0,44	+0,17
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	Σ (рядок 150 – рядок 240) / рядок 620	0,08	0,13	+0,05
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	(рядок 220 + рядок 230 + рядок 240) / рядок 620	0,001	0,002	+0,001
4	Частка оборотних засобів в активах	-	Рядок 620 / рядок 280	1,78	1,50	-0,28
5	Робочий капітал (розмір власних оборотних засобів), тис.грн	Середньо-галузеве	(рядок 260 + рядок 270) – (рядок 620 + рядок 630) або (рядок 380 + рядок 430 + рядок 480 – рядок 080)	-9447	-8613	+834

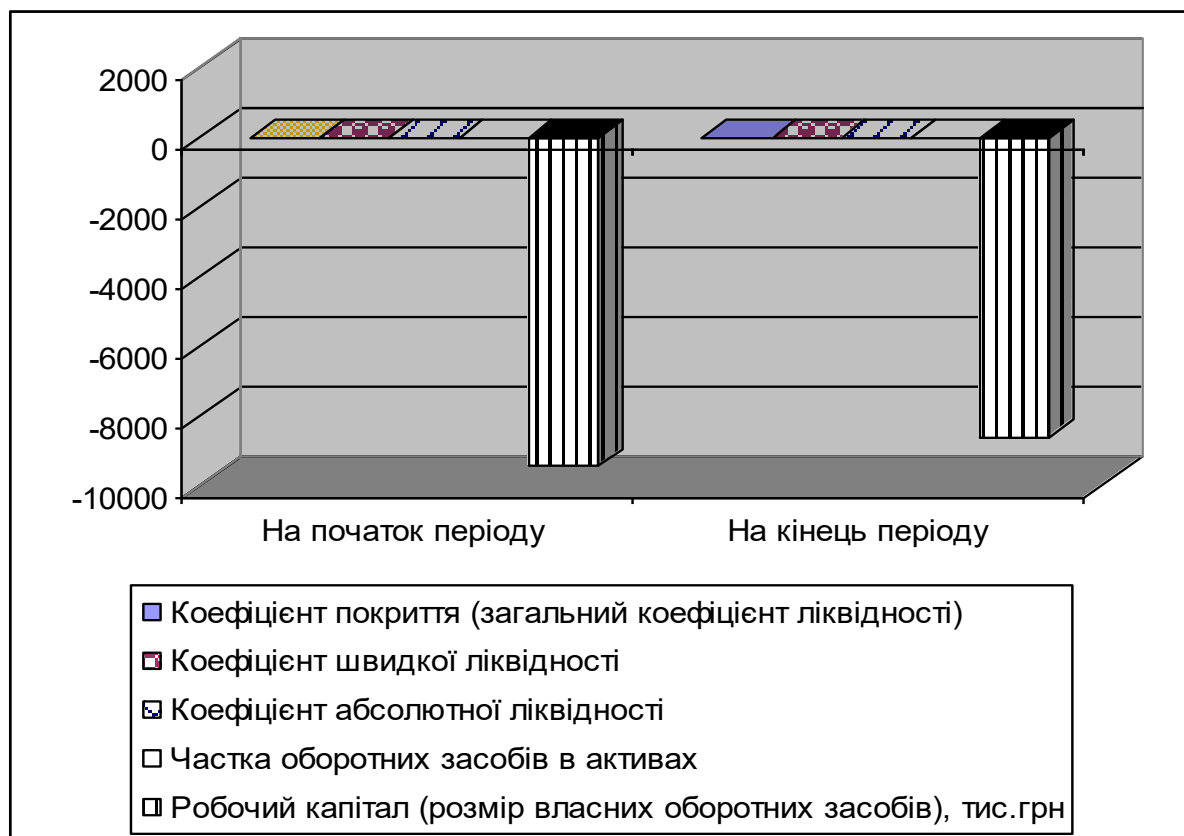


Рис.2.4. Оцінка ліквідності ТПК «КТ»

Отже, узявши до уваги наші розрахунки, можна зробити наступні висновки:

1. Значення коефіцієнта покриття свідчить про те, що підприємство має недостатньо оборотних засобів для безперервного здійснення своєї діяльності. Таким чином, ресурси ТПК "КТ" повинні бути принаймні удвічі більшими, ніж поточна заборгованість, щоб забезпечити нормальне функціонування підприємства при повному погашенні зобов'язань.

2. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності вказує на те, яка частина зобов'язань може бути погашена лише за рахунок наявних грошових коштів, а також очікуваних надходжень від виконаної роботи чи наданої послуги.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про те, що підприємство не в змозі навіть повністю погасити четверту чи п'яту частину своєї поточної заборгованості.

4. Значення частки оборотних засобів в активах вказує на питому вагу оборотних засобів у загальному майновому портфелі ТПК "КТ". Від оптимального співвідношення між оборотним та постійним капіталом в значній мірі залежить ефективність функціонування підприємства.

5. Значення робочого капіталу вказує на спроможність підприємства виплатити свої поточні зобов'язання, що особливо важливо для керівництва ТПК «КТ» і кредиторів (банків, постачальників), які надають чи будуть надавати короткострокові кредити.

Розглянемо тепер фінансові результати торгово-промислової компанії «КТ» та відобразимо це у табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Фінансові показники діяльності ТПК «КТ», тис.грн

Показники	2022	2023	Темп зростання, % (2023р. до 2022р)
Доход (виручка) від реалізації продукції	62721	68018	108,45
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	52284	56648	108,35
Інші валові операційні доходи	355	1017	286,48

Отже, система коефіцієнтів дозволяє здійснити оцінку фінансової стійкості, ліквідності та ефективності діяльності підприємства, узагальнити показники та провести порівняння результатів його діяльності в динаміці. Цю систему коефіцієнтів можна умовно поділити на певні групи.

Давайте розрахуємо ще дві основні групи показників фінансового стану підприємства за 2023 рік згідно з даними балансу ТПК "КТ", а саме: показники фінансової стійкості та показники рентабельності. Отримані результати представимо у табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка динаміки основних фінансових показників ТПК «КТ»

№ п/п	Показник	На початок звітного року	На кінець звітного року	Відхилення (\pm)
1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,68	1,66	-0,02
2	Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	-0,77	-0,50	+0,27
3	Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	-0,44	-0,33	+0,11
4	Коефіцієнт фінансового лівериджу	0	0	-
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,77	-0,50	+0,27
6	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,77	1,50	-0,27
7	Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,059	0,145	+0,086

Аналіз основних показників фінансового стану підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

1. ТПК "КТ" має недостатній рівень платоспроможності, що свідчить про відсутність готовності вчасно погашати свої зобов'язання.
2. Для підприємства бажано зменшити як кредиторську, так і дебіторську заборгованість.
3. Фінансова стійкість підприємства є незадовільною, зокрема через значний обсяг короткострокової кредиторської заборгованості.
4. Всі зобов'язання підприємства не можуть бути покриті власними коштами.
5. Підприємство має низьку рентабельність своїх активів.

2.3. Аналіз міжнародної системи постачання торгово-промислової компанії

Аналіз кожного імпортного контракту на підприємстві має бути проведений уважно, з метою уникнення непередбачуваних негативних наслідків для ефективності міжнародної діяльності. Хоча методика аналізу контрактів може відрізнятися для кожного підприємства, загальна мета полягає в визначенні впливу імпорту товарів та ефективності такого імпорту.

Ефективність може бути визначена лише в умовах чіткості всіх видів витрат, пов'язаних з імпортом товарів, а також з цінами та обсягами їх реалізації на внутрішньому ринку. На ефективність імпортних операцій впливає ряд факторів, включаючи курс іноземної валюти (валюту контракту) до національної грошової одиниці, транспортні витрати за контрактом, а також витрати на просування і реалізацію на внутрішньому ринку (загальні на партію товарів або на одиницю товару, такі як реклама, маркетинг і інші).

Для проведення аналізу контрактів важливо мати доступ до різноманітної інформації. Ця інформаційна база включає імпортні контракти підприємства, дані про курс іноземних валют (з фінансових зведень), а також інформацію з аналізу внутрішнього ринку та обсягів реалізації різних видів продукції. Також важливі дані про контрагентів, такі як ціни на рекламу, просування, маркетинг, транспортні витрати і інше.

Аналіз звітних даних щодо забезпеченості товарними ресурсами ТПК "КТ", виконання договорів, рівномірності надходження товарів і оцінка ефективності використання ресурсів є необхідним етапом планування договірної роботи та потреб підприємства в товарних запасах на майбутні періоди.

Організація чіткого обліку виконання договорів на постачання товарів включає в себе врахування повноти їх виконання як за обсягом, так і за

термінами. Дотримання термінів постачання товарів і рівномірність постачання мають важливе значення для ТПК "КТ", оскільки це забезпечує безперебійний продаж і уникнення додаткових товарних запасів у вигляді страхових запасів для забезпечення безперебійного продажу у випадку недотримання термінів постачання і їх нерівномірності.

Процес пошуку резервів для підвищення ефективності міжнародної діяльності, зокрема імпортних операцій, вимагає ретельного аналізу окремих компонентів функціонування підприємства. При обґрунтуванні стратегій підвищення ефективності міжнародної діяльності, слід зосередити увагу керівництва на пошуку та реалізації резервів, пов'язаних із діяльністю підприємства. Серед ключових факторів такого пошуку важливим є обсяг витрат підприємства, на які воно може впливати.

Навіть на перший погляд, такі аспекти, як установлення ділових контактів і розвиток навичок співпраці, можуть виявитися важливими для підприємства. Хоча ці аспекти можуть не виражатися в конкретних фінансових результатах, проте в перспективі ТПК «КТ» варто приділити більше уваги психологічному аспекту ділового співробітництва.

Далі, робота фахівців підприємства повинна спрямовуватися не лише на підвищення ефективності імпортних операцій, але також на вивчення можливостей експорту українських товарів на зовнішні ринки.

При вирішенні питання про встановлення ділових відносин з іншою країною, слід брати до уваги ряд важливих чинників – див.рис.2.5. Ретельний аналіз цих чинників перед укладенням договору може допомогти уникнути непередбачуваних проблем і забезпечити більш ефективну міжнародну діяльність підприємства.

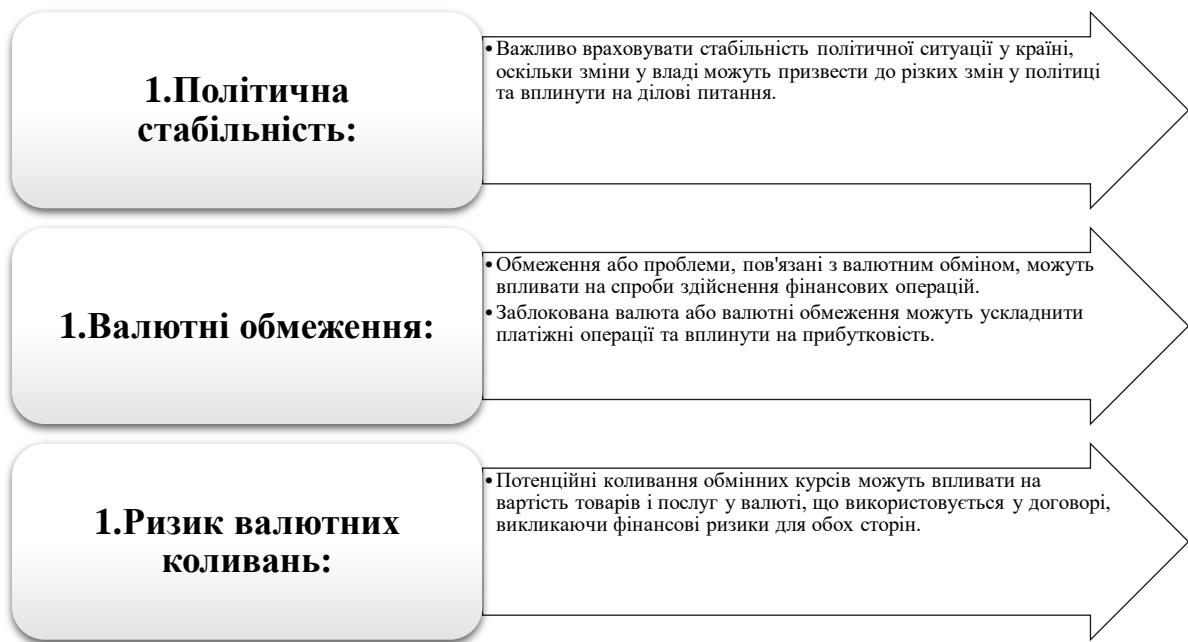


Рис.2.5. Чинники впливу при встановленні ділових відносин

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Перед розробкою стратегії ТПК «КТ» для роботи на зовнішніх ринках, важливо врахувати також наступні питання:

1. Культурний контекст: Різниці у культурних звичаях та нормах можуть значно вплинути на сприйняття товарів та послуг. Бізнесмен повинен ретельно вивчити культурний фон країни-партнера та врахувати це при взаємодії з партнерами та клієнтами.

2. Переговори та відносини: Взаємодія у діловому світі може мати відмінності в кожній країні. Належне підготування до переговорів, врахування місцевих традицій та етикету може позитивно вплинути на результати.

3. Стратегічні цілі: Важливо визначити, яку частину власної діяльності компанія бажає розширити на зовнішні ринки. Це може бути невеликий експортний обсяг чи повноцінна робота на закордонних ринках.

4. Маркетинг та регіональні особливості: Важливо визначити, чи фірма планує вести маркетинг у конкретних країнах чи регіонах, та врахувати особливості кожного ринку, такі як рівень доходу, розмір населення та інші фактори.

5. Тип країн: Необхідно обрати тип країн, з якими є бажання співпрацювати, враховуючи їхні географічні, економічні та політичні особливості.

Ці кроки допоможуть ТПК «КТ» ретельно підготуватися до виходу на міжнародний ринок та забезпечити успішну взаємодію з закордонними партнерами.

При розгляді можливих закордонних ринків, ТПК «КТ» має врахувати ряд критеріїв для їх ранжування та подальшого вибору:

1. Розмір ринку (оцінка обсягу та потенціалу ринку у кожній країні дозволяє визначити можливість масштабного розвитку та прибутковості).

2. Динаміка росту ринку (вивчення тенденцій і перспектив розвитку ринків допоможе вибрати ті, де передбачається стійкий ріст та великий попит на товари чи послуги).

3. Витрати по веденню справ (аналіз витрат на ведення бізнесу включає в себе податки, ліцензії, тарифи та інші адміністративні витрати, що можуть вплинути на ефективність діяльності).

4. Конкурентні переваги (оцінка конкурентного середовища в різних країнах дозволяє визначити та використовувати переваги компанії в порівнянні з іншими гравцями).

5. Ступінь ризику (оцінка політичного, економічного та фінансового ризику в різних країнах визначає можливі труднощі та виклики, з якими компанія може стикнутися).

Включення України в цей перелік дозволяє порівняти внутрішні та зовнішні ринки, а також розглядати можливості диверсифікації товарної структури. Вибір стратегії, яка враховує особливості кожного ринку, дозволить компанії максимізувати прибутковість та успішно розвивати свою міжнародну діяльність.

Створення позитивного іміджу є невід'ємною частиною успішної міжнародної діяльності підприємства. Для забезпечення успішної

комунікації та позитивного сприйняття на новому ринку, керівник повинен враховувати наступні аспекти – див.рис.2.6.

1.Адекватність образу

- Створюючи імідж компанії, необхідно враховувати очікування та запити цільової аудиторії на новому ринку.
- Імідж повинен відповідати цінностям та потребам місцевого споживача.

1.Оригінальність образу

- Конкуренція на міжнародному ринку може бути жорсткою, тому важливо створити оригінальний і виокремлюючийся образ, який буде виділятися серед інших суб'єктів ринку.

1.Гнучкість образу

- Імідж повинен бути гнучким і здатним до змін, щоб адаптуватися до змін у вимогах та уподобаннях аудиторії.
- Постійне вдосконалення та корекція іміджу дозволяють підтримувати актуальність.

Рис.2.6. Аспекти, які необхідно врахувати керівнику ТПК «КТ» для ведення успішної міжнародної діяльності

У міжнародній діяльності спілкування з партнерами, споживачами та іншими учасниками ринку є ключовим. Досягнення успіху в цих сферах вимагає ретельної підготовки, врахування особливостей ділових партнерів та використання відповідної стратегії і тактики ділового спілкування.

Крім того, репутація грає важливу роль в міжнародній сфері. Управління репутацією включає в себе створення позитивного сприйняття, участь у конкурсах, дотримання високих стандартів у веденні бізнесу, а також висловлення і виконання зобов'язань. Позитивна репутація полегшує ведення бізнесу та сприяє успішній реалізації стратегій на міжнародному ринку.

Кваліфікація спеціалістів, які займаються міжнародною діяльністю, є ключовим аспектом успішної реалізації зовнішньоторговельних угод. Розвиток і підвищення кваліфікації персоналу у цій області може значно поліпшити ефективність бізнесу та допомогти уникнути потенційних

проблем. Основні аспекти, на які важливо звертати увагу при кваліфікації спеціалістів у міжнародній діяльності, включають [45]:

1. Знання міжнародних ринків: Спеціалісти повинні розуміти особливості міжнародних ринків, включаючи законодавство, економічні умови, культурні відмінності та інші фактори, що впливають на бізнес.

2. Фінансова грамотність: Розуміння валютних курсів, міжнародної фінансової системи, ризиків і можливостей у фінансовій сфері допомагає ефективно управляти фінансовими аспектами міжнародної діяльності.

3. Навички міжнародних переговорів: Здатність вести ефективні переговори з партнерами з інших країн є важливою, оскільки це дозволяє досягти вигідних умов угод та вирішувати конфлікти.

4. Міжкультурна компетентність: Розуміння різниць у культурних аспектах може значно полегшити взаємодію з міжнародними партнерами і сприяти побудові позитивних відносин.

5. Стратегічне мислення: Спроможність розробляти стратегії для входження на нові ринки та пристосування до змін у міжнародному середовищі дозволяє підприємству збільшувати конкурентоспроможність.

Забезпечення навичок та знань спеціалістів у вищевказаних областях є важливим елементом стратегії розширення міжнародного бізнесу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи розглянуто функціонування торгово-промислової компанії «КТ».

Для оцінки якості діяльності ТПК «КТ» виконано аналіз таких аспектів, як структура та динаміка майна та джерел утворення компанії, структура активів і пасивів, баланс ліквідності, а також відносні показники ліквідності.

В ході дослідження було визначено, що ключовим етапом планування договірної роботи та потреб підприємства в товарних запасах є аналіз

звітних даних про забезпеченість ТПК «КТ» товарними ресурсами, виконання договорів та ефективність використання ресурсів. У контексті розширення на міжнародні ринки, ТПК «КТ» чітко визначила завдання та установки для міжнародної діяльності, такі як визначення частки продажів на зовнішніх ринках, вирішення питань маркетингу в різних країнах та обрання типу країн для співпраці.

Загальним висновком до розділу є те, що стратегія стимулювання, що використовується на внутрішньому ринку для імпортованих товарів, може бути успішно використана на зовнішніх ринках. При цьому, важливо вивчати особливості існуючих та майбутніх ринків збуту, ретельно аналізуючи фактори від продукту до особливостей ведення переговорів з іноземними партнерами.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Технологія проведення бізнес-процесу «закупівля-постачання»

Організація системи постачання на підприємствах будівельної сфери є складним процесом, для формалізації якого запропоновано використовувати технологію проведення бізнес-процесу «закупівля-постачання». Пропонуємо, що даний процес повинен включати наступні етапи:

Етап 1. Підготовка та оформлення заявки на матеріал.

1.1. Визначення потреби в матеріалі: На цьому етапі визначається потреба в матеріалі, враховуючи планування потреби в матеріалах. Базові характеристики необхідного матеріалу, його кількість та терміни поставки визначаються для передачі інформації до відділу закупівель у вигляді заявки на матеріал.

1.2. Підготовка та оформлення заявки на матеріал: Заявка на матеріал є внутрішнім повідомленням відділу закупівель про потребу в матеріалі. У заявці вказується вид заявки на матеріал, що визначає призначення матеріалу. Типи заявок можуть включати звичайну консигнацію, виробництво, третю сторону, переміщення запасів. Функціональний відділ надає інформацію про характеристики матеріалу, його кількість та терміни поставки.

1.3. Узгодження заявки на матеріал: На цьому етапі виконавець, який підготував заявку, узгоджує її зміст з керівником функціонального відділу. Узгодження може включати проставлення "віз" на бланку заявки. Якщо потрібно внести зміни, виконавець повторно готує, оформлює та узгоджує заявку на матеріал.

Етап 2. Вибір постачальників.

2.1. Підготовка списку можливих постачальників: На цьому етапі, на основі отриманої заявки на матеріал, співробітник відділу закупівель складає список можливих постачальників. Цей список включає постійних постачальників, з якими укладено довгострокові договори, а також нових, виявлених через різні інформаційні канали.

2.2. Відправлення запиту, відповідно до заявки на матеріал:

2.2.1. Організація або відновлення листування з можливими постачальниками: На цьому етапі організується або відновлюється листування з можливими постачальниками за допомогою різних засобів зв'язку, таких як традиційна пошта, факс, електронна пошта або особиста доставка.

2.2.2. Підготовка та оформлення запиту відповідно до заявки на матеріал: Відділ закупівель готує запит на матеріал відповідно до заявки, вказуючи ідентифікатор матеріалу, необхідну кількість і терміни поставки.

2.2.3. Відправлення запиту на матеріал: Підготовлений запит відправляється можливим постачальникам за допомогою вибраного засобу зв'язку, такого як традиційна пошта, факс, електронна пошта або особиста доставка.

2.2.4. Реєстрація відправлення запиту можливим постачальникам: Записи про відправлення запиту реєструються з використанням інформації з документів, що підтверджують отримання.

2.3. Вибір постачальників:

2.3.1. Отримання комерційних пропозицій від можливих постачальників: Комерційні пропозиції від постачальників реєструються, включаючи ціни та умови поставки.

2.3.2. Узгодження отриманих пропозицій: При необхідності узгодження з можливими постачальниками відбувається щодо питань, що вимагають пояснень або додаткової інформації.

2.3.3. Реєстрація отримання пропозицій: Отримані комерційні пропозиції реєструються з використанням встановленого порядку.

2.3.4. Вибір найбільш підходящих постачальників: На основі порівняльного списку цін і умов постачання вибираються найбільш підходящі постачальники з урахуванням наявності довгострокових договірних відносин та додаткової інформації про компанії.

Етап 3. Обробка замовлень.

3.1. Оформлення та відправка замовлення.

3.1.1. Підготовка замовлення: Позиції замовлення на матеріал повинні містити ідентифікаційний номер, дату відправлення, ідентифікатор матеріалу, короткий опис, та обрані умови поставки відповідно до запиту на матеріал.

3.1.2. Перевірка на наявність довгострокових договорів з Постачальником: Перевіряється наявність договорів на довгострокову співпрацю з обраним постачальником. Якщо такого договору немає або він закінчився, відбувається процедура укладення або продовження.

3.1.3. Оформлення або продовження договору з Постачальником: У разі відсутності або закінчення договору з постачальником, проводиться процедура укладення або продовження договору.

3.1.4. Оформлення замовлення: Позиції замовлення повинні містити ідентифікаційний номер, дату відправлення, ідентифікатор матеріалу, короткий опис, та обрані умови поставки. Замовлення узгоджується, і при виявленні неточностей готується і оформляється наново.

3.1.5. Відправлення замовлення обраному Постачальнику: Підготовлене, оформлене та узгоджене замовлення відправляється постачальнику за допомогою обраного каналу зв'язку, такого як традиційна пошта, факс, електронна пошта або особиста доставка представником.

3.1.6. Реєстрація відправки замовлення: При відправці замовлення робиться відмітка у відповідній реєстраційній книзі.

3.2. Виконання зобов'язань по оплаті замовлення:

3.2.1. Отримання інвойсу у відповідності із замовленням: Від постачальника отримується інвойс із зазначенням ідентифікаційного

номера, дати відправлення, ідентифікатора матеріалу, кількості, умов оплати та інших необхідних даних. Інвойс реєструється відповідно.

3.2.2. Узгодження отриманого інвойсу: У разі потреби узгоджуються питання, що виникли при отриманні інвойсу, та при необхідності змінюються позиції замовлення.

3.2.3. Виконання зобов'язань по оплаті замовлення: Здійснюється оплата замовлення згідно з умовами інвойсу та договору.

3.2.4. Відправлення повідомлення про виконання зобов'язань з оплати: Після виконання зобов'язань з оплати Замовник повідомляє постачальника про це з використанням вибраного каналу зв'язку.

3.2.5. Одержання повідомлення про терміни готовності до відвантаження: Постачальник повідомляє про терміни готовності до відвантаження матеріалу відповідно до умов поставки за договором.

Етап 4. Контроль виконання умов договору.

4.1. Відстеження місцезнаходження вантажу в процесі доставки: На цьому етапі представник від Відділу Закупівель компанії Замовника, який є Виконавцем, здійснює контроль за місцезнаходженням та станом вантажу (матеріалу) протягом його доставки до кінцевого пункту, відповідно до умов договору. Контроль розпочинається після отримання повідомлення, що матеріал відвантажено зі складу постачальника. Виконавець реєструє всі відхилення від контрольних дат, визначених у договорі, та всі факти порушення його умов і положень.

4.2. Реєстрація відступів від контрольних дат за умовами постачання: Всі відхилення від контрольних дат, відповідно до умов договору, та факти порушення його умов і положень, зафіксовані Виконавцем з Відділу Закупівель, реєструються належним чином. Ця інформація слугує документацією для можливого подальшого висунення претензій Постачальнику з боку Замовника.

Етап 5. Надходження матеріалу.

5.1. Організація прийому вантажу в установленому місці: Відповідно до умов поставки, визначених у договорі, компанія-Замовник забезпечує прийом матеріалу (вантажу) по мірі його надходження в узгодженому місці. Здійснюється контроль за фактично отриманим вантажем.

5.2. Зіставлення характеристик і якості отриманого матеріалу з заявленими Постачальником: Після отримання матеріалу фахівці Функціонального Відділу компанії-Замовника проводять перевірку відповідності характеристик, якості та комплектності отриманого матеріалу з інформацією, наданою Постачальником. Будь-які виявлені відхилення реєструються.

5.3. Виставлення претензій за фактом відступу від умов договору: У випадку, якщо Постачальник не виконав окремі умови або пункти договору, або відхилився від них, що призвело до збитків чи іншої шкоди Замовнику, відповідно до договору, проводиться процедура виставлення претензії. Ця процедура ґрунтується на реєстрації невиконання умов договору або відхилень від них.

Етап 6. Оприбуткування матеріалу.

Після отримання вантажу Замовником проводиться процедура оприбуткування матеріалу. На цьому етапі вантаж розміщується на складах Замовника, і до спеціальної картки матеріалу вносяться наступні дані:

- ідентифікатор матеріалу;
- дата поставки та ідентифікаційний номер договору, за яким була проведена закупівля;
- кількість;
- короткий опис матеріалу;
- цілі закупівлі (внутрішнє або зовнішнє споживання).

Ці дані допомагають здійснити точний облік та ведення ефективного контролю за наявністю та використанням матеріалів на складах Замовника.

Етап 7. Контроль рахунків: На цьому етапі проводиться перевірка правильності руху фінансових потоків у процесі виконання договору на

закупівлю, виконання податкових відрахувань, обчислення мита та інших витрат, що здійснюються в рамках цього бізнес-процесу.

Запропонована технологія проведення бізнес-процесу «закупівля-постачання» надасть можливість більш ефективного документального та правового забезпечення взаємовідносин з постачальниками. Цей контроль дозволить забезпечити точність фінансових операцій, визначити дотримання умов договору та вчасно виявити можливі невідповідності чи ризики, пов'язані з фінансовою стороною угоди.

3.2. Методика вибору постачальника будівельних матеріалів

В управлінні закупівлями матеріальних ресурсів ключовою проблемою є вибір постачальника. Це завдання набуває великої важливості не лише через широкий спектр подібних постачальників на сучасному ринку, але й тому, що обраний постачальник повинен стати надійним стратегічним партнером підприємства в реалізації його логістичної стратегії.

Різноманіття та велика кількість потенційних постачальників матеріальних ресурсів підсилює актуальність завдання відбору тих, які можуть забезпечити максимальний ефект у забезпеченні надійності логістичних процесів. Вибір оптимального постачальника стає стратегічним вирішенням, оскільки від його компетентності та співпраці залежить успішне функціонування ланцюга постачання та виконання ключових логістичних завдань підприємства:

1. Пошук потенційних постачальників:

1.1. Оголошення конкурсу (тендера): Проводиться в разі потреби в закупівлі сировини, матеріалів або комплектуючих на значну грошову суму або для налагодження довгострокових зв'язків. Тендер може забезпечити конкурентоспроможні ціни та високу якість матеріалів.

1.2. Вивчення рекламних матеріалів: Аналіз фірмових каталогів, оголошень у засобах масової інформації дозволяє здобути інформацію про потенційних постачальників і їхні продукти.

1.3. Відвідування виставок і ярмарків: Участь у виставках дозволяє взаємодіяти з постачальниками особисто, оцінювати їхні продукти та знаходити нових партнерів.

1.4. Листування і особисті контакти: Комунікація з постачальниками через листування чи особисті контакти розширює можливості вибору, дозволяючи обговорювати деталі угод та встановлювати взаємовідносини.

В результаті комплексного пошуку формується перелік потенційних постачальників, що включає в себе інформацію про їхній досвід, асортимент, ціни, терміни поставок та інші ключові параметри.

2. Аналіз потенційних постачальників:

Складений перелік потенційних постачальників піддається детальному аналізу за рядом критеріїв, що дозволяє визначити прийнятних постачальників для співпраці. Критерії можуть включати:

2.1. Ціна та якість продукції: Очікувана цінова політика та якість продукції визначаються як основні фактори вибору.

2.2. Доступність та терміни поставки: Час поставки та логістичні можливості постачальника грають ключову роль в оптимізації ланцюга постачань.

2.3. Досвід та репутація: Оцінка досвіду роботи постачальника та його репутації на ринку.

2.4. Фінансова стійкість: Забезпечення фінансової стабільності постачальника є важливим аспектом.

2.5. Інші фактори вибору: Врахування інших параметрів, таких як інноваційність, етичність, сертифікація та інші, в залежності від специфіки бізнесу.

За результатами аналізу визначаються найбільш відповідальні та надійні постачальники, готові до укладання довгострокових договорів і співпраці.

Критерії оцінки та вибору генераторів матеріальних потоків визначаються відповідно до вимог та потреб. Нами пропонується використовувати наступні критерії – див.рис.3.1.



Рис.3.1. Критерії оцінки та вибору при плануванні постачання будівельних матеріалів

Джерело: розроблено автором

Після аналізу потенційних постачальників складається список конкретних постачальників, з якими укладаються договірні відносини. Цей список зазвичай розділяється за видами матеріальних ресурсів. Результати у багатьох аспектах досягаються через компромісні угоди під час переговорів, що залежать від позицій як постачальника, так і покупця на ринку.

Оцінка результатів роботи з постачальниками має вирішальний вплив на вибір постачальника. Ця оцінка необхідна не лише на етапі пошуку, а й

під час роботи з уже обраними постачальниками. Таким чином, деякі підприємства використовують моніторинг діяльності своїх постачальників для переконання у наданні якісних послуг. Цей процес переважно є неформальним, ґрунтуючись на суб'єктивному аналізі, проте компанії також можуть застосовувати більш складні кількісні показники для вимірювання різних аспектів діяльності постачальників.

Для оцінки діяльності вже відомих постачальників часто використовується методика ранжування, яка включає створення спеціальної шкали оцінок для розрахунку рейтингу кожного постачальника. У зв'язку з тим, що вибір постачальника рішається багатокритеріальною задачею з нерівноцінними критеріями, важливо оцінити та впорядкувати їх за ступенем важливості для підприємства.

Для визначення пріоритетності окремих критеріїв, за якими вибирають постачальників, застосовують методи експертних оцінок. Незважаючи на критику щодо експертних оцінок, вони залишаються ефективним способом використання економічного та управлінського досвіду, кваліфікації та творчого потенціалу персоналу підприємств для впровадження цього досвіду в систему логістики.

У формалізованому вигляді рейтинг R постачальника визначається виразом:

$$R = \sum_{i=1}^n c_i \times k_i, \quad (3.1)$$

де n - кількість показників оцінки рейтингу постачальника;

k_i - значимість показника;

c_i - бальна оцінка величини показника, що забезпечується постачальником.

Важливо відзначити, що навіть при повній довірі до адекватності отриманих оцінок ранжування постачальників, рейтинги служать лише

допоміжною інформацією для осіб, які приймають рішення про вибір постачальників.

Проводиться аналіз постачальників, де значущість окремих критеріїв встановлена експертним методом співробітниками служби поставок. Оцінки для кожного критерію (за стобальною шкалою) виставляються на основі історії роботи з кожним постачальником. Після цього шляхом множення оцінок на значущість відповідних критеріїв і їхнього підсумовування розраховується рейтинг постачальника. Порівнюючи рейтинги різних постачальників, визначають найкращого партнера.

Якщо рейтинг деякого постачальника виявляється нижчим за допустимий рівень, договір постачання може бути розірваний за рішенням відповідальних осіб, навіть із застосуванням санкцій.

Оцінка постачальників включає три етапи [39]:

1. Складання переліку та кількісна оцінка вагомості характеристик постачальників.
2. Оцінка кожного постачальника.
3. Складання та підтвердження списку постачальників.

Складання переліку та кількісна оцінка вагомості характеристик постачальників проводяться щонайменше один раз на рік. Експертна група, складена з 3-7 фахівців вищого керівництва та відділів, які займаються закупівлями і маркетингом, визначає фактори, такі як ціна продукції, якість, надійність, ділова репутація та обслуговування.

Умовна значимість кожної характеристики визначається, роздаючи експертам єдиний перелік характеристик для оцінки за 10-бальною шкалою. Середні значення умовної значимості обчислюються для всіх експертів.

Далі визначається вагомість кожної характеристики, приймаючи суму умовних значимостей за 100% та визначаючи їхні відсотки.

Оцінка постачальника проводиться фахівцями відділів, що займаються закупівлями, щонайменше один раз на рік. Кожному постачальнику присвоюється бал за кожною характеристикою за 10-бальною шкалою.

Далі проводиться розрахункове визначення значення кожної характеристики постачальника з урахуванням її вагомості. Після чого проводиться розрахунок комплексного критерію якості постачальника.

Критерій якості є комплексним показником діяльності постачальника. Список складається з тих, які мають найвищі значення комплексного критерію якості. Таким чином, застосуємо розглянуту методику для розрахунку комплексного критерію та вибору постачальників, які найбільш відповідають вимогам експертів.

Основні вимоги до постачальників повинні включати [16]:

1. Надійність постачання.
2. Віддаленість постачальника від споживача.
3. Терміни виконання замовлень.
4. Періодичність поставок.
5. Умови оплати.
6. Мінімальний розмір партії товару.
7. Можливість отримання знижки.

Згідно з експертною думкою, саме ці характеристики є визначальними для нашого підприємства. Проведемо розрахунки та визначимо постачальників, що найбільш відповідають цим вимогам.

Серед всіх постачальників для проведення аналізу були обрані лише п'ять. В результаті проведеного аналізу ці постачальники розташувались за показником «комплексний критерій оптимальності». Отже, найбільше відповідає вимогам, щодо постачальників висунули експерти постачальник №2, №3 та №1. Результати розрахунків наведені у табл.3.1.

За зарубіжною практикою визнано, що щомісячне або щоквартальне складання таблиць рейтингів є ефективним методом оцінки роботи постачальника. Кожен постачальник щомісяця піддається табулюванню за окремими критеріями, після чого надається остаточна оцінка. У зазначеній практиці оціночні вимоги є суворими: кращі американські постачальники мають не більше 1,8% браку від партії, а японські - 0,003%, що дозволяє їм

впроваджувати оперативні системи постачання, що ґрунтуються на мінімальних запасах на складі і оперативному зв'язку між постачальником і споживачем.

Таблиця 3.1 – Розрахунок оптимального критерію вибору постачальника

Таблиця експертної оцінки значимостей вплив на постачальників	Експерт 1 -	Експерт 2 -	Експерт 3 -	Експерт 4 -	Сума	Кількість експертів	Середнє значення	Важовість (%) Р	Затверджені постачальники										
									№ 1		№ 2		№ 3		№ 4		№ 5		
									Значення характеристики постачальника V (1-10 балів), Е. Оцінка характеристики постачальника		Значення характеристики постачальника V (1-10 балів), Е. Оцінка характеристики постачальника		Значення характеристики постачальника V (1-10 балів), Е. Оцінка характеристики постачальника		Значення характеристики постачальника V (1-10 балів), Е. Оцінка характеристики постачальника		Значення характеристики постачальника V (1-10 балів), Е. Оцінка характеристики постачальника		
									1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
1	10	3	5	8	26	4	6,5	15,6	5	77,8	10	155,7	8	124,6	5	77,8	7	109,0	
2	2	#	2	5	19	4	4,8	11,4	10	113,8	5	56,9	4	45,5	6	68,3	9	102,4	-
3	8	7	10	2	27	4	6,8	16,2	7	113,2	4	64,7	3	48,5	10	161,7	3	48,5	
4	5	9	4	2	20	4	5	12,0	8	95,8	6	71,9	10	119,8	8	95,8	6	71,9	
5	4	3	5	9	21	4	5,3	12,6	3	37,7	7	88,0	7	88,0	9	113,2	10	125,7	
6	10	4	9	5	28	4	7	16,8	9	150,9	9	150,9	8	134,1	4	67,1	5	83,8	
7	3	6	7	#	26	4	6,5	15,6	6	93,4	8	124,6	9	140,1	3	46,7	9	140,1	
сума					167	42	###	###		682,63		712,57		700,60		630,54		681,44	3407,78
Комплексний критерій Q _п										6,83		7,13		7,01		6,31		6,81	34,08

Для аналізу постачальників, які вже співпрацюють з підприємством, можна використовувати ABC-аналіз, широко використовуваний у логістиці. Цей метод передбачає, що не всі постачальники мають однаковий вплив на ефективність, і, отже, є доцільним акцентувати увагу на постачальниках з великим оборотом.

Класифікація постачальників за методом ABC включає наступні етапи [9]:

1. Збір інформації про щорічний оборот кожного постачальника.
2. Розміщення оборотів в порядку зменшення.
3. Розрахунок відсоткової частки обороту кожного постачальника від загального обороту.

4. Знаходження кумулятивних значень обороту постачальників у відсотках.

Зазвичай виділяють три групи постачальників за АВС-аналізом:

1. А-постачальники, з якими підприємство робить приблизно 75% обороту, що охоплює близько 5% постачальників.

2. В-постачальники, які дають приблизно 20% обороту і становлять, як правило, 20% постачальників.

3. С-постачальники, з оборотом приблизно 5%, що включає більшість, а саме 75% постачальників.

Для аналізу постачальників, які співпрацюють з нашим підприємством, було обрано 10 компаній. Цей підхід до вибору постачальників дозволяє більш ефективно використовувати інформацію для прийняття рішень щодо взаємовідносин з постачальниками.

Результати розрахунків за проведеним аналізом наведені в табл.3.2

Таблиця 3.2 – АВС-аналіз постачальників будівельних матеріалів ТПК «КТ»

Постачальники	Оборот, тис.грн.	Питома вага в загальному обороті, %	Оборот кумулятивний	Група
ТД «ХЕЛЗ»	2045	40,8	40,8	А
Компанія «Окуанус Кімуа»	1623	32,5	73,3	
ТОВ «Agrobuid»	456	9,1	82,4	В
Фірма «Анжіо. Будівельні матеріали»	386	7,7	90,1	
Компанія «ПРОФІ-Україна»	243	4,9	95,0	С
ТОВ «АРТІ»	92	1,8	96,8	
ТОВ «Вертикаль будівельних технологій»	74	1,5	98,3	
ТОВ «ПК Дитрибьюшин»	48	1,0	99,3	
ТОВ «Будівельний двір»	25	0,5	99,8	
ТОВ «КУБ. База будівельних матеріалів та інструментів»	8	0,2	100	
Всього	5000	100,0		

В результаті проведеного АВС-аналізу постачальників із даних табл.3.2 видно наступне:

1. До групи А увійшли два постачальники, ТД «ХЕЛЗ» та Компанія «Окуанус Кімуа», які забезпечують 73,3% загального обсягу. Ці

постачальники підтвердили свою важливість для підприємства.

2. Групу В складають три постачальники (ТОВ «Agrobuild», Компанія «ПРОФІ-Україна», Фірма «Анжіо. Будівельні матеріали»), які забезпечують 21,7% загального обороту. Ці постачальники також мають значний внесок, але менший порівняно з групою А.

3. Решта п'ятьох постачальників утворюють групу С, забезпечуючи 5% обороту.

Таким чином, можна зробити висновок, що за результатами аналізу підтверджено правильність вибору постачальників за критерієм оптимальності. Робота з постачальниками групи А може суттєво вплинути на загальний оборот підприємства, що може бути особливо важливим при необхідності зменшення витрат на закупівлі.

Ці висновки дозволяють зорієнтуватися у стратегії взаємодії з постачальниками та спрямувати увагу на оптимальні партнерські відносини для досягнення максимальної ефективності.

Класифікація товарів та постачальників за методом АВС є ефективним інструментом для оптимізації процесів закупівель та управління запасами. Врахування важливості окремих товарів і постачальників дозволяє раціонально розподіляти зусилля та ресурси. Нижче подано основні заходи для кожної групи товарів:

А-група:

1. Точний аналіз цін: ретельне дослідження ринкових цін для максимізації вигод від закупівель.

2. Структура витрат: детальний розгляд витрат для знаходження можливостей зменшення.

3. Ринковий аналіз: глибше вивчення ринку для ідентифікації оптимальних умов закупівель.

4. Багатооптові закупівлі: максимізація обсягу замовлення для отримання знижок.

5. Ефективні переговори: застосування жорстких переговорів для

отримання кращих умов.

В-група:

1. Жорсткість або простота: визначення, чи слід обробляти В-товари як А- або С-товари залежно від їхньої важливості.

2. Оптимізація процесів: впровадження ефективних методів роботи з В-товарами, якщо вони важливі для підприємства.

С-група:

1. Спрощення оформлення замовлень: мінімізація бюрократії для зменшення витрат.

2. Загальні замовлення: об'єднання замовлень для економії часу та ресурсів.

3. Високі рівні страхових запасів: зниження ризику відсутності товарів на складі.

Концепція ABC не вимагає виключення В- і С-товарів з уваги, але надає можливість сфокусувати зусилля на найважливіших елементах. Такий підхід дозволяє оптимізувати управління ресурсами та досягати більшої ефективності у взаємодії з різними категоріями товарів та постачальників.

При вступі до економічних відносин з невідомим постачальником підприємство несе певний ризик. У випадку неплатоспроможності чи недобросовісності постачальника можуть виникнути порушення виконання виробничих програм або прямі фінансові втрати для споживача. У зв'язку з цим підприємства вживають різноманітних заходів для виявлення та уникнення співпраці з ненадійними постачальниками.

Вітчизняні компанії, при виборі постачальників, переважно спираються на власні ресурси і інформацію. У разі, якщо підприємство має значну кількість постачальників, вони можуть сформувати перелік відомих партнерів, яким довіряють. Угоди з цими постачальниками затверджуються швидко, і передбачена оплата за поставлену продукцію може мати спрощену схему. Протилежним випадком є укладення угоди з непоміченим у списку постачальником, що ускладнює процес затвердження та оплати

через виконання додаткових заходів для захисту фінансових та інших інтересів підприємства.

Цікавим є іноземний підхід до об'єктивної оцінки потенційних постачальників, коли компанії звертаються до послуг спеціалізованих агентств. Однією з їх функцій є підготовка довідок про постачальників, включаючи неформальні джерела інформації. В таких інформаційних довідках зазвичай надається оцінка фінансового стану постачальника за різними показниками. Замовлені довідки призначені лише для використання замовником та підлягають передачі іншим підприємствам. На жаль, подібна система оцінки не є популярною в українській практиці.

Розвиток постачальника включає в себе активну взаємодію та інтеграцію постачальника в систему власних інтересів підприємства. Цей етап стає актуальним, коли немає вже існуючого прийняттого джерела постачання, і підприємство-покупець має ініціювати створення нового джерела постачання. Для досягнення цієї мети підприємство повинно зайняти активну позицію та проявити наполегливість у переконанні потенційного постачальника в перевагах співробітництва. У широкому контексті, розвиток постачальника передбачає визначення ключових аспектів співпраці, які потребують поліпшень на даний момент або в перспективі для задоволення потреб підприємства. Також важливим є визначення комплексу заходів, спрямованих на удосконалення взаємодії між сторонами.

3.3. Оптимізація рішення «Управління взаємовідносинами з постачальниками»

Багато підприємств активно використовують функції вибору постачальників та управління постачанням для досягнення значних економій витрат. Зосереджуючи увагу на операціях постачання як на

стратегічному джерелі прибутку, передові компанії укріплюють відносини з постачальниками та надають постачанню ключове значення у стратегічному розвитку організації.

Для управління взаєминами з постачальниками, нами пропонується використовувати рішення SAP SRM, що надасть стратегічну цінність та виразиться у значних економіях витрат, ефективному виконанні контрактів і швидкому доході. ТПК «КТ» зможе отримати доступ до інструментів для досягнення високих результатів через інтегровані бізнес-процеси, такі як аналіз витрат, вибір постачальників, управління контрактами та заявками, виставлення рахунків і управління постачальниками.

SAP SRM (див.рис.3.2), як частина родини бізнес-додатків SAP Business Suite, пропонує інтегроване рішення для автоматизації процесів «від закупівлі до оплати товарів і послуг», що збільшує цінність, створювану SAP Business Suite.

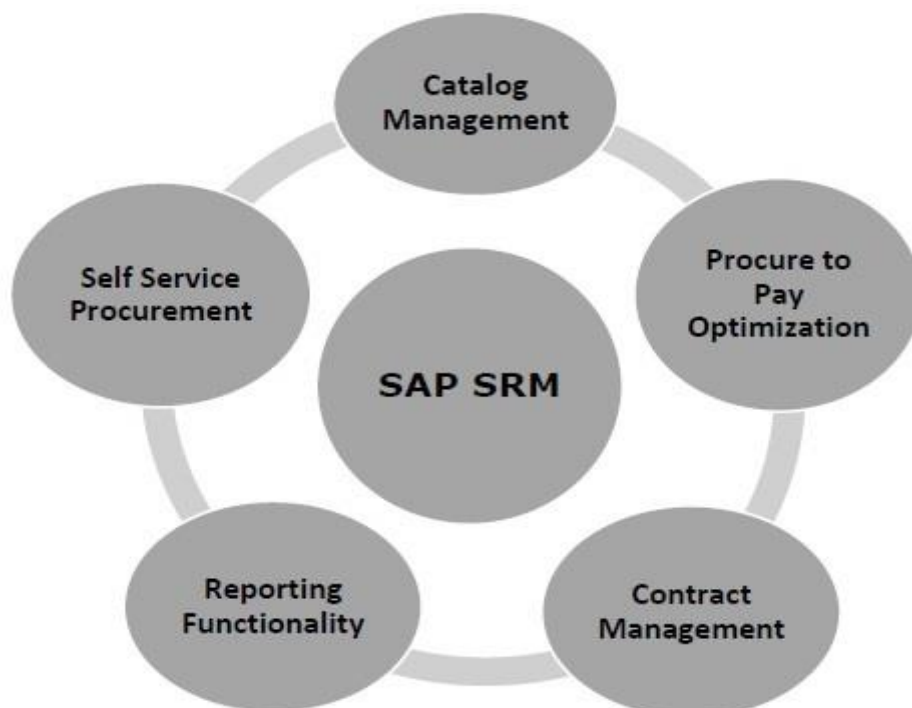


Рис.3.2. SAP SRM (Рішення «Управління взаєминами з постачальниками»)

Джерело: використано автором на основі [48]

Останні роки свідчать про зростання впливу ефективного управління системою постачання на конкурентоспроможність підприємств. Зниження вартості закупаваних матеріалів і послуг визнається одним з ефективних способів підвищення рентабельності, якості виробленої продукції і стимулювання інновацій. SAP пропонує комплексний підхід до управління взаєминами з постачальниками, який сприяє зв'язку стратегії постачання із її реалізацією та підвищує участь постачальників в діяльності компанії.

Рішення «Управління взаєминами з постачальниками» (SAP SRM) спрямоване на оптимізацію бізнес-процесів та зниження загальних витрат, пов'язаних із матеріально-технічним постачанням та закупівлею послуг компаній будь-якого розміру. За допомогою широкого спектру функцій, які включають аналіз, оцінку та ранжування постачальників, консолідацію потреб у закупівлях товарів і послуг, розробку стратегій і прогнозу ефективності взаємодії з постачальниками через традиційні та електронні канали, SAP SRM допомагає вибрати оптимальних партнерів, які найкраще відповідають вимогам бізнесу компанії.

З метою забезпечення сталого прибутку підприємствам необхідно мати збалансовану систему управління витратами на постачання. Рішення «Управління взаєминами з постачальниками» дозволяє автоматизувати всі процеси, пов'язані із вибором джерел постачань і власне постачальницькою діяльністю. Одночасно це рішення дозволить ТПК «КТ» збільшити прозорість логістичної мережі та надасть керівництву інтерактивний огляд всіх витрат, пов'язаних з постачанням.

Рішення «Управління взаєминами з постачальниками» базується на потужній платформі SAP NetWeaver, яка зменшує необхідність в індивідуальній інтеграції різнопланових додатків завдяки новим можливостям об'єднання і координації персоналу, інформації та процесів на всіх технологічних і організаційних рівнях (див.рис.3.3).

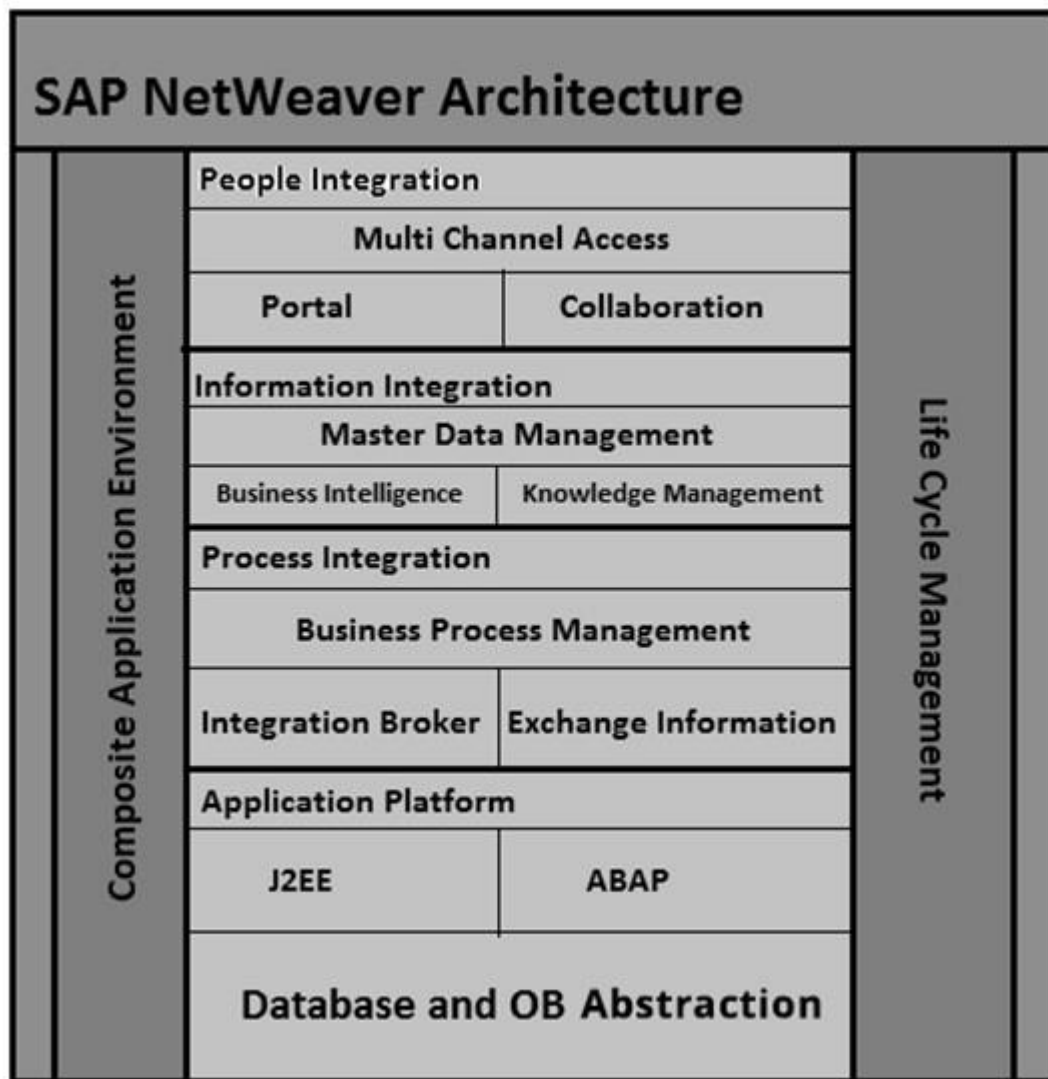


Рис.3.3. Архітектура SAP NetWeaver

Джерело: використано автором на основі [47]

Платформа SAP NetWeaver сприяє полегшенню взаємодії, гармонізації інформації та забезпеченню всебічного аналізу даних. Забезпечуючи ряд покращень у продуктивності, ця платформа дозволяє компаніям виконувати більше процесів у фоновому режимі, обмінюватися об'ємнішими та складнішими документами та автоматично архівувати всі операції відповідно до найвищих стандартів.

Рішення «Управління взаєминами з постачальниками» на базі інтеграційної платформи SAP NetWeaver включає в себе комплекс інструментів та можливостей для ефективного керування і взаємодії з

постачальниками в рамках ланцюга постачань.

Основні характеристики цього рішення відображені на рис.3.4.

1. Інтеграція даних:	<input type="checkbox"/> Забезпечення однорідного потоку даних між підприємством і постачальниками. <input type="checkbox"/> Інтеграція і обмін інформацією з різних джерел, таких як внутрішні системи підприємства та зовнішні джерела.
2. Ефективне управління замовленнями та поставками:	<input type="checkbox"/> Автоматизація процесів замовлення та поставок для підвищення швидкості та точності операцій. <input type="checkbox"/> Відстеження та контроль стану замовлень протягом всього циклу їх виконання.
3. Управління ланцюгом постачань:	<input type="checkbox"/> Організація інтегрованого управління ланцюгом постачань для забезпечення злагодженої роботи всіх етапів процесу.
4. Аналітика та звітність:	<input type="checkbox"/> Надання інструментів аналітики для оцінки ефективності постачальників та оптимізації стратегій взаємодії. <input type="checkbox"/> Генерація звітів і детальних аналітичних даних для прийняття управлінських рішень.
5. Безпека та керування доступом:	<input type="checkbox"/> Забезпечення безпеки даних та дотримання регуляторних вимог у всіх етапах обміну інформацією. <input type="checkbox"/> Управління рівнями доступу до даних для забезпечення конфіденційності інформації.
6. Електронний документообіг:	<input type="checkbox"/> Автоматизація обробки електронних документів для ефективного обміну інформацією. <input type="checkbox"/> Зменшення часу та ресурсів, необхідних для обробки документації.

Рис.3.4. Основні характеристики Рішення «Управління взаєминами з постачальниками» на базі платформи SAP NetWeaver

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

На нашу думку, це рішення допоможе ТПК «КТ» вдосконалити свої взаємини з постачальниками, сприяючи оптимізації ланцюга постачань та підвищенню ефективності всього бізнес-процесу. Використання інтеграційної платформи SAP NetWeaver для рішення «Управління взаєминами з постачальниками» дозволить налагодити ефективну співпрацю між підприємством і постачальниками в рамках наскрізних процесів постачання. Ці процеси включають:

1. Замовлення та поставки – вдосконалення комунікації та обміну

даними між підприємством і постачальниками для оптимізації процесів замовлення та поставок.

2. Інтеграція ланцюга постачань – покращення взаємодії в межах ланцюга постачань, забезпечуючи узгодженість та швидкий обмін інформації.

3. Оптимізація запасів – використання інтегрованої системи для ефективного управління запасами і уникнення зайвих витрат.

4. Управління контрактами та угодами – встановлення чітких правил та умов співпраці з постачальниками, щоб забезпечити взаємовигідні угоди.

5. Моніторинг та аналіз продуктивності постачальників – збір та аналіз даних для ефективного оцінювання продуктивності постачальників та прийняття відповідних управлінських рішень.

6. Електронна обробка документів – автоматизація обробки документів, що спрощує обмін інформацією між підприємством і постачальниками.

Це рішення сприяє покращенню ефективності та прозорості у взаємодії з постачальниками, сприяючи оптимізації всього ланцюга постачань.

Рішення «Управління взаєминами з постачальниками» за допомогою інтеграційної платформи SAP NetWeaver надасть детальне вдосконалення процесів замовлення та поставок між ТПК «КТ» і постачальниками. Враховуючи інтеграційні можливості платформи, це рішення спрямоване на реалізацію наступних аспектів:

1. Ефективна комунікація:

- підвищення прозорості у взаємодії між підприємством і постачальниками за допомогою забезпечення швидкої та точної обміну інформацією,

- використання спеціалізованих комунікаційних інструментів для спрощення обміну замовленнями, змінами в замовленнях та іншою важливою інформацією.

2. Оптимізація процесів замовлення:

- впровадження електронних систем замовлення для автоматизації та прискорення процесів формування та обробки замовлень,

- інтеграція систем з управління запасами та виробництвом для забезпечення синхронізації процесів замовлення та виробництва.

3. Моніторинг і відстеження:

- використання інструментів моніторингу для стеження за статусами замовлень та поставок у режимі реального часу,

- впровадження системи сповіщень та аналітичних засобів для оперативного реагування на зміни та прогнозування подальших подій.

4. Документообіг:

- автоматизація обробки документів, пов'язаних із замовленнями та поставками, для зменшення можливості помилок та збільшення ефективності,

- інтеграція електронного документообігу для забезпечення швидкості та надійності обміну документами.

Це рішення спрямоване на створення ефективного та добре організованого процесу взаємодії між підприємством і постачальниками у сфері замовлень та поставок, забезпечуючи максимальну точність, оперативність та прозорість в усіх етапах ланцюга постачань.

Отже, запропоноване використання рішення «Управління взаєминами з постачальниками» дозволить ТПК «КТ»:

1. Інтегрувати та оптимізувати основні бізнес-процеси, тобто забезпечить інтеграцію між підприємством та постачальниками для оптимізації ключових процесів, зокрема замовлень та поставок.

2. Налаштувати ефективну комунікацію, а саме покращити комунікацію між сторонами, сприяючи швидкому та точному обміну даними щодо замовлень, поставок та інших важливих питань.

3. Управляти всім ланцюгом постачання, тобто організувати інтегроване управління ланцюгом постачань для забезпечення ефективної координації всіх етапів взаємодії з постачальниками.

4. Проводити аналітику та оцінку продуктивності, тобто надасть можливість використовувати інструменти аналізу для оцінки продуктивності постачальників та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

5. Проводити електронний документообіг, тобто дозволить автоматизувати обробку електронних документів для ефективного обміну інформацією та скоротить час на обробку документації.

6. Забезпечувати безпеку та керування доступом, тобто гарантуватиме безпеку обміну даними та керування доступом, забезпечуючи конфіденційність інформації.

7. Удосконалити співпрацю із провідними постачальниками, тобто сприятиме ефективній співпраці між підприємством та постачальниками для досягнення взаємовигідних результатів.

Іншими словами, це рішення спрямовуватиме ТПК «КТ» на створення оптимальних умов для взаємодії з постачальниками, забезпечуючи ефективність та прозорість у всьому ланцюгу постачань.

Отже, рішення «Управління взаєминами з постачальниками» дозволить контролювати весь цикл поставок: від стратегічного планування до реалізації; воно дозволить оптимізувати процес вибору постачальників і скоротити тривалість постачальницьких циклів. На його основі можна вибудовувати стабільні та ефективні відносини з постачальниками на довгостроковій основі.

Отже, як висновок, можна сказати, що запропоноване автором рішення «Управління взаєминами з постачальниками» на основі інтеграційної платформи SAP NetWeaver надасть комплексні можливості контролю за всім циклом поставок, розпочинаючи від стратегічного планування і закінчуючи реалізацією. Основні переваги цього рішення для ТПК «КТ» включатимуть:

1. Стратегічне планування (визначення стратегії поставок та вибір оптимальних варіантів постачальників відповідно до бізнес-потреб).

2. Оптимізація вибору постачальників (забезпечення ефективного процесу вибору постачальників, враховуючи різні критерії, такі як ціна, якість, надійність тощо).

3. Скорочення постачальницьких циклів (скорочення часу від визначення потреби в поставках до отримання товарів чи послуг від постачальників).

4. Створення стабільних відносин (дозволяє будувати стабільні та довгострокові відносини з постачальниками на основі ефективної взаємодії та взаємовигідних умов).

5. Ефективне управління договорами (використання засобів для ефективного управління умовами договорів і забезпечення їх виконання).

6. Моніторинг та аналіз продуктивності (використання аналітичних інструментів для моніторингу продуктивності постачальників і виявлення можливостей для оптимізації).

7. Ризик-менеджмент (визначення та управління ризиками, пов'язаними з поставками для забезпечення стабільності ланцюга постачань).

Разом це рішення створить надійні, ефективні та довгострокові відносини з постачальниками, сприяючи оптимізації всього процесу постачань і забезпеченню успішної реалізації бізнес-стратегій.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи висунуто пропозиції щодо удосконалення системи постачання на підприємстві.

Пропонується використовувати нову технологію для вдосконалення бізнес-процесу закупівель, яка допоможе спростити виконання цього процесу та забезпечить більш ефективне документальне та правове забезпечення співпраці з постачальниками.

Також було проведено аналіз постачальників за допомогою методики експертних (рейтингових) оцінок і методики ABC-аналізу. Результати останнього підтвердили правильність вибору експертів, навіть якщо аналіз є трохи суб'єктивним.

У сучасних умовах неможливо забезпечити ефективні взаємовідносини з постачальниками без використання інформаційних систем. На наш погляд, найбільш сучасним наразі є рішення «Управління взаєминами з постачальниками», яке базується на потужній платформі SAP NetWeaver. Це рішення зменшує необхідність у компанії в індивідуальній інтеграції різних додатків завдяки новим можливостям об'єднання та координації персоналу, інформації і процесів на всіх технологічних і організаційних рівнях.

Зроблено висновок, що запропоноване використання в діяльності ТПК «КТ» рішення «Управління взаєминами з постачальниками» дозволить ефективно керувати усім циклом поставок, від стратегічного планування до реалізації, що, в свою чергу, сприятиме оптимізації вибору постачальників і скороченню тривалості постачальницьких циклів, а також дозволить будувати стійкі та ефективні відносини з постачальниками на тривалому періоді.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті роботи над написанням кваліфікаційної роботи автором були зроблені наступні висновки та рекомендації:

1. Визначено, що закупівельна логістика полягає в управлінні матеріальними потоками для забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами. Основною метою закупівельної логістики є адекватне і повне задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимальною економічною ефективністю.

2. З'ясовано, що розробка логістичної політики, здійснення закупівель і формування системи закупівельної логістики базуються на таких ключових критеріях, як оптимальна періодичність (часу) постачань, оптимальна структура матеріальних потоків та мінімальні сукупні логістичні постачальницькі витрати.

3. Сформовано, що основними завданнями закупівельної логістики є визначення предмета (структури) закупівель, вибір постачальника, визначення обсягу та умов закупівель. Відділ постачання/закупівлі на підприємстві відповідає за проведення закупівель. Структура служб закупівель в компанії може бути централізованою або децентралізованою.

4. Досліджено, що обов'язкове правове забезпечення закупівельної діяльності підприємства є невід'ємною складовою її функціонування. Ключовою формою юридичного регулювання відносин між сторонами, які визначають вибір постачальників та умов співпраці, є договір поставки товарів, відомий також як контракт. Юридично чинний контракт повинен включати опис таких елементів, як компетентність сторін (керівників або уповноважених агентів), законний предмет або мета контракту, пропозиції та їх прийняття, а також умови, включаючи винагороду. У випадку виникнення спірних питань, вони, як правило, вирішуються шляхом угоди. У разі невдачі компромісу контракти можуть передбачати можливість

звернення до арбітражного суду.

5. Проаналізовано діяльність торгово-промислової компанії «КТ» за рахунок проведених аналізу структури та динаміки майна та джерел утворення компанії, аналізу структури активів та пасивів підприємства, аналізу балансу ліквідності підприємства, розрахунку відносних показників ліквідності для оцінки платоспроможності підприємства, аналізу виробничого потенціалу, ефективності використання основних засобів і нематеріальних активів, швидкості обороту оборотних активів та інше. Це дослідження допомогло зрозуміти фінансовий та економічний стан компанії з метою визначення його ефективності та потенційних напрямків вдосконалення.

6. Встановлено, що важливим етапом у плануванні контрактної діяльності та потреб підприємства у товарних запасах на майбутні періоди є аналіз звітних даних щодо забезпеченості торгово-промислової компанії ТПК «КТ» товарними ресурсами. Цей аналіз включав в себе інформацію про виконання договорів, рівномірність надходження товарів та ефективність використання ресурсів. Для розширення міжнародної діяльності та представлення нових пропозицій було визначено чіткі завдання та цілі міжнародної діяльності компанії «КТ».

7. Сформульовано, що ТПК «КТ» може успішно застосовувати стратегію стимулювання, що використовується на внутрішньому ринку при реалізації імпорتنих товарів. Крім того, компанія може адаптувати цю стратегію для кожного окремого ринку. При виборі стратегії виходу на зовнішні ринки «КТ» повинна враховувати не лише внутрішні фактори та можливості, але також вивчати особливості існуючого (внутрішнього) та майбутнього (зовнішнього) ринків збуту. Важливо враховувати різноманітність факторів, починаючи від особливостей товарів до особливостей міжнародних переговорів та співпраці з партнерами.

8. Запропоновано конкретні інструменти для вдосконалення системи постачання на підприємстві, а саме:

- пропонується використовувати нову технологію проведення бізнес-процесу закупівель, що значно спростить виконання цього процесу і забезпечить більш ефективне документування та правове забезпечення взаємовідносин з постачальниками;

- проведено аналіз постачальників, використовуючи методику експертних (рейтингових) оцінок та методику ABC-аналізу. Результати останнього підтвердили обґрунтованість вибору експертів, навіть за умови певної суб'єктивності;

- запропоновано використання платформи «Управління взаєминами з постачальниками» на основі потужної платформи SAP NetWeaver. Це рішення допоможе знизити потребу в компанії в індивідуальній інтеграції різних додатків, завдяки новим можливостям об'єднання та координації персоналу, інформації і процесів на всіх технологічних і організаційних рівнях.

9. Зроблено висновок, що використання рішення «Управління взаєминами з постачальниками» дозволить ТПК «КТ» більш ефективніше проконтролювати весь цикл поставок, що сприятиме оптимізації вибору постачальників і скороченню тривалості циклів постачань, а також сформує стійкі та ефективні відносини з постачальниками на довгостроковій основі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Біловодська О.А. Логістичні витрати підприємств виробництва будівельних матеріалів // URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33441/5/LOGISTYCHNI_VYTRATY_BILOVODSKA.PDF;jsessionid=1274F555C2677707C9B1B98A70589334.
2. Вдосконалення процесу постачання будівельної організації // URL: http://4ua.co.ua/economy/ta3bd78a5c43a88421306d27_0.html#google_vignette.
3. Виробництво та постачання будівельних матеріалів: що відбувається у секторі // URL: <https://eba.com.ua/vyrobnytstvo-ta-postachannya-budivelnyh-materialiv-shho-vidbuvayetsya-u-sektori>.
4. Гапчак Т.Г. Управління ланцюгами постачань // URL: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/67032.doc.htm.
5. Жарська І.О. Логістика: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.
6. Закупівельна логістика: управління бізнес-процесами ресурсозабезпечення на будівельному підприємстві / Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт за спеціальністю (спеціалізацією) «Економіка будівництва» // URL: <https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2021/04/LOGISTYCHNE-ZABEZPECHENNYA.pdf>
7. Зарудна Н.Я. Організація сучасного процесу постачання: проблеми та перспективи // URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vlca_Ekon/2011_36/32.pdf.
8. Іваницька Т.Є. Зміна в організації матеріально-технічного постачання в будівництві при переході до ринкової економіки // URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_3/243-246.pdf.
9. Іванов Ю. Логістика у будівництві: методи прийняття рішень, особливості й перспективи розвитку // URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41205/2/GEJ_2023v81n2_Ivanov_Y-Logistics_in_construction_123-132.pdf.

10. Ільченко Д., Плахтій Т. Облік постачальницької діяльності // URL: http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/7_.

11. Контролінг будівельного підприємства. Частина 1: теоретичний аспект // URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/sbuh/2010/november/issue-22/article-98510.html>.

12. Кошевий М.М., Матвійчук Ю.В. Еволюція системи управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств у сучасних умовах // URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Koshevij-M.M.-Matvijchuk-YU.V.pdf>.

13. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: ТОВ «Знання», КОО, 1999. 556 с.

14. Крикавський Є.В. Логістика. Для економістів: Підручник. - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 448 с.

15. Логістика: Навчальний посібник / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. – Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.

16. Логістичний менеджмент: Навчальний посібник / В.В.Кобзев, В.М.Гончаров, В.О.Левенцов, В.О.Артеменко, О.М.Германенко, М.В.Зось-Кіор, І.Д.Заруцький, Н.О.Волошинова. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2014. 422 с.

17. Ляхович Г.І., Зарудна Н.Я., Кундеус О.М., Яковець Т.А. Облік і правове забезпечення господарських процесів підприємства: Навчальний посібник. Тернопіль: КРОК, 2017. 343 с.

18. Мартиненко М.М., Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2006. 320 с.

19. Назаренко А. Контролінг в управлінні логістичною діяльністю підприємства. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління», 2014. Вип. 28.

20. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 560 с.
21. Овчаренко Г.С., Рудаківський О.А. Управління ланцюгами постачання підприємств на основі системи SCM. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки». – Харків, 2011. – №3, Т.1. С.138-142.
22. Окландер М.А. Використання філософії логістики в менеджменті // Вісник Одеського інституту внутрішніх справ. – 1997. – № 3. С. 82-86.
23. Окландер М.А. Логістична система підприємства: Монографія. – Одеса: Астропрінт, 2004. 312 с.
24. Окландер М.А. Логістичний підхід як загальнонаукова методологія досліджень // Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Логістика. – 2004. – №499. С. 102-109.
25. Організація постачання матеріальних ресурсів // URL: https://pidru4niki.com/68018/logistika/organizatsiya_postachannya_materialnih_resursiv.
26. Орлов І. В. Розрахунки підприємства за операціями з придбання: економічно-правовий зміст // URL: <http://econindustry.org/arhiv/html/2010/>.
27. Петрович Й.М., Бойко Є.І. Техніко-організаційні основи поліпшення використання виробничих потужностей і основних фондів: Монографія – К.: Наукова думка, 1975. 176 с.
28. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник / За заг. ред. В.Є.Москалюка. К.: КНЕУ, 2005. 384 с.
29. Планування і контроль на підприємстві: підручник / Б.В.Погрішук, О.І.Марченко; Терноп. нац. екон. унт, Вінниц. навч.-наук. ін-т екон. – Тернопіль: КРОК, 2015. 682 с.
30. Рішення від SAP // URL: <http://www.sap.com>.
31. Ревизюк І.М., Калюга Є.В. Удосконалення обліку розрахунків з постачальниками. Економічні науки. 2013. № 10 (4). С.185–190.
32. Савіна Н.Б., Крикавський В.Є. Генерування ощадливості у сфері

постачання на підприємствах будівельного комплексу України // URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/5.pdf.

33. Свідрик Т.І. Логістика матеріальних потоків у будівництві: обліковий аспект // URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/b6278ddb-3faa-4c29-8102-e57d039174f9/content>.

34. Словник сучасної економіки МАКМІЛЛАНА / Пер. з англ. – К.: «АртЕк», 2000. 640 с.

35. Словник української мови: академічний тлумачний словник // URL: <http://sum.in.ua/s/proces>.

36. Смиричинський В.В., Смиричинський А.В. Основи логістичного менеджменту: Навчальний посібник. – Тернопіль: «Економічна думка», 2000. 240 с.

37. Собчишин В.М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» // URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2308>.

38. Угненко Є.Б., Тимченко О.М., Белікова Н.В. Основи організації будівництва та будівельного виробництва: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – Ч.1. 81 с.

39. Управління бізнес-процесами у ланцюгах постачання // URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u129/tema_3.2_zagurskiy.pdf.

40. Управління матеріально-технічним постачанням будівельної організації // URL: http://8ref.com/5/referat_52781.html.

41. Чухрай Н.І., Гірна О.Б. Методичні засади узгодження потужностей ланцюга поставок // Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку". – 2004. – № 517. С. 173-178.

42. Чухрай Н., Гірна О. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики: Монографія. – Львів: Інтелект-Захід, 2007. 232 с.

43. Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Хтей Н.І. Логістичний менеджмент: практикум. Навчальний посібник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 192 с.
44. Юридична енциклопедія: [в 6-ти т.] / ред. кол. Ю.С.Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. – К.: Українська енциклопедія, 1998. – Т.2. 744 с.
45. Gopal T.G., Partsch W, Kamauff J. (1998). Supercharging Supply Chains: New Ways to Increase Value Through Global Operational Excellence. - New York, NY: John Wiley and Sons.
46. Mentzer J.T. et al. (2001). Defining Supply Chain Management // J. of Business Logistics. N.2 (V. 22), pp. 4.
47. SAP NetWeaver – Архітектура // URL: <https://coderlessons.com/tutorials/sap/izuchite-sap-netweaver/sap-netweaver-arkhitektura>.
48. SAP SRM – Обзор // URL: <https://coderlessons.com/tutorials/sap/izuchite-sap-srm/sap-srm-obzor>.
49. SAP і його продукти // URL: <http://www.vmal-01.livejournal.com>.
50. Terminology in Logistics and Definitions (2005). Glossary of Logistics Terms. – European Logistics Association, 76 pages.