

31
04.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ГОЛОВЕНКО Антон Анатолійович
(студент групи ЗМО-22-1М)

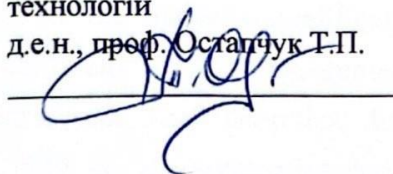


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

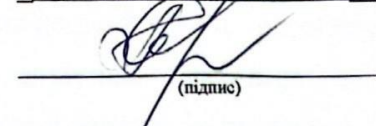
Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Сотник А.А.


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Головенко А. А. Управління закупівельною діяльністю підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та оптимізації системи управління закупівельною діяльністю підприємства. Досліджено теоретичні основи управління закупівельною діяльністю підприємства. Представлена аналітична оцінка функціонування системи управління закупівельною діяльністю підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління закупівельною діяльністю підприємства.

Ключові слова: закупівельна діяльність, закупівельна логістика, управління закупівлями товарів, запаси, товари, ефективність логістики.

Annotation

Golovenko A. A. Management of purchasing activities of the enterprise. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the peculiarities of the justification and optimization of the management system of the enterprise's purchasing activity are considered. The theoretical foundations of the management of the procurement activity of the enterprise have been studied. An analytical assessment of the functioning of the enterprise's procurement management system is presented. The areas of improvement of the system of management of purchasing activity of the enterprise are substantiated.

Keywords: procurement activity, procurement logistics, management of procurement of goods, stocks, goods, efficiency of logistics.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Економічна сутність, роль і завдання закупівельної діяльності підприємства	8
1.2. Підходи до організації та системи управління закупівельною діяльністю підприємства	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері закупівельної діяльності суб'єктів господарювання	30
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «МЕДЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ»	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	44
2.3. Оцінка сучасного стану управління закупівельною діяльністю підприємства	52
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДП «МЕДЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ»	63
3.1. Обґрунтування логістичного підходу до організації закупівельної політики підприємства	63
3.2. Розробка механізму організації договірних відносин в закупівельній діяльності на підприємстві	68
3.3. Удосконалення управління товарними запасами в системі закупівельної діяльності підприємства	73
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Останніми роками усе більш значущою стає закупівельна діяльність підприємства, грамотне управління якою є важливою умовою його ефективної діяльності та довгострокового розвитку. Управління закупівлею товарів слід досліджувати в тісному взаємозв'язку із зовнішнім оточенням, яке охоплює широкий спектр фінансово-економічних і соціальних проблем. Воно має базуватись на національній моделі розвитку ринку, економічних чинниках і ринкових відносинах, які формуються в державі. Таким чином, управління закупівельною діяльністю визначається реальним розвитком сучасної національної економіки.

Так чи інакше, зараз особлива увага приділяється саме процесам закупівель, взаємовідношенням та показникам функціонування, а не самим продуктам та безпосередньо їх закупівлям. Тому все більш визнається не тільки операційна значущість закупівельної діяльності, але й стратегічна. за рахунок вчасних та ефективних комерційних зв'язків з постачальниками.

Нині достатньо чітко виокремлюються зростаючі вимоги до закупівельного ринку, що представляють різноманітні постачальники товарів. В умовах розвитку ринкових відносин неповтроним чином поєднується воедино закупівля необхідного товару, потрібної якості, у визначений термін постачання, за прийнятною ціною й у надійного постачальника. Встановлений вплив на закупівельний ринок забезпечує перехід від ринку продавця до ринку покупця, що супроводжується значними організаційними змінами в стратегії постачання і збуту продукції. Отже, тема даної роботи є досить актуальною та багатоаспектною.

Теоретичну основу дослідження склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Губанов В.А., Голубков Е.П., Бланк І.А., Старостіна А.О., Мазаракі А.А., Лахтіонова Л. А., Лушкин В. А., Пономарьов В. Д., Ялдин І.В., Ачкасов А. Е., Носова С. С., Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С. та інших. Якщо теоретико-методологічні засади логістичного управління

закупівлями підприємства викладені у працях науковців достатньо об'ємно то сутність і функції управління закупівельною діяльністю та його відмінності від закупівельної логістики опрацьовані недостатньо.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та подальше узагальнення теоретико-методичних засад управління закупівельною діяльністю підприємства ДП «Медзакупівлі України».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- вивчити економічну сутність, роль і завдання закупівельної діяльності підприємства;
- дослідити підходи до організації та системи управління закупівельною діяльністю підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері закупівельної діяльності суб'єктів господарювання;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку сучасного стану управління закупівельною діяльністю підприємства;
- здійснити обґрунтування логістичного підходу до організації закупівельної політики підприємства;
- представити розробку механізму організації договірних відносин в закупівельній діяльності на підприємстві;
- запропонувати удосконалення управління товарними запасами в системі закупівельної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління закупівельною діяльністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи управління закупівельною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Для здійснення поставлених завдань у процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи були використані відповідні методи наукового пізнання. Аналітична частина роботи виконувалася за допомогою методів аналізу і синтезу, статистичних методів – порівняння, динаміки, графічного і табличного методів. Також в роботі використані засоби економіко-математичного моделювання. Розрахунки виконувалися за допомогою програмного продукту Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження є підручники, навчальні посібники, статті, автореферати дисертацій та інші наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, закони України, фінансова і бухгалтерська звітність ДП «Медзакупівлі України». Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

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

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Основні положення роботи доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає можливість підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо управління закупівлею товарів. Практичне значення мають такі розробки: система оцінки ефективності управління закупівельною діяльністю підприємства; цільові параметри закупівельної політики підприємства, запропонована модель управління товарними запасами підприємства.

За результатами дослідження опубліковано: Головенко А. А. Роль і завдання закупівельної діяльності підприємства. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 94 сторінках друкованого тексту. Робота містить 23 таблиці та 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, роль і завдання закупівельної діяльності підприємства

В сучасних умовах товарного виробництва неможливо знайти підприємство, яке б могло самотужки забезпечувати себе всіма матеріально-технічними ресурсами, які воно використовує в своєму господарському циклі. Такі товарно-матеріальні цінності кожне підприємство отримує після того, як вони проходять через ланцюг організацій, що здійснюють почергові закупки один в одного, з метою подальшого їх перепродажу чи переробки [61, с. 20].

Трансформації до ринкової економіки характеризує роль і підвищене значення діяльності в сфері закупівель підприємства. Ринкові умови спричинили ряд значних перетворень у сфері матеріально-технічного постачання діяльності підприємства. Серед цих перетворень надзвичайно важливими слід вважати [68, с. 35]:

1. Тиск асортименту товарів, що динамічно зростає на ринку;
2. Скорочення часу надходження у реалізацію нових товарів, що дозволяє прискорювати розширення асортименту;
3. Скорочення тривалості фінансового циклу;
4. Загострення конкуренції між виробниками на тлі насичення ринку потрібними товарами.

Усі зазначені зміни спричинили те, що певні види діяльності фірми - торгівля, економіка, фінансова діяльність почали більше залежати від характеру матеріально-технічного забезпечення. Виявляється, що в системі забезпечення є значні зони низької ефективності, структуризація яких здатна забезпечити велику економію. Постає необхідність впровадження нових методів організації процесу забезпечення матеріально-технічними ресурсами і управління ним.

На базі цього відбувається виділення закупівельної логістики в окрему сферу, основним завданням якої є задоволення потреб суб'єкта господарювання в ресурсах з великою економічною ефективністю [28, с. 37].

Окремі наукові дефініції поняття «закупівельна діяльність» підприємства представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «закупівельна діяльність» підприємства

Автор	Визначення
Алькема В.Г. [2, с.15]	Під закупівельною діяльністю розуміють процес придбання товарів належної якості, кількості, в потрібний час та з метою їхнього подальшого перепродажу, який здійснюється торговельним підприємством задля задоволення споживчого попиту.
Балабанова Л.В. [9, с.56]	Закупівельна діяльність - діяльність з придбання товару у товаровиробника (постачальника) або оптового продавця з метою його подальшого продажу на ринку та отримання прибутку.
Забуранна Л.В. [25, с.122]	Закупівельна діяльність - це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення виробничих організацій ресурсами, торгових організацій товарами.
Кальченко А.Г. [27, с.312]	Організація закупівельної діяльності передбачає здійснення комплексу заходів, спрямованих на планування закупівельної діяльності та документування потреб у продукції, придбання якої необхідно для функціонування фірми, видачу дозволів на проведення закупівель, організацію пошуку, вибору постачальників і прийняття рішень про укладання з ними закупівельних договорів, інформаційне забезпечення зазначених ділових процесів.
Коноваленко В.М. [33, с.100]	Закупівельна діяльність – це управління рухом товарних та інформаційних потоків від постачальника до підприємства з метою задоволення потреб у товарах та забезпечення економічної ефективності.
Норіцина Л.О. [47, с.133]	Закупівельна діяльність – це сукупність практичних методів та прийомів, що допомагають максимально забезпечити інтереси замовника при проведенні закупівельної кампанії за допомогою конкурсних торгів.
Пастушенко О.Л. [53, с.91]	Закупівельна діяльність – це операційний ресурс, за допомогою якого предмети постачання трансформуються в готову продукцію, задовольняючи вимоги кінцевих споживачів на ринку товарів.
Фролова Л.В. [68, с.34]	Закупівельна діяльність - це сукупність процесів дослідження ринку закупівлі та придбання у потрібний час необхідної кількості та якості товарних ресурсів з метою їхнього наступного ефективного перепродажу для задоволення потреб його покупців та економічних інтересів торговельного підприємства.

Отже, закупівлі товарів - важлива складова частина комерційної роботи підприємства. Правильно організовані закупівлі товарів є важливою умовою для нормального функціонування підприємства та виконання планових завдань. Під закупівлями розуміється придбання товарів і послуг. Вони, таким чином, є частиною виробничих функцій поряд із внутрішньою виробничою діяльністю, збутом, фінансуванням і керуванням. У залежності від положення на ринку, закупівлі можуть мати різне значення.

Дослідження наукових джерел щодо розвитку закупівельної діяльності підприємств дозволило розглянути еволюцію функції закупівель у межах чотирьох головних сфер, таких, як [67, с. 112]:

- місце (статус) закупівель в ієрархії;
- організаційна структура закупівельної і корпоративної організації;
- модель закупівельних процесів, а також їх інтеграції з іншими процесами;
- модель стосунків з постачальниками.

Розвиваючи моделі, описані професором Ван Веле у, в контексті вищезгаданих чотирьох сфер, на нашу думку, можна вирізнити 6 етапів еволюції розвитку закупівельної діяльності [77, с. 265]:

Етап 1 – трансакційна орієнтація. На цьому етапі завданням закупівель є придбання у постачальників матеріалу/послуги за прийнятною ціною у відповідний термін, відповідної якості, у відповідній кількості, у відповідне місце і для відповідного внутрішнього клієнта. Роль закупівель є реактивною, тобто дії відбуваються лише в момент отримання заявки від внутрішнього клієнта (найчастіше виробництва). Закупівлі трактуються як підтримка для виробництва і логістики.

Етап 2 – комерційна орієнтація. На цьому етапі закупівлі починають виходити з тіні, але сприймаються як джерело заощаджень для підприємства. Нині використовується централізація функції закупівель з метою досягнення переваг у витратах, які виникають з ефекту масштабу і спеціалізації в межах окремих асортиментних груп. Ранг закупівель зростає, а відділи закупівель

піднімаються догори в межах корпоративної ієрархії. Головною метою, яка ставиться перед закупівлями, є реалізація заощаджень для підприємства. У зв'язку з цим активно розвиваються компетенції ведення переговорів, а самі переговори передбачають насамперед здійснення тиску на постачальників для зниження ціни.

Етап 3 – координація закупівель. На цьому етапі збільшується централізація закупівель – відповідальність за управління сукупністю закупівель в організації сконцентрована в одній організаційній установі, яка здійснює активний нагляд за закупівлями в усіх локалізаціях. Найбільший акцент роблять на впровадження корпоративних стандартів, в яких насамперед розглядається механізм зменшення витрат.

Етап 4 – внутрішня інтеграція (крос-функціональні закупівлі). На цьому етапі настає все більша інтеграція процесу закупівель з іншими процесами на підприємстві. Метою вже є не досягнення задовільного зменшення ціни, а систематичне і тривале зниження повних витрат закупівлі товарів. Значення закупівель належно оцінюється організацією, а безпосередній нагляд за цією сферою переймають все частіше члени правління. Нерідко в організаційній структурі з'являється посада Chief Procurement Officer. Розвивається проєктний підхід до реалізації закупівель. Закупівлі реалізуються колективами, до складу яких входять також представники внутрішніх клієнтів.

Етап 5 – зовнішня інтеграція. На цьому етапі закупівлі концентруються на управлінні стосунками з критичними постачальниками, щоб забезпечити ефективне функціонування і максимізацію доданої вартості в ланцюгу поставок. Впроваджуються програмні продукти класу SRM, а замовлення товарів підтримується системою електронного обміну даних (англ. – EDI). Управління стосунками з постачальниками ґрунтується на стратегіях розвитку окремих асортиментних груп, метою яких є підвищення вартості, створюваної постачальниками, за одночасної мінімізації ризику.

Етап 6 – орієнтація на ланцюг вартості. Ідеальна, проте лише «концептуальна» (досі ця модель у чистій формі не виступає у господарській

практиці) модель управління закупівлями.

Управління закупівлями розглядається в роботі як планування і щоденне керівництво закупівельною діяльністю підприємства, що полягає у визначенні поточних і перспективних потреб покупців, збиранні інформації про закупівельні ціни, можливі терміни постачання, транспортні витрати та пошук їхнього оптимального сполучення.

Функція закупівлі виокремлюється підприємством, яке споживає продукцію і представляє процес управління вхідними потоками з ціллю задоволення зростаючих потреб в сировині та матеріальних ресурсах потрібної якості по оптимальних цінах [61, с. 78].

Серед основних завдань закупівельної діяльності підприємств за сучасних умов визначено ті, що представлено на рис. 1.1.

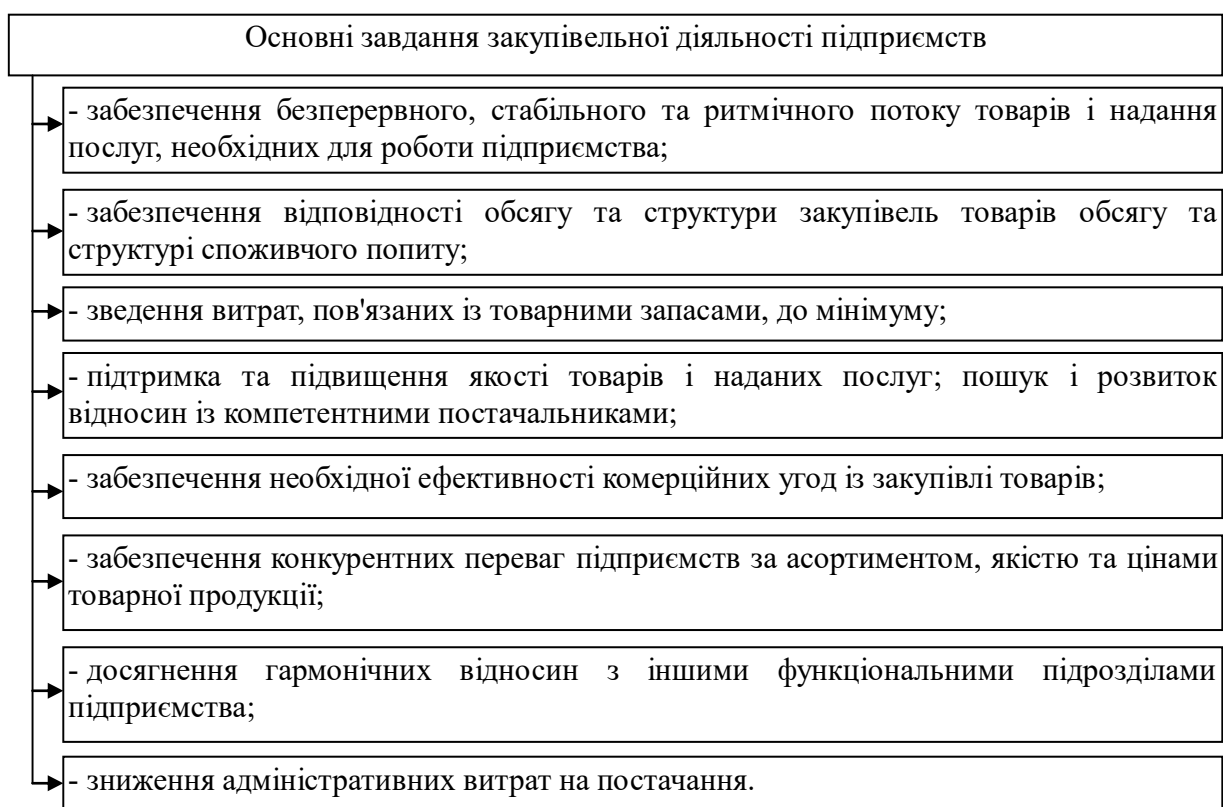


Рис. 1.1. Основні завдання закупівельної діяльності підприємств [53]

Головна проблема, яка стоїть перед підприємствами в результаті здійснення закупівельної діяльності - це знаходження раціональних способів і джерел закупівлі і поставки товарів.

Уникнення даної проблеми забезпечується з допомогою двох типів завдань [48, с. 70]:

- завдання інформаційного характеру - формування власних потреб в постачанні ресурсів, знаходження необхідних ресурсів в системі підприємства, аналіз ресурсних ринків з ціллю формування оптимальних джерел задоволення виробничих потреб;

- завдання, які направлені на ухвалення рішень і оцінку їх ефективності - розробка і підписання угод на постачання товарно-матеріальних ресурсів, а також керівництво закупівельним процесом.

Отже, до головних цілей закупівельної логістики відносять: знаходження товарів і послуг, які необхідно закупити, а також пошук, аналіз і формування найкращих постачальників, цін, якості, способів постачання закуплених товарів і послуг, і відповідно реалізацію постачання й контроль за його перебігом.

Закупівельна діяльність є базою комерційної діяльності у виробничо-торгівельній системі. Заготівельна робота є початком комерційної діяльності. Щоб продати товар споживачу й отримати позитивний фінансовий результат, потрібно мати товар. Головна задача товарного обігу полягає у зміні форми вартості за формулою: $G-T$ і $T'-G'$.

Формула відображає зміст комерційної роботи у виробничо-торгівельній системі – підприємець, володіючи у своєму розпорядженні відповідною сумою грошей, придбає товар, який потім продає з певним приростом. Виходячи з головної функції товарного обігу, слід зауважити, що комерційна діяльність в торгівлі розпочинається із постачання товарів з метою подальшого їхнього збуту. По своїй економічній природі закупівлі представляють собою оптовий або дрібнооптовий товарооборот, який здійснюється суб'єктами торговельної діяльності з метою подальшого перепродажу поставлених товарів [33, с. 95].

При плануванні та здійсненні закупівель товарів потрібно [8, с. 27]:

- 1) визначати споживчий попит на товари, які закуповуються;
- 2) визначати пропозицію виробників і продавців на ці товари;

3) зважати на роздрібну ціну товару, яка відповідає встановленій на ринку кон'юнктурі;

4) чинити вплив на виробників і оптових продавців продукції щодо найкращого врахування ними споживчого попиту;

5) визначати інтереси підприємства сфери торгівлі щодо здійснення прибуткової торговельної діяльності;

6) визначати доцільність формування торговельного асортименту товарів;

7) працювати згідно ухваленої стратегії комерції.

З урахуванням зазначених вимог, закупівельна робота може здійснюватись з дотриманням певних обов'язкових вимог [22, с. 148]:

1) конкуренції постачальників;

2) свободи вибору постачальника;

3) свободи вибору ціни;

4) рівноправності партнерів щодо операції купівлі-продажу незалежно від форм власності, державної приналежності, форми підприємств;

5) матеріальної і моральної відповідальності партнерів по операції один перед одним.

Ефективність встановлених зв'язків комерційних фірм зумовлюються також внутрішніми чинниками, які мають залежність від роботи самого підприємства та визначаються стратегією й тактикою його діяльності.

До таких факторів належать [4, с. 62]:

1. Місцезнаходження підприємства. Цей фактор виявляє інтенсивність клієнтських потоків в сфері діяльності підприємства, і відповідно - значення одноденного товарообороту, а отже швидкість збуту товарних запасів.

2. Вартість товарообороту підприємства.

Порівняно великі за обсягами товарообороту підприємства постійно здійснюють торговельну діяльність зі значно меншим ступенем запасів товарних цінностей. Це зумовлюється тим фактом, що вони спроможні значно частіше здійснювати завезення товарів, минаючи ланку оптових постачальників.

Значне за розмірами підприємство, як те, яке має досвід діяльності на певному сегменті ринку, більшою мірою привабливе для постачальників та посередників. Даний факт відображає кращі здатності «вторговування» постачальницьких умов, що, водночас, чинить вплив на вартість товарних запасів.

3. Спеціалізація діяльності підприємства й структура його товарообороту.

Різні товари, відповідно до їхньої якості, особливостей використання та інших характерних ознак мають відповідний термін обертання. Це залежить від здатності деяких продуктів споживання, асортименту їх різновидів, що створюють товарну групу, особливостей прийому та формування комплектації товарів. Так, вироби, які швидко псуються, значно швидше втрачають свої властивості, як такі продукти: м'ясо, хліб, молоко, масло - через їхні фізико-хімічні властивості мають бути реалізовані протягом короткого періоду.

4. Організація комерційної роботи підприємства.

Значна увага для правильного формування товарного асортименту має приділятися кваліфікації та компетентності персоналу та рівню управління процесом торгівлі, стану роботи по вивченню попиту населення, здійсненню оперативного та тактичного контролінгу за постачанням, збутом та залишками товарів, гнучким маневруванням товарними запасами та інше.

5. Фінансове становище підприємства. Чим більш стійкий фінансовий стан підприємства, тим більші здатності воно має щодо управління товарним асортиментом [13].

Можна зробити висновок, що під закупівельною діяльністю підприємства слід розуміти сукупність заходів, що включає розробку програми закупівель, планування умов постачання, встановлення контактів із постачальниками, планування доставки товарів, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку зв'язків підприємства з ринками постачальників і досягнення цілей і завдань закупівельної діяльності підприємства.

1.2. Підходи до організації та системи управління закупівельною діяльністю підприємства

Дослідження засвідчили, що діяльність підприємства щодо закупівлі товарів поділяється на відповідні етапи, які представлено на рис. 1.2.

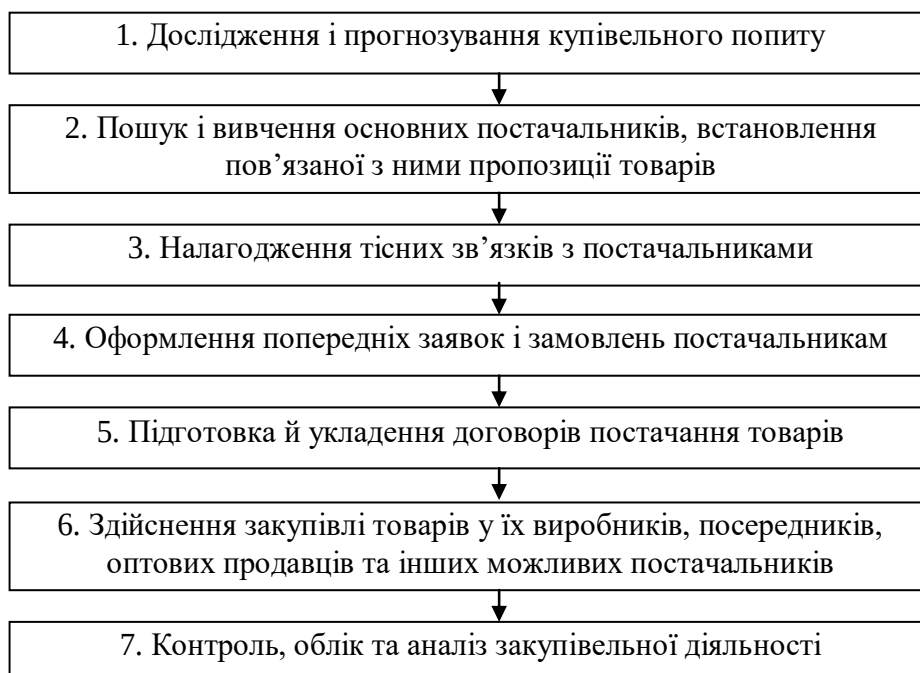


Рис. 1.2. Етапи закупівельної діяльності на підприємстві [1]

Визначимо зміст кожного окремого з етапів закупівельної діяльності підприємства.

1. Дослідження і прогнозування купівельного попиту – це сфера діяльності системи маркетингу. Оптові покупки необхідно розпочинати з дослідження потреб споживачів на товари, купівельних намірів та інших факторів, які створюють попит. Підприємства, обслуговуючи відповідні територіально-економічні регіони і конкретних споживачів, визначають як об'єм купівельного попиту на певні види (типи) товарів, водночас, і асортиментну структуру споживчого попиту. Для цього підприємства використовують різні способи вивчення і планування попиту. До таких методів належать [1, с. 23]:

- 1) оперативний облік реалізації товарів і просування товарних запасів за

минулий звітний період;

- 2) визначення й формування заявок і заказів покупців на купівлю і поставки товарів;
- 3) облік і оцінку незадоволеного споживчого попиту;
- 4) здійснення асортиментних нарад з споживачами;
- 5) економіко-математичні підходи до прогнозування споживчого попиту та ін.

2. Пошук і вивчення постачальників та формування пропозиції ними товарів робиться на основі постійного моніторингу (аналізу) виробників товарів та послуг, формування у них заінтересованості в співпраці з підприємством, що здійснює закупівельну діяльність.

Для оцінювання реальних і можливих дій постачальників корисно застосовувати такі критерії [13]:

- 1) зміст діяльності і здатності постачальника;
- 2) конкурентне середовище та переваги постачальника на ринку закупівель товарів;
- 3) процес і порядок здійснення комерційних операцій підприємства;
- 4) ймовірність одержання відповідного списку номенклатури й об'єму продукції;
- 5) умови, які гарантують бездоганну якість товару, який постачається;
- 6) відповідне поєднання ціни і якості товару;
- 7) умови поставки товару - стабільність, періодичність, терміни;
- 8) спосіб здійснення платежу, який передбачається, і форми розрахунків.

Оцінка постачальників за представленими критеріями дає можливість встановити стандарти закупівлі товарів. Дослідження вказують на наступні аспекти [25, с. 122]:

- споживачі не здатні змінювати постачальників, якщо діапазон цін не перевищує 15%;
- товари, які закупаються, за своїми характеристиками часто перевищують поточні ціни споживачів;

- гарантовані поставки мають переваги перед швидкими поставками.

В залежності від типів постачальників можна виділити такі стратегії їх вибору для формування закупівель товарів [39, с. 140]:

- 1) вибір одиничних постачальників;
- 2) вибір великої кількості постачальників.

Стратегія відбору одиничних постачальників передбачає усвідомлену відмову від постійної співпраці з великою кількістю постачальників - закупівля певних товарів протягом тривалого часу здійснюється єдиним постачальником. Зменшення кількості постачальників зазвичай формується з метою зменшення закупівельних і логістичних витрат. Визначаються зазвичай відомі великі та спеціалізовані постачальники.

Стратегію одиничних постачальників потрібно обирати, коли для торговельної фірми важливе значення мають такі аспекти [27, с. 116]:

- цінові знижки з боку відповідного постачальника в обмін на угоду проводити закупівлі певного товару лише у нього;
- здатність перенесення цінових переваг великомасштабних закупівель на покупця з ціллю - фірма торгівлі має стати ексклюзивним постачальником для власних споживачів;
- досягнення консенсусу між торговельною фірмою і певним постачальником, їх раціональна взаємодія в проблемах маркетингу, логістики тощо.

Однак у даної стратегії є багато недоліків, загроз для підприємства, а саме [3, с. 82]:

- 1) ринкова позиція підприємства торгівлі повинна бути значно сильніша за позицію постачальника, щоб останній погодився на значні цінові поступки порівняно з іншими своїми клієнтами;
- 2) ціни продажу через певний час можуть перестати бути конкурентоспроможними;
- 3) збільшується ризик перебоїв у постачаннях;
- 4) росте залежність від можливостей єдиного постачальника, особливо

якщо частка товарів, що поставляються ним, дорівнює або перевищує 20% в загальному обсязі закупівель підприємством.

Стратегія вибору значної величини постачальників означає, що контакти з усіма постачальниками дають можливість підприємству встановити краще поняття про ринок, значно зростають асортиментні можливості постачання і знижується ризик втрати постачальника. Однак при цьому незначні обсяги постачань погіршують умови закупівлі продукції.

3. Встановлення тісних взаємовідносин з постачальниками означає [5, с. 349]:

- 1) встановлення довготривалих договірних обов'язків;
- 2) налагодження прямих контактів;
- 3) здійснення стабільних постачань без посередників.

Прямі покупки товарів у виробників товарів посідають важливе місце в системі товароруху торговельних компаній. Вони реалізуються на основі двосторонніх операцій і угод між торговельною фірмою і виробником. Ця форма товарного забезпечення володіє наступними перевагами [17, с. 57]:

- 1) зростають джерела постачання товарів, і пропонується можливість їх вільного вибору;
- 2) зменшуються шляхи і строки постачання товарів;
- 3) виникає можливість швидко впливати на фірму-виробника з ціллю оновлення асортименту і покращення якості товарів;
- 4) зменшується кількість посередників;
- 5) зменшується ступінь ризику комерційних угод;
- 6) зберігається встановлений рівень цін на товари, що продаються.

4. Складання заявок для попереднього відвантаження товарів постачальникам необхідно сприймати, як один з провідних типів раціоналізації закупівельної логістики фірми, яка посилює передбачуваність попиту і пропозиції товарів і сприяє зростанню ефективності діяльності. Нині характер заявок і замовлень змінюється. Вони втратили директивно-централізований характер, який панував при адміністративно-командній структурі, і набули

нового значення як комерційні інструменти.

5. Формування й ухвалення договорів поставки товарів. Головним комерційним документом, який формує договори купівлі-продажу товарів, слід вважати договір. Важливою його умовою слід вважати перенесення права власності на куплений товар до покупця від продавця. У договорі зазначаються зміст умов контракту, порядок реалізації угод і взаємна відповідальність сторін, а також встановлюються такі головні зобов'язання [23, с. 185].

7. Контроль, облік і оцінювання діяльності з закупівлі товарів мають здійснюватися швидко і мають на меті:

1) встановлення спостереження за перебігом реалізації сторонами умов контракту закупівлі товарів за строками;

2) моніторинг кількості й товарного асортименту, що надходять;

3) моніторинг якості товарів, що надходять, особливо в результаті тривалих транспортних перевезень;

4) формування документів для пред'явлення претензій постачальнику щодо строків постачання, кількості, якості й товарного асортименту, який надходить;

5) створення обґрунтованих пропозицій щодо коригування комерційної діяльності з досвіду невдалих поставок товарів.

Раціональність закупівельної діяльності напряду залежить від правильного відбору джерел оптових постачань і відповідних постачальників товарів. Відбір джерел постачань і відповідних постачальників формується після створення плану постачання товарів на підприємство. За умов ринку - це надзвичайно важлива справа, а помилки у відборі здатні коштувати для торговельних фірм дуже дорого.

Кількість постачальників, що прийматимуть участь у постачання кожного типу товару, залежить від достатньої кількості товарів та ринкових чинників. Ці питання мають бути вирішені комерційним відділом фірм. Якщо компанія постачає товари від єдиного постачальника, то необхідно забезпечити тісні ділові стосунки та визначити взаємовигідні форми бізнесових відносин, які

пов'язуються з представленням покупцям знижок з ціни і додатковими способами обслуговування [39, с. 140].

Коли постачальників багато, то вибір найбільш придатного з них здійснюється за найбільш суттєвими критеріями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Система критеріїв вибору постачальників товарів [27]

Критерії відбору	Постачальники			
	1	2	3	4
1. Ціна одиниці товару	5	3	5	5
2. Якість товарів	5	2	4	4
3. Віддаленість постачальника	4	3	5	4
4. Періодичність постачання	4	4	5	3
5. Комплексність поставки	5	3	5	3
6. Форми доставки	4	3	3	3
7. Фінансові умови	3	2	3	2
8. Гарантії	4	3	4	5
9. Інші критерії	5	4	4	5
Разом балів	60	39	27	34

У критеріях відбору постачальників мають бути враховані й інші специфічні для певного покупця показники. Після оцінки постачальників ті з них, які не додержали вимог підприємства-покупця, виключається з переліку.

Таблицю потрібно формувати, надаючи кожному постачальнику бали за кожним показником. При цьому бал "5" означає "відмінно", "4"- "дуже добре", "3" - "добре", "2" - "задовільно", "1" - "мало прийнятно", "0" - "неприйнятно". Перевагу потрібно надавати лише тим фірмам, які отримали максимальну кількість балів. В інших умовах перевагу надають, здебільшого, місцевим постачальникам [27, с. 40]. Кінцеве рішення щодо відбору певних постачальників приймається в результаті здійснення ретельного аналізу економічної ефективності поставки товарів.

На другому етапі формується план поставок товарів. Якщо план постачання товарів повинен дати відповідь, які товари і в якій кількості необхідно купити, то закупівельний план повинен вміщувати інформацію про джерела цих закупівель, строки їх проведення та відповідальних осіб за здійснення постачань. Даний план складається за формою табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Форма складання плану закупівель товарів підприємства [27]

Найменування товарних груп	Найменування джерел закупівель	Сума	Відповідальний за закупівлю	Строки		
				подання замовлення	укладання договору	уточнення специфікації
Товарна група А	Постачальник А	X_A	х	х	х	х
Товарна група Б	Постачальник Б	X_B	х	х	х	х
...	...	...	х	х	х	х
Товарна група N	Постачальник N	X_N	х	х	х	х

При формуванні плану закупівель товарів має значення забезпечення запасу фінансової стійкості закупівель за відповідними товарними групами і від кожного постачальника.

Точка беззбитковості (фінансової стійкості) постачань – це такий об’єм постачань товарів у і-го постачальника, за якого сума чистої виручки від реалізації цих товарів покриває обсяг поточних затрат. Вона розраховується за формулою (1.1) [2, с. 11]:

$$O_i = \frac{Bn}{P_d - P_v} \times 100, \quad (1.1)$$

де O_i – мінімальний обсяг закупівель товарів у і-го постачальника; Bn – операційні витрати (постійні); P_d - рівень валових доходів при реалізації даних товарів; P_v - рівень змінних витрат обігу.

План поставок ухвалюється керівником компанії або керівником комерційної служби. На великих підприємствах, незалежно від форми власності, формуються відділи МТП, на малих підприємствах призначається особа, відповідальна за організацію закупівлі. Служба постачання, здебільшого, працює самостійно, виконуючи відповідні функції. За логічного підходу до діяльності підприємства відділ постачання вважається частиною системи, що здійснює проходження потоку матеріальних цінностей в ланцюзі «закупівлі: виготовлення - реалізація».

Головними методами постачання товарів слід вважати [2, с. 12]:

1. Оптові закупівлі товарів однією партією.
2. Оптові закупівлі з періодичним постачанням погодженими партіями.
3. Закупівлі в міру необхідності.
4. Різні комбінації перерахованих методів.

Характеристика змісту, сфери (способів) використання кожного виду постачання, їх переваги й недоліки представлені в роботі [16].

Окрім цього, постачання матеріальних ресурсів повинно формуватися централізовано чи децентралізовано. За централізованої доставки в процесі доставки приймають участь вантажовідправник, перевізник і вантажоодержувач. Вантажовідправник виконує відпуск і загрузку, перевізник – переміщення і експедицію товарів, вантажоодержувач – прийом товарів.

Децентралізованою слід вважати поставку, за якої товари переміщує власне підприємство. За цієї схеми загрузку товарів на свій транспорт виконує сам одержувач, з цією метою передбачене залучення вантажників і експедиторів, транспортні засоби тощо [15].

Таким чином, закупівельну діяльність слід вважати основою роботи підприємства. Вона розпочинає комерційну діяльність. Головна мета роботи зі збуту – формування збутової системи для оптимального розподілу товарів. Раціонально організовані закупівлі формують необхідний торговельний асортимент для роздрібного підприємства, впливають на виробників товарів у відповідності до вимог купівельного попиту, забезпечують оптимальну діяльність підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства

Враховуючи існування тісного зв'язку між виробничо-торговельною діяльністю і кінцевими результатами, не слід вважати господарську діяльність комерційних підприємств рентабельною тільки при наявності прибутку. Таким чином, для того щоб проаналізувати раціональність господарювання

підприємства, потрібно здійснити оцінку рентабельності кожної сфери комерційної роботи.

Фінансовий аналіз дозволяє проводити порівняльну оцінку фактичної вартості закупівельної діяльності та обсягу коштів, передбачених для цієї мети бюджетом. Тут теж береться до уваги економічність діяльності відділу закупівель з урахуванням отриманих (або втрачених) знижок та інших вигод. У підсумку основна увага приділяється довгостроковими угодами про постачання, які уклав відділ з постачальниками [18, с. 276].

Можна стверджувати, що сьогодні не існує загальної системи індикаторів, за якими можливо найбільш комплексно здійснити оцінку ефективності підприємства. Враховуючи зміст комерційної діяльності, потрібно здійснювати оцінку її ефективності, базуючись на аналізі ефективності кожної з представлених систем. Після оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства за кожним напрямком, слід робити зауваження про те, наскільки вона раціональна [25, с. 122].

За умов оцінювання ефективності договірної роботи слід приймати до відома не лише кількість укладених угод з постачальниками і споживачами, але і їх якість, отже піддається оцінці те, наскільки вигідні для фірми умови угоди, визначається ступінь і способи контролінгу виконання зобов'язань за договорами, як партнерами, так і власне компанією.

Вигідними умовами слід вважати ті, що спроможні зменшити витрати підприємства щодо укладання угоди, виграти час у випадку фінансових негараздів, зменшити ризик несплати товарів тощо. Тому спеціаліст з комерційної діяльності має прагнути укласти контракт на вигідних умовах, що сприяє досягненню кращих результатів. Однак що раціонально для однієї сторони, дуже часто зовсім не вигідно для іншої. Угода має створювати компроміс, де одна сторона надає поступку іншій, приймаючи її часткові умови угоди, водночас отримуючи здатність диктувати свої умови в іншій частині угоди. Тому для аналізу ефективності роботи з укладання угоди потрібно співвіднести фінансовий результат від операції з здійсненими, поррахувати

обґрунтованість витрат, що передбачені умовами угоди.

У разі неякісного виконання зобов'язань за угодами, компанія може зазнати значних збитків внаслідок недоодержання грошей за товар, сплати штрафів, пені, втрати іміджу тощо. Оперативний контролінг виконання укладених угод допоможе уникнути цих ризиків. Ступінь контролю додержання своїх зобов'язань за угодами можливо оцінити, відстеживши та проаналізувавши кількість і характер невиконаних фірмою зобов'язань; витрати, понесені у зв'язку з порушенням умов договору - сплачені штрафи, пені, неустойки [70, с. 143].

Головним показником при оцінці закупівельної діяльності слід вважати обсяг здійснених закупівель товарів. Тому для оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства за цим напрямом, передусім, потрібно оцінити динаміку усього обсягу поставок та її структури. Структура обсягу поставок має бути сформована як у розрізі асортименту товарів, так і за кожним постачальником.

Здебільшого ефективність постачальницької діяльності залежить від відбору постачальників. Здійснити оцінювання, наскільки здійснений вибір ефективний, можливо з використанням наступних показників [61, с. 56]:

- а) частота і причина невиконання (низького рівня виконання) постачальником зобов'язань за укладеними угодами;
- б) кількість і частка поставок товару неналежної якості;
- в) порушення визначених термінів поставання з вини постачальника;
- г) кількість і частка закупівлі товарів в недотриманій кількості й асортименті;
- д) стійкість умов угоди - можливість внесення змін до угоди за ключовими пунктами (ціна, асортимент, строки і кількість);
- е) прибутковість співпраці з даними постачальником (оцінити суму чистої виручки від реалізації товарів певного постачальника, частка в загальній сумі чистого доходу, питома вага витрат на проведення операції в сумі чистого доходу від операції).

Визначення цих показників потрібно проводити в розрізі окремого постачальника, що дає можливість при зрівнянні результатів визначити найбільш надійних і вигідних постачальників.

Як індикатор ефективності співпраці з постачальниками може бути визначений наявність необґрунтованої і/або простроченої кредиторської заборгованості, оскільки вчасна оплата за товари та послуг слугує виміром того, чи задовільне фінансове становище підприємства, що характеризує його як стійкого партнера, дає можливість скористатися послугами банку з кредитування обігових активів і налагодити раціональні ділові стосунки.

Одним з основних напрямів закупівельної логістики є визначення товарного асортименту. Оптимальність даної функції визначається, передусім, таким індикатором, як рентабельність асортименту. Під рентабельним асортиментом будемо розуміти визначений асортиментний набір, що в цілому забезпечує одержання підприємством запланованого розміру фінансового результату.

Стан товарного асортименту підприємства відображають такі показники: широта, глибина, повнота, стійкість, оновлюваність асортименту [78, с. 74]:

Широта асортименту - кількість товарних груп і підгруп, що введені в товарний асортимент.

Глибина асортименту - кількість товарних видів і різновидів (найменувань) усередині груп і підгруп в товарному асортименті фірми.

Структура асортименту - це співвідношення груп, підгруп, видів і різновидів товарів в асортименті.

Повнота асортименту - це відповідність фактичної наявності товарів встановленому асортиментному переліку.

Стійкість (стабільність) асортименту - це стабільна наявність товарів в розрізі їх видів і різновидів, заявлених в асортиментному переліку.

Оновлюваність асортименту - оновлення асортименту за рахунок нових видів товарів у відповідності до асортиментної політики фірми.

Головною складовою комерційної діяльності підприємства у питаннях

постачання товарів є управління товарними запасами. Від грамотності і раціональності проведення управління запасами товарів, залежить рентабельність усієї діяльності підприємства.

Важливим критерієм оцінювання ефективності формування товарних запасів є оборотність товарних запасів. Цей коефіцієнт визначає швидкість реалізації запасів. Чим він вищий - тим більше грошей вкладено в найменш ліквідну частину поточних оборотних засобів [74, с. 93].

Важливим етапом роботи з управління товарним забезпеченням в обороті підприємства є здійснення аналізу встановленої практики закупівель та постачання товарів на підприємство торгівлі.

Етапи здійснення оцінювання формування товарного забезпечення наступні [37, с. 149]:

- 1) динаміка загальної вартості і структури постачання в розрізі товарів (здійснюється в порівняних цінах);
- 2) забезпеченість планових обсягів збуту і розмірів зростання товарних запасів потрібним обсягом закупівлі товарів на фірму;
- 3) структура джерел поставки товарів на підприємство;
- 4) відповідність об'ємів фактичного постачання товарів об'ємами, визначеними укладеними контрактами – коефіцієнт постачання:

$$Kn = \frac{HT\phi}{HT_{пл}} \times 100, \quad (1.2)$$

де $HT\phi$ – фактична вартість (кількість) постачання товарів на підприємство (у порівняних цінах);

$HT_{пл}$ – сума постачання товарів на підприємство, визначена укладеними угодами постачання;

- 5) втрата обсягу т/о внаслідок порушення графіка постачання:

$$BT = \sum (HT\phi - HT_{гр}). \quad (1.3)$$

Втрата фінансового результату:

$$ВПр = (BT * P_{пр}) / 100, \quad (1.4)$$

де $P_{пр}$ – рівень визначеної рентабельності товарообороту.

б) частота постачання товарів (визначає стійкість товарного асортименту, характеризує значну роль у формуванні обсягу транспортних витрат і витрат зберігання товарів).

Оцінювання ефективності укладеного контракту з постачання товарів пов'язане з наступними діями [31, с. 50]:

- аналіз планової ціни збуту товару;
- формування оптової ціни постачання;
- визначення поточних витрат, які пов'язані із закупкою товарів;
- планування операційних витрат на збут товару;
- визначення суми обов'язкових платежів;
- визначення чистого прибутку за даним контрактом;
- визначення індикаторів ефективності проведення комерційної угоди з

постачання товару – три основні показники [39, с. 140]:

1) рентабельність витрат обігу:

$$P_{во} = \frac{ЧП}{ВО} \times 100, \quad (1.5)$$

де $ЧП$ – чистий прибуток;

$ВО$ – витрати обігу.

2) рентабельність обороту із закупівлі:

$$P_{оз} = \frac{ЧП}{ОЗ} \times 100, \quad (1.6)$$

де $ОЗ$ – оборот із закупівлі;

3) рентабельність обороту з реалізації:

$$P_{ор} = \frac{ЧП}{ОР} \times 100, \quad (1.7)$$

де $ОР$ – оборот з реалізації.

План за обсягами й структурі постачання (надходження) товарів слід вважати похідним від плану товарообороту підприємства на певний період та плану створення запасів товарів, створюється в розрізі окремих товарних груп та в цілому підприємства.

Плановий обсяг постачання товарів (у роздрібних цінах) формується на базі товарного балансу [39, с. 140]:

$$\Pi = T + TЗ_k - TЗ_n + B, \quad (1.8)$$

де T – плановий обсяг товарообороту;

$TЗ_n$ – фактичний обсяг товарних запасів на початок планового періоду;

$TЗ_k$ – плановий обсяг товарних запасів на кінець періоду;

B – планове вибуття товарів.

Обсяг постачання товарів (в цінах закупівлі) з їх поставкою у прогнозованому періоді:

$$OЗ = \Pi - ВД \text{ або } OЗ = \frac{\Pi \times (100 - Рвд)}{100}, \quad (1.9)$$

де $ВД$ – плановий обсяг виручки від збуту товарів (вартість торговельних надбавок);

$Рвд$ – планова вартість чистого доходу.

Головними складовими роботи з управління товарними запасами є: формування оптимального розміру товарних запасів і замовлення кількості товарів, а також частоти постачання товарів, які залежать, передусім, від планового попиту. В логістичній системі при розрахунку оптимального розміру товарних запасів і замовляється партії доцільно виходити з обсягу реалізації за певний період, наприклад, за місяць. Необхідно також враховувати передбачуваний обсяг замовлень від покупців, площа складу, витрати на транспортування і зберігання [6, с. 312].

В якості критерію оптимальності слід обрати мінімум вартості транспортно-заготівельних витрат і витрат на зберігання. І ті, і інші коливаються в залежності від розміру заказу, однак визначення залежності відповідної із цих статей витрат від обсягу постачань різняться: транспортно-заготівельні витрати при зростанні розмірів замовлення, вочевидь, скорочуються, тому що закупівлі і транспортування здійснюються набагато більшими партіями і, відповідно, рідше; витрати по зберіганню збільшуються прямо пропорційно до розміру постачання.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері закупівельної діяльності суб'єктів господарювання

Нормативно-правові методи, що застосовують в управлінні підприємством, ґрунтуються на законодавчих актах, що регулюють права й обов'язки суб'єкта й об'єкта управління закупівлями, і на нормативних документах. Вони вводять закупівельну логістику до правового поля країни, створюючи правову базу формування і трансформування логістичних потоків.

Правові методи передбачають розробку згаджених нормативно-правових актів, що регламентують інформаційні відносини між суб'єктами у сфері закупівельної логістики.

Нормативно-правова база, зокрема законодавство у сфері, закупівельної логістики розглядає важливі питання. Перелічимо деякі з них [4, с. 62]: нормативно-правову базу закупівельних операцій, нормативні документи, що регламентують взаємостосунки з постачальниками, умови і порядок постачання; документальне оформлення приймання та передачі товару; законодавство у сфері зовнішньоекономічних відносин.

Правові норми у сфері закупівельної логістики встановлює держава, і їх дотримання забезпечують як переконання, так і у випадку потреби - засоби примусу. Дані норми відрізняються від інших більшим ступенем розробленості та формалізації й регулюють найбільш суттєві відносини.

Кожне підприємство має свою сукупність методичних вказівок і інструкцій, одні з яких розроблено на основі настанов вищих органів управління, а інші - розробляють самі підприємства з урахуванням розподілу статутних функцій підприємства між його відділами (підрозділами) - це посадові інструкції, методичні вказівки щодо виконання окремих процесів, функціональні інструкції та положення про службові обов'язки.

Основою нормативно-правових методів управління виступають система законодавчих актів України, постанови Верховної Ради України, нормативні акти, видавані Президентом, Кабінетом Міністрів України, обласними і

місцевими органами виконавчої влади та держадміністраціями різного рівня.

Головною ознакою нормативно-правових методів управління є обов'язковість виконання управлінських вказівок, що надходять з державно-правових установ до господарюючих суб'єктів.

Для підприємств, які працюють в сфері закупівельної логістики, нормативно-правове регулювання може торкатися [4, с. 63]:

- управління якістю інформаційних та матеріальних потоків;
- кадри;
- приміщення і оснащення;
- документація;
- товарорух;

- контроль якості здійснення товароруху; підряди, надані іншим виробникам; скарги щодо здійснення; внутрішні перевірки.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері закупівельної діяльності підприємств України представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері закупівельної діяльності підприємств України

Нормативно-правовий акт	Характеристика
Господарський Кодекс України [20]	Цей Кодекс визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання.
Податковий Кодекс України [54]	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення законодавства.
ЗУ «Про публічні закупівлі» [58]	Цей Закон визначає правові та економічні засади здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб держави, територіальних громад та об'єднаних територіальних громад. Метою цього Закону є забезпечення ефективного та прозорого здійснення закупівель, створення конкурентного середовища у сфері публічних закупівель, запобігання проявам корупції у цій сфері, розвиток добросовісної конкуренції.

Продовження таблиці 1.4

ЗУ «Про оборонні закупівлі» [57]	Цей Закон визначає загальні правові засади планування, порядок формування обсягів та особливостей здійснення закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення для забезпечення потреб сектору безпеки і оборони, а також інших товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб безпеки і оборони, а також порядок здійснення державного і демократичного цивільного контролю у сфері оборонних закупівель.
ЗУ «Про транспортно-експедиторську діяльність» [60]	Цей Закон визначає правові та організаційні засади транспортно-експедиторської діяльності в Україні і спрямований на створення умов для її розвитку та вдосконалення. Дія цього Закону поширюється на відносини, що виникають при транспортному експедируванні вантажів усіма видами транспорту, крім трубопровідного.
Розпорядження КМУ «Про Стратегію реформування публічних закупівель («дорожню карту»)» [59]	Однією з головних функцій держави є закупівля товарів, робіт та послуг для задоволення найважливіших суспільних потреб, яка здійснюється на основі раціонального використання державних коштів та розвитку конкурентної економіки. Реформа у сфері публічних закупівель пов'язана із політичними, правовими, соціальними, фінансовими, інституційними, етичними та технологічними завданнями, розв'язання яких сприятиме сталому соціально-економічному розвитку держави, конкурентоспроможності економіки та динамічній інтеграції України в міжнародні ринки, зокрема в спільний ринок ЄС.
Постанова КМУ «Про затвердження Порядку функціонування електронної системи закупівель та проведення авторизації електронних майданчиків» [56]	Цей Порядок визначає вимоги до функціонування електронної системи закупівель, процедуру проведення авторизації електронних майданчиків, умови підключення та випадки відключення електронних майданчиків від електронної системи закупівель, вимоги до електронних майданчиків та відповідальність операторів авторизованих електронних майданчиків.
Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» [55]	Це Національне положення (стандарт) визначає методологічні засади формування у бухгалтерському обліку інформації про запаси і розкриття її у фінансовій звітності.

Отже, правові методи регулювання закупівельної діяльності - це перш за все законодавство, яке визначає правові рамки і норми при реалізації логістичної політики, включає такі розділи як закони, податкове законодавство, закон про грошовий обіг, банківське антимонопольне законодавство, зовнішньоторговельне тощо.

Проблема нормативно-правових методів надзвичайно актуальна. Вона загострена в даний час у зв'язку з трансформацією до ринкових відносин, з серйозними змінами в механізмі державного управління і в організаційно-

правовому статусі багатьох суб'єктів управління і, що особливо важливо, об'єктів (наприклад, різке посилення самостійності організацій і територій), з відомим розвитком договірних зв'язків у сфері закупівельної діяльності.

Управління закупівельною діяльністю є важливою складовою логістичного менеджменту підприємства, реалізація якої забезпечує підприємство продукцією і послугами, необхідними для організації його ефективного функціонування [64, с. 258].

Фундаментом реалізації управління закупівельною діяльністю є ефективна інформаційна підтримка, що забезпечує повний замкнутий цикл закупівель на основі електронного документообігу та інформаційно-програмної реалізації функцій та операцій закупівельної логістики.

Застосування інформаційних технологій при здійсненні закупівель пов'язано з автоматизацією розрахунків потреб з урахуванням програми виробництва та наявних запасів на складах підприємства, порівняльного аналізу постачальників за багатьма критеріями, формування замовлень на продукцію і послуги, контролю їх постачання, що збільшує швидкість збирання, обробки та аналізу великих об'ємів інформації і призводить до скорочення трансакційних витрат, економії часу та інших ресурсів, зменшення ризиків, підвищення якості логістичних рішень, а отже зростання продуктивності процесу закупівель в цілому.

Обов'язковою характеристикою інформаційних систем закупівельної логістики є наявність зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які зміни у потребах підприємства, кон'юктурі ринку та процесі постачання [24, с. 350].

Сучасні інформаційні технології інтегрують інформаційні логістичні системи різних підприємств, що забезпечує швидкий доступ до широкого кола постачальників, прозорість ринку продукції і послуг, автоматизацію закупівельних операцій за рахунок стандартних процедур, моніторинг договірних відносин з постачальниками і перевізниками, контроль зобов'язань по оплаті поставок, ведення графіка руху придбаної продукції за маршрутом з

прогнозованим часом надходження на склад, генерацію необхідних документів, виставляння претензій постачальнику тощо.

Використання інформаційних технологій оптимізує управління закупівельною діяльністю підприємства за рахунок оптимального планування та консолідації закупівель, уніфікації номенклатури продукції і послуг, шаблонізації закупівельної документації та проектів угод, оптимальної організації процесу постачання [24, с.352].

Сучасні закупівлі стають інтелектуальними та цифровими, що дає можливість вийти за межі моделі «скорочення ціни/відповідність регламентам» та запропонувати бізнесу нові ідеї, які підвищують цінність підприємства у ланцюжку доданої вартості. Це вимагає від фахівців у сфері постачання оцінювання ефективності використання інформаційного забезпечення закупівельної діяльності, знання відповідних інформаційних технологій та можливостей їх впровадження на підприємстві.

Система електронного постачання дозволяє понизити витрати не тільки покупцям, але і постачальникам. Серед таких можна назвати наступні: зниження витрат завдяки впровадженню електронних каталогів, зниження вірогідності помилок при оформленні замовлень, широке розповсюдження інформації про пропозицію товарів і послуг, просування у нові ринкові ніші.

Розсилка електронних каталогів вже наявним замовникам сприяє розширенню збуту за рахунок товарів і послуг, про які ці ж замовники раніше інформовані не були. З іншого боку, розміщення електронних каталогів на Webвузлах допомагає розширити круг замовників, зокрема шляхом проникнення на ринки інших географічних регіонів.

Існують три моделі організації закупівель через Інтернет [24; 64]:

1. Організація закупівель за каталогами постачальника. За цією моделлю постачальники товарів і послуг категорії TOPE розробляють і розміщують в Інтернеті електронні каталоги або вітрини, звідки користувачі можуть здійснювати покупки. Такі Web-вузли надають покупцям зручну форму обслуговування у вигляді «купівельної кошика», а також різні можливості

оплати в захищеному режимі, наприклад, по кредитній карті.

У цілях подальшого підвищення ефективності і зниження витрат постачальник може задіяти систему автоматичного поповнення товарних запасів, підключивши її до служб складування і постачання.

Механізм прийому і обробки замовлень також може бути підключений до систем контролю товарних запасів і організації постачань, наприклад, через служби Federal Express або UPS, з тим щоб інформувати покупця в режимі реального часу про наявність тих або інших товарів і про стан замовлення. Так, скажімо, у момент відвантаження товару зі складу система постачальника може направити покупцеві електронною поштою повідомлення з відомостями про доставку [64, с. 257].

2. Організація закупівель на підставі запиту покупця. Дана модель організації закупівель через Інтернет заснована на задоволенні запиту покупця, який розміщує каталоги продукції різних постачальників в своїй власній Інтернет-мережі. Процес автоматизований за допомогою програмного забезпечення, що надає можливості електронного оформлення замовлень. Така система надає замовникові вичерпну інформацію про продукцію і ціни відповідно до заздалегідь обумовлених контрактів, а оскільки запити про наявність товарів прямують безпосередньо в систему управління товарними запасами постачальника, відповідь може бути отримана негайно.

3. Модель електронного торгового майданчика. Третя модель отримала назву електронного торгового майданчика – порталу, або, у разі вертикального ринку, «вортала». Електронні торгові майданчики можуть включати безліч постачальників, що пропонують різні товари, або, у разі об'єднуючих вертикальні ланцюжки систем, постачальників, що спеціалізуються на певному вузькому ринку, – наприклад, на медичному устаткуванні.

Системи, об'єднуючі горизонтальні ланцюжки, пропонують товари і послуги для підприємств різних типів, – наприклад, товари категорії TOPE. Такі майданчики привертають технологічно підготовлених клієнтів, готових придбати певний тип продукції. Це благо для постачальників, які дістають

можливість скоротити витрати на залучення клієнтів. Для покупців же такі майданчики забезпечують можливість швидкого і простого порівняльного аналізу пропозицій. Остання модель в свою чергу поділяється на два види: системи вертикальних та горизонтальних ланцюжків [53, с.93].

Подальше впровадження у сферу закупівельної логістики ІТ-технологій виводить на перший план нові завдання як для покупців, так і для постачальників. Серед нових завдань, що виникають у покупців можна виділити наступні:

1) перегляд застарілих уявлень. Компанія не повинна зупинятися на створенні сайту, що виконує тільки представницьку роль. Сайт повинен бути інтерактивним, забезпечуючи клієнта не тільки інформацією про продукцію, але і можливістю її придбання.;

2) перебудова технології ведення бізнесу. Системи Інтернет-постачання дають можливість економити засоби за рахунок автоматизації процесів узгодження, спостереження за роботою постачальників і переходу до роботи з постачальниками на обумовлених контрактами пільгових умовах.

3) інвестиції в інформаційну інфраструктуру. Щоб ефективно скористатися перевагами Інтернет-постачання, компаніям необхідно вкласти додаткові засоби в свою інформаційну інфраструктуру.

Таким чином, у сучасній логістиці інформація є одним із ключових чинників збереження конкурентоспроможності компанії, причому сьогодні для цього мало просто мати логістичну інформаційну систему. Різноманіття форм і напрямів руху інформаційних потоків підприємства, розвиток і вдосконалення інформаційних технологій, вимагає застосування наукового підходу до управління інформацією як провідним елементом закупівельної діяльності, зокрема, визначення підходящої моделі організації Інтернет-закупівель.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління закупівельною діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що закупівлі товарів – важлива складова частина комерційної роботи підприємства. Правильно організовані закупівлі товарів є важливою умовою для нормального функціонування підприємства та виконання планових завдань. Під закупівлями розуміється придбання товарів і послуг. Вони, таким чином, є частиною виробничих функцій поряд із внутрішньою виробничою діяльністю, збутом, фінансуванням і керуванням. У залежності від положення на ринку закупівлі можуть мати різне значення.

2. Встановлено, що управління закупівлями розглядається в роботі як планування і щоденне керівництво закупівельною діяльністю підприємства, що полягає у визначенні поточних і перспективних потреб покупців, збиранні інформації про закупівельні ціни, можливі терміни постачання, транспортні витрати та пошук їхнього оптимального сполучення. Функція закупівлі виокремлюється підприємством, яке споживає продукцію і представляє процес управління вхідними потоками з ціллю задоволення зростаючих потреб діяльності в сировині та матеріальних ресурсах потрібної якості по оптимальних цінах.

3. Узагальнено, що під закупівельною діяльністю підприємства слід розуміти сукупність заходів, що включає розробку програми закупівель, планування умов постачання, встановлення контактів із постачальниками, планування доставки товарів, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку зв'язків підприємства з ринками постачальників і досягнення цілей і завдань закупівельної діяльності підприємства.

4. Обґрунтовано, що закупівельну діяльність слід вважати основою роботи підприємства. Вона розпочинає комерційну діяльність. Головна мета роботи зі збуту – формування збутової системи для оптимального розподілу товарів. Раціонально організовані закупівлі формують необхідний торговельний

асортимент для роздрібного підприємства, впливають на виробників товарів у відповідності до вимог купівельного попиту, забезпечують оптимальну діяльність підприємства.

5. Встановлено, що головним показником при оцінці закупівельної діяльності слід вважати обсяг здійснених закупівель товарів. Тому для оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства за цим напрямом, передусім, потрібно оцінити динаміку усього обсягу постачань та її структури. Структура обсягу постачань має бути сформована як у розрізі асортименту товарів, так і за кожним постачальником.

6. Доведено, що одним з основних напрямів закупівельної логістики є визначення товарного асортименту. Оптимальність даної функції визначається, передусім, таким індикатором, як рентабельність асортименту. Під рентабельним асортиментом будемо розуміти визначений асортиментний набір, що вцілому забезпечує одержання підприємством запланованого розміру фінансового результату.

7. Обґрунтовано, що в логістичній системі при розрахунку оптимального розміру товарних запасів і замовляється партії доцільно виходити з обсягу реалізації за певний період, наприклад, за місяць. Необхідно також враховувати передбачуваний обсяг замовлень від покупців, площа складу, витрати на транспортування і зберігання. В якості критерію оптимальності слід обрати мінімум вартості транспортно-заготівельних витрат і витрат на зберігання.

8. Визначено, що використання інформаційних технологій оптимізує управління закупівельною діяльністю підприємства за рахунок оптимального планування та консолідації закупівель, уніфікації номенклатури продукції і послуг, шаблонізації закупівельної документації та проектів угод, оптимальної організації процесу постачання. Сучасні закупівлі стають інтелектуальними та цифровими, що дає можливість вийти за межі моделі «скорочення ціни/відповідність регламентам» та запропонувати бізнесу нові ідеї, які підвищують цінність підприємства у ланцюжку доданої вартості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «МЕДЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Державне підприємство «Медичні закупівлі України» (ДП МЗУ, ДП «Медзакупівлі України») – єдина національна агенція, що забезпечує централізовану закупівлю якісних ліків та медвиробів за кошти державного бюджету [50].

Організаційно-правова характеристика підприємства ДП «Медзакупівлі України» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ДП «Медзакупівлі України»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ
Скорочена назва	ДП «Медзакупівлі України»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	42574629
Дата реєстрації	25.10.2018 р.
Розмір статутного капіталу	2280 тис. грн
Організаційно-правова форма	Державне підприємство
Форма власності	Державна власність / власність територіальних громад
Види діяльності	Основний: 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту Інші: 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 01601, місто Київ, ВУЛИЦЯ ГРУШЕВСЬКОГО, будинок 7

ДП «Медзакупівлі України» створене 25 жовтня 2018 року, перебуває у державній власності та належить до сфери управління Міністерства охорони

здоров'я України та є особливо важливим підприємством для економіки.

Ключове завдання ДП «Медзакупівлі України» - сформувати прозору, ефективну, конкурентну та ощадливу до коштів платників податків систему публічних закупівель товарів медичного призначення.

З 2015 року, в рамках реформи системи охорони здоров'я, Міністерство охорони здоров'я (МОЗ) України розпочало закупівлю лікарських засобів та медичних виробів із залученням спеціалізованих міжнародних організацій. Таке рішення визначалося як тимчасове, доки Україна не створить національну агенцію, спроможну побороти широко розповсюджену корупцію, що панувала в державних медичних закупівлях до 2015 року [50].

При цьому було визначено, що МОЗ реалізує виключно функцію формування політики без здійснення функції закупівлі.

Враховуючи позитивний досвід та практики, привнесені міжнародними спеціалізованими організаціями, Кабінетом Міністрів України була схвалена Концепція реформування закупівель лікарських засобів та медичних виробів, допоміжних засобів, інших товарів медичного призначення, одним із напрямів якої стало створення національної стратегічної закупівельної організації. Такий державний орган має забезпечити ефективні закупівлі медичних товарів за бюджетні кошти, застосовуючи при цьому провідні практики та механізми спеціалізованих міжнародних організацій.

Таким органом стало Державне підприємство «Медичні закупівлі України» (ДП МЗУ), яке було створено МОЗ України 25 жовтня 2018 року. Його основна ціль - забезпечити прозорі та ефективні закупівлі якісних лікарських засобів та медичних виробів і стати центром закупівельної експертизи щодо медичних товарів. ДП «Медзакупівлі України» мало перейняти закупівлі за всіма напрямками, за якими їх здійснювали міжнародні агенції та професіоналізувати закупівлі у сфері охорони здоров'я.

ДП «Медзакупівлі України» також мало інституціоналізувати розмежування функцій формування політики (МОЗ) та реалізації політики, зокрема, у закупівлях (ДП МЗУ) [50].

У 2019 році ДП «Медзакупівлі України» проводило підготовчу роботу до проведення закупівель: фахівці переймали досвід світових профільних закупівельних агенцій, зустрічалися з постачальниками та виробниками, готували пропозиції щодо нормативно-правової бази, формували тендерну документацію, створили інформаційно-аналітичну систему MedData, розширяли команду. У 2019 році, на замовлення Центру громадського здоров'я України, за кошти Глобального фонду, ДП МЗУ провело 43 тендерні процедури, в тому числі, із використанням системи Prozorro. Очікувана вартість становила 94 млн. грн, фактична - 58 млн. грн. Отже, ДП МЗУ вдалося зекономити 36 млн. грн, або понад 38% коштів.

В 2020 році ДП «Медзакупівлі України» вперше закуповувало препарати за централізованими програмами МОЗ України. Відповідно до наказу МОЗ України № 589 «Про уповноваження державного підприємства «Медичні закупівлі України» на виконання програм та здійснення централізованих заходів з охорони здоров'я» від 28.02.2020 до ДП МЗУ було доведено 14 напрямів з 38, тобто 489 позицій на суму 5,9 млрд. грн. За низкою інших напрямків, відповідно Закону України «Про публічні закупівлі» та за рішенням МОЗ, закупівлі продовжували здійснювати міжнародні організації.

За рахунок підготовки та якісної роботи з ринком на процедури ДП МЗУ вийшло 130 унікальних компаній, виробники та дистриб'ютори, резиденти та нерезиденти [50].

За результатами цих закупівель ДП МЗУ було досягнуто економії бюджетних коштів в розмірі 1,08 млрд. грн, або 21,5% економії коштів платників податків. Було закуплено 349 МНН на суму 3,772 млрд. грн

Найбільшої економії було досягнуто по наступних напрямках: доросла онкологія, онкогематологія та рак нирки (41,67% економії коштів за напрямком), дихальні розлади новонароджених (61,6% економії коштів за напрямком), антирезусний імуноглобулін (45,13% економії коштів за напрямком), пологові кровотечі (51,86% економії коштів за напрямком).

ДП МЗУ вдалося досягнути ощадливіших цін у порівнянні з закупівлями

спеціалізованих організацій, які купували подібні препарати раніше. Зокрема, за 23 з 374 препаратів економія склала більше 50%, за 89 МНН - більше 20%. В цілому заощаджень від цін спеціалізованих організацій вдалось досягти за 204 позиціями із 362, які були можливі до порівняння.

У 2020 році, виконуючи відповідні доручення Міністерства охорони здоров'я України, ДП МЗУ закуповувало наступні товари на суму близько 4,9 млрд/ грн [57]:

- ліки для протидії COVID-19: Імуноглобулін (10 727 од), Тоцилізумаб (3 064 од), Ремдесевір (28 200 од);

- захисні щитки (29 567 од), респіратори (1 233 810 од) та нітрилові рукавички (4 793 880 од);

- експрес-тести на визначення антигену COVID-19 (5 919 800 од);

- 200 апаратів ШВЛ експертного класу;

- 161 апарат комп'ютерної томографії (КТ) в рамках проекту «Велике будівництво» на 16 та 32 зрізи. Були законтрактовані КТ провідних світових компаній, таких як Canon, General Electric, Hitachi, Siemens для приймальних відділень опорних закладів охорони здоров'я у госпітальних округах;

- одяг захисний різних класів захисту, одноразовий та багаторазовий (2 942 575);

- медичні маски (26 647 040 од);

- 416 автомобілів швидкої медичної допомоги (АШМД) за програмою «Розвиток системи екстреної медичної допомоги». 246 АШМД на базі Citroen Jumper: 104 Типу С (2х4) та 142 Типу В (2х4); 56 АШМД Типу В (2х4) на базі Renault Master; 114 АШМД на базі Volkswagen Crafter: 75 автомобілів Типу В (4х4) та 39 автомобілів Типу С (4х4).

30 грудня 2020 року ДП «Медзакупівлі України» уклало Договір з ПрАТ «Лекхім» щодо закупівлі 1913316 доз вакцини CoronaVac, виробництва китайської фірми Sinovac Life Sciences Co., Ltd на суму 964 млн грн. Це - перший договір, який уклала Україна на закупівлю вакцини проти COVID-19. Договір про закупівлю опублікований в системі Prozorro. Це один із

нечисленних випадків в світі, коли договір про закупівлю вакцини і її ціна є публічними.

Відповідно до наказу Міністерства охорони здоров'я України № 32 від 12.01.2021 р. (зі змінами), ДП «Медзакупівлі України» здійснюватиме закупівлі лікарських засобів та медичних виробів за 19 напрямками, зокрема: 603 позицій на суму 7,2 млрд. грн

Перед стартом процедур, в рамках ринкових консультацій, ДП «Медзакупівлі України» провело великий закупівельний форум для понад 200 потенційних учасників закупівель.

ДП «Медзакупівлі України» є членом PPRI - мережі обміну інформацією та досвідом між державними інституціями Східної Європи та Центральної Азії. Також ДП «Медзакупівлі України» співпрацює з іншими міжнародними установами та організаціями, зокрема, з BOO3, USAID у рамках проєкту USAID «Безпечні, доступні та ефективні ліки для українців» SAFEMed та USAID Ukraine - USAID Україна /UK aid TAPAS Project/Прозорість та підзвітність у держуправлінні та послугах тощо [50].

Незалежність діяльності ДП «Медзакупівлі України» як закупівельної агенції визнається міжнародними партнерами України. Зокрема, про це йдеться у Меморандумі МВФ з Україною по програмі stand-by від 02.06.2020, а також у Меморандумі між Україною та ЄС щодо надання «виняткової» макрофінансової допомоги від 25.08.2020.

Одне із ключових завдань ДП «Медзакупівлі України» – забезпечення прозорих та ефективних закупівель лікарських засобів та медичних виробів. Основою антикорупційної політики підприємства є комплекс антикорупційних інструментів, зокрема:

- впровадження принципу «нульової толерантності до корупції» у процеси;
- антикорупційний контроль на всіх етапах закупівель;
- система управління ризиками закупівельного процесу;
- постійний моніторинг та комплаєнс-контроль ділових партнерів;

- отримання та всебічний розгляд інформації про порушення антикорупційної політики;
- управління конфліктом інтересів та етичний контроль.

В межах підприємства ДП «Медзакупівлі України» діє Сектор з питань антикорупційної діяльності та комплаєнс, що координує дотримання співробітниками антикорупційного законодавства в поточній роботі та у співпраці з контрагентами, проводить внутрішні перевірки, навчання, перевіряє контрагентів ДП «Медзакупівлі України», а також проводить перевірки на доброчесність кандидатів на вакантні посади у підприємстві.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин, що супроводжується процесами посилення конкуренції та постійною мінливістю бізнес-середовища, фінансовий аналіз та оцінка фінансово-економічного стану мають обмежений характер. Для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень з кожним роком все більш затребуваним стає всебічне дослідження операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємств, яке в економічній літературі зветься «діагностика фінансово-економічного стану».

Діагностика фінансово-економічного стану є аналітичною процедурою, що має на меті встановлення «слабких сторін» фінансового механізму підприємства ДП «Медзакупівлі України». Її основне завдання – постійний моніторинг змін стану фінансово-господарської діяльності ДП «Медзакупівлі України», аналіз причинно-наслідкових зв'язків, діагностика тенденцій та закономірностей за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення «вузьких місць».

За допомогою діагностики можна спрогнозувати подальший розвиток подій на основі тенденцій, що спостерігаються. Встановлення та вивчення ознак, визначення основних характеристик, що повністю відображають стан організації (технічний, економічний, фінансове), з метою передбачення

можливих відхилень від нормативних значень та щоб уникнути порушення повноцінного функціонування суб'єкта господарювання є сутність проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства ДП «Медзакупівлі України» [36, с. 115].

Аналіз наукових поглядів дозволяє виділити такі основні особливості діагностики фінансово-економічного стану ДП «Медзакупівлі України»:

- виявлення відхилень від норм та постановка діагнозу загальному фінансовому становищу підприємства;
- орієнтація на розробку заходів щодо усунення виявлених відхилень;
- комплексний характер.

Таким чином, діагностику фінансово-економічного стану ДП «Медзакупівлі України» в загальному вигляді можна визначити як дослідницький процес, що включає розпізнавання ознак «больових точок» за допомогою обстеження основних підсистем організації, виявлення відхилень від нормативних значень та показників, узагальнення отриманих результатів у вигляді діагнозу, розробка та реалізація заходів щодо покращення її фінансово-економічного стану [44, с. 176].

Діагностику фінансово-економічного стану ДП «Медзакупівлі України», передусім, необхідно здійснювати на основі розрахунку основних економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства
ДП «Медзакупівлі України»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	444147	586542	829408	385261	86,74
Валовий прибуток, тис. грн.	24691	48427	90503	65812	у 2,66 р.б.
Чистий прибуток, тис. грн.	4971	18565	32643	27672	у 5,56 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	119261,5	180454,5	375505,0	256243,5	у 2,14 р.б.
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	20501,5	23066,5	52278,5	31777,0	155,00
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	98760,0	157388,0	323226,5	224466,5	у 2,27 р.б.

Продовження таблиці 2.2

Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3823	3793	3809	-14	-0,37
Фондовіддача, грн.	21,66	25,43	15,87	-5,80	-26,77
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	0,02	0,02	0,01	-0,01	-18,30
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	5,36	6,08	13,72	8,36	155,94
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	466,05	585,96	826,93	360,88	77,43

Аналіз показав, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід від реалізації продукції підприємства ДП «Медзакупівлі України» збільшився на 385261 тис.грн., або на 86,74 %, що становило 829408 тис.грн. Отже, господарська діяльність у сфері публічних закупівель товарів медичного призначення розвивається активно. Валовий прибуток, також, мав тенденцію до значного зростання, а саме на 65812 тис.грн., або у 2,66 разів, порівняно з 2020 р. Водночас, підприємство ДП «Медзакупівлі України» відрізнялося значним рівнем чистої прибутковості господарської діяльності в обсязі 32643 тис.грн., що на 27672 тис.грн., або у 5,56 р.б., ніж у 2020 р.

В ході проведеного дослідження встановлено, що підприємство характеризувалося яскраво вираженою тенденцією до нарощування власного майна, оскільки середньорічна вартість активів ДП «Медзакупівлі України» у 2022 р. становила 375505 тис.грн., що на 256243,5 тис.грн., або у 2,14 р.б., ніж у 2020 р. При цьому, в складі майна відбулося зростання вартості як необоротних, так і оборотних активів на 31777 тис.грн. та 224466,5 тис.грн., відповідно.

Підприємство ДП «Медзакупівлі України» характеризувалося значною чисельністю персоналу, що відносить цей суб'єкт господарвання до великих підприємств. Так, середньооблікова чисельність працівників підприємства у 2022 р. становила 3809 осіб, що на 14 осіб, або на 0,37 % менше рівня 2020 р. При цьому продуктивність праці на підприємстві у 2020 р. мала значення на рівні 5,36 тис.грн. на одного працюючого. У 2022 р. спостерігалось зростання значення індикатора продуктивності праці на 8,36 тис.грн., або на 155,94 %, що сягало 13,72 тис.грн.

Встановлено, що показники фондівдачі й фондоозброєності характеризують якісний стан ефективності використання основних активів підприємства ДП «Медзакупівлі України». Так, фондівдача скоротилась у 2022 р. на 5,80 грн., або на 26,77 %, що становило 15,87 грн. Отже, відбулося скорочення інтенсивності та ефективності використання основних засобів підприємства.

В умовах ринку у разі несприятливих економічних явищ багато підприємств ризикують потрапити до зони господарської невизначеності та підвищеного ризику, оскільки саме майно дає гарантію незалежності та надійності підприємства. Більшість суб'єктів господарювання постала перед необхідністю об'єктивної оцінки своїх активів. Незалежно від організаційно-правових видів та форм власності джерелами формування майна будь-якого підприємства є власні та позикові кошти – це основне джерело поповнення коштів підприємства [44, с. 189].

У процесі функціонування організації величина активів, та його структура зазнають постійні зміни. Оцінка майнового становища та аналіз структури капіталу підприємства ДП «Медзакупівлі України» дозволяють здійснити вартісну оцінку коштів, які на його балансі, визначити структуру активів організації, які істотно впливають її фінансовий стан.

Характеристика майна підприємства ДП «Медзакупівлі України» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ДП «Медзакупівлі України»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	21547	16,45	24586	10,64	79971	15,33	58424	у 2,71 р.б.	-1,11
в т.ч. основні засоби	20020	15,28	22660	9,81	23129	4,44	3109	15,53	-10,85
2. Оборотні активи	109029	83,22	205747	89,07	440706	84,51	331677	у 3,04 р.б.	1,29

Продовження таблиці 2.3

в т.ч. запаси	3088	2,36	23780	10,29	31597	6,06	28509	у 9,23 р.б.	3,70
дебіторська заборгованість	93933	71,69	150401	65,11	285606	54,77	191673	у 2,04 р.б.	-16,93
грошові кошти	4831	3,69	22392	9,69	21148	4,06	16317	у 3,37 р.б.	0,37
Пасиви									
1. Власний капітал	27764	21,19	43529	18,84	76656	14,70	48892	176,10	-6,49
в т.ч. зареєстрований капітал	2280	1,74	2280	0,99	2280	0,44	0	0,00	-1,30
нерозподілений прибуток	25227	19,25	40993	17,75	73807	14,15	48580	192,57	-5,10
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2374	1,81	68254	29,55	178651	34,26	176277	у 74,25 р.б.	32,45
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	100881	77,00	119210	51,61	265886	50,99	165005	163,56	-26,01
Баланс	131018	100,00	230993	100,00	521494	100,00	390476	у 2,98 р.б.	x

За результатами проведеного аналізу встановлено, що майновий стан підприємства ДП «Медзакупівлі України» за аналізований період покращився. Зокрема, загальна вартість активів компанії у 2022 р. сягала 521494 тис.грн., що на 390476 тис.грн., або у 2,98 р.б., ніж у 2020 р. В структурі загальних активів підприємства найбільшк питому вагу, а саме 84,51 % займали оборотні активи. Їх вартість зросла на 331677 тис.грн., або у 3,04 разів, що становило 440706 тис.грн. Водночас, вартість необоротних активів становила 79971 тис.грн. (або 15,33 % в структурі загальних активів), що на 58424 тис.грн., або у 2,71 р.б., ніж у 2020 р.

Аналіз показав, що основою у формуванні зобов'язань підприємства ДП «Медзакупівлі України» становили поточні зобов'язання і забезпечення. Величина цієї статті балансу у 2022 р. становила 265886 тис.грн., що на 165005 тис.грн., або на 163,56 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, слід зазначити, що власний капітал посідав лише 14,70 % в структурі зобов'язань, що засвідчує вагомий рівень фінансової залежності підприємства. Довгострокові зобов'язання і забезпечення підприємства були на рівні 178651 тис.грн., що на 176277 тис.грн., або у 74,25 р.б., ніж у 2020 р.

Діяльність кожного господарюючого суб'єкта спрямована на максимізацію фінансових результатів у теперішньому часі та в стратегічній перспективі. Позитивний фінансовий результат ілюструє стабільний розвиток, ефективно господарювання і є основним чинником формування фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз фінансових результатів діяльності ДП «Медзакупівлі України» є важливою складовою частиною роботи управлінського персоналу щодо реалізації обраної стратегії бізнесу, забезпечення фінансової стійкості підприємства, а також займає вагомe місце в роботі зовнішніх для підприємства аналітиків щодо оцінки інвестиційної привабливості та платоспроможності контрагентів, а також оцінки ділових партнерів в умовах ризику та невизначеності. На підставі його результатів управлінський персонал приймає рішення про напрями фінансування підприємства за рахунок власних джерел, інвестори - щодо формування портфеля цінних паперів, а кредитори визначають пріоритети щодо позик, які видають [6, с. 216].

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ДП «Медзакупівлі України» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ДП «Медзакупівлі України», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	444147	586542	829408	385261	86,74
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	419456	538115	238905	-180551	-43,04
Валовий прибуток	24691	48427	90503	65812	у 2,66 р.б.
Інші операційні доходи	303	47024	100003	99700	у 329,04 р.б.
Адміністративні витрати	16103	23587	42852	26749	166,11
Витрати на збут	2977	5114	5186	2209	74,20
Інші операційні витрати	603	49403	106151	105548	у 175,03 р.б.
Фінансовий результат від операційної діяльності	5312	17347	36317	31005	у 5,83 р.б.
Фінансові витрати	13742	17873	11110	-2632	-19,15
Інші витрати	966	644	909	-57	-5,90

Продовження таблиці 2.4

Фінансовий результат до оподаткування	8441	19622	39320	30879	у 3,65 р.б.
Чистий фінансовий результат	4971	18565	32643	27672	у 5,56 р.б.

Аналіз показав, що у 2022 р. зафіксовано зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємства на 385261 тис.грн., або на 86,74 %, що становило 829408 тис.грн. При цьому, собівартість реалізованої продукції скоротилась на 180551 тис.грн., або на 43,04 %, що у 2022 р. становило 238905 тис.грн. Операційний прибуток підприємства ДП «Медзакупівлі України» у 2022 р. становив 36317 тис.грн., що на 31005 тис.грн., або у 5,83 р.б., ніж у 2020 р. Також, слід зазначити, що підприємство ДП «Медзакупівлі України» характеризувалось значним рівнем чистого фінансового результату, величина якого у 2022 р. становила 32643 тис.грн., що на 27672 тис.грн., або у 5,56 р.б., ніж у 2020 р.

Аналіз фінансового стану навіть найблагополучнішого підприємства є постійною необхідністю, так як не можна вести господарство без аналізу його доходів і витрат. Аналіз фінансового стану підприємства дає якісну та кількісну інформацію про його діяльність, яка необхідна для багатьох суб'єктів ринку. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства передбачає визначення економічного потенціалу суб'єкта, дає змогу забезпечити ідентифікацію його місця в конкурентних ринкових умовах [6, с. 276].

Фінансовий аналіз – це засіб оцінювання і прогнозування фінансового стану підприємства на основі його бухгалтерської звітності. План рахунків бухгалтерського обліку, приведення форм бухгалтерського обліку та звітності у відповідність із міжнародними стандартами зумовили необхідність використання нової методики фінансового аналізу.

Інформаційною базою аналізу фінансового стану є бухгалтерська фінансова звітність, тобто система показників, які відображають майновий і фінансовий стан підприємства ДП «Медзакупівлі України» на конкретну дату.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ДП «Медзакупівлі України» представлена у табл. 2.5.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

ДП «Медзакупівлі України»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,08	1,73	1,66	0,58	53,36
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,19	0,08	0,03	66,09
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	8148	86537	174820	166672	у 20,45 р.б.
Коефіцієнт автономії	0,21	0,19	0,15	-0,06	-30,59
Коефіцієнт фінансової залежності	4,72	5,31	6,80	2,08	44,08
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,27	0,23	0,17	-0,10	-35,87
Коефіцієнт оборотності активів	3,71	3,24	2,20	-1,51	-40,65
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	17,14	16,45	13,80	-3,34	-19,46
Рентабельність господарської діяльності, %	1,92	3,18	10,00	8,08	x
Рентабельність власного капіталу, %	19,18	52,08	54,32	35,14	x
Рентабельність продукції, %	1,28	3,48	14,80	13,52	x

Таким чином, за результатами проведеної діагностики можна визначити зрушення у формуванні стійкості фінансового стану підприємства ДП «Медзакупівлі України». Отже, підприємство характеризується позитивним значенням загальної ліквідності, тобто здатне відповідати за власними зобов'язаннями належним йому майном. Водночас, значення коефіцієнту абсолютної ліквідності було незадовільним, що свідчить про нестачу найліквідніших засобів, а саме грошових коштів. Чистий оборотний капітал підприємства у 2022 р. збільшився на 166672 тис.грн., або на у 20,45 разів, що слід вважати позитивною тенденцією у покращенні фінансової стабільності. Надзвичайно низьке значення коефіцієнту автономії свідчить про незадовільний стан формування зобов'язань підприємства, де переважають залучені джерела фінансування господарської діяльності. Слід зазначити, що підприємство ДП «Медзакупівлі України» здійснювало власну господарську діяльність ефективно, про що свідчать позитивні значення показників рентабельності господарської діяльності, власного капіталу та продукції.

2.3. Оцінка сучасного стану управління закупівельною діяльністю підприємства

Товарно-матеріальні цінності, роботи і послуги для потреб господарської діяльності ДП «Медзакупівлі України» купуються у постачальників на конкурсній основі. До організації постачання ДП «Медзакупівлі України» висуває такі вимоги:

- забезпечення широкого асортименту товарів в достатній кількості і належної якості протягом року;
- своєчасність і ритмічність завезення товарів при дотриманні графіка завезення; скорочення ланцюга просування товарів;
- оптимальний вибір постачальників і своєчасне укладання з ними договорів на поставку товарів.

У ДП «Медзакупівлі України» створено відділ постачання, призначено працівників, відповідальних за організацію постачання. Відділ постачання працює самостійно, виконуючи певні функції. Служба постачання є елементом системи, яка забезпечує проходження матеріального потоку в ланцюзі постачання: закупівлі - збут.

ДП «Медзакупівлі України» формує список потенційних постачальників, який постійно оновлюється та доповнюється. Цей перелік аналізується на підставі спеціальних критеріїв. Часто при виборі постачальників обмежуються ціною і якістю продукції, а також надійністю постачання.

В процесі дослідження результативності та ефективності управління закупівельною діяльністю ДП «Медзакупівлі України», передусім, необхідно проаналізувати показники обсягів постачання товарів на підприємство.

Товарооборот з постачання товарів є найважливішим оціночним показником результативності закупівельної діяльності ДП «Медзакупівлі України», а також показником ефективності закупівельної логістичної діяльності. Обсяг надходження товарів від постачальників характеризує конкурентні позиції підприємства в області оптових закупівель, його частку в

загальному обсязі постачання і ступінь стійкості положення на ринку, здатність продавати закуплені товари, які користуються попитом споживачів і забезпечують одержання намічених і стабільних результатів.

Аналіз обороту з постачання товарів дозволяє оцінювати відповідність наявних товарів попиту в них для вживання заходів щодо оптимізації структури товарообороту, його збільшення, зростання обсягу закупівель, прискорення оборотності товарів, ритмічності продажів [17, с. 58].

Аналіз обсягу і динаміки обороту з постачання товарів ДП «Медзакупівлі України» ґрунтується на даних бухгалтерської, статистичної та оперативної звітності.

Комерційна діяльність ДП «Медзакупівлі України» характеризується, перш за все, ступенем виконання плану і динамікою товарообороту з надходження товарів від постачальників. Для аналізу товарообороту з постачання товарів на ДП «Медзакупівлі України» вивчимо його динаміку, яка дозволить виявити тенденції і закономірності його розвитку, виявлення можливостей поліпшення динаміки закупівельної діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка обороту з надходження товарів від постачальників

ДП «Медзакупівлі України» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Рік	Фактичне постачання, тис. грн		Ланцюговий темп росту, %		Базисний темп росту, %	
	в діючих цінах	в порівняних цінах	в діючих цінах	в порівняних цінах	в діючих цінах	в порівняних цінах
2020	400620	368220	-	-	-	-
2021	419460	385530	104,7	104,7	104,7	104,7
2022	452300	426300	107,8	110,6	112,9	115,8

При аналізі динаміки постачання товарів на ДП «Медзакупівлі України» необхідно визначити і вивчити середньорічний темп його зростання. Середньорічний темп збільшення постачання товарів та інших показників закупівельної діяльності може бути обчислений за формулою середньої геометричної [3, с. 84]:

$$\Delta T_{cp} = \sqrt[n-1]{\frac{T_{\phi}}{T_{\delta}}} \times 100, \quad (2.1)$$

де T_{ϕ} – фактичний оборот з постачання; T_{δ} – базовий оборот з постачання; n – кількість аналізованих періодів.

$$\Delta T_{cp} = \sqrt[2]{\frac{452300}{400620}} \times 100 = 106,3\% \text{ (у діючих цінах);}$$

$$\Delta T_{cp} = \sqrt[2]{\frac{426300}{369220}} \times 100 = 107,6\% \text{ (у співставних цінах).}$$

З табл. 2.6 видно, що за останні три роки постачання товарів на ДП «Медзакупівлі України» збільшилося на 51680 тис. грн, що становило 12,9% до фактичного товарообороту 2020 року. Цей приріст відбувся за рахунок збільшення кількості закупленого товару (фізичного обсягу обороту з постачання) на 58080 тис. грн (426300 - 368220), і у зв'язку зі збільшенням оптових цін на поставлену продукцію - на 26000 тис. грн (452300 - 426300).

Постачання товарів на ДП «Медзакупівлі України» за 2022 рік в порівнянних цінах склало 426300 тис. грн, а темп зростання по відношенню до 2020 року склав 15,8%. Отже, за рахунок цінового фактора (підвищення оптових закупівельних цін на товари) збільшився обсяг постачання організації. Кількість товарів, що надійшли, збільшилася в 2021 році 4,7%, а в 2022 році - на 7,8%. Темпи зростання фізичного обсягу товарообороту з постачання (кількості товарів) відзначаються досить високі.

Для поглибленого аналізу розглянемо збільшення темпу зростання обсягів постачання товарів ДП «Медзакупівлі України» у 2022 році до 2021 року в поквартальному розрізі, використовуючи інформацію табл. 2.7.

Обсяги постачання товарів на ДП «Медзакупівлі України» збільшилися на 32840 тис. грн. Таким чином, приріст склав 7,8%. Збільшення відбувалося нерівномірно, найбільше сумарне відхилення від 2021 року спостерігалось в 4 кварталі і воно становило 10290 тис. грн, а найменше сумарне відхилення було в 2 кварталі - 5600 тис. грн.

Таблиця 2.7

**Динаміка обороту з постачання товарів на ДП «Медзакупівлі України»
в поквартальному розрізі за 2021-2022 роки**

Квартал	2021		2022		2022 р. до 2021 р.	2022 р. у % до 2021 р.
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %		
1 квартал	74080	17,7	79680	17,6	5600	107,6
2 квартал	105240	25,1	113250	25,0	8010	107,7
3 квартал	110200	26,3	119140	26,3	8940	108,1
4 квартал	129940	30,9	140230	31,1	10290	107,9
Всього за рік	419460	100,0	452300	100,0	32840	107,8

Найбільша позитивна різниця спостерігалася в 3 кварталі на 8,1%, а якщо розглянути по місяцях цього кварталу, то це вересень (12,8%). Крім того, розглядаючи 3 квартал, бачимо, що найменший приріст був у серпні (101,6%).

Розглядаючи 1 квартал, відзначимо, що обсяг закупівельної діяльності є найменш стрибкоподібним: з найнижчим приростом в січні (104,5%) і найвищим в березні (108,4%).

Динаміка розглянутих показників характеризує нерівномірне надходження товарів від постачальників на підприємство ДП «Медзакупівлі України». Причинами цього можуть бути недоліки у системі логістики постачання товарів ДП «Медзакупівлі України» і ін.

Для визначення рівномірності постачання товарів на ДП «Медзакупівлі України» необхідно розрахувати середньоквадратичне відхилення (δ) і коефіцієнт варіації, або нерівномірності (v) за формулами (2.2) та (2.3) [23, с.90]:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n}}, \quad (2.2)$$

$$v = \frac{\delta \times 100\%}{\bar{X}}, \quad (2.3)$$

де X – відсоток виконання плану або темп зміни в динаміці по досліджуваному показнику за кожен квартал; $\bar{X}$ – відсоток виконання плану або темп

підвищення (зниження) в динаміці по аналізованому показнику за рік; n – число досліджуваних періодів.

Середнє квадратичне відхилення визначає діапазон коливання надходження товарів, тобто максимальний і мінімальний обсяг закупівель товарів організації в середньому за період дослідження.

Як відомо, коефіцієнт варіації оцінює рівномірність постачання товарів протягом періоду, який досліджується, тобто відносний ($y\%$) розмір відхилення обсягу товарообігу з постачання від середнього розміру [23, с. 56].

За коефіцієнтом варіації (нерівномірності) можна проаналізувати нерівномірність розвитку досліджуваного показника.

Коефіцієнт рівномірності ($K_{ритм}$) розраховують за такою формулою (2.4):

$$K_{ритм} = 100 - v. \quad (2.4)$$

Розрахуємо показники за допомогою наведених формул і представимо їх у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунки, необхідні для визначення коефіцієнта ритмічності постачання товарів на ДП «Медзакупівлі України» за 2021-2022 роки

Місяць	Темп відхилення, %	$X - \bar{X}$	$(X - \bar{X})^2$
Січень	104,5	- 3,3	10,89
Лютий	108,2	0,4	0,16
Березень	108,4	0,6	0,36
Квітень	114,1	6,3	39,69
Травень	112,4	4,6	21,16
Червень	102,5	- 5,3	28,09
Липень	105,3	-2,5	6,25
Серпень	101,6	- 6,2	38,44
Вересень	112,8	5,0	25,0
Жовтень	105,4	- 2,4	5,76
Листопад	113,7	5,9	34,81
Грудень	105,4	- 2,4	5,76
$\bar{X}$	107,8	-	216,37

$$\delta = \sqrt{\frac{216,37}{12}} = 4,25\%$$

$$v = \frac{4,25 \times 100\%}{107,8} = 3,94\%$$

$$Критм = 100 - 3,94 = 96,06\%.$$

Отже, коливання в розвитку обороту з постачання товарів на ДП «Медзакупівлі України» становило 4,25%. Темп відхилення від постачання минулого року був рівномірним на 96,06%. Чим ближче до 100% коефіцієнт ритмічності, тим ритмічніше змінюються обсяги постачання.

Найважливішим етапом побудови і реалізації оптимальної системи управління закупівельною діяльністю є аналіз стану запасів та ефективності їх формування. Аналіз товарних запасів дозволяє в конкретних ситуаціях знаходити оптимальне рішення проблем, що виникають у торгівлі в зв'язку з низькою оборотністю товарів і великим обсягом товарних запасів, що перешкоджає отриманню очікуваного прибутку і знижує ефективність роботи підприємства.

Аналіз товарних запасів потрібен, щоб визначати, наскільки відповідає фактичний обсяг товарних запасів встановленим в ДП «Медзакупівлі України» нормативам як по окремих товарних групах, так і в цілому, знаходити причини відхилень, виявляти зміни в товарних запасах, а також особливості попиту на окремі товари. В ході аналізу запасів товарів ДП «Медзакупівлі України» використовуються показники, які характеризують стан товарних запасів в натуральному і вартісному вираженні, їх забезпеченість, ефективність використання коштів, вкладених у товарні запаси. Аналіз товарних запасів ДП «Медзакупівлі України» проводився на підставі даних, отриманих з статистичних і бухгалтерських звітів за період, що цікавить, а також даних інвентаризації.

Мета аналізу полягає у виявленні причин і наслідків зміни запасів товарів ДП «Медзакупівлі України» та швидкості їх обігу, виявлення невикористаних можливостей підвищення ефективності їх використання.

Для аналізу впливу запасів товарів ДП «Медзакупівлі України» на їх товарооборот використовуємо дані про рух товарів за 2021-2022 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Дані балансу товарних запасів ДП «Медзакупівлі України»
за 2021-2022 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2022 р. у % до 2021 р.
Залишок товарів на початок року	489730	557590	67860	113,9
Надійшло товарів	4262460	4359620	97160	102,3
Залишок товарів на кінець року	557590	394210	- 163380	70,7
Реалізовано товарів	4194600	4523000	328400	107,8
Середньорічні залишки товарних запасів	423660	475900	52240	112,3

Середньорічні запаси товарів ДП «Медзакупівлі України» в 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшилися на 52240 тис. грн, що становило 12,3%. В динаміці простежувалася наступна ситуація. Фактичний обсяг товарообороту зріс на 7,8% або на 328400 тис. грн і факторами, що спонукали його зростання, було збільшення обсягу постачання товарів в поточному році (+97160 тис. грн), а також збільшення товарних запасів на початок року (+67860 тис. грн). Також можливості збільшення товарообороту були підвищені за рахунок зниження залишків товарів на кінець року (-163380 тис. грн).

В процесі дослідження ефективності закупівельної діяльності необхідно проаналізувати стан договірної роботи з постачання товарів на підприємство ДП «Медзакупівлі України».

При оцінці ефективності договірної роботи приймається до уваги не тільки кількість укладених договорів з постачальниками і покупцями, але і їх якість, тобто оцінюється, наскільки вигідні для організації умови договору, вивчається ступінь і методи контролю виконання договірних зобов'язань, як партнерами, так і самою організацією. Вигідними умовами вважаються ті, які здатні скоротити витрати фірми по здійсненню угоди, виграти час у разі фінансових труднощів, знизити ризик, пов'язаний з несплатою товару і т.д. Тому фахівець з комерційної діяльності повинен прагнути укласти договір на максимально вигідних умовах, що дозволить досягти більш високих

результатів. Однак що вигідно для однієї сторони, частіше за все не зовсім вигідно для іншої.

Для оцінки ефективності договірної роботи необхідно співвіднести прибуток від операції з витратами на її здійснення, визначити наскільки обґрунтовані витрати, передбачені умовами. Оперативний контроль виконання договорів допоможе уникнути даних наслідків. Ступінь контролю виконання своїх договірних зобов'язань можна оцінити, відстеживши кількість і характер невиконаних організацією зобов'язань.

Для оцінки ефективності закупівельної діяльності ДП «Медзакупівлі України» проаналізуємо показники, представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники оцінювання ефективності закупівельної діяльності

ДП «Медзакупівлі України» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, –	%
Загальна кількість укладених договорів на поставку товарів, од.	567	609	723	156	27,51
Кількість договорів, за якими спостерігались порушення умов з вини постачальника, од.	45	78	122	77	171,11
Фактична сума (кількість) надходження товарів на підприємство	400620	419460	452300	51680	12,90
Надходження товарів на підприємство, передбачене укладеними договорами закупки	456234	443123	509765	53531	11,73
Вартість товарів неналежної якості, тис. грн	2345	2664	3112	767	32,71
Вартість товарів з порушеннями строків поставок з вини постачальника, тис. грн	45567	23341	33544	-12023	-26,39
Чистий прибуток	4971	15565	32643	27672	556,67
Чистий дохід від реалізації продукції	444147	586542	829408	385261	86,74
Витрати обігу, тис. грн	23444	26755	33127	9683	41,30
Частота неналежного виконання поставальниками договірних зобов'язань, %	7,94	12,81	16,87	8,94	x
Питома вага поставок неякісного товару, %	0,59	0,64	0,69	0,10	x
Питома вага поставок з порушенням строків, %	11,37	5,56	7,42	-3,96	x
Коефіцієнт поставки товару, %	87,81	94,66	88,73	0,92	x
Рентабельність витрат обігу, %	21,20	58,18	98,54	77,34	x
Рентабельність обороту із закупівлі, %	1,24	3,71	7,22	5,98	x
Рентабельність обороту по реалізації, %	1,12	2,65	3,94	2,82	x

Можна зробити висновок, що закупівельна діяльність ДП «Медзакупівлі України» характеризується певними проблемними зонами. Про це свідчать значення розрахованих показників. Зокрема, частота неналежного виконання постачальниками договірних зобов'язань у 2022 році зросла на 8,94 пункти і становила 16,87%. Також, відбулося негативне зростання питомої ваги поставок неякісного товару на 0,1 пункт. Хоча у натуральному вимірі на підприємство постачається незначний обсяг зіпсованої продукції (лише 0,69%). Питома вага поставок з порушенням строків скоротилась на 3,96 пункти, що засвідчує підвищення ефективності роботи з постачальниками в показниках вчасності поставок товарів. Коефіцієнт поставки товару у 2022 році показав, що 88,73% товарів на підприємство, передбачене укладеними договорами закупки, фактично надійшли на підприємство. У 2022 році відбулося значне зростання рентабельності витрат обігу, а саме на 77,34 пункти. Це означає, що підприємство витрачає менше коштів на забезпечення виконання закупівельних функцій. Рентабельність обороту із закупівлі засвідчує, що у 2022 році одна гривня поставленого товару принесла 7,22 коп. чистого прибутку. При цьому, значення цього показника зросло на 5,98 пунктів.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки організації закупівельної діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що державне підприємство «Медичні закупівлі України» (ДП МЗУ, ДП «Медзакупівлі України») - єдина національна агенція, що забезпечує централізовану закупівлю якісних ліків та медвиробів за кошти державного бюджету. Ключове завдання ДП «Медзакупівлі України» сформувати прозору, ефективну, конкурентну та ощадливу до коштів платників податків систему публічних закупівель товарів медичного призначення.

2. Встановлено, що в межах підприємства ДП «Медзакупівлі України» діє Сектор з питань антикорупційної діяльності та комплаєнс, що координує дотримання співробітниками антикорупційного законодавства в поточній роботі та у співпраці з контрагентами, проводить внутрішні перевірки, навчання, перевіряє контрагентів ДП «Медзакупівлі України», а також проводить перевірки на доброчесність кандидатів на вакантні посади у підприємстві.

3. Аналіз показав, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід від реалізації продукції підприємства ДП «Медзакупівлі України» збільшився на 385261 тис.грн., або на 86,74 %, що становило 829408 тис.грн. Отже, господарська діяльність у сфері публічних закупівель товарів медичного призначення розвивається активно. Валовий прибуток, також, мав тенденцію до значного зростання, а саме на 65812 тис.грн., або у 2,66 разів, порівняно з 2020 р. Водночас, підприємство ДП «Медзакупівлі України» відрізнялося значним рівнем чистої прибутковості господарської діяльності в обсязі 32643 тис.грн., що на 27672 тис.грн., або у 5,56 р.б., ніж у 2020 р.

4. Узагальнено, що у ДП «Медзакупівлі України» створено відділ постачання, призначено працівників, відповідальних за організацію постачання. Відділ постачання працює самостійно, виконуючи певні функції. Служба постачання є елементом системи, яка забезпечує проходження матеріального потоку в ланцюзі постачання: закупівлі - збут.

5. Аналіз показав, що постачання товарів на ДП «Медзакупівлі України» за 2022 р. в порівняних цінах склало 426300 тис. грн, а темп зростання по відношенню до 2020 р. склав 15,8%. Отже, за рахунок цінового фактора (підвищення оптових закупівельних цін на товари) збільшився обсяг постачання організації. Кількість товарів, що надійшли, збільшилася в 2020 р. на 4,7%, а в 2022 році на 7,8%. Темпи зростання фізичного обсягу товарообороту з постачання (кількості товарів) відзначаються досить високі.

6. Встановлено, що середньорічні запаси товарів ДП «Медзакупівлі України» в 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшилися на 52240 тис. грн, що становило 12,3%. В динаміці простежувалася наступна ситуація. Фактичний обсяг товарообороту з зріс на 7,8% або на 328400 тис. грн і факторами, що спонукали його зростання, було збільшення обсягу постачання товарів в поточному році (+97160 тис. грн), а також збільшення товарних запасів на початок року (+67860 тис. грн). Також можливості збільшення товарообороту були підвищені за рахунок зниження залишків товарів на кінець року (-163380 тис.грн).

7. Визначено, що частота неналежного виконання постачальниками договірних зобов'язань у 2022 році зросла на 8,94 пункти і становила 16,87%. Також, відбулося негативне зростання питомої ваги поставок неякісного товару на 0,1 пункт. Хоча у натуральному вимірі на підприємство постачається незначний обсяг зіпсованої продукції (лише 0,69%). У 2022 році відбулося значне зростання рентабельності витрат обігу, а саме на 77,34 пункти. Це означає, що підприємство витрачає менше коштів на забезпечення виконання закупівельних функцій. Рентабельність обороту із закупівлі засвідчує, що у 2022 році одна гривня поставленого товару принесла 7,22 коп. чистого прибутку. При цьому, значення цього показника зросло на 5,98 пунктів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДП «МЕДЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ»

3.1. Обґрунтування логістичного підходу до організації закупівельної політики підприємства

На сучасному етапі економічного розвитку логістика завдяки системному підходу, що реалізується в процесі управління матеріальними потоками, набуває все більшого поширення. Закупівля товарів, яка є початковою ланкою комерційної діяльності, зумовлює функціонування торговельно-технологічного процесу, ціну, якість, а отже, й конкурентоспроможність підприємства, що визначає важливе місце закупівельної логістики у логістичній системі підприємства [40, с. 105].

Потенційні можливості ДП «Медзакупівлі України» реалізуються неповністю через недостатню ефективність його логістичної діяльності, зокрема, неналежне забезпечення матеріально-технічними ресурсами. Це викликає необхідність застосування логістичного управління закупівлями товарів.

Закупівельна логістика, на нашу думку, – це діяльність підприємства ДП «Медзакупівлі України», що здійснюється на оперативному рівні та спрямована на оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі постачання, складування закуплених чи вироблених самостійно товарів та (або) їх підготовки до продажу за оптимальних логістичних витрат.

Метою закупівельної логістики ДП «Медзакупівлі України» повинно бути задоволення потреб комерційної діяльності в матеріалах, товарах із максимальною ефективністю [28, с. 37].

Функціями закупівельної логістики ДП «Медзакупівлі України» повинні стати процеси закупівлі, доставки, приймання, розміщення та зберігання

матеріально-технічних ресурсів, їх підготовки до використання в діяльності у взаємодії з транспортною, складською логістикою та логістикою запасів.

Досягнення поставленої мети закупівельної логістики залежить від вирішення окремих завдань ДП «Медзакупівлі України» (рис. 3.1).

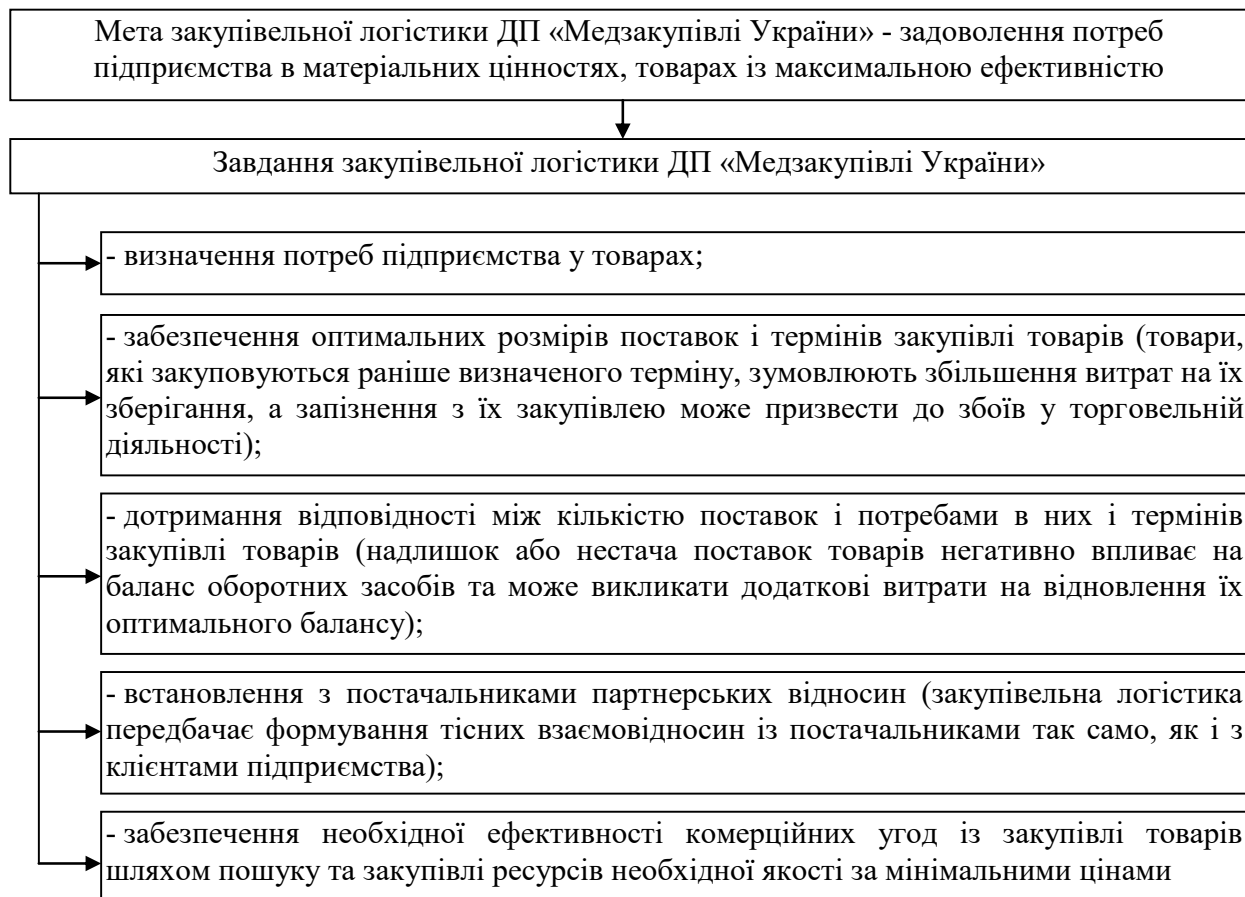


Рис. 3.1. Мета й завдання впровадження засад закупівельної логістики на ДП «Медзакупівлі України»

Під логістичним управлінням ДП «Медзакупівлі України» будемо розуміти процес формулювання стратегії, планування, організації й контролю за переміщенням і складуванням товарів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб клієнта [47, с. 133].

Логістичне управління закупівлями товарів, на наш погляд, це процес стратегічного та оперативного управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками у ході постачання, складування

товарів, їх підготовки до використання за оптимальних логістичних витрат ДП «Медзакупівлі України».

Відмінності між закупівельною логістикою та логістичним управлінням закупівлями ДП «Медзакупівлі України» наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння змісту запропонованої системи закупівельної логістики та логістичного управління закупівлями у ДП «Медзакупівлі України»

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

Розкриття сутності закупівельної логістики й логістичного управління закупівлями дало змогу визначити основні відмінності між традиційним і логістичним підходами до управління закупівлями ресурсів у ДП «Медзакупівлі України» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Відмінності між традиційним та логістичним підходами до управління
закупівлями у ДП «Медзакупівлі України»

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

Продовження таблиці 3.2

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

Отже, традиційний підхід до управління закупівлями товарів ДП «Медзакупівлі України» базується на принципі зберігання запасів. Однак, головним недоліком традиційного підходу до управління закупівлями товарів є потреба в комплексі складів із притаманними їм витратами.

Зазначені витрати слід класифікувати наступним чином [68, с. 34]: витрати на підтримування складських приміщень у необхідному стані; затрати на обслуговуючий персонал; затрати на транспортні засоби; збитки від зберігання запасів; втрати процентів на капітал.

Новий логістичний підхід до управління закупівлями товарів, що пропонується до впровадження у ДП «Медзакупівлі України», на відміну від традиційного, практично унеможливорює виникнення дефіциту необхідних для торговельного процесу матеріально-технічних ресурсів шляхом розрахунку оптимальної партії замовлення товарів, встановлення точних термінів їх поставки, формування обґрунтованих страхових запасів. Використання логістичного підходу в управлінні закупівлями товарів, на наш погляд, дозволяє: зменшити кількість складів, оскільки зменшується величина товарних запасів, що зберігаються; через формування обґрунтованого страхового запасу уникати випадків, коли потрібні товари відсутні на складі.

3.2. Розробка механізму організації договірних відносин в закупівельній діяльності на підприємстві

Задля вирішення наведеної задачі щодо задоволення потреб підприємства в матеріально-технічних ресурсах з максимально можливою економічною ефективністю необхідно правильно обрати постачальника. Характеристики і категорії постачальників наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Категорії постачальників ДП «Медзакупівлі України» та їх характеристики

Постачальники товарів широкого вжитку	Кращі постачальники	Стратегічні постачальники
– ідентична продукція; – низька вартість і мінімальна значущість товарів для ведення бізнесу; – товар, що легко замінюється; – високий конкурентний тиск; – керований ринок	– досить помітна продукція; – важливість надійності й ефективності ланцюгів постачань; – середня інтенсивність конкуренції; – підтримка регулярної взаємодії з постачальниками.	– використання твердих критеріїв під час відбору постачальників; – приведення зміни постачальника до важких наслідків у господарській діяльності; – мінімальна кількість постачальників для кожної категорії товарів; – партнерські відносини з постачальником, спрямовані на довгостроковий прибутковий розвиток обох сторін; – забезпечення взаємного доступу до важливої інформації; – впровадження сучасних процесів для інтенсифікації співробітництва.

Як вже зазначалося вище, у досліджуваного нами ДП «Медзакупівлі України» виявились проблеми із закупівельною логістикою, а саме з недоцільним вибором постачальників. Під час аналізу взаємовідносин з постачальниками варто оцінити доцільність договірної політики за запропонованою моделлю (табл. 3.4), яка передбачає аналіз раціональної та емоційної доцільності договірної політики.

Таблиця 3.4

Запропонована модель аналізу доцільності договірної політики в системі
закупівельної логістики ДП «Медзакупівлі України»

Математичний вигляд	Умовні позначення	Примітки
$K_{ДДП} = \sqrt{K_{РД} \times K_{ЕД}}$	$K_{ДДП}$ – коефіцієнт доцільності договірної політики; $K_{РД}$ – коефіцієнт раціональної доцільності договірної політики (від 1 до 3 балів); $K_{ЕД}$ – коефіцієнт емоційної доцільності договірної політики (від 1 до 3 балів).	Якщо $1,0 < K_{ДДП} < 1,67$, то доцільність договірної політики є низькою; якщо $1,67 < K_{ДДП} < 2,33$, то доцільність договірної політики є середньою; якщо $2,33 < K_{ДДП} < 3,0$, то доцільність договірної політики є високою.
$K_{РД} = \alpha \times AT + \beta \times ЦП + \gamma \times Л + \mu \times З$	AT – узагальнена оцінка асортименту товарів (від 1 до 3 балів); $ЦП$ – узагальнена оцінка цінової політики (від 1 до 3 балів); $Л$ – узагальнена оцінка логістики (від 1 до 3 балів); $З$ – узагальнена оцінка зручності (від 1 до 3 балів); $\alpha, \beta, \gamma, \mu$ – коефіцієнти вагомості відповідних аспектів раціональної доцільності договірної політики (сума коефіцієнтів повинна дорівнювати 1).	Якщо $1,0 < K_{РД} < 1,67$, то раціональна доцільність договірної політики є низькою; якщо $1,67 < K_{РД} < 2,33$, то раціональна доцільність договірної політики є середньою; якщо $2,33 < K_{РД} < 3,0$, то раціональна доцільність договірної політики є високою.
$K_{ЕД} = \nu \times П + \tau \times ЛФ + \xi \times СК$	$П$ – узагальнена оцінка престижу (від 1 до 3 балів); $ЛФ$ – узагальнена оцінка людського фактору (від 1 до 3 балів); $СК$ – узагальнена оцінка ставлення до клієнтів (від 1 до 3 балів); ν, τ, ξ – коефіцієнти вагомості відповідних аспектів емоційної доцільності договірної політики (сума коефіцієнтів повинна дорівнювати 1).	Якщо $1,0 < K_{ЕД} < 1,67$, то емоційна доцільність договірної політики є низькою; якщо $1,67 < K_{ЕД} < 2,33$, то емоційна доцільність договірної політики є середньою; якщо $2,33 < K_{ЕД} < 3,0$, то емоційна доцільність договірної політики є високою.

Під час дослідження постачальників товарів за допомогою розробленої методики було проаналізовано раціональні та емоційні аспекти доцільності

договірної політики ДП «Медзакупівлі України». Раціональний аспект доцільності договірної політики було оцінено за такими параметрами, як асортимент товарів, цінова політика, логістика і зручність.

Емоційний аспект доцільності договірної політики ДП «Медзакупівлі України» досліджувався за такими параметрами, як престиж, людський фактор, ставлення до клієнтів. Аналіз раціональних і емоційних аспектів доцільності договірної політики підприємства наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Запропоновані критерії визначення доцільності договірної політики з
постачальниками ДП «Медзакупівлі України»

Параметри	Вага	Експертна оцінка			Середня оцінка	Зважена оцінка
Раціональний аспект						
1. Асортимент товарів						
1.1. Широта асортименту	0,19	3	3	3	3	0,57
1.2. Глибина асортименту	0,17	2	3	3	2,67	0,45
1.3. Оновлення асортименту	0,09	2	2	3	2,33	0,21
1.4. Спектр додаткових послуг	0,11	2	2	2	2	0,22
1.5. Індивідуальний підхід до формування асортименту постачань	0,14	3	3	3	3	0,42
1.6. Стійкість асортименту	0,18	3	3	3	3	0,54
1.7. Унікальність асортименту	0,12	2	2	2	2	0,24
Разом	1,00					2,65
2. Цінова політика						
2.1. Гнучкість цінової політики	0,25	3	2	3	2,67	0,67
2.2. Форми оплати	0,30	3	3	3	3	0,9
2.3. Можливість відстрочки платежу	0,30	3	3	3	3	0,9
2.4. Цінове стимулювання	0,15	2	3	3	2,67	0,4
Разом	1,00					2,87
3. Логістика						
3.1. Інформаційна підтримка клієнта	0,15	3	3	3	3	0,45
3.2. Дотримання терміну постачання	0,30	3	3	2	2,67	0,8
3.3. Доставка точно у строк	0,30	2	2	3	2,33	0,7
3.4. Можливість доставки за рахунок постачальника	0,25	3	3	3	3	0,75
Разом	1,00					2,7
4. Зручність						
4.1. Швидкість оформлення документів	0,28	2	2	2	2	0,56
4.2. Зручність розташування постачальника	0,24	1	1	2	1,33	0,32
4.3. Оперативність комплектування замовлення	0,26	2	2	1	1,67	0,43
4.4. Можливість адекватної заміни окремих позицій замовлення	0,22	1	2	2	1,67	0,37

Продовження таблиці 3.5

Разом	1,00					1,68
Усереднена оцінка раціонального аспекту						2,5
Емоційний аспект						
1. Престиж						
1.1. Діловий рейтинг постачальника	0,35	2	2	3	2,33	0,82
1.2. Споживчий рейтинг постачальника	0,35	2	2	2	2	0,7
1.3. Престижний рейтинг постачальника	0,30	2	2	2	2	0,6
Разом	1,00					2,12
2. Людський фактор						
2.1. Досвід співпраці з постачальником	0,15	2	1	2	1,67	0,25
2.2. Зовнішній вигляд менеджерів	0,12	3	3	2	2,67	0,32
2.3. Грамотна мова менеджерів	0,12	2	3	2	0,28	
2.4. Знання особливостей продукції	0,18	3	3	2	2,67	0,48
2.5. Розуміння бізнесу клієнта	0,23	3	3	3	3	0,69
2.6. Професійність менеджерів	0,20	3	3	3	3	0,6
Разом	1,00					2,62
3. Ставлення до клієнтів						
3.1. Комунікабельність менеджерів	0,25	3	2	3	2,67	0,67
3.2. Підтримка лояльності клієнтів	0,40	3	3	3	3	1,2
3.3. Використання CRM-технологій	0,35	2	2	3	2,33	0,82
Разом	1,00					2,69
Усереднена оцінка емоційного аспекту						2,5
Інтегральний показник доцільності договірної політики						2,48

Проведений аналіз доцільності договірної політики свідчить про те, що інтегральний показник доцільності договірної політики ДП «Медзакупівлі України» є високим ($K_{ДДП} = 2,48$), що доводить її ефективність.

Аналізуючи раціональний аспект, ми бачимо, що такі показники, як широта асортименту, цінова політика, логістика, знаходяться на високому рівні. Проблеми спостерігаються у секторі, що безпосередньо стосується постачальників, а саме «зручність» (зважена оцінка становить 1,68 бали, що свідчить про те, що доцільність договірної політики є середньою).

Аналіз емоційного аспекту також свідчить про високий рівень договірної політики підприємства ДП «Медзакупівлі України» (загальний показник становить 2,5 бали). Такі показники, як «людський фактор» та «ставлення до клієнтів», отримали високу оцінку експертів. Проблеми спостерігаються у розділі «Престиж», що знову ж таки безпосередньо стосується постачальників підприємства ДП «Медзакупівлі України».

Оцінкою відносної важливості параметрів не обмежується обробка даних

опитувальних анкет. Не менш важливою є оцінка показника ступеня узгодженості думок експертів за допомогою системи показників.

Для оцінки узагальненої міри узгодженості думок за всіма параметрами використовується коефіцієнт конкордації.

Для виявлення узгодженості думок експертів на рахунок таких показників як «зручність» та «престиж», розрахуємо коефіцієнт конкордації.

Коефіцієнт конкордації, або коефіцієнт розрахунку узгодженості думок експертів, розраховується за допомогою такої формули [53, с. 94]:

$$W = \frac{12 \sum d^2}{m^2 (n^3 - n) - m \sum T}, \quad (3.1)$$

де W – коефіцієнт конкордації; m – число експертів; n – об'єм вибірки.

Розрахунки коефіцієнта конкордації представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунки коефіцієнта конкордації

Ши фр пара мет ру	Оцінки експертів			Ранг						St			d ²		
				1		2		3							
	1	2	3	R	H	R	H	R	H	1	2	3	1	2	3
1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	9	9
2	1	1	2	2	2	2	2	1	4	2,5	2	5,5	2,25	4	30,25
3	2	2	1	1	4	1	3	2	2	5,5	5	2	2,25	25	4
4	1	2	2	2	3	1	4	1	5	2,5	5	5,5	2,25	25	30,25
5	2	2	3	1	5	1	5	3	3	5,5	5	3	2,25	25	9
6	2	2	2	1	6	1	6	1	6	5,5	5	5,5	2,25	25	30,25
7	2	2	2	1	7	1	7	1	7	5,5	5	5,5	2,25	25	30,25
S _{сер}										4	4	4			

Відхилення суми рангів від середньої суми розраховується за такою формулою:

$$d^2 = (1 - S_{сер}), \quad (3.2)$$

де S – сума рангів.

Кількість груп пов'язаних рангів розраховується за такою формулою:

$$T = \sum (t^3 - t), \quad (3.3)$$

де t – число зв'язаних рангів.

Розрахуємо число зв'язків (видів повторюваних елементів) в оцінках i -го експерта та безпосередньо коефіцієнт конкордації за формулами (3.1) та (3.3) відповідно:

$$T = (53-5) + (63-6) + (53-5) = 120 + 210 + 120 = 450.$$

За результатами розрахунків коефіцієнта конкордації можна зробити висновок, що він знаходиться в межах від 0 до 1, отже, думки експертів узгоджені.

$$W = \frac{12 \sum d^2}{m^2(n^3 - n) - m \sum T} = \frac{12 \times 57,5}{3^2(7^3 - 7) - 3 \times 450} = 0,41$$

Отже, в процесі дослідження було проведено аналіз раціональних і емоційних аспектів доцільності договірної політики з постачальниками підприємства ДП «Медзакупівлі України», виділено проблемні місця, а також запропоновано методичний підхід до аналізу та удосконалення окремих аспектів закупівельної логістики. Запропонована методика може використовуватись у практиці діяльності ДП «Медзакупівлі України» з метою підвищення рівня доцільності договірної політики, а також підвищення ефективності закупівельної діяльності загалом.

3.3. Удосконалення управління товарними запасами в системі закупівельної діяльності підприємства

Однією з умов досягнення високих кінцевих результатів логістичної діяльності підприємства й підвищення її ефективності є постійне продумане формування товарних запасів і вміле управління ними. Ухвалення рішень щодо управління товарними запасами робить вплив на всі сторони господарської діяльності підприємства: зміну обсягу товарообороту, величину доходів, витрат обороту, прибуток і рентабельність [28, с. 36].

Товарні запаси перебувають у постійному русі й оновленні. Кінцевою стадією руху є вжиток, причому на місце спожитих товарів виробництво

поставляє нові. Товари протягом більшого або меншого часу утворюють запас, поки їх не замінять нові екземпляри того ж виду. Лише за допомогою такого утворення запасу забезпечується постійність і безперервність процесу обороту.

Забезпечення безперервності процесу реалізації товарів та обслуговування покупців потребує створення на підприємстві торгівлі певного обсягу товарних запасів [25, с. 122].

Основне призначення товарних запасів на підприємстві торгівлі в ДП «Медзакупівлі України» – забезпечувати стійку пропозицію товарів із урахуванням купівельного попиту. Причому пропозиція товарів має бути виражена у вигляді сформованого асортименту для певного магазину. Отже, асортимент товарів є вихідним, відправним моментом для створення товарних запасів.

Необхідність формування товарних запасів ДП «Медзакупівлі України» обумовлена такими причинами [5, с. 350]:

- час, необхідний для транспортування товарів від місця виробництва до місця продажу, включаючи час на вантаження-розвантаження;
- сезонні коливання щодо виробництва та вжитку товарів;
- невідповідність між виробничим і торговельним асортиментом товарів, що спричиняє підсортування упаковки;
- особливості територіального розміщення виробництва;
- умови транспортування товарів, відстань між постачальником і торговельним підприємством;
- умови реалізації товарів;
- інтервали завезення товарів;
- рух товару;
- стан матеріально-технічної бази торгівлі, що забезпечує можливості для зберігання товару.

Основною метою управління товарними запасами ДП «Медзакупівлі України» повинно бути формування й підтримка їх величини на такому рівні, який дозволяє забезпечити безперебійну торгівлю кожним товаром за умов

мінімальних витрат. Для досягнення цієї мети керівники або менеджери ДП «Медзакупівлі України» повинні вести облік товарних запасів, визначити, скільки треба зберігати запасів, коли розміщувати замовлення та скільки замовляти одиниць товару за один раз. Від керівників і менеджерів торговельного підприємства ДП «Медзакупівлі України» потрібне вміння не лише визначати необхідну величину запасів, але й розробляти графіки постачань, розраховувати оптимальні партії нових замовлень, добиватися ув'язки обсягу продажів із величиною запасів, за необхідності організовувати складування запасів, брати до уваги вимоги логістики та маркетингу, постійно проводити фінансовий аналіз потреб у запасах, розраховувати витрати, пов'язані із запасами, та враховувати політику у сфері цін [16, с. 115].

Управління товарними запасами в ДП «Медзакупівлі України» полягає в забезпеченні оптимальної їх кількості та структури, необхідних для реалізації стратегічного плану підприємства. Процес управління товарними запасами являє собою систему заходів, які охоплюють вирішення завдань стратегічного аналізу, фінансового менеджменту та маркетингу. Політику управління товарними запасами ДП «Медзакупівлі України» доцільно здійснювати в таких аспектах [1, с. 23]:

- формування оптимальної облікової, податкової, цінової та товарної політики;
- забезпечення дієвої системи внутрішнього контролю; аналіз складу та структури товарних запасів;
- оптимізація структури товарних запасів;
- мінімізація поточних витрат на обслуговування товарних запасів;
- забезпечення ефективності використання товарних запасів.

Ефективність управління товарними запасами ДП «Медзакупівлі України» обумовлюються багатьма чинниками – як зовнішніми, що не залежать від діяльності підприємства, так і внутрішніми, на які підприємство може та повинно активно впливати. До зовнішніх чинників належить загальний стан економічної ситуації в країні та регіоні, особливості та нестабільність

податкового законодавства, умови надання кредитів та процентні ставки, наявність цільового фінансування. Однак не меншу роль відіграють внутрішні чинники, які підприємство має активно використовувати з метою підвищення ефективності використання обігових коштів.

Без спеціалізованої сучасної інформаційної системи ефективно управляти товарними запасами на підприємстві ДП «Медзакупівлі України» не можливо. Таким чином, необхідно провести автоматизацію процесу управління товарними запасами, для цих цілей існує безліч прикладних систем. Звичайні результати впровадження вражають:

- 1) скорочення запасів до 50%;
- 2) скорочення витрат на замовлення на 20%;
- 3) зростання доходів на 20%, завдяки скороченню дефіцитів;
- 4) зростання оборотності в 2 рази;
- 5) зростання рентабельності інвестицій більше ніж на 50%.

Для будь-якої організації торгівлі завдання управління товарними запасами знаходяться на першому плані, так як саме її вирішення дозволяє як досягти суттєвої економії на зберіганні, так і забезпечити систематизацію товарообігу і всієї супровідної інформації.

Переваги автоматизації складу і управління товарними запасами ДП «Медзакупівлі України» наступні [2, с. 15]:

- підвищення якості даних;
- підвищення прозорості та скорочення операційних витрат;
- оптимізація складських запасів.

Переважає більшість вітчизняних програм здійснюють зведення і угруповання інформації в певних розрізах, даючи інформацію про обсяги продажів, оборотності, кількості запасів в днях забезпечення, вибудовують діаграми. Вони дійсно допомагають приймати рішення по управлінню запасами, а також допомагають підводити підсумки роботи по управлінню запасами. Проте, як і звичайна облікова програма, вони виконують лише забезпечувальні функції, і тому відносяться до класу інформаційно-аналітичних

систем. У багатьох програмах не здійснюється прогнозування попиту, нормування та оперативне управління шляхом видачі готових замовлень. Іноді використовується так зване примітивне прогнозування, тобто при визначенні розміру замовлення допускається що попит буде дорівнює реалізації минулого періоду. Програми характерні використанням найпростішого математико-статистичного апарату: додавання, віднімання, множення, зведення, угруповання і т.п.

При використанні автоматизованої системи управління товарними запасами, можуть бути досягнуті наступні покращення в роботі ДП «Медзакупівлі України»:

- раціональне використання товарних запасів;
- підвищення ліквідності наднормативних запасів товарів;
- прискорення оборотності всіх видів запасів;
- забезпечення оптимальних витрат на придбання запасів;
- розрахунок оптимальної партії запасів;
- зниження витрат на зберігання запасів;
- забезпечення налагодженої роботи транспорту;
- виявлення дефіцитних позицій окремих видів запасів;
- вибір позицій тих коштів, за якими сформувалися зайві запаси, з метою їх подальшої реалізації;
- визначення потреби в фінансових ресурсах для забезпечення необхідних поставок матеріалів в плановому періоді і т.д.

Основним недоліком застосовуваної програми «1С: Підприємство. Управління торгівлею» в ДП «Медзакупівлі України» є те, що ця система не призначена конкретно для спеціалізованих підприємств торгівлі, в ній не врахована специфіка їх діяльності. Однак, на основі цієї системи, створено ряд автоматизованих систем спеціально призначених для підприємств, що займаються продажем продовольчих товарів.

Пропонуємо здійснити встановлення новітньої інтегрованої системи управління товарними запасами та закупівельною діяльністю в цілому ДП

«Медзакупівлі України» - Deductor Inventory Stock Optimization (Deductor ISO). Ця програма дозволяє автоматизувати процес оптимізації складських запасів: прогноз попиту, розрахунок оптимального страхового запасу, формування автозамовлення, вибір кращих постачальників і товарів-замінників.

Мета роботи Deductor ISO - формування та підтримання величини складських товарних запасів на такому рівні, який дозволить забезпечити безперебійну торгівлю кожною позицією при мінімальних накладних витратах, за рахунок оптимізації закупівлі товарів у постачальників.

При використанні даного рішення навіть один співробітник може якісно управляти товарним асортиментом в десятки тисяч позицій. Ефект забезпечується за рахунок:

1. Прогнозування безліччю способів з автоматичним вибором кращого прогнозу.

2. Управління асортиментом для правильного вибору постачальників і товарів, що закуповуються з урахуванням прибутковості, стабільності попиту, наявності замінників, що забезпечує зменшення надлишкової кількості неліквідних товарів до 35%.

3. Розрахунку оптимального страхового запасу з поправкою на коливання попиту, термінів поставки, фінансових, транспортних, складських і безлічі інших обмежень, що дозволяє підвищити оборотність коштів в середньому на 25% і збільшити ймовірність наявності необхідних товарів.

4. Формування автозамовлення і календаря закупівель, що автоматизує до 90% дій аналітика з прогнозування та планування.

Для можливості оцінки і оптимізації роботи складу в Deductor ISO передбачено розрахунок різноманітних показників (табл. 3.7).

Дані звіти дозволяють швидко і чітко виділити ті об'єкти, на які потрібно звернути увагу.

При впровадженні інформаційної системи управління запасами трансформації реінжинірингу організаційної структури управління підприємством не буде потрібно. Збір первинних даних, копіювання інформації

з баз даних в таблиці інформаційної системи, розрахунок показників, отримання і аналіз результативної (вихідної) інформації буде здійснюватися відповідальними особами установи на основі розробленого регламенту і посадових інструкцій.

Таблиця 3.7

Показники оцінки та оптимізації роботи складу в «Deductor ISO»

Блок	Показники	Звіти
Оцінка основних економічних показників товару	Рентабельність, товарооборотність, ліквідність та ін.	ABC-XYZ-аналіз; рентабельність товарів; динаміка рентабельності товару та ін..
Показники руху матеріальних потоків	Середній запас на складі, товарооборотність, час обігу товарів і ін.	Середній товарний запас на складі по товарах; швидкість товарообігу і ін.
Оцінка ефективності роботи складу	Інтенсивність роботи складу, ефективність використання складських площ і ін.	Інтенсивність роботи складу; ефективність використання складських площ і ін.

Зробимо розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу щодо впровадження автоматизованої системи управління товарними запасами на підприємстві ДП «Медзакупівлі України».

За даними розробників програми підвищення ефективності управління товарними запасами після впровадження Deductor ISO в середньому досягає 25%.

Deductor ISO дозволяє мінімізувати витрати, уникнути помилок при плануванні, втрат коштів і часу на виправлення прорахунків:

- зниження трудомісткості роботи за рахунок автоматизації до 90% дій аналітика з прогнозування та планування;
- підвищення ймовірності наявності необхідних товарів;
- зниження транспортних і складських витрат;
- формування прозорої системи прийняття рішень по кількості і асортименту товару, що купується, виняток прийняття необґрунтованих рішень щодо закупівлі;
- оптимальний розподіл складських запасів;

- звільнення грошових ресурсів, вкладених в товар, що не користується попитом.

Вартість впровадження системи управління запасами Deductor ISO представлена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Вартість впровадження інформаційної системи управління запасами «Deductor ISO» на підприємстві ДП «Медзакупівлі України»

Найменування	Опис	Вартість, грн
Deductor Enterprise	Аналітична платформа, річна підписка на технічний супровід	61895
Введення в експлуатацію	Адаптація моделей на даних замовника, консультації аналітика при роботі з рішенням	32000
Рішення з прогнозування та планування	Готове рішення для автоматизації процесів асортиментного планування, прогнозування товарного запасу, формування рекомендацій по поточному замовленню товару	62500
Навчання	Очний тренінг по роботі з рішенням для співробітників	9000
Разом		165395

Терміни впровадження Deductor ISO в середньому займають 3-4 місяці (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Терміни впровадження інформаційної системи управління запасами «Deductor ISO» на підприємстві ДП «Медзакупівлі України»

Етап	Термін	Результат
Підготовка даних	3 тижні	- сховище даних - підготовлені дані для прогнозу - звіти з виявленими помилками - система аналітичної звітності
Прогнозування	2 місяці	- адаптовані з урахуванням особливостей організації прогностичні моделі - показники якості прогнозів - потоварний прогноз попиту
Планування	3 тижні	- рекомендації по поставці - рейтинг постачальників - оптимальні страхові запаси - потоварний план закупівель з розбивкою по постачальникам

За даними незалежних інформаційних агентств, при правильному, ретельно спланованому впровадженні, компанії можуть домогтися дійсно значимих результатів, як то:

- економія оборотних коштів - 2%;
- зменшення циклу реалізації - 25%;
- зниження комерційних витрат - 5%;
- зниження страхового рівня товарних запасів - 20%;
- збільшення оборотності коштів в розрахунках - 25%;
- збільшення оборотності товарних запасів - 30%.

Розробники програми стверджують, що в результаті її використання прибуток зросте на 20%.

Розрахуємо термін окупності автоматизації системи управління товарними запасами «Deductor ISO» на підприємстві ДП «Медзакупівлі України».

Як відомо, термін окупності - період часу, необхідний для того, щоб доходи, які генеруються інвестиціями, покрили витрати на інвестиції.

Термін окупності розраховується за формулою:

$$\text{Термін окупності} = I / C \quad (3.9)$$

де I - початкові інвестиції; C - середньорічна вартість грошових надходжень від реалізації інвестиційного проекту.

Загальні капітальні вкладення замовника (споживача) програмного засобу ДП «Медзакупівлі України», пов'язані з його придбанням, впровадженням та використанням, становлять 165395 грн.

Середньорічні грошові надходження від реалізації проекту становитимуть 749600 тис. грн.

$$\text{Термін окупності} = 165395 / 749600 = 0,22 \text{ року.}$$

Таким чином, всі витрати на нове програмне забезпечення повністю окупляться протягом першого року їх використання. Крім того, впровадження програми дозволить істотно збільшити швидкість і ефективність обробки

замовлень: скоротиться час їх комплектації при одночасному збільшенні обсягів закупівлі товарів ДП «Медзакупівлі України».

Можна зробити висновок, що реальні зміни після впровадження ІТ-технологій відбуваються не відразу, деякі з них носять суб'єктивний характер і погано піддаються кількісній оцінці в грошовому вираженні. Тому економічна ефективність проєкту завжди носить умовний характер. Вигідність чи невивідність впровадження інформаційної системи означає відповідність або невідповідність результатів роботи системи цілям і завданням компанії. Основними вигодами від впровадження цієї системи в ДП «Медзакупівлі України» будуть: зниження операційних і управлінських витрат, економія оборотних коштів, зменшення циклу закупівлі товарів, зниження комерційних витрат, зменшення дебіторської заборгованості, збільшення оборотності коштів.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення системи управління закупівельною діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Узагальнено, що на сучасному етапі економічного розвитку логістика завдяки системному підходу, що реалізується в процесі управління матеріальними потоками, набуває все більшого поширення. Закупівля товарів, яка є початковою ланкою комерційної діяльності, зумовлює функціонування торговельно-технологічного процесу, ціну, якість, а отже, й конкурентоспроможність підприємства, що визначає важливе місце закупівельної логістики у логістичній системі підприємства.

2. Під логістичним управлінням ДП «Медзакупівлі України» запропоновано розуміти процес формулювання стратегії, планування, організації й контролю за переміщенням і складуванням товарів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб клієнта. Функціями закупівельної логістики ДП «Медзакупівлі України» повинні стати процеси закупівлі, доставки, приймання, розміщення та зберігання матеріально-технічних ресурсів, їх підготовки до використання в діяльності у взаємодії з транспортною, складською логістикою та логістикою запасів.

3. Обґрунтовано, що новий логістичний підхід до управління закупівлями товарів, що пропонується до впровадження у ДП «Медзакупівлі України», на відміну від традиційного, практично унеможливорює виникнення дефіциту необхідних для торговельного процесу матеріально-технічних ресурсів шляхом розрахунку оптимальної партії замовлення товарів, встановлення точних термінів їх поставки, формування обґрунтованих страхових запасів.

4. В процесі дослідження було проведено аналіз раціональних і емоційних аспектів доцільності договірної політики з постачальниками підприємства ДП

«Медзакупівлі України», виділено проблемні місця, а також запропоновано методичний підхід до аналізу та удосконалення окремих аспектів закупівельної логістики. Запропонована методика може використовуватись у практиці діяльності ДП «Медзакупівлі України» з метою підвищення рівня доцільності договірної політики, а також підвищення ефективності закупівельної діяльності загалом.

5. Обґрунтовано, що ефективність управління товарними запасами ДП «Медзакупівлі України» обумовлюються багатьма чинниками – як зовнішніми, що не залежать від діяльності підприємства, так і внутрішніми, на які підприємство може та повинно активно впливати. До зовнішніх чинників належить загальний стан економічної ситуації в країні та регіоні, особливості та нестабільність податкового законодавства, умови надання кредитів та процентні ставки, наявність цільового фінансування. Однак не меншу роль відіграють внутрішні чинники, які підприємство має активно використовувати з метою підвищення ефективності використання обігових коштів.

6. Запропоновано здійснити встановлення новітньої інтегрованої системи управління товарними запасами та закупівельною діяльністю в цілому ДП «Медзакупівлі України» - Deductor Inventory Stock Optimization (Deductor ISO). Ця програма дозволяє автоматизувати процес оптимізації складських запасів: прогноз попиту, розрахунок оптимального страхового запасу, формування автозамовлення, вибір кращих постачальників і товарів-замінників.

7. Доведено, що всі витрати на нове програмне забезпечення повністю окупляться протягом першого року їх використання. Крім того, впровадження програми дозволить істотно збільшити швидкість і ефективність обробки замовлень: скоротиться час їх комплектації при одночасному збільшенні обсягів закупівлі товарів ДП «Медзакупівлі України». Основними вигодами від впровадження цієї системи в ДП «Медзакупівлі України» будуть: зниження операційних і управлінських витрат, економія оборотних коштів, зменшення циклу закупівлі товарів, зниження комерційних витрат, зменшення дебіторської заборгованості, збільшення оборотності коштів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження управління закупівельною діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що управління закупівлями розглядається в роботі як планування і щоденне керівництво закупівельною діяльністю підприємства, що полягає у визначенні поточних і перспективних потреб покупців, збиранні інформації про закупівельні ціни, можливі терміни постачання, транспортні витрати та пошук їхнього оптимального сполучення. Функція закупівлі виокремлюється підприємством, яке споживає продукцію і представляє процес управління вхідними потоками з ціллю задоволення зростаючих потреб діяльності в сировині та матеріальних ресурсах потрібної якості по оптимальних цінах.

2. Обґрунтовано, що закупівельну діяльність слід вважати основою роботи підприємства. Вона розпочинає комерційну діяльність. Головна мета роботи зі збуту – формування збутової системи для оптимального розподілу товарів. Раціонально організовані закупівлі формують необхідний торговельний асортимент для роздрібного підприємства, впливають на виробників товарів у відповідності до вимог купівельного попиту, забезпечують оптимальну діяльність підприємства.

3. Доведено, що одним з основних напрямів закупівельної логістики є визначення товарного асортименту. Оптимальність даної функції визначається, передусім, таким індикатором, як рентабельність асортименту. Під рентабельним асортиментом будемо розуміти визначений асортиментний набір, що вцілому забезпечує одержання підприємством запланованого розміру фінансового результату.

4. Обґрунтовано, що в логістичній системі при розрахунку оптимального розміру товарних запасів і замовляється партії доцільно виходити з обсягу реалізації за певний період, наприклад, за місяць. Необхідно також враховувати передбачуваний обсяг замовлень від покупців, площа складу, витрати на

транспортування і зберігання. В якості критерію оптимальності слід обрати мінімум вартості транспортно-заготівельних витрат і витрат на зберігання. І ті, і інші коливаються в залежності від розміру заказу, однак визначення залежності відповідної із цих статей витрат від обсягу поставок різняться: транспортно-заготівельні витрати при зростанні розмірів замовлення, вочевидь, скорочуються, тому що закупівлі і транспортування здійснюються набагато більшими партіями і, відповідно, рідше; витрати по зберіганню збільшуються прямо пропорційно до розміру поставок.

5. Узагальнено, що у ДП «Медзакупівлі України» створено відділ поставок, призначено працівників, відповідальних за організацію поставок. Відділ поставок працює самостійно, виконуючи певні функції. Служба поставок є елементом системи, яка забезпечує проходження матеріального потоку в ланцюзі поставок: закупівлі - збут.

6. Аналіз показав, що поставок товарів на ДП «Медзакупівлі України» за 2022 рік в порівнянних цінах склало 426300 тис. грн, а темп зростання по відношенню до 2020 року склав 15,8%. Отже, за рахунок цінового фактора (підвищення оптових закупівельних цін на товари) збільшився обсяг поставок організації. Кількість товарів, що надійшли, збільшилася в 2021 році на 4,7%, а в 2022 році - на 7,8%. Темпи зростання фізичного обсягу товарообороту з поставок (кількості товарів) відзначаються досить високі.

7. Встановлено, що середньорічні запаси товарів ДП «Медзакупівлі України» в 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшилися на 52240 тис. грн, що становило 12,3%. В динаміці простежувалася наступна ситуація. Фактичний обсяг товарообороту з зріс на 7,8% або на 328400 тис. грн і факторами, що спонукали його зростання, було збільшення обсягу поставок товарів в поточному році (+97160 тис. грн), а також збільшення товарних запасів на початок року (+67860 тис. грн). Також можливості збільшення товарообороту були підвищені за рахунок зниження залишків товарів на кінець року (-163380 тис. грн).

8. Визначено, що частота неналежного виконання поставальниками

договірних зобов'язань у 2022 році зросла на 8,94 пункти і становила 16,87%. Також, відбулося негативне зростання питомої ваги поставок неякісного товару на 0,1 пункт. Хоча у натуральному вимірі на підприємство постачається незначний обсяг зіпсованої продукції (лише 0,69%). У 2022 році відбулося значне зростання рентабельності витрат обігу, а саме на 77,34 пункти.

9. Обґрунтовано, що новий логістичний підхід до управління закупівлями товарів, що пропонується до впровадження у ДП «Медзакупівлі України», на відміну від традиційного, практично унеможливорює виникнення дефіциту необхідних для торговельного процесу матеріально-технічних ресурсів шляхом розрахунку оптимальної партії замовлення товарів, встановлення точних термінів їх поставки, формування обґрунтованих страхових запасів.

10. Обґрунтовано, що ефективність управління товарними запасами ДП «Медзакупівлі України» обумовлюються багатьма чинниками – як зовнішніми, що не залежать від діяльності підприємства, так і внутрішніми, на які підприємство може та повинно активно впливати. До зовнішніх чинників належить загальний стан економічної ситуації в країні та регіоні, особливості та нестабільність податкового законодавства, умови надання кредитів та процентні ставки, наявність цільового фінансування. Однак не меншу роль відіграють внутрішні чинники, які підприємство має активно використовувати з метою підвищення ефективності використання обігових коштів.

11. Запропоновано здійснити встановлення новітньої інтегрованої системи управління товарними запасами та закупівельною діяльністю в цілому ДП «Медзакупівлі України» - Deductor Inventory Stock Optimization (Deductor ISO). Ця програма дозволяє автоматизувати процес оптимізації складських запасів: прогноз попиту, розрахунок оптимального страхового запасу, формування автозамовлення, вибір кращих постачальників і товарів-замінників. Основними вигодами від впровадження цієї системи в ДП «Медзакупівлі України» будуть: зниження операційних і управлінських витрат, економія оборотних коштів, зменшення циклу закупівлі товарів, зниження комерційних витрат, зменшення дебіторської заборгованості, збільшення оборотності коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексахін А. А. Логістичний підхід до управління логістичною інфраструктурою Логістика та управління ланцюгами поставок. 2020. № 1(6). С. 21–29.
2. Алькема В. Г. Управління ефективністю бізнесу в умовах значної варіації параметрів замовлення. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 18. Т. 2. С. 10–19.
3. Алькема В. Г., Сумець О. М. Логістика. Теорія та практика: навч. посібник. К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2014. 272 с.
4. Амбросов В. Я. Механізм ефективного функціонування закупівельної системи підприємств. Економіка України. 2019. № 6. С. 60-66.
5. Антоненко О.М. Формування систем електронної торгівлі і логістика: теорія та практика організації. Вісн. «Львів. Політехніка». 2021. № 749. С. 349-355.
6. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 410 с.
7. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навчальний посібник. К.: Професіонал, 2014. 143 с.
8. Балабанова Л. В. Логістика : підручник. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 458 с.
9. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 180 с.
10. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2014. 612 с.
11. Бардась А. В., Ахмєдова С. Шляхи покращення закупівельної логістики. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. URL: <http://conferences.neasmo.org.ua/uk/art /4618>
12. Бауерсокс Д. Дж. Логістика: інтегрований ланцюг постачань. М.: «Олімп-Бізнес», 2012. 640 с.

13. Бриндіна О.А. Маркетингове управління закупівельною діяльністю у торговельних підприємствах. URL: http://www.rusnauka.com/NIO_2007/Economics/18116.doc.htm
14. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 222 с.
15. Васюк І. В. Зарубіжний досвід впровадження логістичних концепцій на підприємстві. URL: http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf
16. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємства. К. : Центр навчальної літератури, 2016. 486 с.
17. Гаджинський А. М. Оцінка ефективності закупівельної логістики. Довідник економіста. 2022. № 12. С. 56–62.
18. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2014. 312 с.
19. Голошубова Н. О. Оптова торгівля: організація та технологія: навч. посібник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 265 с.
20. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
21. Гудзь П. В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. Бізнес- інформ. №4. 2020. С. 139-142.
22. Дашков Л. П. Комерція і технологія торгівлі : підручник. 3-е вид., перероб. та доп. М.: “Маркетинг”, 2013. 596 с.
23. Економіка логістичних систем: монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека та ін.; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. Львів: Національний університет "Львівська політехніка", 2015. 596 с.
24. Ерфан Є.А., Мушка Д.В. Інформаційні технології в закупівельній діяльності. Економіка та управління підприємствами. 2018. №14. С. 349-353.
25. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. Сталий розвиток економіки. 2021. №7. С. 120–123.
26. Кабанець І. А. Визначення основних логістичних підходів до управління закупівельними процесами. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2539>.

27. Кальченко А. Г. Логістика : навч. посібник. 2-ге вид. К. : КНЕУ, 2014. 472 с.
28. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з постачальниками. Вісн. нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика. 2020. №552. С. 35–39.
29. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання підручник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 248 с.
30. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 292 с.
31. Комарницький В. О. Логістичне управління підприємством. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2017. № 7. С. 45–54.
32. Комерційна діяльність: підруч. / За ред. проф. В.В.Апопія. вид. 2-ге, перероб. і доп. К.: Знання, 2014. 558 с.
33. Коноваленко В. М. Концептуальні основи та принципи управління закупівельною діяльністю підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2022. №1. С. 92–101.
34. Корінь М. В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 35. С. 148–152.
35. Костенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 400 с.
36. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2017. 287 с.
37. Крикавський Є. В. Логістичне управління: підручник. Л.: НУ «Львівська політехніка», 2012. 351 с.
38. Лактіонова О. Е. Формування логістичних систем: методологія і практика : Монографія. Донецьк : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2007. 320 с.

39. Леонова Ю.О. Удосконалення технології управління закупівельною діяльністю на підприємстві. БІЗНЕСІНФОРМ. 2022. № 8. С. 139-142.

40. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Київ.нац.торг. екон.ун-т, 2011. 580 с.

41. Лісова Ю. А. Застосування електронного постачання для вдосконалення управління матеріальними потоками. Управління розвитком. 2019. №2 (165). С. 111-113.

42. Логістика: підручник / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2013. 342 с.

43. Майстренко О. А. Логістичні аспекти побудови ефективної схеми взаємин підприємства з постачальниками. International Scientific Journal «Internauka». URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/14876737395430>.

44. Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2017. 304 с.

45. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. 3-тє вид., допов. і перероб. К.: Знання, 2014. 354 с.

46. Новіков С. О. Договори в підприємницькій діяльності. Податки та бухгалтерський облік. 2020. № 15-16 (111-112). С. 4-8.

47. Норіцина Л. О. Закупівельна діяльність підприємства. Вісник ЖДТУ. 2019. №35. С. 132-138.

48. Носков А. Ф. Логістичне управління на підприємстві. Бізнес- інформ. 2021. №7. С. 65-72.

49. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

50. Офіційний сайт компанії ДП «Медзакупівлі України». URL: <http://medzakupivli.com/uk/>

51. Павленко А. Ф. Маркетинг: підруч. К.: КНЕУ. 2013. 246 с.

52. Панкратов Ф. Г., Серьогіна Т. К. Комерційна справа: навч. посіб. Р.: “Вертекс”, 2013. 352 с.

53. Пастушенко О. Л. Управління комерційною діяльністю підприємства. Економіка підприємства. 2021. №23. С. 90-99.

54. Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

55. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : Наказ Міністерства фінансів України від 20 жовтня 1999 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>

56. Про затвердження Порядку функціонування електронної системи закупівель та проведення авторизації електронних майданчиків: Постанова КМУ від 24 лютого 2016 р. № 166. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/166-2016-п#Text>

57. Про оборонні закупівлі: Закон України від 17 липня 2020 року № 808-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/808-20#_blank

58. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

59. Про Стратегію реформування публічних закупівель («дорожню карту») : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 року № 175-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/175-2016-%D1%80>.

60. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 1 липня 2004 року № 1955-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>

61. Протопопова В. О. Економіка підприємства. К.: Вид-во ЦУЛ, 2015. 220 с.

62. Проценко Н. М. Транспортна логістика у сільськогосподарських підприємствах: стан, проблеми. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2020. № 6. С. 146–151.

63. Романчук К. В. Класифікація господарських договорів: обліковий, аналітичний та контрольний аспекти. Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. Ч. І. Житомир: ЖДТУ, 2020. № 1(31). С. 206-215.

64. Сисоєв В.В., Ісаєнко С.М. Інформаційні технології в закупівельній діяльності підприємства. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. 2018. Ч. III. С. 257-258.
65. Смирнов І. Г. Транспортна логістика: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2013. 224 с.
66. Сухарський В. С. Економічний словник-довідник. Тернопіль: Навчальна книга Богдан, 2012. 328 с.
67. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2014. 316 с.
68. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2014. 161 с.
69. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2015. 208 с.
70. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2013. 292 с.
71. Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : навч.-метод. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2014. 195 с.
72. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємств з постачальниками. Регіональна економіка. 2019. № 2. С. 277-278.
73. Charles B. Ames Marketing Planning for Industrial Products. Harvard Business Review 2014. № 5. P. 46-56.
74. Donald L. McCabe. Buying Group Structure: Constriction at the Top. Journal of Marketing. 2016. № 4. P. 89-98.
75. Erin Anderson. Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework. Journal of Marketing. 2013. № 3. P. 71-86 19.
76. John A. Howard. The Theory of Buyer Behavior. New York: John Wiley&Sons, Inc., 2010. 254 p.
77. Richard N. Cardozo. Situational Segmentation of Industrial Markets. European Journal of Marketing. 2015. № 14. P. 264-276.

78. Robinson P.J. Industrial Buying and Creative. Boston: Allyn & Bacon, Inc., and Marketing Science Institute, 2011. 346 p.

79. Wesley J. Johnston. The Buying Center: Structure and Interaction Patterns. Journal of Marketing. 2014. № 2. P. 143-156.

80. Wilson R.M.S. Strategic marketing management: planning, implementation and control. Butterworth-Heinemann, 2014. 28 p.

ДОДАТКИ

