

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

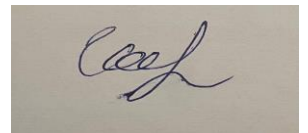
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ»**

Здобувача: Шульги Анастасії Сергіївни



Науковий керівник: к. е. н., доцент Т.І. Решетняк



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

**Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми**

 **О.В. Шатілова**
«15» березня 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 **М.П. Сагайдак**
«15» березня 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Шульга Анастасії Сергіївні**
(прізвище, ім'я, по-батькові)

 очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «_30_» березня 2023 р. № _528 ст. _

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «АС-Інжгруп»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організації
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрямки удосконалення управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп»
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	Ефективне управління ресурсами бізнес-організації
Предмет дослідження:	Принципи, напрями та способи удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розробка програми заходів з удосконалення системи управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	✓ висвітлити сутність закупівельної діяльності бізнес-організації; ✓ надати характеристику елементів управління закупівельною діяльністю бізнес-організації; ✓ формалізувати методичну процедуру діагностування та виокремити способи удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організації
У розділі 2	✓ навести економічну характеристика та оцінити сучасний стан та виявити вузькі місця управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп»; ✓ аналізувати пропозицію на ринках постачальників ТОВ «АС-Інжгруп»; ✓ розробити програму заходів з удосконалення управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп»

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Т.І.Решетняк

(ініціали, прізвище)

«__15__» березня 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

А.С.Шульга

(ініціали, прізвище)

«__15__» березня 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить вступ, два розділи, висновок, список використаних джерел, що складається з 35 джерел та 1 додатку. Загальний обсяг роботи – 56 сторінок друкованого тексту, який супроводжується 8 таблицями і 9 рисунками.

«Удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організації»

Об'єкт дослідження : ефективне управління ресурсами бізнес-організації.

Предмет дослідження: принципи, напрями та способи удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної роботи: розробка програми заходів з удосконалення системи управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи :

- висвітлити сутність закупівельної діяльності бізнес-організації;
- надати характеристику елементів управління закупівельною діяльністю бізнес-організації;
- формалізувати методичну процедуру діагностування та виокремити способи удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організації
- навести економічну характеристику та оцінити сучасний стан та виявити вузькі місця управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп»;
- аналізувати пропозицію на ринках постачальників ТОВ «АС-Інжгруп»;
- розробити програму заходів з удосконалення управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп».

Практичне значення отриманих результатів - ґрунтується на високій значущості закупівельної діяльності для бізнес-організації і полягає у розробці та пропозиції рекомендацій щодо оптимізації закупівельної діяльності підприємства ТОВ «АС-Інжгруп» з метою підвищення ефективності закупівельної логістики даного підприємства, а отже, та його успішного функціонування, зростання конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи – 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи – 2023.

Ключові слова : управління, закупівельна діяльність, бізнес-організація.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Шульги Анастасії Сергіївни

на тему «Удосконалення закупівельної діяльності бізнес-організації»

Логіко-структурний рівень роботи: логічна побудова, структура відповідає темі, 10 б.

Рівень пошукової глибини: 35 джерел, наявні копії внутрішньої звітності підприємства, власне дослідження відсутнє, 8 б.

Теоретико-методичний рівень роботи: наявні систематизація теоретичних положень, узагальнення та авторські висновки по кожному підрозділу, 10 б

Діагностично-конструктивний рівень роботи: аналіз ґрунтовний, в пропозиціях запропоновано метод управління закупівельною діяльністю last planner, але мета роботи – розробка програми заходів – подана теоретично, недостатньо визначена управлінська складова реалізації пропозицій -8 б.

Рівень наукової етики: норми етики витримані, запозичення супроводжуються посиланнями, 10 б

Організаційний рівень проведення дослідження: не ритмічно, тему затверджено з запізненням, 8 б.

Публікації автора: відсутні

Кількість балів за якість КБР: 54 балів

Здобуті здобувачкою компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: в ході підготовки КБР здобувачем розширено та поглиблено коло фахових компетенцій з менеджменту, зокрема здатність обґрунтовувати проекти, здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі дослідницько-пошукової роботи.

Висновок про можливість присвоєння здобувачці кваліфікації бакалавра менеджменту: КБР загалом відповідає встановленим вимогам, а здобувачка заслуговує на присудження кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник:



Т.І.Решетняк

«_10_» травня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Шульги Анастасії Сергіївни

Тема «Удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організації»

Актуальність теми. Управління закупівельною діяльністю є важливою функцією управління бізнес-організацією, оскільки робить істотний внесок у збереження конкурентоспроможності продукції шляхом надання якісних матеріалів у потрібний час у потрібному місці у необхідні терміни, забезпечуючи високий рівень сервісу для клієнта та скорочуючи витрати бізнес-організації. Необхідність комплексного підходу до вдосконалення процесів управління закупівельною діяльністю ставить завдання розробки нових методів оптимізації закупівельної діяльності в рамках ланцюга поставок, а також ефективної взаємодії відділу закупівель з іншими підрозділами бізнес-організації.

Позитивні риси роботи. До своєї роботи здобувач Шульга А.С. віднеслась відповідально та уважно, оперативно працювала з документами, використовувала отримані знання на практиці. В результаті отримала відповідний практичний досвід для своєї подальшої професійної діяльності.

Зауваження до роботи. Зауваження до діяльності практиканта та кваліфікаційної бакалаврської роботи – відсутні.

Практичне значення одержаних результатів. Дана робота має вагомое практичне значення для бізнес-організації «АС-Інжгруп», так як запропоновані комплекси заходів для покращення закупівельної діяльності значно покращать позицію компанії на конкурентному ринку.

Місце роботи та посада рецензента – Директор
Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

Перелік умовних скорочень.....	3
Вступ.....	4
Розділ 1 Теоретико-методичні основи удосконалення управління закупівельною діяльністю.....	7
1.1 Сутність закупівельної діяльності бізнес-організації.....	7
1.2 Характеристика елементів управління закупівельною діяльністю бізнес-організації.....	12
1.3 Процедура діагностування та способи удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організації.....	18
Розділ 2 Аналітичне оцінювання та напрямки удосконалення управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп».....	24
2.1 Економічна характеристика, сучасний стан та вузькі місця управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп».....	24
2.2 Аналіз пропозиції на ринках постачальників ТОВ «АС-Інжгруп».....	35
2.3 Розробка програми заходів з удосконалення управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп».....	41
Висновки.....	50
Список використаних джерел.....	53
Додатки.....	56

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

БО	Бізнес-організація
ЗД	Закупівельна діяльність
МТО	Матеріально-технічне обладнання
РПЗ	Річний програма закупівель

ВСТУП

Актуальність теми. Управління закупівельною діяльністю є важливою функцією управління бізнес-організацією, оскільки робить істотний внесок у збереження конкурентоспроможності продукції шляхом надання якісних матеріалів у потрібний час у потрібному місці у необхідні терміни, забезпечуючи високий рівень сервісу для клієнта та скорочуючи витрати бізнес-організації. Необхідність комплексного підходу до вдосконалення процесів управління закупівельною діяльністю ставить завдання розробки нових методів оптимізації закупівельної діяльності в рамках ланцюга поставок, а також ефективної взаємодії відділу закупівель з іншими підрозділами бізнес-організації.

Нині економіка України перебуває у кризових умовах, викликаних повномасштабним вторгненням російських військ на територію України, тим самим розпочавши російсько-українську війну 24 лютого 2022 р. і яка вже триває понад рік. На цьому фоні розігралася економічна криза у ланцюгах імпортно-експортних поставок, послаблення курсу гривні, зростання інфляції, зміни курсу валют, ускладнення ринкових відносин, уповільнення темпів реальних доходів населення України, що негативно позначається на всіх сферах економіки.

Вивченню основних аспектів управління закупівельною діяльністю бізнес-організацій займалися і досі займаються такі вітчизняні вчені І. Бажин, Л. Балабанова, А. Гаджинський, А. Германчук, Є. Крикавський, Р. Ларіна, О. Музика, В. Ніколайчук, А. Окландер, Н. Чухрай та низка інших. Значна увага, приділена вивченню основних аспектів управління закупівельною діяльністю бізнес-організацій приділена у працях таких відомих зарубіжних вчених, як Д. Бауерсокс, М. Кристофера, К. Лайсонса, Д. Уотерса, Дж. Стока і Д. Ламберта. Проте, враховуючи складну економічну ситуацію України на сьогоднішній день, питання удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організацій є надзвичайно актуальним.

Таким чином, недостатня наукова опрацьованість та зростаюча практична значущість удосконалення процесів управління закупівельної діяльності бізнес-організацій визначають актуальність даного дослідження.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розробка програми заходів з удосконалення системи управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп».

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- ✓ висвітлити сутність закупівельної діяльності бізнес-організації;
- ✓ надати характеристику елементів управління закупівельною діяльністю бізнес-організації;
- ✓ формалізувати методичну процедуру діагностування та виокремити способи удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організації
- ✓ навести економічну характеристика та оцінити сучасний стан та виявити вузькі місця управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп»;
- ✓ аналізувати пропозицію на ринках постачальників ТОВ «АС-Інжгруп»;
- ✓ розробити програму заходів з удосконалення управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп».

Об'єкт дослідження: ефективне управління ресурсами бізнес-організації

Предмет дослідження: принципи, напрями та способи удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організації.

Методи дослідження. У процесі роботи було використано різні методи дослідження: порівняння, систематизація, аналіз, синтез, узагальнення для дослідження теоретико-методичні основи удосконалення управління закупівельною діяльністю, спостереження, статистичні методи, використані для аналітичного оцінювання та розроблення напрямків удосконалення управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп».

Практичне значення одержаних результатів ґрунтується на високій значущості закупівельної діяльності для бізнес-організації і полягає у розробці та пропозиції рекомендацій щодо оптимізації закупівельної діяльності підприємства

ТОВ «АС-Інжгруп» з метою підвищення ефективності закупівельної логістики даного підприємства, а отже, та його успішного функціонування, зростання конкурентоспроможності на сучасному ринку.

На основі проведеного аналізу управління закупівельною діяльністю нами було розроблено програму заходів з удосконалення управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп». Адже, надавши характеристику елементів управлінням закупівельною діяльністю, можна зробити висновки, що даний процес є дуже важливим елементом для бізнес-організації. Проведення діагностики роботи служби закупівель дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації закупівельної діяльності у бізнес організації та вживати заходи щодо вдосконалення та розвитку закупівельної діяльності.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили праці зарубіжних та вітчизняних економістів, присвячені проблемам організації закупівельної діяльності на підприємстві; були використані статистичні матеріали різних джерел, а також документація самого підприємства. Для написання бакалаврської роботи, використовувалася нормативно-правова база підприємства ТОВ «АС-Інжгруп», а також бухгалтерська та фінансова звітність підприємства за останні роки.

Структура роботи включає вступ, два розділи, висновок, список використаних джерел, що складається з 35 джерел та 1 додатку. Загальний обсяг роботи – 56 сторінок друкованого тексту, який супроводжується 8 таблицями і 9 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1 Сутність закупівельної діяльності бізнес-організації

Закупівельна діяльність (далі ЗД) один із найважливіших процесів щодо доведення товару до кінцевого споживача. Від правильності організації закупівель залежить фінансовий стан бізнес-організації (БО), задоволення попиту кінцевих споживачів та створення конкурентоспроможного асортименту.

Забезпечення БО товарами, роботами та послугами входить до зони відповідальності відділу логістики та постачання, а однією з функцій є управління закупівлями. У зв'язку з тим, що БО самостійно встановлюють обов'язки та завдання відділам та на власний розсуд трактують цілі системи управління закупівлями, актуальною є розгляд термінології у закупівельній діяльності.

Такі поняття як «Purchasing» чи «Procurement» використовують у зарубіжній практиці для визначення сфери діяльності БО із забезпечення необхідними матеріальними ресурсами. Термін «Purchasing» дослівно перекладається як «закупівля», тоді як другий термін більш конкретизований і означає «управління закупівлею». Одноставної думки щодо кожного з термінів не існує, а значить на практиці менеджер із закупівель та менеджер із постачання найчастіше мають схожий набір функцій при різній назві посад [5, с. 21].

Розуміння терміну «закупівля» серед вітчизняних авторів носить ширший зміст, ніж серед зарубіжних, і навіть майже замінює термін «постачання». Це може бути пов'язане з різночитаннями в перекладі, а також з менш розвиненою практикою організації закупівельної діяльності на вітчизняних підприємствах. Р. Жарлінська дає більш чітке та широке визначення поняття закупівлі. Закупівля – це діяльність торговельного чи промислового підприємства, спрямована на

придбання, на концентрацію і на рух ресурсів, контроль та регулювання даних процесів із єдиною метою подальшої переробки, перепродажу чи споживання цих ресурсів [8].

Постачання є більш широким поняттям, а значить і включає різні типи придбань (закупівлю, оренду, обмін) і різноманітний комплекс робіт (проведення переговорів, вибір і моніторинг постачальників, транспортування, складування, приймання товарів і т. д.).

Автори К. Лайсонс та М. Джиллінгем розглядають поняття закупівельної діяльності з різних точок зору: як функцію, як процес, як ланцюг поставок, як навчальну дисципліну та напрямок професійної діяльності. Якщо розглядати закупівлі як функцію – це постачання необхідних предметів у будь-яких їх видах. Закупівля як процес – це сукупність субпроцесів чи етапів, спрямованих на досягнення результату. Закупівельна діяльність у ланцюзі поставок це ніщо інше як ланка в послідовності процесів, за допомогою яких проєкти та ресурси трансформуються у готову продукцію, яка задовольняє запити покупців [15, с. 22].

О. Бай під закупівельною діяльністю розуміє діяльність, що забезпечує матеріальний вхідний потік, який згодом перетворюється на послуги та готову продукцію [3, с. 125].

А. Гаджинський розглядає закупівельну діяльність як процес, що виконується організаційною одиницею, яка як функція або частина інтегрованого ланцюга поставок відповідає за отримання матеріалів необхідної якості в необхідній кількості в необхідний час і за необхідною ціною та за керування постачальниками, тим самим вносячи свій внесок у конкурентну перевагу підприємства та реалізацію корпоративної стратегії [6, с. 56].

Разом із процесом закупівель реалізується процес управління закупівлями, що включає планування, організацію та контроль.

А. Гойко та В. Скакун розглядають управління закупівлями як систематизовану функціональну діяльність, спрямовану на формування матеріального та взаємопов'язаних потоків, що забезпечують потреби стабільного функціонування та планомірного розвитку промислового підприємства за

допомогою постачання основної діяльності необхідними матеріальними ресурсами, послугами, предметами праці належної якості, у необхідних обсягах та за оптимальними цінами [7, с. 173].

Зазначимо, що закупівельна логістика – це сегмент громадського виробництва, який здійснює оборот матеріальних ресурсів як від виробника до споживача, так й забезпечує передачу товарів усередині підприємства [4, с. 29]. Вона представляє можливість керувати матеріальними потоками (виробничими чи допоміжними ресурсами) через комплекс операцій, що впливають на постачання підприємства необхідними ресурсами, а також розподіляти обсяг незавершеного виробництва, напівфабрикатів та готової продукції на підприємстві по підрозділах та між ними. У процесі закупівельної діяльності виникає низка питань, з якими стикається логіст із закупівель [4, с. 31].

Іншими словами, значимість логістики у закупівельній діяльності чітко пояснюється через терміни поставок, кількості закупівельного товару та дотримання вимог щодо якості продукції та обслуговування, отже, спираючись на ці фактори, можна оптимізувати логістичні поставки [24].

Таким чином, закупівельна діяльність у нашому розумінні – це процес, що виконується організаційною одиницею, яка як функції відповідає за отримання матеріалів необхідної якості в необхідній кількості в потрібний час і за оптимальною ціною, тим самим вносячи свій безпосередній внесок у конкурентну перевагу підприємства та реалізацію його корпоративної стратегії.

Сучасна БО не може бути ефективною без використання логістики. Утворюючи зв'язок між товаровиробниками та споживачами, можна знизити логістичні витрати [1, с. 22]. БО можуть закуповувати сировину, товари чи послуги для задоволення власних потреб. Торгові БО (оптові, роздрібні) купують запаси для перепродажу. Виробничі БО використовують запаси для обробки, щоб використовувати для своєї продукції, також товарно-матеріальні цінності можуть використовуватися і для капітальних ремонтів, утримання обладнання та багато іншого [1, с. 23].

Стандартне визначення загальних цілей функції ЗД полягає в тому, що БО повинна отримувати необхідну за якістю та кількістю сировину у потрібний час, у потрібному місці, від надійного постачальника, який сучасно відповідає за своїми зобов'язаннями, з хорошим сервісом як до здійснення продажу, так і після нього за вигідною ціною [10, с. 93].

Головною метою ЗД є задоволення потреб виробництва у товарах, у роботах та у послугах з максимально можливою економічною ефективністю [10, с. 94].

Головна мета ЗД поділяється на такі особисті цілі [10, с. 94-95]:

- 1) визначення потреби в необхідних ресурсах;
- 2) співробітництво та спільна робота з підрозділами БО, яка використовує ці ресурси;
- 3) пошук відповідних та надійних постачальників, тісну взаємодію з ними та формування вигідних відносин для БО;
- 4) закупівля необхідних ресурсів належної якості, що задовольняють вимоги БО;
- 5) забезпечення прийнятної ціни та умов постачання ресурсів;
- 6) створення страхових запасів та їх підтримку;
- 7) швидке переміщення ресурсів через ланцюжки поставок, а також моніторинг поточних умов.

Економічні функції закупівельної діяльності [35, с. 127]:

- 1) планування діяльності БО, при здійсненні закупівель організація має можливість керувати грошовими потоками, скорочувати змінні та постійні витрати на виготовлення продукції, а також розрахувати економічний ефект від закупівельної діяльності та прогнозувати результати за період;
- 2) скорочення часу виробництва або надання послуги шляхом передачі частини замовлення постачальникам;
- 3) зниження витрат на податкові збори, на амортизацію основних фондів, витрат на сировину матеріалів та експлуатації обладнання;
- 4) підвищення якості товару чи послуги, що позитивно впливає на конкурентоспроможність.

О. Лактіонава у своїй монографії виділяє низку принципів, які характерні для ЗД (рис. 1.1) [16, с. 47-48]:

- ✓ планомірність – доставка товарів відповідно до графіка постачання;
- ✓ ритмічність – надходження товарів через рівні часові інтервали, що дозволить оптимально працювати всім ланкам ланцюга поставок;
- ✓ оперативність – можливість швидко реагувати на змінний попит;
- ✓ економічність – зниження витрат на всі закупівельні процеси за допомогою ефективного використання ресурсів;
- ✓ технологічність – впровадження та застосування інноваційних технологій закупівель та поставок.

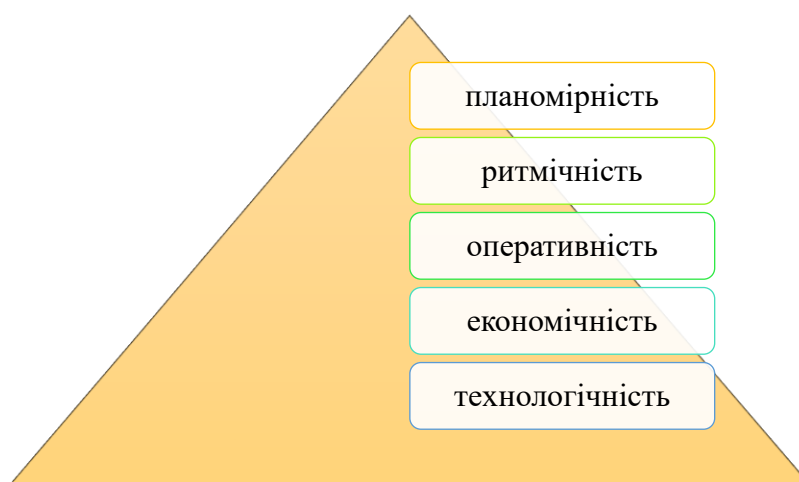


Рисунок 1.1 – Принципи закупівельної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Суть ЗД полягає в організаційно-економічних, у фінансових, у ділових та в інших зв'язках та взаємовідносинах відділу (служби) закупівель БО з макро- та мікрологістичними ланцюгами, що забезпечують своєчасність закупівлі якісної продукції з мінімальними витратами часу та фінансових ресурсів. При цьому необхідно зміцнювати систему наскрізного керування матеріальними та інформаційними потоками. У ЗД для планування потреби в матеріальних ресурсах, прийняття відповідних рішень щодо їх управління та вирішення інших завдань матеріальні ресурси класифікують за критеріями, що враховують безліч факторів:

обсяг та регулярність споживання, нормативна база, ціни на матеріали, їх дефіцитність та ін. [20, с. 192].

Отже, в умовах постійного зростання очікувань та вимог з боку споживачів та замовників бізнес-організацій постійно повинні аналізувати, покращувати та стандартизувати організацію процесу закупівель у бізнес-організації. Цей процес один із найважливіших бізнес-процесів господарюючих суб'єктів. Закупівельна діяльність – це процес, що виконується організаційною одиницею, яка як функції відповідає за отримання матеріалів необхідної якості в необхідній кількості в потрібний час і за оптимальною ціною, тим самим вносячи свій безпосередній внесок у конкурентну перевагу підприємства та реалізацію його корпоративної стратегії. Мета закупівельної діяльності – забезпечення та задоволення потреби виробництва в матеріальних ресурсах з максимально можливою ефективністю.

1.2 Характеристика елементів управління закупівельною діяльністю бізнес-організації

Функція закупівлі одна із найважливіших комерційних функцій для БО, оскільки вона спрямована на створення необхідних умов задля досягнення цілей комерційної діяльності. Закупівля товарів перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими комерційними функціями БО. Наочно представлено на рис. 1.2 [21, с. 44].

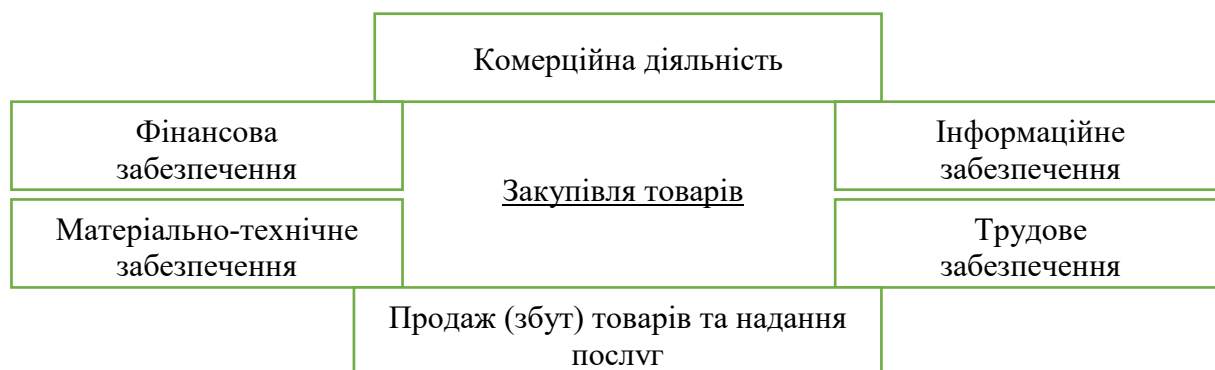


Рисунок 1.2 - Місце закупівлі товарів у сукупності функцій комерційної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Досягнення економічних цілей безпосередньо залежить від параметрів об'єкта комерційної діяльності, товару як цінності (носія торгової націнки) і, отже, прибутку. Товар має потенціал, який сприяє виконанню місії БО, або, навпаки, перешкоджає цьому. Життєвий цикл БО залежить від життєвого циклу товару, товар визначає його конкурентоспроможність. У цьому випадку управлінське рішення приймається за умов невизначеності, зумовлені змінами купівельного попиту [12, с. 35].

Раціонально організована ЗД дає можливість [17, с. 54]:

- ✓ сформувати необхідний та конкурентоспроможний асортимент товарів для задоволення запитів цільових покупців;
- ✓ здійснювати вплив на виробництво товарів відповідно до вимог купівельного попиту;
- ✓ забезпечувати прибуток БО за рахунок різниці між цінами закупівлі та продажу.

Від того, наскільки обсяг і структура товарів, що закуповуються, відповідають економічним інтересам БО, залежить ефективність діяльності.

Грамотне управління ЗД та поставками дозволяє БО забезпечити цілу низку стратегічних переваг. У першу чергу до них належать [1, с. 27-28]:

- ✓ значне скорочення витрат за рахунок співпраці з постачальниками з низькими витратами;
- ✓ підвищення конкурентоспроможності ланцюжка поставок;
- ✓ вплив на виробничі програми товаровиробників;
- ✓ оновлення асортименту з метою повнішого задоволення потреб споживачів.

Організація процесу управління ЗД істотно впливає на діяльність БО, є серйозним інструментом розподілу матеріальних потоків і досягнення стратегічних цілей. Побудова купівельного циклу тісно пов'язане як із зовнішнім середовищем, кон'юктурою ринку, так і з внутрішнім середовищем компанії. Наочно купівельний цикл представлений рис. 1.3 [18, с. 64].

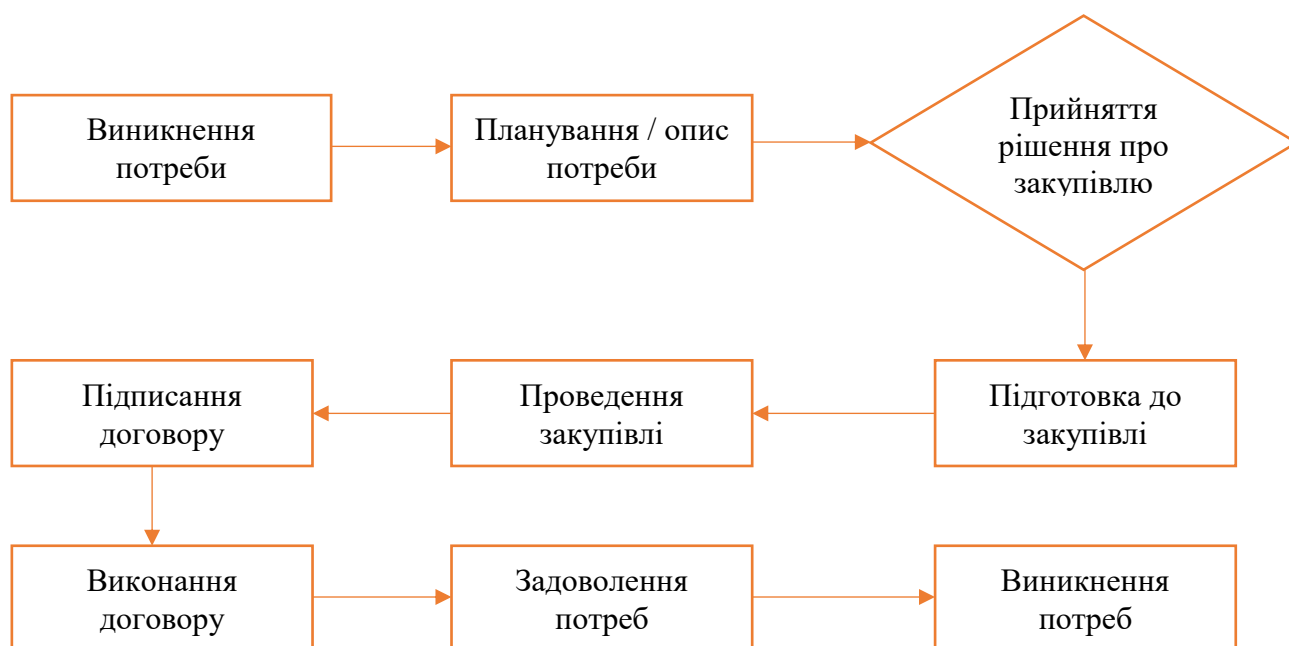


Рисунок 1.3 – Цикл закупівлі

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Планування потреб у товарах, оцінка рівномірності та ритмічності поставок, акцент на якість визначають напрями вдосконалення ЗД. Складання графіків поставок, надходження та розміщення товарних запасів є значною функцією управління закупівлями. Вміння закупників своєчасно та точно реагувати на ринкові зміни обумовлює раціонально побудовану систему закупівель. Управління ЗД спрямоване на розробку заходів щодо поліпшення фінансового стану БО, забезпечення рівномірності та ритмічності поставок, взаємодії з постачальниками, підвищення швидкості реакції підприємства на ринкові зміни, а також використання конкурентних переваг та особливостей комерційної діяльності у розвитку БО [18, с. 65].

Базовий перелік завдань ЗД [10, с. 97]:

1. Мінімізація закупівельних цін.
2. Підвищення оборотності товарного запасу.
3. Підвищення ефективності використання оборотних засобів.
4. Поліпшення кредитних умов постачальників.

5. Дотримання термінів та вартості постачання товарів на склад, оптимізація дати та обсягу закупівлі.
6. Точне виконання специфікації заявки постачальниками.
7. Поліпшення претензійної роботи із постачальниками.
8. Розробка конкретного переліку показників для аналізу закупівель.
9. Виконання плану постачання.
10. Вилучення або мінімізація товарних втрат при транспортуванні.

Одним із напрямів зниження витрат, пов'язаних з організацією ЗД є конкретизація завдань, чітке їх визначення для підрозділів БО відповідно до корпоративних стратегічних пріоритетів. Це дозволяє БО ефективніше використовувати існуючі можливості розвитку [10, с. 98].

ЗД бізнес-організації складається з наступних етапів [33, с. 68]:

- 1) вивчення та прогнозування купівельного попиту;
- 2) виявлення та вивчення джерел надходження та постачальників товарів;
- 3) організація та технологія закупівель безпосередньо у виробників товарів, посередників, на товарних біржах, аукціонах, у імпортерів та інших постачальників;
- 4) організація обліку та контролю за закупівлями.

Закупівля товарів з метою подальшої реалізації в ринкових умовах ґрунтується на засадах сучасного маркетингу. За допомогою методів маркетингу комерційні працівники, керівники, менеджери БО отримують необхідну інформацію про те, які вироби і чому хочуть купувати споживачі, про ціни, які споживачі готові заплатити, про те, в яких регіонах попит на вироби найбільш високий, де збут або закупівля продукції може дати найбільший прибуток [33, с. 69].

Вивчення та прогнозування купівельного попиту є необхідною маркетинговою умовою для проведення успішної комерційної роботи із закупівель товарів. Маркетингова наука виробила цілий арсенал засобів і способів вивчення та прогнозування купівельного попиту, які необхідно використовувати при

організації закупівель товарів торгівельною організацією для подальшої роздрібної реалізації [33, с. 69].

У ЗД виділяють чотири основні методи закупівлі [19, с. 38-39]:

- 1) оптові;
- 2) регулярні закупівлі дрібними партіями;
- 3) закупівлі за необхідності;
- 4) різні комбінації перерахованих методів.

Кожен метод має свої переваги і недоліки, які необхідно враховувати, щоб зберегти час і скоротити витрати при управлінні ЗД. Найчастіше використовуються такі методи. Оптові закупівлі (закупівлі товару однією партією) припускають постачання товарів великою партією за один раз. Перевагами цього методу є простота оформлення документів, гарантія поставки всієї партії, підвищені торгові знижки. Його недоліки – велика потреба у складських приміщеннях, уповільнення оборотності капіталу [19, с. 38].

Регулярні закупівлі дрібними партіями полягають у тому, що покупець замовляє необхідну кількість товарів, що постачається йому партіями протягом певного періоду часу. Перевагами методу є прискорення оборотності капіталу та економія складських приміщень [19, с. 39].

Закупівлі у міру потреби схожі на регулярну закупівлю. Однак даний метод характеризується такими особливостями: кількість товарів, що поставляються, не встановлюється, а визначається приблизно; постачальники перед виконанням кожного замовлення зв'язуються із покупцем; оплачується лише поставлене кількість товару;—по закінченні терміну договору замовник нічого не винні приймати і оплачувати товари, які мають бути поставлені. Переваги даного методу полягають у тому, що відсутні тверді зобов'язання щодо купівлі певної кількості товарів, прискорюється оборот капіталу, зводиться до мінімуму робота з оформлення документів [19, с. 39].

Крім розглянутих методів, можливі різні їх комбінації: регулярні (щоденні, щомісячні) закупівлі по котирувальні відомості, закупівля товару з негайною здаванням та ін. Щоденні (щомісячні) закупівлі за котирувальними відомостями

широко використовуються там, де закупаються дешеві та швидко споживані товари. Котирувальні відомості складаються щодня (щомісяця) і включають такі відомості: повний перелік товарів; кількість товарів, наявних на складі; необхідна кількість товарів. Перевагами даного методу є прискорення оборотності капіталу, зниження витрат на складування та зберігання, своєчасність поставок [34, с. 55].

Закупівля товару з негайним здаванням. Сфера застосування даного методу – купівля товарів, що нечасто використовуються, коли неможливо отримувати їх у міру необхідності. Товар замовляється, коли він потрібний, і вивозиться зі складів постачальників. Недоліком цього методу є збільшення витрат, пов'язаних із необхідністю детального оформлення документації при кожному замовленні, дрібні розміри замовлень та безліч постачальників [31, с. 359].

Детальніша класифікація методів закупівель виглядає наступним чином: прямі закупівлі – придбання матеріальних ресурсів безпосередньо у виробників; зустрічні закупівлі, що здійснюються у постачальників, що одночасно є і споживачами; лізинг – оренда, наприклад, складського обладнання, автомобілів; нові закупівлі, коли покупець здійснює купівлю продукції вперше і може вимагати серйозних досліджень; звичайні повторні закупівлі; змінені повторні закупівлі, коли покупець змінює специфікацію замовлення, ціну, умови постачання чи постачальника продукції, вимагає проведення невеликих досліджень; комплексні закупівлі здійснюються на основі комплексного рішення і не вимагає прийняття будь-яких окремих рішень [25].

Таким чином, управління закупівельною діяльністю розглядається як частина інтегрованого ланцюга поставок, де особлива увага приділяється оптимізації процесів, підвищенню якості та інформаційному забезпеченню, взаємовідносини з постачальниками мають довгостроковий партнерський характер. Управління ЗД у бізнес-організації переслідує розширення номенклатури продукції, зниження загальних витрат ресурсів та виключення збитків, позбавлення від застарілих та повільно реалізованих запасів продукції, контроль над спеціальними замовленнями, контроль над втраченим продажем, збільшення частки закупівель, що здійснюються за процедурою стандартного замовлення.

1.3 Процедура діагностування та способи удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організації

Закупівлі товарів, робіт, послуг становлять значну частку витрат будь-якої організації. Основне завдання, яке вирішується в процесі закупівлі, є ні що інше, як придбання необхідних товарів, робіт та послуг у відповідній кількості, за потрібною ціною з доставкою у потрібний час та місце [23].

Планування закупівель має велике значення для успішної роботи БО на сьогоднішній день. Для того, щоб визначити ефективність закупівельної діяльності, потрібно провести комплексну оцінку відділів, що займаються здійсненням ЗД. Для оцінки ефективності важливо враховувати виконання таких складових: план закупівельної діяльності, бюджет підприємства, обсяг виручених коштів, обсяг та вартість втрачених продажів, загальний обсяг операцій, продуктивність праці та транспортні витрати. Проводячи аналіз цих даних, з'являється можливість приблизно визначити вартість тих чи інших закупівельних операцій у процесі здійснення закупівельної діяльності на підприємстві. За підсумками аналізу можна дійти невтішного висновку про ефективність функціонування застосовуваних способів і визначити наявні проблемні моменти [24].

Здійснення контролю за діяльністю відділів, які беруть безпосередню участь у здійсненні закупівельної діяльності, проводиться за трьома показниками: час, ціна та надійність постачальника. Фактор часу включає контроль поставок і наслідків, які виникають в результаті затримок і запізнь, пов'язаних як з поставкою товару, так і з оформлення і підписанням закупівельної документації. Для аналізу фактору часу розраховуються та аналізуються такі показники [26]:

- ✓ частка затриманих замовлень;
- ✓ частка ситуацій, коли прострочення доставки викликало відсутність товару складі.

Для аналізу фактору ціни проводиться аналіз цін, які були сплачено при закупівлі продукції, а саме порівняння поточних цін із раніше наміченими. Всебічний аналіз проводиться за нижченаведеними показниками [26]:

- ✓ ціни, сплачені постачальникам;
- ✓ стандартні та розрахункові ціни;
- ✓ індекси середніх цін, сплачені в кожній товарній групі;
- ✓ зміни цін, що відбулися внаслідок переговорів.

Надійність постачальника аналізує відповідність обсягу якості поставки до тих умов, які зафіксовані у договорі. Їхня оцінка проводиться за такими показниками [26]:

- ✓ зниження витрат на закупівлю у загальній структурі логістичних витрат;
- ✓ значення рівня браку продукції, що закуповується;
- ✓ розмір закупівель, здійснених вчасно;
- ✓ кількість одержуваних та обслуговуваних заявок;
- ✓ частка транспортних витрат у структурі загальних витрат на закупівлю.

Визначення оптимального розміру замовлення має сенс, якщо час виконання замовлення не тривалий, ціни стабільні, а коливання попиту незначне. Визначення раціонального розміру замовлення призводить до зменшення витрат зберігання запасів без втрати якості обслуговування. Діагностика ефективності управління 3Д бізнес-організації дозволяє [32, с. 266]:

- 1) порівняти підсумкові показники щодо кожного із замовників та ранжувати замовників за рівнем ефективності проведення закупівель;
- 2) виявити динаміку підсумкового показника по кожному конкретному замовнику та загалом по підприємству;
- 3) виявити «проблемні» місця у діяльності кожного замовника шляхом виявлення, за рахунок яких показників знижується ефективність закупівель;
- 4) оцінити значення та динаміку показників, що застосовуються при розрахунку. Виявити підходи та дати рекомендації замовникам щодо визначення початкової ціни контрактів;

- 5) мати повну інформацію про проблеми планування щодо кожного замовника;
- 6) підвищити дисципліну виконання контрактів замовниками;
- 7) аналізувати наявні порушення законодавства при розміщенні замовлень.

На практиці для діагностики якості управління ЗД бізнес-організації застосовують такі показники, наведені у табл. 1.1 [19, с. 101-102].

Таблиця 1.1 – Показники діагностики якості управління закупівельною діяльністю

Показник	Формула для розрахунку	Інформаційне забезпечення
Оцінка ефективності управління закупівельною діяльністю		
Коефіцієнт забезпечення по плану	$\bar{K}_{зп} = \frac{(Q_{пп} + Q_{по})}{Q_{фо}}$	$Q_{пп}$ – покриття потреби з внутрішніх джерел; $Q_{по}$ – плановий обсяг постачання відповідно до укладених договорів на постачання; $Q_{фо}$ – фактичний обсяг поставок із зовнішніх джерел.
Коефіцієнт забезпечення фактичний	$\bar{K}_{зф} = \frac{(Q_{пп} + Q_{ф})}{Q_{фо}}$	$Q_{пп}$ – покриття потреби з внутрішніх джерел; $Q_{ф}$ – фактичний обсяг постачання відповідно до укладених договорів на постачання; $Q_{фо}$ – фактичний обсяг поставок із зовнішніх джерел.

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Як способи удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організації, можемо розглянути зарубіжний досвід. Зарубіжні компанії створили досить розвинені логістичні системи діяльності, пов'язані із закупівлею, з постачанням, з інформацією, з транспортом, тобто з управлінням широкими товарними потоками. Логістичні системи зарубіжних компаній сприяють розвитку інтегральної функції комунікаційної координації всіх потокових процесів, з якими фірма має справу при взаємодії її внутрішнього середовища із зовнішнім середовищем. Ця функція пов'язана із загальним менеджментом та маркетингом компанії, об'єднує їх, створює спільні цілі [9, с. 245].

Порівняно новою тенденцією у розвитку логістичних фірм у західноєвропейських країнах є формування загальноєвропейської системи товароруку, що передбачає наявність кількох опорних європейських центрів

логістики та взаємодіючих з ними регіональних логістичних транспортно-розподільчих центрів. Таке рішення покликане «випрямити» та прискорити просування товаро-матеріальних потоків, забезпечити безперервність процесу руху товару [9, с. 246].

У зарубіжних країнах основними джерелами інформації щодо постачальників є загальнодоступні та інформативні довідники, такі, як каталоги, торгові журнали, прайс-листи тощо. Особлива увага приділяється системі Internet, адже це величезний «інформаційний банк» з невивченими до кінця можливостями, отже завдяки сучасним технологіям пошуку знижуються витрати на пошук кращого постачальника [34, с. 112].

Основне завдання, яке має вирішити покупець, – це вибір постачальника. Перерахуємо та охарактеризуємо основні етапи вирішення цього завдання. Для пошуку потенційних постачальників використовуються такі методи [34, с. 113]:

- ✓ оголошення конкурсу;
- ✓ вивчення рекламних матеріалів: фірмових каталогів, оголошень в ЗМІ тощо;
- ✓ відвідування виставок та ярмарків;
- ✓ листування та особисті контакти з можливими постачальниками;
- ✓ підтвердження кваліфікації учасників торгів;
- ✓ письмові переговори між постачальником та замовником.

В результаті перерахованих заходів формується список потенційних постачальників, який постійно оновлюється та доповнюється.

У світі дедалі більше компаній усвідомлюють потенційні вигоди формування стратегії закупівель. Так, наприклад, такі транснаціональні компанії, як Daimler Chrysler, AT&T, GM, IBM, Philips Electronics, Shell, Unilever та інші оголосили про багатомільйонні програми зниження витрат за рахунок стратегії орієнтованого постачання [14, с. 134].

Зростаюча кількість фірм стимулює поділ закупівельної інформації та впровадження «найкращої практики в постачанні» (корпоративної бази знань) серед своїх структурних бізнес-одиниць. Як частина цього процесу, деякі фірми

призначають провідних керівників для міжфункціональної логістичної координації постачання серед бізнес-одинок та вибору провідних постачальників або контрагентів для більш ефективного управління постачанням [11, с. 6].

Оскільки в ланцюгах поставок одні фірми є постачальниками для інших, то сфокусованість на загальних витратах стає одним з головних пріоритетів, а динамічні угоди дозволяють управляти ринковими факторами, так як за кожною основною групою предметів постачання, що закупаються, повинні розроблятися свої стратегії закупівель, завдяки яким фірма володіє конкурентними перевагами та здатна отримати найбільшу вигоду [2, с. 14].

Таким чином, підбиваючи підсумки вище викладених тез, відзначимо, що рішення управління ЗД повинні усувати вузькі місця, нераціональні втрати засобів та часу у типовій процедурі закупівель. Управління ЗД має забезпечувати ефективний зв'язок постачальника та споживача, потужну онлайнову підтримку робочих процесів у закупівлях та усувати неконтрактні закупівлі для кращого контролю витрат у всьому циклі постачання. Правильно вибудоване постачання підприємствам має підвищувати віддачу вкладені у нього інвестиції.

Комерційна робота з оптових закупівель товарів має базуватися на принципах та методах сучасного маркетингу. Вивчення та прогнозування купівельного попиту є необхідною умовою для успішної комерційної роботи із закупівель товарів. Серед засобів та способів вирішення проблеми виділяють оперативний облік продажу товарів та рух товарних запасів за минулий період, вивчення та узагальнення заявок та замовлень покупців на придбання та постачання товарів, облік та аналіз незадоволеного попиту оптових покупців, проведення асортиментних та кон'юнктурних нарад з покупцями, економіко-математичні методи прогнозування попиту та ін. [2, с. 17].

Особливістю розвинених країн є стратегія «покупець - господар становища». Він має можливість вибирати не лише між кількома продавцями, а й між різними товарами, що становлять непряму конкуренцію і задовольняють потреби покупця з різних сторін [14, с. 136].

Умови успіху товару на ринку США – це гарна якість товару, швидке та дешеве обслуговування, нормальний гарантійний термін, а також – і те, що набуває все більшого та більшого значення при достатку товарів – правильна маркетингова політика [14, с. 137]:

- ✓ ефективна організація всіх виробничих збутових заходів: від закупівлі сировини до обслуговування покупця;
- ✓ аналіз ринку;
- ✓ стайлінг (форма та зовнішній вигляд товару);
- ✓ визначення характеру пакування;
- ✓ вибір товарної марки;
- ✓ фіксовані ціни;
- ✓ планування та організація збуту;
- ✓ реклама.

Таким чином, досвід вивчення логістичних систем зарубіжних компаній має велике практичне значення для вітчизняних фірм. Розробка логістичних систем може стати ефективним інструментом переорієнтації компаній на ринкові відносини, на стимулювання попиту та його забезпечення, підвищення результативності просування товарів на ринку. Вітчизняні бізнес-організації починають освоювати ринки, користуватися елементами маркетингу та логістики, займатися розробкою логістичних систем, що включають широкий спектр відносин із задоволення попиту споживачів, управління каналами руху товарів, організації закупівель, постачання, транспортування товарів. Починають формуватися цілісні концепції логістики вітчизняних БО, питання про стратегічну роль логістичних систем та перспективи їх діяльності, про необхідність якнайшвидшого розвитку логістики в українських умовах починає вирішуватися, і зарубіжний досвід у цих галузях становить для них значний інтерес.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «АС-ІНЖГРУП»

2.1 Економічна характеристика, сучасний стан та вузькі місця управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп»

Сьогодні ТОВ «АС-Інжгруп» – це організація, яка є конкурентоспроможним підприємством та зарекомендувала себе як надійного партнера на вітчизняному ринку будівництва.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АС-Інжгруп» (скорочене найменування ТОВ «АС-Інжгруп»), діє відповідно до Цивільного кодексу України та створено рішенням засновників про створення Товариства на підставі Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» та чинного цивільного законодавства України. Установчі документи приведені у відповідність до Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю». Статутний капітал відповідає сумі, визначеній вищезазначеним законом і складає 100 00 грн. [27].

Організація є юридичною особою – комерційною організацією, статутний капітал якого поділено на частки визначених установчими документами розмірів, створеним для отримання прибутку. Найвищим органом управління товариства є загальні збори його учасників. Засновниками ТОВ «АС-Інжгруп» є А.С. Осіпенко (60% акцій) та О.С. Дубина (40% акцій). Управління у ТОВ «АС-Інжгруп» здійснюється одноосібно директором, який є і співзасновником – О.С. Дубина. Директор ТОВ «АС-Інжгруп» реалізує свої безпосередні обов'язки за принципом єдиноначальності, несе відповідальність за діяльність організації [28].

Майно ТОВ «АС-Інжгруп» перебуває становлять оборотні кошти та основні фонди, а також інше майно. Фінансові ресурси організації формуються за допомогою прибутку від своєї діяльності. Товариство є юридичною особою та має

у власності відокремлене майно, яке є на його самостійному балансі. Більшість майна ТОВ «АС-Інжгруп» перебуває у власності, відображається у самостійному балансі, статутний фонд створено у грошовій формі. Джерелами формування майна, зокрема фінансових ресурсів, є:

- позикові кошти, у тому числі кредити банків та інших кредитних організацій та установ;
- прибуток, отриманий в результаті діяльності;
- інші джерела, які не суперечать законодавству України.

У ТОВ «АС-Інжгруп» діяльність здійснюється на підставі відповідних ліцензій, що дозволяють будувати житлові і нежитлові будівлі [29].

ТОВ «АС-Інжгруп» має відносини з іншими фізичними та юридичними особами у всіх сферах діяльності виключно на основі договорів. У своїй діяльності організація враховує замовлення споживачів, їх вимоги щодо якості робіт, послуг [27].

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку у вигляді раціональної та ефективної реалізації основного виду діяльності – будівництво житлових і нежитлових будівель [28].

Трудові відносини у колективі регулюються чинним законодавством про працю. Співробітники звільняються та приймаються на роботу директором згідно зі штатним розкладом [28].

У ТОВ «АС-Інжгруп» управлінські рішення зазвичай приймаються одноосібно директором, висока концентрація функцій, покладених на керівництво, відповідно створює низьку взаємозамінність керівників. При цьому слід зазначити, що рівень відповідальності за прийняті рішення та їх виконання невисокий, що пояснюється великою кількістю та невисокою якістю. Рівень поінформованості працівників перебуває у тих межах, які необхідні для виконання обов'язків. Дані особливості, очевидно, відбиваються на економічному становищі підприємства [29].

Співробітникам підприємства забезпечуються безпечні умови праці, реалізовано систему оплати праці з дотриманням гарантій, встановлених чинним

законодавством України та умов колективного договору. Заробітна плата є компенсацією трудового вкладу працівників у діяльність підприємства. У зв'язку з цим основна функція заробітної плати визначається як мотивування працівників до ефективної праці. Завдання системи оплати праці в ТОВ «АС-Інжгруп» полягають у диференціації заробітної плати, яка, з одного боку, мотивує співробітників до ефективної праці, а з іншого має бути економічно виправданою відповідно до виконаної роботи.

На підприємстві діє політика управління людськими ресурсами, яка спрямована на залучення найкращих спеціалістів. Вона реалізується через прогресивні методи добору, оцінки, використання персоналу, і навіть створення перспективного резерву кадрів.

В даний час ТОВ «АС-Інжгруп» є спеціалізованою організацією з реалізації додаткових послуг (рис. 2.1) [27]:



Рисунок 2.1 – Інші види діяльності ТОВ «АС-Інжгруп»

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Основні економічні показники діяльності ТОВ «АС-Інжгруп» за 2020–2022 рр. представлені у табл. 2.1 (додаток А).

Таблиця 2.1 – Економічні показники діяльності ТОВ «АС-Інжгруп» за 2020–2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення			
				2021/ 2020 +; -	2021/ 2019 %	2022/ 2021 +; -	2022/ 2021 %
Чистий дохід від реалізації продукції	586,1	116656,3	77572,7	116070,2	19803,8	-39083,6	-33,5
Собівартість реалізованої продукції	374,0	104501,9	71057,4	104127,9	27841,7	-33444,5	-32,0
Інші операційні доходи	-	2,1	2,3	2,1	-	0,2	9,5
Інші доходи	0,9	34,5	-	33,6	3733,3	-34,5	-
Разом доходи	587,0	116658,4	77564,5	116071,4	19773,7	-39093,9	-33,5
Інші операційні витрати	804,2	8285,5	5237,3	7481,3	930,3	-3048,2	-36,8
Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-
Разом витрати	1178,2	112787,4	76294,7	111609,2	9472,9	-36493,4	-32,4
Фінансовий результат до оподаткування	591,2	3871,0	1269,8	3279,8	554,8	-2601,2	-67,2
Податок на прибуток	-	590,4	228,6	590,4	-	361,8	-61,3
Чистий прибуток (збиток)	591,2	3280,6	1041,2	2689,4	454,9	-2239,4	-68,3

Джерело: розроблено автором за даними фінансового звіту [додаток А]

Дані табл. 2.1 свідчать про наступну динаміку змін: показник чистого доходу від реалізації продукції був найвищим у 2021 р. і становив 116 656,3 тис. грн., що аж на 116 070,2 тис. грн. більше, ніж у 2020 р. Зазначимо, що даний показник у 2021 р. збільшився всього аж на 19803,8 % за попередній 2020 р. Дана динаміка напевно що пов'язана із пандемією Covid-19. А у 2022 р. даний показник становив всього 77 572,7 тис. грн. і був меншим за 2021 р. на 39 083,6 тис. грн. або знизився на 33,5%. Зауважимо, що така тенденція зменшення пов'язана беззаперечно із російсько-українською війною.

Показник собівартості реалізованої продукції був найвищим у 2021 р. і становив 104 501,9 тис. грн., найнижчим був у 2020 р. і становив 374,0 тис. грн., а

у 2022 р. даний показник становив 71 057,4 тис. грн. Така динаміка пов'язана із пандемією Covid-19 та російсько-українською війною. Даний показник у 2021 р. збільшився на суму 104 127,9 тис. грн. або на 27 841,7% за 2020 р., а у 2022 р. даний показник знизився на 33 444,5 тис. грн. або на 32,0%. Саме дані зміни, дозволили в 2021 р. збільшити валовий прибуток, тобто загальну суму прибутку отриману підприємством від підприємницької діяльності. У 2021 р. показник чистого прибутку збільшився на 2 689,4 тис. грн. і склав 3 280,6 тис. грн., що свідчить про позитивний результат діяльності ТОВ «АС-Інжгруп», а у 2022 р. даний показник зменшився на 2 239,4 тис. грн або на 68,3% і становив всього 1 041,2 тис. грн.

Зазначимо, що показник «разом доходи» мав найбільше значення у 2021 р. і становив 116 658,4 тис. грн., що на 116 071,4 тис. грн. більше, ніж у 2020 р. або на 19 773,7% більше, проте даний показник мав тенденцію до зменшення у 2022 р. і становив всього 77 564,5 тис. грн., що на 39 093,9 тис. грн. менше або менше на 33,5%. Показник «разом витрати» також був найбільшим у 2021 р. і становив 112 787,4 тис. грн., що на 111 609,2 тис. грн. більше або на 9 472,9% більше, проте у 2022 р. даний показник знизився і становив 76 294,7 тис. грн., що на 36 493,4 тис. грн. менше або на 32,4% менше. Дана тенденція пов'язана із показником «чистий прибуток».

Отже, фінансовий аналіз діяльності ТОВ «АС-Інжгруп» показав нам, що найбільш прибутковим був 2021 р., найменш прибутковим був 2020 р., а у 2022 р. практично всі показники мали негативну тенденцію і знизилися вдвічі. Зазначимо, що ефективність діяльності ТОВ «АС-Інжгруп» повпиливали пандемія Covid-19 та російсько-українська війна. Адже у 2020 р. через пандемію та у 2022 р. економіка України зазначала значних збитків.

Чисельність всього персоналу була сталою протягом трьох останніх років і становила 240 осіб, проте через збільшення рівня мінімальної заробітної плати фонд оплати праці 2022 р. зріс на 1,31 тис. грн., порівняно з 2021 р. і становив 1 427 928 тис. грн. Також таке зростання було спричинено підвищенням продуктивності праці працівників, яка в 2022 р. становила 53 586 тис. грн що на 10 983 тис. грн (або на 25,8%) більше ніж в 2021 р. Середня заробітна плата у ТОВ «АС-Інжгруп» на

достатньому рівні, про що свідчить зацікавленість робітників в результатах своєї праці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Чисельність персоналу ТОВ «АС-Інжгруп» за 2020–2022 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення			
				2020/ 2019 +; -	2020/ 2019 %	2021/ 2020 +; -	2021/ 2020 %
Середньоспискова чисельність працюючих	240	240	240	-	-	-	-
Продуктивність праці одного працюючого	34167	42603	53586	+8436	25	+10983	25,8
Фонд оплати праці	1059984	1081824	1427928	+21840	1,02	+346104	1,31
Середньомісячна ЗП одного працюючого	4416,6	4507,6	5949,7	+91	2,1	+1442,1	32

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Структура управління ТОВ «АС-Інжгруп» представлена лінійно-функціональною структурою. На чолі кожного структурного підрозділу перебуває керівник, наділений усіма повноваженнями та здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками та зосереджує у своїх руках усі функції управління (рис. 2.2).

Очолює діяльність ТОВ «АС-Інжгруп» директор, який одночасно є і співзасновником. Директор несе повну відповідальність за реорганізацію господарської діяльності, виконання договорів та угод, розглядає скарги. Оскільки директор фізично не в змозі готувати та приймати рішення з усіх питань, що стосуються діяльності підприємства, частину своїх повноважень він передає директорам служб та керівникам відділів підприємства. Йому структурно підкоряються фінансовий директор, технічний директор, головний бухгалтер, директор з виробництва, директор по логістиці та керівник відділу управління зайнятістю, що повністю відповідають за поточну діяльність структурних відділів.

Директори служб та керівники відділів підприємства відповідальні за контроль та правильність виконання поставлених завдань до кожного структурного відділу.

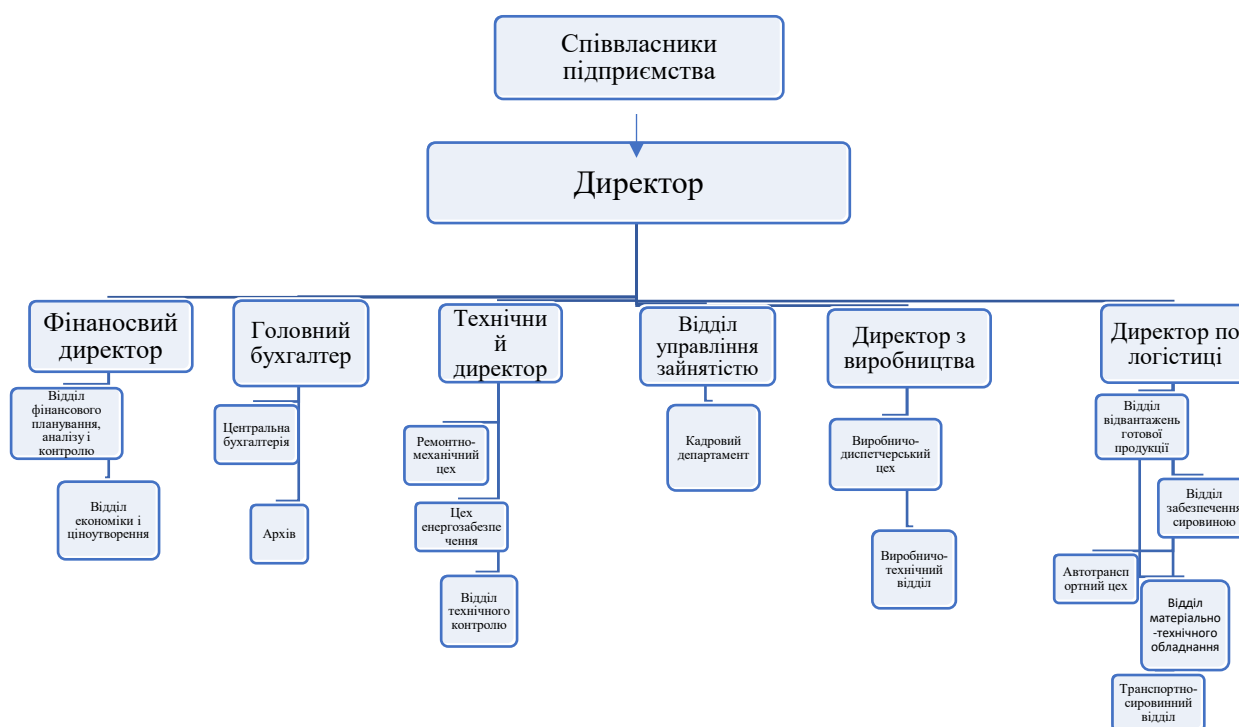


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «АС-Інжгруп»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Кожен із працівників певного структурного відділу керується посадовою характеристикою та приступає до виконання своїх обов'язків після підписання акту про матеріальну відповідальність. Функції обліку, планування та різноманітні фінансові операції виконують працівники відділу фінансового планування, аналізу і контролю, а також відділу економіки та ціноутворення. Її очолює головний фінансовий директор. Функції головного бухгалтера зводяться до формування річного бухгалтерського балансу, ведення обліку руху товарів, перерахунку податків та нарахування заробітної плати. Бухгалтерська та статистична звітність ведеться в порядку, встановленому чинним законодавством, і посадові особи несуть матеріальну, адміністративну та кримінальну відповідальність за їх спотворення. Бухгалтерська звітність підприємств громадського харчування відображає склад майна та джерела його формування.

Зазначимо, що за здійснення ЗД у ТОВ «АС-Інжгруп» відповідає відділ по логістиці. Організаційна структура відділу по логістиці представлена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура відділу по логістиці ТОВ «АС-Інжгруп»
Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Закупівельна діяльність у ТОВ «СК-Інжгруп» реалізується відділом забезпечення сировиною, відділом МТО, відділом відвантажень готової продукції, транспортно-сировинним відділом, автотранспортним цехом, які підпорядковуються директору відділу по логістиці, а також відділу фінансового планування, аналізу та контролю, який перебуває у прямому підпорядкуванні фінансовому директору ТОВ «СК-Інжгруп».

Підготовка та проведення закупівельного процесу в ТОВ «СК-Інжгруп» здійснюється на основі Єдиного галузевого стандарту закупівель підприємства та чинних законів, що регулюють закупівельну діяльність підприємств приватного зразка.

В ТОВ «СК-Інжгруп» всі дорогі процедури були конкурентними, тому підприємству вдалося досягти економії за рахунок залучення більшої кількості учасників у процедурах та розширення конкуренції. Однак, наявність позитивного економічного ефекту від проведених закупівель не є явним підтвердженням того, що процес організації та проведення закупівель проходить ефективно і без втрат.

Розглянемо докладний процес організації закупівельної діяльності у ТОВ «СК-Інжгруп», представлений на рис. 2.4.

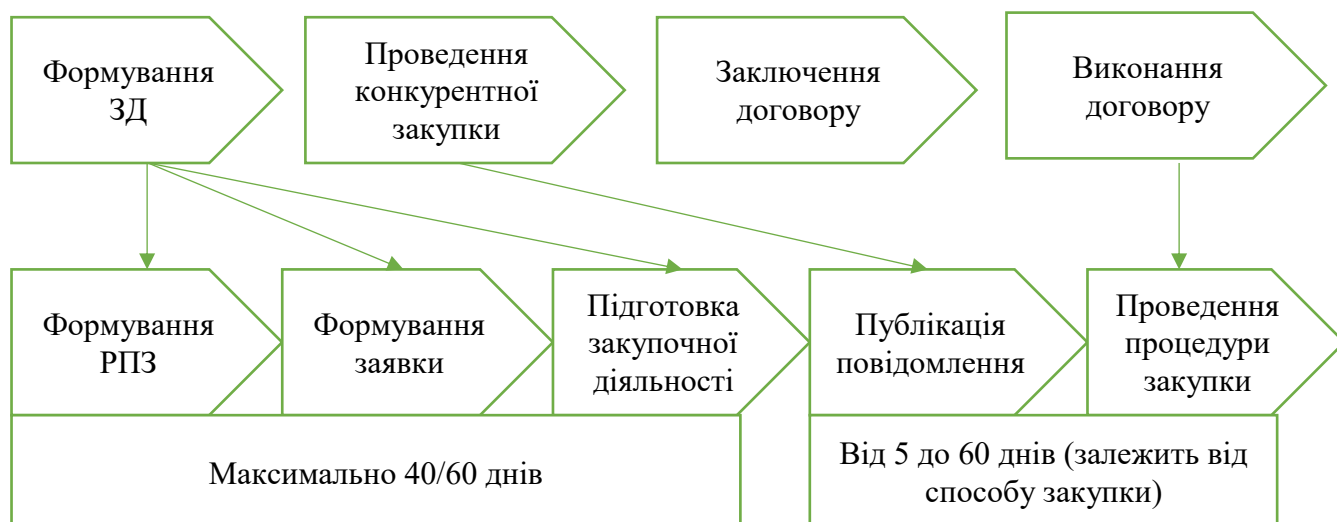


Рисунок 2.4 – Процес організації ЗД в ТОВ «СК-Інжгруп»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Крок 1. Формування річної програми закупівель (РПЗ). РПЗ – це план заходів щодо укладання договорів на постачання продукції, виконання робіт, надання послуг для потреб замовника протягом планованого календарного року. Первинна РПЗ на запланований рік формується та затверджується директора відділу по логістиці до 30 вересня на значення $\geq 75\%$ від бюджету поточного року

Крок 2. Формування заявки – у ТОВ «СК-Інжгруп» таку заявку готують професіонали, які знають, що необхідно придбати та як правильно оформити перелік необхідних вимог та характеристик до предмету закупівлі.

Крок 3. Підготовка ЗД – ТОВ «СК-Інжгруп» встановлює вимоги до продукції: якість, характеристики, комплектація (склад) та кількість продукції, місце та термін постачання відповідність стандартам, іншим документам, умови виробництва продукції; встановлює вимоги до учасників: наявність ліцензій; до умов договору: забезпечення виконання договору, умови і порядок оплати, умови виконання зобов'язань згідно договору.

Крок 4. Публікація повідомлення – після того, як відбулися всі попередні кроки, то договір про закупівельну діяльність надається директору відділу по логістиці, який даний договір або затверджує, або ні.

Крок 5. Проведення процедури закупки. Для аналізу процедури закупівельної діяльності ТОВ «СК-Інжгруп» можна побудувати діаграму Ішикави, щоб наочно уявити проведення процедури закупки (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Діаграма Ішикави закупівельної діяльності ТОВ «СК-Інжгруп»
Джерело: розроблено автором

Діаграма являє собою побудову «скелета» причинно-наслідкових зв'язків, виникнення серйозних збоїв у роботі та їх причин. Закупівельна діяльність ТОВ «СК-Інжгруп» потребує змін відразу за декількома напрямками. Персонал, інформація та організація процесу – це частини внутрішнього середовища ТОВ «СК-Інжгруп» і саме вони більшою мірою можуть бути модернізовані. Найбільш суттєвими проблемами є персонал та організація процесу, оскільки ці напрями становлять 80% успіху в організації та проведенні закупівель. На нашу думку, робота з цими напрямками допоможе забезпечити ефективну роботу відділу закупівель та інших відділів, що сполучаються з процесом закупівлі. На такі напрями як постачальники і зовнішнє середовище підприємство практично не може

вплинути, отже, залишається лише тримати їх під контролем і своєчасно реагувати на зміни.

Для того, щоб уявити, які з розглянутих проблем становлять найбільший і найменший ризик для ТОВ «СК-Інжгруп», пропонуємо проранжувати проблеми ризику за ступенем їхньої значущості та ймовірності виникнення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Ранжування проблем закупівельної діяльності ТОВ «СК-Інжгруп» за рівнем ризику

Вид ризику	Значення ймовірності	Характер значущості	Підсумок	Ранг
Персонал				
Порушення зон відповідальності	2	3	6	4
Досвід роботи	2	4	8	3
Подвоєння функцій	2	2	4	5
Некоректне оформлення документів	3	4	12	2
Слабка інтеграція в процес	4	4	16	1
Організація процесу				
Низький рівень контролю	4	4	16	1
Тривалий термін погодження договорів	3	4	12	2
Відсутність декомпозиції задач	2	3	6	4
Зовнішнє середовище				
Курс валют	2	2	4	5
Ринкові умови	2	2	4	5
Законодавство	2	2	4	5
Постачальники				
Надійність поставок	2	4	8	3
Неякісне виконання договорів	1	4	4	5
Вартість матеріалів, товарів, робіт, послуг	2	3	6	4
Інформація				
Формування заявки в термін	2	3	6	4
Формування закупівельної документації з помилками	2	4	8	3

Джерело: розроблено автором

За результатами проведення ранжирування ризиків, з якими може зіткнутися ТОВ «СК-Інжгруп» під час проведення ЗД, було виділено найбільш значущі, такі як: некоректне оформлення документів, низький рівень контролю організації та проведення закупівлі, тривале узгодження договорів та слабка інтеграція у закупівельний процес. Таким чином, вищезгадані проблеми мають місце бути у ТОВ «СК-Інжгруп», а отже, за ними потрібен особливий контроль.

Таким чином, характеризуючи закупівельну діяльність ТОВ «СК-Інжгруп» можна зробити такі висновки: запровадження візуалізації життєвого циклу закупівлі дозволить зосередитися на важливих елементах процесу закупівлі, а також сконцентруватися на тому, чи слід проводити цю закупівлю, чи потрібно зовсім відмовитися від її проведення; для ефективної реалізації закупівель необхідна часткова автоматизація процесу закупівель, щоб знизити вплив «людського фактору» і тим самим уникнути втрат; впровадження часткової автоматизації закупівель дозволить зосередитися на питаннях стратегічного планування та уникнути необхідності щоденного контролю за правильністю процесу закупівель; перетворення системи закупівель підвищить конкурентоспроможність підприємства.

2.2 Аналіз пропозицій на ринках постачальників ТОВ «АС-Інжгруп»

Зазначимо, що ТОВ «СК-Інжгруп» останнім часом все більшого поширення отримує вибір постачальників на основі тендеру – коли постачальники самі надсилають пропозиції у відповідь на опубліковану закупівлю, розміщену на спеціалізованих порталах, а організація порівнює отримані пропозиції та обирає те, що найкраще відповідає заздалегідь встановленим критеріям. Для початку процедури закупівлі організація-ініціатор готує заявку, необхідну для початку (відкриття) процедури проведення закупівлі. Далі готується закупівельна документація – комплект документів, що містять вихідну інформацію про технічні, комерційні, правові, організаційні та інші вимоги до об'єкта, предмет закупівлі, а також інформацію про претендентів. У свою чергу постачальники, які бажають взяти участь у закупівлі, надсилають заявку/пропозицію – комплект документів, підготовлений претендентом, що підтверджує юридичний, фінансовий та економічний статус претендента, що містить пропозицію претендента щодо умов, що містяться у закупівельній документації. Оцінка та вибір заявок\пропозицій

здійснює директор відділу по логістиці ТОВ «СК-Інжгруп» згідно з регламентованими критеріями оцінки, які залежать від сфери діяльності організації, її особливостей, внутрішньої політики та встановлених вимог до постачальників.

ТОВ «СК-Інжгруп» налічує понад сотню постачальників товарів, робіт чи послуг, що поставляються на підприємство. Спираючись на широку географію, їх розташування та ступінь віддаленості від виробництва призводять до складнощів доставки необхідної продукції, виконання договірних зобов'язань щодо термінів їх виконання тощо.

Вищезгадані проблеми, що виникають у ТОВ «СК-Інжгруп», лише підкреслюють складність управління ЗД через наявність специфічних особливостей виробничого процесу. Таким чином, будівельна галузь є галуззю, що динамічно розвивається, з зростаючим попитом, високим бар'єром входження на ринок і потребою в оптимізації виробничого процесу з метою підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються.

Складність завдання управління закупівлями підвищується через наявність специфічних характеристик виробничого процесу, кола постачальників сировини та матеріалів для будівництва, рівня конкуренції на ринку, нормативно-правового регулювання діяльності та необхідності врахування багатьох критеріїв. за умов ризику.

Надійність постачальника має на увазі відповідність якості та обсягів його постачання умовам, зафіксованим у договорах. Наступні параметри дозволяють приймати обґрунтовані рішення під час вибору продавця []:

- ✓ частка прострочених доставок та відмов постачання;
- ✓ частка поставок, що не відповідають договорам щодо якості продукції;
- ✓ частка замовлень, доставлених у супереч домовленості не єдиною партією;
- ✓ якість послуг різних перевізників, виміряна часом у дорозі та числом пошкоджених вантажів тощо.

Етапи забезпечення сировиною у ТОВ «СК-Інжгруп» виглядають так:

Надсилаються заявки на необхідну сировину постачальникам, одержуючи від них пропозиції у вигляді рахунків на оплату.

Отримавши інформацію про ціни та умови постачання необхідної сировини, керівник відділу забезпечення сировиною вибирає найвигіднішу пропозицію з наявних і погоджує її з директором відділу по логістиці.

Потім водій-експедитор з довіреністю на отримання сировини відправляється за товаром на пряму до постачальника або отримує товар у транспортній компанії, куди вантаж був направлений постачальником.

Далі сировина, що надійшла, приходиться і розцінюється.

Проводиться організація викладки, реалізації продукції споживачам та оформлення документів, пов'язаних із відвантаженням.

Більшість організацій, які розташовані в м. Київ та в Київській області, мають можливість привезти сировину на склад впродовж кількох днів, від терміну, коли була сформована заявка.

Щомісяця плануються заявки на сировину, представники організацій яких знаходяться у віддалених містах від м. Києва. Такі заявки плануються через те, що сировина до складу ТОВ «СК-Інжгруп» буде на шляху близько місяця.

Такі постачальники, як ТОВ «ВБК Мегагруп», ПАТ «Івано-Франківськцемент», цегельний завод «Фагот», ТОВ «Метал-профіль», ТОВ «Альба Профіль», ТОВ «Вікналенд», ТОВ «Глас Трьош», завод по виготовленню дверей ТОВ «Сталь-М», ТОВ «Роквул Україна», ТОВ «Еко-брік», ПрАТ «Круз» забезпечують постачання всієї необхідною сировиною та будівельними матеріалами ТОВ «СК-Інжгруп». У більшості даних компанії та заводів заявки плануються щомісяця 25 числа поточного місяця на наступний місяць і розраховуються так: загальна сума проданого товару на шт. + 30% (середня надбавка на товар для формування заявки наступного місяця) [22, с. 169].

ТОВ «СК-Інжгруп» успішно працює на ринку будівництва м. Київ з 2018 р. Організація постійно розвивається та вдосконалює стратегію свого бізнесу, прагне розширення спектру своїх зданих житлових комплексів та нежитлових приміщень, розширює асортимент пропонованих послуг, збільшує кількість постачальників

сировини та будівельних матеріалів, створює умови для більш вигідних умов продажу житлових та нежитлових приміщень для клієнтів та інших компаній.

За роки своєї роботи у галузі будівництва ТОВ «СК-Інжгруп» встановила тісні партнерські відносини з багатьма відомими виробниками.

Розглянемо основних постачальників сировини та будівельних матеріалів ТОВ «СК-Інжгруп» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні постачальники ТОВ «СК-Інжгруп»

Найменування групи товарів	Основні постачальники	Місце знаходження	Тривалість господарських відносин
Стінові матеріали (цегла, бетонні панелі, шлакобетонні панелі)	Цегельний завод ТОВ «Ленд Брік»	Київська область	4 роки 8 місяців
	ПАТ «Івано-Франківськцемент»	М. Івано-Франківськ	4 роки 8 місяців
	ТОВ «ВБК Мегагруп»	М. Київ	2 роки 10 місяців
З'єднувальні матеріали (гіпс та цемент)	ПАТ «Івано-Франківськцемент»	М. Івано-Франківськ	4 роки 8 місяців
Покрівельні матеріали (черепиця, шифер, толь, руберойд)	ТОВ «Метал-профіль»	М. Одеса	1 рік 3 місяців
	ТОВ «Альба Профіль»	М. Київ	2 роки 11 місяців
Склопакети	ТОВ «Вікналенд»	Київська область	2 роки 2 місяців
	ТОВ «Глас Трьош»	Київська область	1 рік 6 місяців
Двері	ТОВ «Сталь-М»	М. Рівне	4 роки 8 місяців
Ізоляція	ТОВ «Роквул Україна»	М. Київ	4 роки 8 місяців
Облицювальні матеріали	ТОВ «Еко-брік»	М. Київ	3 роки 2 місяці
	Цегельний завод ТОВ «Ленд Брік»	Київська область	4 роки 8 місяців
	ПрАТ «Круз»	М. Херсон	3 роки

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Проаналізувавши основних постачальників компанії, можна дійти висновку, що ці постачальники під час роботи над ринком зарекомендували себе як надійні, мають довгострокові договори на поставки, і саме з цих причин ТОВ «СК-Інжгруп» із ними співпрацює. ТОВ «СК-Інжгруп» прагне мінімізувати видатки на закупівельну діяльність, і тому проводить політику постійного

моніторингу постачальників і пропонованих ними сировини та будівельних матеріалів, вибираючи собі вигідніші умови.

За період 2020-2022 рр. ТОВ «СК-Інжгруп» відмовилася від послуг таких постачальників, які їй були не вигідні, оскільки з'явилися на ринку нові постачальники аналогічної продукції на вигідніших умовах.

Для наочності наведемо дані аналізу ціни вибіркової позиції товару у кожній торгової категорії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз цін постачальників на аналогічну продукцію

Найменування групи товарів	Текучі постачальники	Показники	Альтернатива
Стінові матеріали (цегла, бетонні панелі, шлакобетонні панелі)	Цегельний завод ТОВ «Ленд Брік»	Низькі ціни, вітчизняне виробництво	Нема
	ПАТ «Івано-Франківськцемент»	Середні ціни, вітчизняне виробництво	Нема
	ТОВ «ВБК Мегагруп»	Середні ціни, вітчизняне виробництво	Цегельний завод ТОВ «Ленд Брік»
З'єднувальні матеріали (гіпс та цемент)	ПАТ «Івано-Франківськцемент»	Середні ціни, вітчизняне виробництво	Нема
Покрівельні матеріали (черепиця, шифер, толь, руберойд)	ТОВ «Метал-профіль»	Високі ціни, вітчизняне виробництво	ТОВ «Альба Профіль»
	ТОВ «Альба Профіль»	Низькі ціни, вітчизняне виробництво	Нема
Склопакети	ТОВ «Вікналенд»	Високі ціни, вітчизняне виробництво	ТОВ «Глас Трьош»
	ТОВ «Глас Трьош»	Низькі ціни, вітчизняне виробництво	Нема
Двері	ТОВ «Сталь-М»	Середні ціни, вітчизняне виробництво	Нема
Ізоляція	ТОВ «Роквул Україна»	Середні ціни, вітчизняне виробництво	Нема
Облицювальні матеріали	ТОВ «Еко-брік»	Низькі ціни, вітчизняне виробництво	Нема
	Цегельний завод ТОВ «Ленд Брік»	Середні ціни, вітчизняне виробництво	ПрАТ «Круз»
	ПрАТ «Круз»	Низькі ціни, вітчизняне виробництво	Нема

Джерело: розроблено автором

З аналізу цін у різних постачальників на аналогічну сировину та будівельні матеріали видно, що ТОВ «СК-Інжгруп» зараз працює з не зовсім вигідними постачальниками, які пропонують сировину та матеріали за середньою та високою

ціною та не вигідними умовами. ТОВ «СК-Інжгруп» необхідно зробити вибір на користь привабливіших постачальників аналогічної сировини та матеріалів.

На вибір постачальника істотно впливає результат оцінки роботи постачальників, яка оцінюється виходячи з якості виконання кількох критеріїв, після чого приймається рішення про перевагу роботи з тим чи іншим постачальником [13, с. 37-38].

На перше місце ТОВ «СК-Інжгруп» під час виборів постачальника ставить критерій його надійності, під яким мається на увазі надійність поставки і тривалість господарських відносин без пред'явлення претензій.

Другим критерієм, яким керується ТОВ «СК-Інжгруп» під час виборів постачальників, є ціна.

Третім критерієм при виборі постачальника є якість сировини та будівельних матеріалів, що поставляється.

Четвертим критерієм є мінімальна сума замовлення.

П'ятим критерієм є віддаленість постачальника від складів ТОВ «СК-Інжгруп».

Шостий критерій – це умова оплати та надання відстрочки на оплату замовлення.

І завершальним критерієм під час виборів постачальника компанія виділяє наявність сертифікатів і ліцензій на сировину та будівельні матеріали, що поставляється, а також надання постпродажного обслуговування.

Таким чином, провівши аналіз закупівельної діяльності ТОВ «СК-Інжгруп», можна зробити висновки про те, що компанія на даний момент співпрацює як з надійними, так і не вигідними постачальниками, про це свідчить аналіз цін. Зазначимо, що для ТОВ «СК-Інжгруп» кожен постачальник пропонує вигідні умови постачання, вчасні поставки та якісну сировину та якісні будівельні матеріали. Розглянуті заводи та компанії вважаються кращими та займають лідируючі позиції у будівельній галузі України, співпрацюють із багатьма БО по всій території України.

2.3 Розробка програми заходів з удосконалення управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп»

Рішення про розміщення замовлення певного обсягу у постачальника завжди має ухвалюватися на основі обґрунтованої сукупності критеріїв. В умовах посилення тенденції довгострокової взаємодії з єдиним постачальником, а також коли все більша увага приділяється підвищеним вимогам до товарів, підходу «ощадливі поставки», все більш важливою стає управлінська підготовка потенційного постачальника.

Встановлення тісних взаємин із основними постачальниками доповнюється підходом оцінки рейтингу функціонування постачальників. Крім традиційних факторів (якості, кількості, умов поставок та цін) відстежується і те, як постачальник займається постійним удосконаленням. Відстежуються та фіксуються в облікових документах пропозиції щодо надання послуги, покращення ланцюжка цінності, готовності працювати з командами з представників ланцюга поставок тощо.

Різні рівні показників якості постачальника описуються та розподіляються за рейтингом. Часто організації встановлюють рейтинг постачальників на основі балально-рейтингової оцінки, розробленої за кожним фактором і кожною оцінюваною позицією.

У ТОВ «АС-Інжгруп» використовується балально-рейтингова оцінка постачальників на основі таких критеріїв як:

- ✓ надійність;
- ✓ ціна;
- ✓ якість;
- ✓ мінімальна сума замовлення;
- ✓ віддаленість постачальника;
- ✓ умова оплати;
- ✓ постпродажна взаємодія.

Однак дана методика не є цілком точною і не враховує таких критеріїв як:

- ✓ своєчасність заміни непридатної сировини та будівельних матеріалів на придатну/відшкодування збитків від непридатної сировини та будівельних матеріалів;
- ✓ відповідність упаковки та умов транспортування, непошкодженість упаковки;
- ✓ виконання вимог щодо супровідної документації;
- ✓ своєчасне реагування постачальника на надіслані йому претензії;
- ✓ виконання аналізу, впровадження стримувальних заходів щодо усунення причин виявлених невідповідностей, своєчасність їх впровадження та результативність;
- ✓ можливість кредитування, рівень цін;
- ✓ тривалість співпраці з постачальником та постпродажне співробітництво;
- ✓ постійний розвиток постачальника та зростання рейтингу на ринку.

Дані критерії є високо актуальними на сучасному ринку.

Запропонуємо модифіковану методику оцінки та вибору постачальників з обліком зазначених критеріїв удосконалення управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп». Рекомендуємо до використання цю методику для оцінки можливостей постачальників компанії ТОВ «АС-Інжгруп». Розглянемо запропоновану методику вибору та оцінки можливостей основного постачальника ПАТ «Івано-Франківськцемент», що базується на розрахунку інтегрального показника роботи постачальника, що складається з чотирьох приватних оцінок [30, с. 172]:

- 1) надійність постачальника (П1);
- 2) організації поставок (П2);
- 3) лояльності постачальника (П3);
- 4) перспективність постачальника (П4).

Кожна із приватних оцінок П1, П2, П3, П4 визначається за сукупністю оціночних показників у балах. Критерії та порядок розрахунку інтегральної оцінки

основного постачальника ПАТ «Івано-Франківськцемент» наведено у табл. 2.6 [30, с. 173].

Таблиця 2.6 – Критерії розрахунку інтегральної оцінки основного постачальника ПАТ «Івано-Франківськцемент»

Надійність постачальника (П1)	П1 ₁	Якість продукції за місцем і джерелом походження
	П1 ₂	Якість продукції, що закуповується в стані поставки на стадії вхідного контролю
	П1 ₃	Виконання обсягу поставок та дотримання графіків поставок
Рівень організації поставок (П2)	П2 ₁	Відповідність упаковки та умов транспортування, не пошкодженість упаковки
	П2 ₂	Виконання вимог щодо супровідної документації
	П2 ₃	Своєчасність заміни непридатної продукції на придатну/відшкодування збитків від непридатної сировини та матеріалів
Рівень лояльності постачальника (П3)	П3 ₁	Повнота прийняття у договорі вимог щодо якості та гарантії
	П3 ₂	Своєчасне реагування постачальника на надіслані йому претензії
	П3 ₃	Виконання аналізу, впровадження стримувальних заходів щодо усунення причин виявлених невідповідностей, своєчасність їх впровадження та результативність
	П3 ₄	Можливість кредитування, рівень цін
Перспективність постачальника (П4)	П4 ₁	Тривалість співпраці з постачальником та постпродажне співробітництво
	П4 ₂	Постійний розвиток постачальника та зростання рейтингу на ринку

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Надійність постачальника (П1) – це кількісна характеристика групи, що відображає фактичний рівень невідповідностей, виявлений при вхідному контролі, до складу якого входить сировина та будівельні матеріали, що закуповується.

Рівень організації поставок (П2) – кількісна характеристика, що відображає виконання вимог щодо умов транспортування, упаковки, супровідної документації, заміни забракованої сировини та будівельних матеріалів; своєчасність та ритмічність поставок.

Рівень лояльності постачальника (П3) – кількісна характеристика, що відбиває відданість постачальника інтересам організації, готовність виконувати її вимоги.

Рівень перспективності постачальника (П4) – кількісна характеристика, що відбиває потенціал постачальника.

Оцінки П1, П2, П3, П4 можна визначити через показники якості (П1, П2, П3, П4) за формулами, наведеними в табл. 2.7 [30, с. 174].

Таблиця 2.7 – Формули для розрахунку оцінок П1, П2, П3, П4 для ПАТ «Івано-Франківськцемент»

Надійність постачальника (П1)	$P1 = 100 - \sum_{i=1}^3 P1_i$	9
Рівень організації поставок (П2)	$P2 = 100 - \sum_{i=1}^3 P2_i$	10
Рівень лояльності постачальника (П3)	$P3 = 100 - \sum_{i=1}^4 P3_i$	10
Перспективність постачальника (П4)	$P4 = 100 - \sum_{i=1}^2 P4_i$	10
Інтегральний показник ІП	$IP = K_1 \times P1 + K_2 \times P2 + K_3 \times P3 + K_4 \times P4$	10

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Рекомендована методика розрахунку інтегральних оцінок основних постачальників дозволить ТОВ «АС-Інжгруп» значною мірою підвищити свою рентабельність за рахунок уявлення та поняття, в яких договорах з постачальниками підприємство втрачає, а в яких виграє і може продовжувати збільшувати обсяг товарообігу з даними постачальниками.

Для того, щоб підвищити ефективність ЗД, ТОВ «АС-Інжгруп» необхідно відмовитися від тих постачальників, які не можуть якісно та в повному обсязі задовольнити потреби підприємства та переглянути свою цінову політику та переукласти договори поставки з іншими постачальниками, які зарекомендували себе з найкращої сторони.

Збільшення обсягів закупівлі сировини та будівельних матеріалів та частоти поставок у постачальників з високою надійністю дозволить ТОВ «АС-Інжгруп» збільшувати товарообіг без особливих ризиків. Розширення асортименту постачальника та збільшення презентаційних зон та місць масового викладання

сировини та матеріалів постачальників з високою надійністю дозволить зміцнити партнерські зв'язки, внаслідок цього сума договору постачальників зросте, тим самим з'явиться можливість отримати надання знижок на великий обсяг замовлення.

Одним із заходів щодо вдосконалення ЗД ТОВ «АС-Інжгруп» є правильний вибір постачальників сировини та матеріалів, що є дуже складним та відповідальним завданням, оскільки від цього багато в чому залежить добробут підприємства. Впровадження інструментів контролю за виконанням договорів поставки з метою, підвищення ефективності обліку виконання договірних зобов'язань за допомогою здійснення контролю за фактичними відвантаженнями та надходження товарів для своєчасного пред'явлення претензій постачальнику [33, с. 71].

В умовах жорсткої конкуренції ринкової економіки, одним із напрямків розвитку сучасних форм господарських зв'язків залишаються прямі тривалі господарські зв'язки, що дозволяють суттєво скоротити терміни подання докладних специфікацій та зменшити документообіг між постачальником та організацією. Однією з основних форм господарського зв'язку з постачальником є договір постачання. Саме можливість його обліку та контролю допоможе на початковому етапі виявити порушення договірних зобов'язань та постачання не якісних матеріалів, що зможе стати поштовхом для своєчасного пред'явлення претензій ТОВ «АС-Інжгруп» постачальнику. У зв'язку з цим запропонуємо ТОВ «АС-Інжгруп» збільшити кількість перевірок виконання договірних зобов'язань із постачальниками, які мають відхилення, що дозволить своєчасно пред'явити претензії постачальнику [33, с. 72].

Ще однією пропозицією для успішного контролю та обліку виконання договірних зобов'язань постачальників у діяльність ТОВ «АС-Інжгруп» доцільно запровадити низку спеціально відпрацьованих процедур, які передбачають:

- 1) проведення аналізу змісту договорів;
- 2) забезпечення внутрішньо-фірмового планування з урахуванням прийнятих договірних зобов'язань;

3) проведення аналізу документів, що містять дані про виконання умов договорів, строки їх оформлення та порядок передачі до підрозділів та служб, що ведуть облік;

4) порядок виконання відповідних порушень умов договорів та застосування організаційних, технічних та правових заходів;

5) інші питання, що відповідають призначенню процедур, а також обов'язки підрозділів та служб щодо ведення обліку та контролю за виконанням договірних зобов'язань.

При застосуванні цих процедур у діяльності ТОВ «АС-Інжгруп» з постачальниками підприємство отримає найприйнятніші результати під час оперативного і зведеного обліку виконання договірних зобов'язань за кожний звітний період: місяць, квартал, з початку року наростаючим підсумком окремо в кожному укладеному договорі.

Застосування заходів економічної відповідальності за недотримання умов постачання до постачальників ТОВ «АС-Інжгруп» сприятиме виконанню відповідних договірних зобов'язань. Як конкретні заходи економічної відповідальності можна виділити:

- ✓ запровадження штрафів;
- ✓ нарахування пені;
- ✓ стягнення неустойки;
- ✓ відшкодування збитків;
- ✓ зниження обсягу закупівель;
- ✓ зменшення асортименту продукції постачальника;
- ✓ припинення співробітництва.

Зазначимо, що багато зарубіжних компаній використовують візуальне управління – одне із принципів інтелектуальної автоматизації, основа ефективного управління підприємством. Впроваджуючи візуальне управління, підприємства використовують такі інструменти:

- 1) «5С» – щоб легко виявити та контролювати проблеми;

2) стандартизована робота (СР) – схема СР, розміщена на робочому місці, дозволяє легко побачити різницю між реальними рухами оператора та стандартними маршрутами;

3) інформаційне табло служить для оперативного інформування відповідальних осіб про наявні проблеми. Розташовується на видному місці.

Для наочності того, як здійснюватиметься візуальний контроль за процесом закупівлі у ТОВ «АС-Інжгруп», пропонуємо розглянути впровадження цього комплексу заходів. На нашу думку, найголовніше у проведенні будь-якої закупівлі – це відповідальний співробітник, який слідкуватиме за виконанням усіх зобов'язань з боку інших співробітників, задіяних у закупівлі, а також слідкувати за кожним кроком життєвого циклу, щоб уникнути провалу закупівлі.

Першим кроком є завчасний аналіз закупівлі за допомогою методу «Last planner», який проводиться відповідальним за організацію та проведення закупівлі. Суть методу полягає в тому, щоб почати розглядати аналізований процес, починаючи з кінця. На прикладі початком процесу стає час виконання договору до розміщення закупівлі в РПЗ. Запропонований вид візуалізації життєвого циклу закупівлі дозволить визначити бажаний чи оптимальний час початку проведення закупівлі, тим самим наочно показуючи, чи зможе підприємство вкластися у встановлені терміни та поставити сировину та будівельні матеріали у ТОВ «АС-Інжгруп» вчасно. Наочно даний етап виглядатиме таким чином, який представлений на рис. 2.6. Як видно з рис. 2.6 процес визначення оптимального часу початку закупівель починається з установки дати, до якої сировина та будівельні матеріали має бути встановлене на підприємстві.

Оскільки проєкт будівництва, встановлення обладнання та розрахунок необхідної сировини і будівельних матеріалів, іншими словами, час виконання договору з даної закупівлі, становить 1 рік, отже, укладання договору має припадати на 20-те числа грудня. Вибір постачальника займає в середньому 30 днів, а значить у 20-х числах листопада мають розпочатися засідання конкурсних комісій щодо визначення переможця.

На проведення закупівлі, збирання заявок, її публікацію, підготовку закупівельної документації тощо, в середньому йде близько 80 днів, з чого можна зробити висновок, що оптимальним часом проведення даної закупівлі буде вересень 2023 р.

Наступним кроком є визначення доцільності проведення закупівлі. Головними критеріями оцінки доцільності проведення закупівлі є:

- ✓ можливість укластися у встановлені терміни;
- ✓ потрібний час та ціна поставки;
- ✓ ефективність від проведення цієї закупівлі;
- ✓ необхідну підприємству якість сировини та будівельних матеріалів.

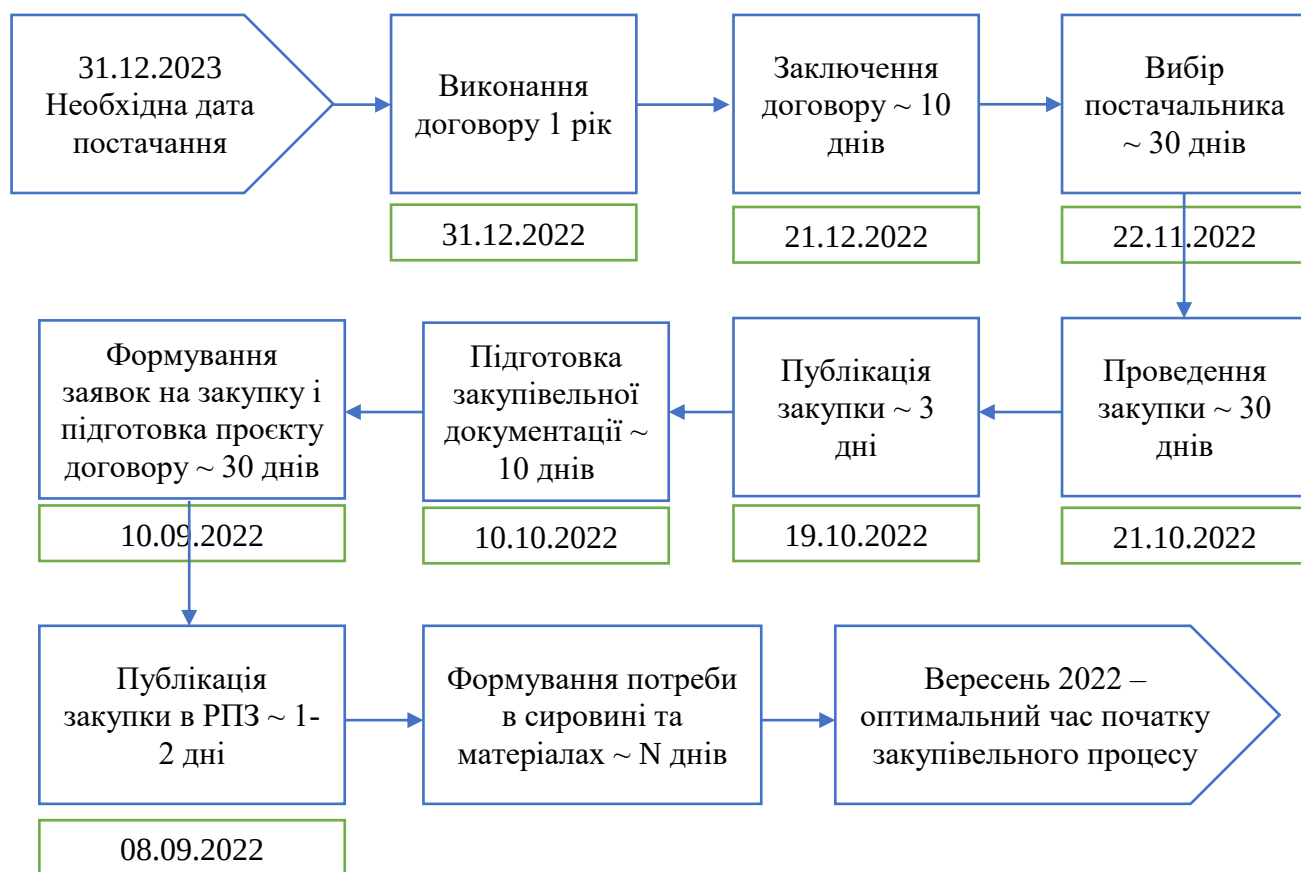


Рисунок 2.6 – Побудова життєвого циклу закупівлі за допомогою методу last planner

Джерело: розроблено автором

Третім кроком є вжиття необхідних заходів щодо закупівлі, а саме її проведення, відмова від її проведення або пошук оптимальних умов, здатних

забезпечити виконання закупівлі вчасно. Здійснення та прийняття рішень на даному етапі мають ґрунтуватися на результатах аналізу показників ЗД.

Таким чином, впровадження модифікованої методики оцінки постачальників дозволяє ТОВ «АС-Інжгруп» більш точно визначати надійність постачальників, ніж рання система бально-рейтингової оцінки постачальників. Дана методика розрахунку інтегральної оцінки надійності постачальника дозволяє врахувати більше актуальних критеріїв оцінки постачальників на сьогоднішній день. Рекомендована методика розрахунку інтегральних оцінок основних постачальників дозволить ТОВ «АС-Інжгруп» значною мірою підвищити свою рентабельність за рахунок уявлення та поняття, в яких договорах з постачальниками ТОВ «АС-Інжгруп» втрачає, а в яких виграє і може продовжувати збільшувати обсяг товарообігу з даними постачальниками. Запропонована нами рекомендація щодо розбиття постачальників на групи надійності та проведення аналізу постачальників за критеріями надійності допоможе визначити, які постачальники порушують договірні зобов'язання. Економічний ефект при використанні рекомендацій щодо роботи з постачальниками дозволить скоротити втрати втраченого прибутку при повній реалізації рекомендацій щодо вибору постачальників. Візуалізація процесу проведення закупівлі та контроль життєвого циклу закупівлі дозволяють ще на етапі організації процесу закупівлі визначити доцільність її проведення. Даний аналіз та інформація заздалегідь дозволяють встановити бажаний час на початок проведення закупівлі, що дозволяє ТОВ «АС-Інжгруп» ефективно і без втрат здійснювати закупівельну діяльність.

ВИСНОВКИ

Таким чином, під час виконання поставлених завдань для досягнення сформульованої мети, ми прийшли до відповідних висновків:

1. Висвітливши сутність закупівельної діяльності бізнес-організації, було встановлено: у сучасних умовах ринкових відносин основним аспектом у функціонуванні бізнес-організацій є закупівельна діяльність. Закупівельна діяльність – це процес, що виконується організаційною одиницею, яка як функції відповідає за отримання матеріалів необхідної якості в необхідній кількості в потрібний час і за оптимальною ціною, тим самим вносячи свій безпосередній внесок у конкурентну перевагу підприємства та реалізацію його корпоративної стратегії. Мета закупівельної діяльності – забезпечення та задоволення потреби виробництва в матеріальних ресурсах з максимально можливою ефективністю. Її роль організації постачальницької діяльності бізнес-організації дуже важлива, оскільки вона сприяє підвищенню ефективності закупівель, отже, і успішному функціонуванню бізнес-організації.

2. Надавши характеристику елементів управління закупівельною діяльністю бізнес-організації, було з'ясовано, що даний процес дуже важливий елемент для бізнес-організацій. Процес закупівель починається з рішення про необхідність поповнення складських запасів, після цього визначаються постачальники, потім укладається договір на постачання та наступний контроль. При цьому визначається правильна стратегія та метод, це призводить до того, що бізнес-організація отримує необхідний обсяг продукції до певного терміну та за прийнятну ціну. Встановлено, що управління закупівельною діяльністю розглядається як частина інтегрованого ланцюга поставок, де особлива увага приділяється оптимізації процесів, підвищенню якості та інформаційному забезпеченню, взаємовідносини з постачальниками мають довгостроковий партнерський характер.

3. Формалізувавши методичну процедуру діагностування та виокремивши способи удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організації,

було визначено: проведення діагностики роботи служби закупівель дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації закупівельної діяльності у бізнес-організації та вживати заходів щодо вдосконалення та розвитку закупівельної діяльності, поза як успішне функціонування бізнес-організації має полягати у чіткому та злагодженому механізмі руху фінансово-інформаційних та матеріальних потоків. Визначено також і те, що досвід вивчення логістичних систем зарубіжних компаній має велике практичне значення для вітчизняних бізнес-організацій. Розробка логістичних систем може стати ефективним інструментом переорієнтації компаній на ринкові відносини, на стимулювання попиту та його забезпечення, підвищення результативності просування товарів на ринку.

4. Провівши економічну характеристика, оцінивши сучасний стан та виявивши вузькі місця управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп», ми можемо говорити про наступне: фінансовий аналіз діяльності ТОВ «АС-Інжгруп» показав нам, що найбільш прибутковим був 2021 р., найменш прибутковим був 2020 р., а у 2022 р. практично всі показники мали негативну тенденцію і знизилися вдвічі. Зазначимо, що ефективність діяльності ТОВ «АС-Інжгруп» повпиливали пандемія Covid-19 та російсько-українська війна. Адже у 2020 р. через пандемію та у 2022 р. економіка України зазначала значних збитків. Управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп» відповідає відділ по логістиці. Закупівельна діяльність у ТОВ «СК-Інжгруп» реалізується відділом забезпечення сировиною, відділом МТО, відділом відвантажень готової продукції, транспортно-сировинним відділом, автотранспортним цехом, які підпорядковуються директору відділу по логістиці, а також відділу фінансового планування, аналізу та контролю, який перебуває у прямому підпорядкуванні фінансовому директору ТОВ «СК-Інжгруп». Виявлено такі вузькі місця управління закупівельною діяльністю у ТОВ «СК-Інжгруп»: некоректне оформлення документів, низький рівень контролю організації та проведення закупівлі, тривале узгодження договорів та слабка інтеграція у закупівельний процес. Таким чином,

вищезгадані проблеми мають місце бути у ТОВ «СК-Інжгруп», а отже, за ними потрібен особливий контроль.

5. Проаналізувавши пропозицію на ринках постачальників ТОВ «АС-Інжгруп», було встановлено, що основними постачальниками сировини та будівельних матеріалів є: ТОВ «ВБК Мегагруп», ПАТ «Івано-Франківськцемент», цегельний завод «Фагот», ТОВ «Метал-профіль», ТОВ «Альба Профіль», ТОВ «Вікналенд», ТОВ «Глас Трьош», завод по виготовленню дверей ТОВ «Сталь-М», ТОВ «Роквул Україна», ТОВ «Еко-брік», ПрАТ «Круз». Встановлено, що компанія на даний момент співпрацює як з надійними, так і невідповідними постачальниками, про це свідчить аналіз цін. Зазначимо, що для ТОВ «СК-Інжгруп» кожен постачальник пропонує вигідні умови постачання, вчасні поставки та якісну сировину та якісні будівельні матеріали. Розглянуті заводи та компанії вважаються кращими та займають лідируючі позиції у будівельній галузі України, співпрацюють із багатьма БО по всій території України.

6. На основі проведеного аналізу управління закупівельною діяльністю нами було розроблено програму заходів з удосконалення управління закупівельною діяльністю у ТОВ «АС-Інжгруп», зокрема запропоновано: впровадження модифікованої методики оцінки постачальників; розбиття постачальників на групи надійності та проведення аналізу постачальників за критеріями надійності; візуалізація процесу проведення закупівлі та контроль життєвого циклу закупівлі; застосування заходів економічної відповідальності за недотримання умов постачання до постачальників; правильний вибір постачальників сировини та матеріалів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексахін А. А. Логістичний підхід до управління логістичної інфраструктурою. Логістика та управління ланцюгами поставок. 2019. №1(6). С. 21 – 29.
2. Алькема В. Г. Управління ефективністю бізнесу в умовах значної варіації параметрів замовлення. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 18. Т. 2. С. 10 – 19.
3. Бай О. А. Управління закупівельною діяльністю підприємства на основі моделювання його функціонування у відкритій системі. Економічний вісник НГУ. 2011. №1. С. 125-131
4. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Логістика: підручник. Львів: Вид-во ПП «Магнолія 2006», 2013. 368 с.
5. Васелевський М. Економіка логістичних систем: монографія / М. Васелевський та ін.; за наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: В-во Національного університету «Львівська політехніка», 2008. 596 с.
6. Гаджинський А. М. Оцінка ефективності закупівельної логістики. Довідник економіста. 2017. № 12. С. 56 – 62.
7. Гойко А. Ф., Скакун В. А. Стратегічне управління логістичними бізнес-процесами будівельних підприємств: пріоритетні задачі та шляхи їх вирішення. Науково-технічний збірник. 2018. № 87. С. 172 – 178.
8. Жарлінська Р. Г. Сутність закупівель товарів: теоретичний аспект. Наукові конференції. URL: <http://intkonf.org/ken-zharlinska-r-g-bondar-i-b-sutnist-zakupivel-tovariv-teoretichniy-aspekt/> (дата звернення: 10.03.2023)
9. Ковальчук С. В., Андрушкевич З.М. Інноваційні підходи до формування конкурентного потенціалу підприємства на засадах маркетинг-логістики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т. 3. Хмельницький: ХНУ, 2016. №7. С. 244-248 .

10. Коноваленко В. М. Концептуальні основи та принципи управління закупівельною діяльністю підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. №1. С. 92 – 101.
11. Кравчуновська Т. С. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств будівельного комплексу. Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. Донецьк: ПДАБА, 2013. № 3. С. 4 – 8
12. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник. 2-е вид., доп. і переробл. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційно-видавничий центр «Інтелект+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2006. 456 с.
13. Крикавський Є. В. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю та відповідальністю. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 5. С. 30–41.
14. Кушнір Т. М. Обґрунтування доцільності використання маркетингу закупівель на ринках товарів промислового призначення. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. №5 (16). С. 133-137.
15. Лайсонс К., Джиллінгем М. Управління закупівельною діяльністю і ланцюгами постачання / пер. з англ. Одеса: Фенікс, 2015. 798 с.
16. Лактіонова О. Е. Формування логістичних систем: методологія і практика : монографія. Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2013. 320 с.
17. Логістика: теорія і практика: навч. посібник / Даниленко А. С., Варченко О. М., Шубравська О. В. та ін. Київ: «Хай-Тек Прес», 2010. 408 с.
18. Мороз О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах: монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика ; Вінницький національний технічний ун-т. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. 165 с.
19. Неуров І. В. Види закупівельних ситуацій на машинобудівних підприємствах. Логістика. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. 520 с.

20. Неуров І. В. Закупівельна діяльність у ланцюгу поставок. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Сер. Логістика. 2018. № 623. С. 191-198.
21. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент: підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. Харків: ВД «Інжек», 2010. 440 с.
22. Романчук А. П. Оцінка сучасного стану промисловості будівельних матеріалів: «вузькі місця» та перспективи подальшого розвитку. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2021. № 1. С. 165–173.
23. Собчишин В. М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2308> (дата звернення 11.03.2023).
24. Сутність закупівельної діяльності підприємства URL: <https://d-learn.pnu.edu.ua/data/users/34430/import/Тема%202.pdf> дата звернення: 11.03.2023)
25. Сутність та завдання матеріально-технічного забезпечення URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/materialno-tehnicne-zabezpecenna-pidpriemstva> (дата звернення: 11.03.2023)
26. Титенко Л. В., Богдан С. В., Муравський О. Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 28. С. 867-872. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/143.pdf (дата звернення: 11.03.2023).
27. ТОВ «АС-Інжгруп». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/42308264> (дата звернення: 14.03.2023)
28. ТОВ «АС-Інжгруп». Юконтроль. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42308264/ (дата звернення: 14.03.2023)
29. ТОВ «АС-Інжгруп». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/42308264> (дата звернення: 14.03.2023)

30. Черчата А. О. Впровадження комплексного підходу щодо стратегії постачань на будівельному підприємстві. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган- Барановського. 2011. № 3 (51). С. 170 – 174.
31. Черчата А. О. Галузеві особливості логістичного управління на будівельних підприємствах. Mechanismus der nachhaltigen entwicklung des wirtschafts systems formation: collective monographie – Nürnberg, Deutschland: Verlag SWG imex GmbH. 2014. №2. С. 358 – 363.
32. Чернописька Н. В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. Логістика. 2018. № 623. С. 265 – 271.
33. Чухрай Н. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики: монографія / Н. Чухрай, О. Гірна. Львів: «Інтелект-Захід», 2007. 232 с.
34. Handfield R. Supply Market Intelligence: A Managerial Handbook for Building Sourcing Strategies. New York: Taylor & Francis Group, 2016. 540 p.
35. Zoller K., Robrade A. Dynamic lot sizing techniques: Survey and comparison. Journal of Operations Management. 1988. Vol. 7, № 3-4. P. 125-148.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «СК-Інжгруп» за 2020-2022 рр.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АС-ІНЖГРУП"	за ЄДРПОУ	2021 01 01
Територія Печерський р-н	за КОАТУУ	42308264
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8038200000
Вид економічної діяльності Будівництво житлових і нежитлових будівель	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 12		41.20
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Рибальська, будинок 13, м. КИЇВ, 01011		3806744281

1. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	1,6	1,4	
первісна вартість	1001	1,8	1,8	
накопичена амортизація	1002	(0,2)	(0,4)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	83,8	-	
Основні засоби :	1010	108,1	1 784,5	
первісна вартість	1011	239,6	2 542,5	
знос	1012	(131,5)	(758,0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	193,5	1 785,9	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	2,8	15 965,3	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	16,5	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33,0	7 264,7	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	79,7	950,0	
Витрати майбутніх періодів	1170	3,4	13,8	
Інші оборотні активи	1190	2,1	4 714,7	
Усього за розділом II	1195	137,5	28 908,5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	331,0	30 694,4	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	78,1	(513,1)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	178,1	(413,1)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	131,4	84,7
розрахунками з бюджетом	1620	16,5	255,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	16,5	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5,0	30 767,3
Усього за розділом III	1695	152,9	31 107,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	331,0	30 694,4

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2020** р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	586,1	1 609,3	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	0,9	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	587,0	1 609,3	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(374,0)	(1 303,4)	
Інші операційні витрати	2180	(804,2)	(213,8)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1 178,2)	(1 517,2)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(591,2)	92,1	
Податок на прибуток	2300	(-)	(16,6)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(591,2)	75,5	

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Дубина
Олександр
Степанович
ЕП Бовсунівська
Алла Петрівна

Дубина Олександр Степанович

(ініціали, прізвище)

Бовсунівська Алла Петрівна

(ініціали, прізвище)

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(513,1)	2 767,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(413,1)	2 867,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	84,7	7 917,1
розрахунками з бюджетом	1620	255,5	708,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	590,3
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	30 767,3	36 041,3
Усього за розділом III	1695	31 107,5	44 666,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	30 694,4	47 534,0

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2021** р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	116 656,3	586,1	
Інші операційні доходи	2120	2,1	-	
Інші доходи	2240	-	0,9	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	116 658,4	587,0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(104 501,9)	(374,0)	
Інші операційні витрати	2180	(8 285,5)	(804,2)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(112 787,4)	(1 178,2)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 871,0	(591,2)	
Податок на прибуток	2300	(590,4)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3 280,6	(591,2)	

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Дубина
Олександр
Степанович
Світлана
Молчанівна

Дубина Олександр Степанович

(ініціали, прізвище)

Молчан Світлана Миколаївна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АС-ІНЖГРУП"

Дата(рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2022	01	01
42308264		
UA80000000000624772		
240		
41.20		

Територія Голосіївський район м. Києва

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Будівництво житлових і нежитлових будівель

Середня кількість працівників, осіб 38

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Рибальська, будинок 13, м. КИЇВ, 01011

0674428134

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	1,4	1,2	
Первісна вартість	1001	1,8	1,8	
Накопичена амортизація	1002	(0,4)	(0,6)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	1 784,5	3 289,8	
первісна вартість	1011	2 542,5	5 453,9	
знос	1012	(758,0)	(2 164,1)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	1 785,9	3 291,0	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	15 965,3	30 033,2	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	9,2	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 264,7	4 527,2	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	950,0	3 290,0	
Витрати майбутніх періодів	1170	13,8	4,8	
Інші оборотні активи	1190	4 714,7	6 378,6	
Усього за розділом II	1195	28 908,5	44 243,0	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	30 694,4	47 534,0	

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АС-ІНЖГРУП"

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2023	01	01
42308264		
UA80000000000624772		
240		
41.20		

Територія Голосіївський р-н м.Києва

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Будівництво житлових і нежитлових будівель

Середня кількість працівників, осіб 39

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Рибальська, будинок 13, м. КИЇВ, 01011

0674428134

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1,2	1,0
Первісна вартість	1001	1,8	1,8
Накопичена амортизація	1002	(0,6)	(0,8)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	3 289,8	2 732,3
первісна вартість	1011	5 453,9	6 004,3
знос	1012	(2 164,1)	(3 272,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 291,0	2 733,3
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	30 033,2	24 453,5
у тому числі готова продукція	1103	-	2 353,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9,2	264,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	0,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 527,2	1 925,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 290,0	2 078,1
Витрати майбутніх періодів	1170	4,8	3,6
Інші оборотні активи	1190	6 378,6	3 598,4
Усього за розділом II	1195	44 243,0	32 324,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	47 534,0	35 057,5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	2 300,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 767,5	1 608,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	2 867,5	3 908,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7 917,1	9 719,9
розрахунками з бюджетом	1620	708,1	282,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	590,3	119,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	36 041,3	21 146,4
Усього за розділом III	1695	44 666,5	31 148,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	47 534,0	35 057,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	77 527,7	116 656,3	
Інші операційні доходи	2120	2,3	2,1	
Інші доходи	2240	34,5	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	77 564,5	116 658,4	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(71 057,4)	(104 501,9)	
Інші операційні витрати	2180	(5 237,3)	(8 285,5)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(76 294,7)	(112 787,4)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 269,8	3 871,0	
Податок на прибуток	2300	(228,6)	(590,4)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 041,2	3 280,6	

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

*ЕП Дубина
Олександр
Степанович
Світлана
Миколаївна*

Дубина Олександр Степанович

(ініціали, прізвище)

Молчан Світлана Миколаївна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015248462

Дата перевірки:
25.05.2023 13:41:15 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
25.05.2023 13:43:16 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Шульга_КБР.docx

Кількість сторінок: 56 Кількість слів: 11231 Кількість символів: 88195 Розмір файлу: 250.20 KB ID файлу: 1014923943

24.9% Схожість

Найбільша схожість: 5.21% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1006305653)

9.77% Джерела з Інтернету	301	Сторінка 58
---------------------------	-----	-------------

22.8% Джерела з Бібліотеки	554	Сторінка 62
----------------------------	-----	-------------

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	20
------------------	----

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: _Шульга Анастасія

Назва роботи: : «Удосконалення управління закупівельною діяльністю бізнес-організації»

Науковий керівник: Решетняк Т.І.

Підрозділ: кафедра Менеджменту

коефіцієнт подібності: _24,9%__

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ виявлені в роботі запозичення є сумнісними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☒ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, супроводжуються посиланнями на першоджерела. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту

23.05.2023
(дата)


(підпис)

Решетняк Т.І.
(ПІБ)